

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA UREJENOSTI ORGANIZACIJE V  
OKVIRU DRŽAVNE UPRAVE

Katja Tržan

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec



## POVZETEK

Diplomska naloga obravnava koncepte v teoriji organizacije, nadalje dejavnike in načrtovanje sodobne organizacije. Poudarek je na načrtovanju birokratske organizacije. Uvodu in opisu strukturiranja sodobne organizacije sledi opis značilnosti državne uprave. V praktičnem delu naloge je izvedena, prikazana in analizirana raziskava obravnavane organizacije, vključno z odgovori. V zaključnem delu diplomske naloge so predstavljene sklepne misli s priporočili za nadaljnji razvoj obravnavane organizacije.

*Ključne besede:* organizacija, strukture organiziranosti, cikel organizacije, birokratske organizacije, urejenost organizacije

## SUMMARY

My graduation thesis deals with organizational theory concepts, factors and planning of a modern organization. Emphasis is placed on the planning of a bureaucratic organization. The introduction and the description of a modern organizational structure are followed by the description of characteristics of public administration. A practical part of the paper includes a complete presentation of the research which was conducted in order to review the relevant organizational structure. The conclusion of the paper represents key recommendations for future development of the relevant organizational structure.

*Key words:* organization, organizational structures, organizational cycle, bureaucratic organizations, organizational order

**UDK:** 35:005.551(043,2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Temeljni koncepti v teoriji organizacije .....</b>	<b>11</b>
2.1	Zgodovina in predstavniki Klasične šole .....	13
2.2	Cilji in organizacija .....	14
2.3	Življenjski cikel organizacije.....	15
2.4	Dejavniki organiziranja struktur.....	17
2.4.1	Notranji dejavniki .....	17
2.4.2	Zunanji dejavniki .....	18
2.5	Urejenost organizacije in temeljni koncepti v organizacijskih strukturah .....	19
2.5.1	Hierarhija .....	19
2.5.2	Formalizacija.....	19
2.5.3	Centralizacija .....	20
2.5.4	Specializacija .....	20
2.5.5	Profesionalizacija.....	20
<b>3</b>	<b>Strukturiranje sodobne organizacije .....</b>	<b>21</b>
3.1	Načrtovanje in vrste notranjih struktur organiziranosti.....	24
3.1.1	Funkcijska struktura organiziranosti.....	26
3.1.2	Produktna struktura organiziranosti .....	27
3.1.3	Geografska ali korporacijska struktura organiziranosti .....	29
3.1.4	Matrična struktura organiziranosti .....	31
3.1.5	Mrežna struktura organiziranosti .....	32
3.1.6	Mešana (hibridna) struktura organiziranosti .....	33
3.2	Notranje ravni organiziranosti.....	34
3.3	Vizija in poslanstvo .....	35
<b>4</b>	<b>Načrtovanje birokratskih organizacij.....</b>	<b>39</b>
4.1	Ekonomist in sociolog Max Weber .....	39
4.2	Vodila klasične managerske teorije .....	42
<b>5</b>	<b>Značilnosti organiziranosti državne uprave.....</b>	<b>45</b>
5.1	Položaj, pristojnost in izvršilne naloge državne uprave .....	45
5.2	Vodenje ministrstva .....	45
5.3	Notranja organizacija državne uprave .....	47
<b>6</b>	<b>Raziskava.....</b>	<b>49</b>
6.1	Predstavitev Ministrstva za gospodarstvo .....	49
6.2	Interpretacija raziskovalnega dela .....	51
<b>7</b>	<b>Sklepne misli in predlogi.....</b>	<b>57</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>59</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>59</b>

<b>Priloge .....</b>	<b>61</b>
----------------------	-----------

## PONAZORILA

Slika 1	Elementi urejenosti podjetja .....	21
Slika 2	Primer funkcijske organizacijske strukture .....	27
Slika 3	Primer prehoda med funkcijsko in produktno strukturo.....	29
Slika 4	Primer produktne organizacijske strukture.....	29
Slika 5	Primer geografske strukture.....	30
Slika 6	Primer matrične organizacijske strukture .....	32
Slika 7	Primer mrežne organizacijske strukture .....	33
Slika 8	Primer mešane funkcijsko-produktne organizacijske strukture.....	34

## TABELA

Tabela 1	Povzetek organizacijskih značilnosti v štirih fazah življenjskega ciklusa .....	16
----------	---	----

## GRAFI

Graf 1	Opredelitev zaposlenih do vrste organizacijske strukture .....	52
Graf 2	Prejeto navodilo za delo .....	53
Graf 3	Opredeljenost direktoratskih področij.....	54
Graf 4	Način komunikacije znotraj organizacijskih struktur .....	55
Graf 5	Število zaposlenih na ministrstvu .....	56

## KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management Koper
UP	Univerza na Primorskem
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
MG	Ministrstvo za gospodarstvo
RS	Republika Slovenija
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
s. p.	samostojni podjetnik posameznik



## 1 UVOD

V organih državne uprave, torej v vladi, vladnih službah, na ministrstvih z organi v sestavi in upravnih enotah, kot v gospodarskem sektorju, nastopa več različnih oblik organiziranosti.

Vlada RS je organ izvršilne oblasti ter hkrati najvišji organ državne uprave, torej opravlja politično izvršilno in upravno funkcijo. Politična izvršilna funkcija pomeni predvsem izvajanje politike, ki jo določi državni zbor in izvajanje zakonov in drugih predpisov, ki jih državni zbor sprejema. Kot najvišji organ državne uprave pa izdaja predpise in sprejema pravne, politične, ekonomske, finančne, organizacijske in druge ukrepe, ki so potrebni za razvoj države in urejenost razmer na vseh področjih v pristojnosti države. V zadevah EU vlada predstavlja in zastopa Republiko Slovenijo ter uveljavlja njena stališča v institucijah EU (Vlada RS 2009).

Predsednik vlade v skladu z ustavo, zakoni in poslovníkom vodi in usmerja delo vlade, usklajuje delo ministrov, skrbi za enotnost vlade in jo predstavlja. Vodi seje vlade, daje ministrom napotke, zahteva poročanje posameznih ministrov o njihovem delu, predstavlja vlado pred drugimi vejami državne oblasti in zastopa stališča vlade v medijih. Aktualno Vlado RS sestavljajo predsednik Vlade ter 15 ministrov in ministric ter 3 ministri brez resorja, ki so v okviru svojih pristojnosti samostojni in odgovorni državnemu zboru. Minister v skladu s sprejeto politiko vodi in predstavlja ministrstvo, daje politične usmeritve za delo ministrstva in organov v njegovi sestavi, nadzoruje njihovo delo, izdaja predpise in druge akte v pristojnosti ministrstva in organov v njegovi sestavi, kot jih narekuje Zakon o Vladi Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 24/2005).

Že v zgodovini je moč zaslediti ciljno usmerjenost k učinkoviti organizaciji in doseganju svojih ciljev. Torej organizirati se na najboljši možen način in zaposlovati ljudi, ki so za določene naloge najboljši. Najvidnejši predstavnik koncem 19. stoletja je bil Max Weber, ki je poznan po birokratskem modelu in je bil za tiste čase zelo liberalno usmerjen. Model je bil v svojem času revolucionaren in izjemno učinkovit, saj je omogočil delovanje državnih in velikih poslovnih sistemov, ki so bili potrebni za razcvet industrijske družbe (Bavec 2007, 38).

V diplomski nalogi sem predstavila možne oblike urejenosti organizacije ter ključne dejavnike pri njenem načrtovanju. V prvem delu diplomske naloge sem napisala nekaj več o sopomenkah besede organizacija, nadalje sem se osredotočila na začetke sodobnega pogleda na organizacijo, kjer sem bolj podrobno predstavila birokratski model. V nadaljevanju sem opisala podjetniško, združitevno fazo ter fazo formalizacije in dokončne rasti organizacije, predstavila možne oblike strukture organizacij in definirala pojme organizacijskih struktur, hierarhija, formalizacija, centralizacija,

specializacija, profesionalizacija. V zaključku pa sem predstavila raziskovalni del naloge.

Pri doseganju ciljev moje diplomske naloge so mi bila najbolj v pomoč znanja, ki sem jih pridobila v času študija, pri teoretičnem delu, pa sem uporabila predvsem sekundarne podatke.

Cilji naloge so naslednji:

- predstaviti klasične teoretike, ki so postavili temelje, na katerih sloni današnje razumevanje organizacije;
- ugotoviti, katere oblike urejenosti imajo organizacije možnost izbrati;
- ugotoviti, kako zadovoljni so zaposleni na Ministrstvu za gospodarstvo z obstoječo organizacijsko strukturo;
- ugotoviti morebitne pomanjkljivosti obstoječe organizacijske strukture;
- ugotoviti in predstaviti najpogostejše predloge za izboljšavo oziroma spremembo obstoječe urejenosti organizacije.

V raziskovalnem delu naloge sem proučila odziv zaposlenih na Ministrstvu za gospodarstvo glede na obstoječo urejenost organizacije. Nadalje sem podala pripombe in pridobljene predloge za spremembe. Osredotočila sem se predvsem na ravni odgovornosti dela, hkrati me je zanimalo tudi, kakšen je odziv zaposlenih glede združevanja sektorjev v okviru direktorátov, in nenazadnje še, kakšen je odzivni čas zaposlenih do zaključka posamezne naloge, ki so jo morali rešiti.

Predpostavke:

- predpostavljám, da so zaposleni na Ministrstvu za gospodarstvo seznanjeni z obstoječo organizacijsko strukturo;
- predpostavljám, da imamo na Ministrstvu za gospodarstvo optimalno število sektorjev in direktorátov.

Pri zbiranju primarnih podatkov sem se omejila le na podatke, ki sem jih pridobila na podlagi anketnega vprašalnika zaposlenih na Ministrstvu za gospodarstvo, pri zbiranju sekundarnih podatkov pa sem se omejila na pravne vire in razpoložljivo domačo in tujo literaturo.

## 2 TEMELJNI KONCEPTI V TEORIJI ORGANIZACIJE

Vsaka človeška dejavnost je tako ali drugače organizirana. Kjerkoli se nahajamo, se srečamo z organiziranimi skupinami ljudi, z njihovimi izdelki in storitvami. Organizacije so socialne enote, ki so ciljno usmerjene in zgrajene kot sistem strukturiranih in koordiniranih aktivnosti in povezane s svojim okoljem. So ena najbolj vidnih sestavin sodobne družbe. Obdajajo nas, kjerkoli se nahajamo. Rodimo se v njih in v njih tudi umremo. Enostavno jim ne moremo ubežati. Neizbežne so tako kot smrt in davki (Bavec 2006, 7).

Organizacija lahko pomeni podjetje ali katerokoli združbo, ljudi in je v bistvu sinonim za institucijo ali ustanovo oz. podjetje (gospodarska organizacija, upravna organizacija, izobraževalna organizacija). Lahko pomeni tudi urejenost združbe, to pomeni strukturo in spremljajoče predpise, ki omogočajo usklajeno delovanje združbe za doseg skupnih ciljev (dobra organizacija, dobro organizirano podjetje). Kadar govorimo o organizaciji kot podjetju ali ustanovi, pravimo, da je organizacija skupina ljudi, ki delajo skupaj pod enotnim vodstvom, da bi dosegli skupne cilje, organizacije so socialne enote, ki so ciljno usmerjene in zgrajene kot sistem strukturiranih in koordiniranih aktivnosti ter so povezane s svojim okoljem. Podjetje je organizacija, ki je bila ustanovljena za doseganje določenih poslovnih ciljev. Kadar pa govorimo o organizaciji kot urejenosti, pa je organizacija struktura pravil in odgovornosti, ki je vzpostavljena zato, da bi se dosegli vnaprej določeni cilji (Bavec 2008, 6–9). Podjetje je organizacijsko urejeno, če ima opredeljeno organizacijsko strukturo, ki določa delitev dela in pristojnosti zaposlenih. Ima opredeljene delovne procese, ki potekajo v skladu z organizacijsko strukturo, kar pomeni, da je vsak delovni proces vezan na določeno delovno mesto ali organizacijsko enoto. Prav tako ima zagotovljene skupne infrastrukturne sisteme, ki podpirajo temeljne funkcije podjetja, torej informacijski sistem, sistem nadzora kvalitete idr. (Bavec 2008, 70).

Organizacije lahko proučujemo z različnih zornih kotov, od sociološkega, psihološkega, tehnološkega, do poslovnega in podobno. Vse je odvisno od tega, kaj v organizaciji nas zanima. Če nas zanimata obnašanje zaposlenih in delo z ljudmi, se bomo nagibali k sociološkemu pogledu, če pa nas bo zanimala tehnologija, ki jo uporablja organizacija, pa bo to očitno bolj tehnološki pogled. V okviru organizacije kot podjetja lahko napišemo, da je organizacija skupina ljudi, ki delajo skupaj pod enotnim vodstvom, da bi dosegli skupne cilje. Ena od definicij pa pravi, da so organizacije socialne enote, ki so ciljno usmerjene in zgrajene kot sistem strukturiranih in koordiniranih aktivnosti ter so povezane s svojim okoljem (Bavec 2007, 10–11).

Beseda organizacija je grškega izvora, izhaja pa iz besede »organon«, ki pomeni napravo, orodje, pripravo. V latinščini pa beseda organizacija pomeni spojitev posameznih delov oz. organov v celoto, zgradbo, tudi organiziranje. Med raziskovalci

organizacije se je ustvarilo mnenje, da bi sleherni človek, ki uporablja besedo organizacija, moral razlikovati vsaj tri ključne pomene:

- organizacijo dela,
- organizacijo podjetja in
- organizacijo kot organizacijsko enoto oz. posledico organiziranja.

Vsi trije pojmi organizacije so tako medsebojno povezani, saj se organizacija dela lahko izvaja le v okviru organizacijske enote, ki je kot organizacija rezultat organiziranja (Ivanko 2004, 18–19).

Organizacije so redko urejene, kot bi bile same sebi namen. So instrument za doseganje drugih ciljev. Torej so ideje o zahtevah, ciljnih in nalogah postale osnovni organizacijski koncepti, saj so orodja in instrumenti mehanična sredstva, ki so jih izumili in razvili v pomoč pri izvajanju neke ciljno orientirane aktivnosti. Organizacije, ki so oblikovane kot stroji in tako tudi delujejo, danes navadno imenujemo birokratske. Vendar so v določeni meri birokratizirane vse organizacije, saj je mehanistični način razmišljanja oblikoval naše osnovno dojemanje o bistvu organizacije. Ko govorimo o organizaciji, imamo običajno v mislih stanje urejenih povezav med natančno definiranimi deli, ki imajo nek določen red. Čeprav podoba morda ni jasna, govorimo o seriji mehaničnih povezav. O organizacijah govorimo, kot da bi bile stroji, in od njih posledično pričakujemo, da delujejo rutinsko, učinkovito, zanesljivo – torej na predvidljiv način, delujejo kot osnova za učinkovito delovanje. Eden od glavnih izzivov, s katerimi se srečujejo moderne organizacije, je vprašanje, kako zamenjati mehanistično mišljenje s svežimi idejami in pristopi (Morgan 2004, 18–19).

Nadalje Tavčar (2006, 22–23) navaja, da je organizacija brez sodelavcev mrtva in prazna lupina. Življenjsko silo in upravičenost ji dajejo interesi udeležencev posameznikov, skupin, organizacij, javnosti, ki jih zadeva delovanje organizacije in ki so s svoje strani zmožni in voljni povratno vplivati nanjo. Notranji udeleženci so sodelavci, od managementa preko strokovnjakov in administratorjev do izvajalcev. Zunanji udeleženci so dobavitelji in odjemalci, krajevno in širše družbeno okolje, država, politika. Organizacija je vselej oboje, instrument in organizem.

Če pa se ozremo na državno upravo, pa govorimo o upravi kot organizacijski dejavnosti, saj omogoča sodelovanje več ljudi, ki imajo nek skupen cilj, oziroma neko skupno nalogo. Ljudje se srečujejo z upravo pri vsaki organizirani dejavnosti, najsi bo to pri delu dveh ali več posameznikov, v delavnici ali družini. V funkcijskem smislu je uprava organizatorična dejavnost, ki se pojavlja povsod, kjer imamo opravka z organiziranim človeškim delom. Upravo pa lahko delimo na javno in poslovno. Poslovna uprava je tisti del podjetja, ki skrbi za izvajanje njegove temeljne dejavnosti, torej tiste, zaradi katere je bilo podjetje sploh ustanovljeno. Javna uprava pa so organi in

organizacije, ki opravljajo javne zadeve oziroma izvajajo dejavnost upravljanja v javnih ustanovah. Javno upravo delimo na:

- državno upravo,
- lokalno samoupravo,
- nosilce javnih pooblastil (na primer: zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje itd.).

Javni sektor pa je širši pojem, ki ga poleg javne uprave sestavljajo še javni zavodi, javna podjetja in druge neprofitne organizacije (Brejc 2004, 12–14).

## **2.1 Zgodovina in predstavniki klasične šole**

Sodoben pogled na organizacijo je le korak v evolucijskem razvoju, ki sloni na tradicionalnem pogledu na organizacijo, ki se je razvil v 20. stoletju. Prvi veliki organizacijski sistemi so se pojavili v Egiptu kot državni monopoli za izgradnjo namakalnih sistemov in seveda pri graditvi piramid, ki so brez dvoma izjemen organizacijski dosežek. Med vrhunskimi organizacijskimi dosežki moramo omeniti vojaško organizacijo Aleksandra Velikega in seveda celotno antično Grčijo. Sokrat je že razpravljal o vodenju, Platon pa o delitvi dela in specializaciji.

Razumevanje organizacije v današnjem smislu sega šele v začetek industrijske revolucije in postopen propad fevdalnih sistemov. Govorimo o prvi polovici 19. stoletja, ko so začele v Veliki Britaniji nastajati prve tovarne, ki so uporabljale parne stroje. Moderna industrija pa se je rodila šele ob koncu 19. stoletja z množično industrializacijo Zahodne Evrope in ZDA. V začetni fazi industrializacije so podjetniki intuitivno prevzeli centralizirano in avtorsko organizacijo, ki je bila takrat edino znan in uspešen organizacijski koncept. Vendar se je zelo kmalu pokazalo, da se v poslovnem svetu, čeprav je bil za današnje razmere izjemo krut, ne more nekritično uporabljati vojaških metod. Država in vojska sta lahko uveljavljali svojo voljo in svoje organizacijske koncepte s pozicije moči, z brezpogojnim ukazovanjem in predvsem z neposredno grožnjo.

V začetku industrializacije je bila uspešnost podjetja veliko bolj odvisna od inovativnosti na področju proizvodnje in organizacije, kot pa od razpoložljivega kapitala. Večina svetovno znanih podjetij je nastala z razmeroma majhnimi kapitalskimi vlaganji. Kapital je postal prevladujoč faktor poslovnega uspeha šele v zreli dobi industrijske družbe 20. stoletja. Zato je rojstvo industrijske družbe tesno povezano z razvojem organizacijske misli in rojstvom klasične šole.

Prvi podjetniki so gledali na organizacijo kot na centraliziran sistem z izrazito mehanističnimi in predvidljivimi lastnostmi. Na tej paradigmi zasnovane hierarhične in birokratske organizacije so bile osnova za nastanek velikih gospodarskih in državnih sistemov. Hierarhična in centralizirana organizacija je omogočila delovanje velikih

združb tako, da je majhno število usposobljenih posameznikov lahko vodilo in nadziralo veliko število nizko usposobljenih in priučenih delavcev. V začetku 20. stoletja je bila to s poslovnega zornega kota optimalna organizacijska oblika. Postopoma so stroji in uvajanje tekočih trakov radikalno povečali produktivnost dela. S tem so sprožili tekmo v velikosti podjetij, saj se je zelo kmalu pokazalo, da so ekonomsko uspešnejša velika podjetja z veliko serijsko proizvodnjo, saj se dobiček praviloma povečuje z obsegom proizvodnje. Vedno večja podjetja pa so bila vedno bolj zapleteno organizirana, zato se je bilo treba tega problema lotiti na objektivni, torej znanstveni način.

Elementi organiziranosti, ki jih je proučevala klasična teorija so bili predvsem:

- delitev dela,
- delitev pristojnosti,
- odgovornost,
- cilji.

Klasični teoretiki šol klasične teorije organizacije Frederick. W. Taylor (znanstveni management), Henry Fayol (upravna ali administrativna šola) ter Max Weber (birokratski model organiziranosti) so postavili temelje, na katerih sloni današnje razumevanje organizacije in managementa (Bavec 2007, 33–40).

## **2.2 Cilji in organizacija**

Cilji organizacije zadevajo dosežke v prihodnosti in jih ni mogoče natančno in zanesljivo načrtovati – toliko manj, čim dlje v bodočnost segajo. Cilji niso več točno opredeljene vrednosti, temveč ciljna področja, načrtovati jih kaže alternativno, si poleg srednjega cilja zastaviti še višji cilj za ugodnejše prilike in nižjega za neugodne ter morda še enega za katastrofične okoliščine. Cilji naj bodo takšni, da se doseganje da meriti ali vsaj verodostojno ocenjevati, tako zaradi obvladovanja organizacije, kot zaradi spodbudnosti dosežkov za sodelavce. Dobri cilji morajo biti poleg navedenega tudi realni, dosegljivi, saj nedosegljivi cilji ne spodbujajo sodelavcev k zavzetemu delovanju. Podobno velja tudi za smiselnost, privlačnost ciljev. Cilj je zaželeno stanje ali dosežek, nekaj, kar moremo doseči, če si za to prizadevamo. Dobri smotri in cilji morajo biti zato (Tavčar 2006):

- *merljivi*, saj le doseganje merljivih ciljev daje zadovoljstvo nad dosežkom in je predpogoj za obvladovanje organizacije, saj česar ne moremo meriti, tudi ne moremo obvladovati;
- *dosegljivi*, ker se ljudje zavzemamo le za realne, dosegljive cilje, nerealni in nedosegljivi cilji ljudem niso privlačni;
- *spodbudni*, saj se ljudje zavzemamo za cilje, ki nam obetajo tudi izpolnjevanje naših interesov;

- *skladni*, ker smotri in cilji tvorijo hierarhijo – podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi.

Nekateri drugi pogosti cilji podjetij pa so še t. i. cilji konkurenčnosti, trženjski cilji, cilji donosnosti, finančni cilji, cilji ugleda in moči, socialni cilji do sodelavcev ter družbeni cilji. Pot do vizije vodi preko maloštevilnih temeljnih ciljev, smotrov in njim podrejeni hierarhiji številnih nižjih ciljev, dolgoročnih in kratkoročnih, omejenih in splošnih (Tavčar 2006, 113–121).

### 2.3 Življenjski cikel organizacije

Z organizacijskega zornega kota je življenjski cikel važen predvsem zato, ker prehod iz ene faze v drugo vedno spremljajo obsežne organizacijske spremembe. Ločimo štiri faze, ki niso le razvojnega značaja, pač pa tudi organizacijski izzivi in problemi, do katerih prihaja v določeni fazi:

- *Podjetniška faza*, katera se prične z ustanovitvijo podjetja, katerega prvi cilj je, da preživi in si izbori svoje mesto na trgu. Zanja je značilno, da prevladujeta podjetniški duh in vnema zaposlenih, ki so pripravljeni vložiti vse svoje sile v začetne uspehe podjetja. Število zaposlenih je majhno, lastniki in zaposleni pa delujejo individualistično in zelo neformalno. Po začetnih uspehih se v neki točki pokaže, da je edina rešitev, ki omogoča nadaljnji razvoj podjetja, njegova reorganizacija. Vzpostaviti je treba organizacijsko strukturo, ki bo zagotavljala jasno vodstveno in usmerjevalno funkcijo managementa, ki pa po drugi strani ne bo omejevala inovativnosti in prilagodljivosti samega podjetja. Velika večina podjetij ostane v podjetniški fazi ali celo propade, ker niso uspela preiti v naslednjo – združevalno fazo. Nekatera pa se zavestno odločijo, da se ne bodo širila in da bodo ostala v podjetniški fazi.
- *Združevalna faza*, ki nastane s postavitvijo organizacijskih enot in delitvijo dela, saj se delavci zavedajo skupnih ciljev podjetja in potrebe po usmerjenem sodelovanju. Podjetje je že prodrlo na trg s svojim izdelkom, med zaposlenimi je še vedno opaziti visoko stopnjo neformalnosti in pripadnosti. Temeljni poslovni cilj v tej fazi je rast podjetja. Vodilni management, ki je v začetku te faze uspešno usmerjal in vodil podjetje, pride v konflikt z novim srednjim ali operativnim managementom, saj poskuša obdržati vse vajeti odločanja v svojih rokah. Rešitev tudi tega problema leži v reorganizaciji podjetja, saj mora postati bolj organsko, vodilni management pa mora poiskati take organizacijske rešitve, ki bodo omogočale učinkovito koordinacijo in nadzor nad organizacijskimi enotami brez izrazito centralističnega vpletanja vodilnega managementa.

- *Faza formalizacije*, kjer sta notranja stabilnost in borba za čim večji tržni delež temeljna cilja podjetja. Komunikacije med vodilnim managementom in podrejenimi so redkejše in bolj formalizirane, ker se mora vodilni management usmeriti predvsem v strategijo podjetja, načrtovanje poslovne politike in koordinacijo med organizacijskimi enotami na najvišji hierarhični ravni. Število zaposlenih se je medtem tako povečalo, da organizacija ne more več delovati na osnovi poznanstev in osebnih stikov. Srednji in operativni management dobita v tej fazi veliko pomembnejšo in aktivnejšo vlogo. Z večanjem podjetja pa organizacija postane kompleksna in jo je kljub pravilom težko obvladovati, saj postaja vedno bolj birokratizirana, neprilagodljiva in neinovativna.
- *Faza dokončne rasti*, kjer podjetje doseže svojo mejno rast in se sooči z velikostjo, neprilagodljivostjo in birokratiziranostjo. Povsem običajen je pojav, da se v tej fazi podjetja vračajo v eno od prejšnjih faz življenjskega ciklusa, saj je sedaj obdobje trenda »razbijanja« večjih podjetij v manjša, ki se tako pomladijo ali revitalizirajo (Bavec 2007, 131–135).

**Tabela 1** Povzetek organizacijskih značilnosti v štirih fazah življenjskega ciklusa

Učinek	1. Podjetniška faza	2. Združevalna faza	3. Faza formalizacije	4. Faza končne rasti
Strukture	Neformalne, en vodja	Večinoma neformalne, malo predpisanih postopkov	Formalni postopki, delitev dela, novi specialisti	Skupinsko delo v birokraciji, filozofija malega podjetja
Proizvodi ali storitve	Samo en proizvod ali storitev	Osnovni proizvod ali storitev z variacijami	Vrsta proizvodov ali storitev	Različni proizvodi ali storitve
Nadzor	Oseben in pokroviteljski	Oseben	Neoseben, formalizirani sistemi	Prilagojen proizvodom in org. enotam
Izvor inovativnosti	Lastnik, ki je hkrati manager	Zaposleni in delavci	Posebne inovacijske skupine	Posebna org. enota za raziskave in razvoj
Cilji	Preživetje	Rast	Notranja stabilnost, rast tržnega deleža	Reputacija
Vodilni management	Individualističen in podjetniški	Karizmatičen, usmerjevalen	Delegiranje in nadzor	Timski pristop, boj proti birokraciji

Vir: Bavec 2007, 134.



Življenjski cikel podjetja opazujemo v času obstoja podjetja s kazalcema rasti in razvoja. Gre za kazalca, ki nam omogočata tudi primerjavo z drugimi, predvsem konkurenčnimi podjetji. Kazalci rasti so tako lahko:

- ustvarjeni prihodek,
- dobiček,
- finančna sredstva, ki jih lahko vlagamo v razvoj,
- ustvarjeni prihodek ali dobiček na zaposlenega,
- tržni delež.

Čedalje pogosteje se za merilo pri ocenjevanju rasti podjetja uporablja ustvarjeni prihodek ali dobiček na zaposlenega. Podjetje v svojem življenjskem ciklusu izvaja različne projekte, ki so posledica strategije, hkrati pa posluje tako, kot si je postavilo letne plane, gre torej za projekte rasti in razvoja (Hauc 2002, 106).

## **2.4 Dejavniki organiziranja struktur**

Na izbiro in uspešno rabo strukture organiziranosti ali posameznih prvin različnih struktur organiziranosti v določenem obsegu vpliva vrsta dejavnikov. Vplivni dejavniki za izbiro in rabo strukture organiziranosti so vsi tisti, ki vplivajo neposredno ali posredno na strukturiranje in oblikovanje organiziranosti. Ti dejavniki pa so številni in različni, odvisno od tega, ali izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje, ali pa iz same organizacije. Glede na to moramo razlikovati dve temeljni skupini vplivnih dejavnikov za strukturiranje organiziranosti: zunanje in notranje dejavnike. Poznavanje in upoštevanje vplivnih dejavnikov za izbiro strukture organiziranosti pri konkretnem strukturiranju notranjih odnosov v vsaki organizaciji je prav tako pomembno, kot je pomembno samo poznavanje razpoložljivih struktur organiziranosti (Ivanko 2004, 31).

Poznavanje teoretsko opredeljenih struktur organiziranosti pomeni le polovico uspeha pri strukturiranju organiziranosti (Ivanko 2000, 31).

### **2.4.1 Notranji dejavniki**

Na strukturiranje notranjih odnosov vsake organizacije vplivajo tudi njene posebnosti. Najpomembnejši vplivni dejavniki vsake organizacije, ki izhajajo iz notranjega okolja organizacije in vplivajo na izbiro in uspešno rabo njene strukture so:

- strategija poslovanja,
- vrsta uporabljene tehnologije,
- kadrovska struktura,
- vrsta izdelkov,
- stopnja diverzifikacije,
- velikost,

- lokacija,
- vodstvo,
- tradicija.

Odločitve so osrednje v politiki, njeni konkretizaciji in izvajanju. Za uresničitev odločitev pa so potrebne ustrezne strukturne organiziranosti. Če organizacija želi spoznati novo tržišče, mora organizirati službo za raziskavo tržišča ter zagotoviti ustrežno strukturo sredstev. Če želi pospešiti prodajo, je treba organizirati službo za ekonomsko propagando, ki naj pomaga uresničiti postavljene cilje. V kolikor pa uvajamo računalniško obdelavo podatkov, nastanejo z avtomatizacijo spremembe v organizacijskih strukturah, avtomatizacija pa vpliva tudi na spremembo strukture zaposlenih. Potrebni so torej analitiki, operaterji in drugi kadri. Nastajajo nova področja dela, ki terjajo v organizaciji drugačne odnose. Na izgradnjo strukture organiziranosti vpliva tudi lokacija zaradi koncentracije ali dislokacije organizacijskih enot. Organizacije v industrijskih centrih in urbanih središčih so drugače organizirane kot organizacije izven takšnih središč. Organizacije v mestih imajo večje možnosti, da zaposlijo ustrezen kader, imajo višjo stopnjo delitve dela, bolj specializirane organizacijske enote idr. Organizacije izven industrijskih centrov in mestnih središč vsega tega nimajo. Seveda pa na postavitev strukture organiziranosti vpliva tudi tradicija, kar se kaže v pojmovanju, češ ker je tako vedno bilo, zakaj ne bi bilo tudi sedaj. Preveliko upoštevanje tradicije je posledica odpora proti novostim (Ivanko 2004, 34–39).

#### **2.4.2 Zunanji dejavniki**

Okolje vpliva na organizacijo, pa tudi organizacija bolj ali manj uspešno vpliva na okolje. S prilagajanjem strukture organiziranosti spremembam v okolju želimo doseči čim večje ravnotežje med organizacijo in okoljem. Vplivi okolja na organizacijo so lahko številni in raznovrstni, a najvažnejši so:

- globalne družbene vrednote,
- institucionalne razmere,
- tržišče ter
- razvoj znanosti in tehnike.

Med institucionalne razmere poslovanja prištevamo ekonomsko politiko in pozitivne predpise, ki uravnavajo poslovanje proizvodnih in drugih organizacij. Dobro poznavanje pravnih norm je pogoj za uspešno strukturiranje organiziranosti, ker so z zakonskimi predpisi pravno urejena številna vprašanja, ki se nanašajo na ustanavljanje, razširjanje, integriranje, saniranje in likvidiranje organizacij. Tržišče kot vplivni dejavnik za organiziranje struktur vpliva s svojo širino in zahtevami glede kakovosti,

cene, uporabne vrednosti in življenjske dobe izdelkov na vrsto in obseg proizvodnega programa, na velikost serij, na proizvodne zmogljivosti, na stopnjo tehnične opremljenosti, kanale razpečevanja idr. Razvoj znanosti in tehnike pa močno vpliva na dinamiko poslovanja določenih organizacij. Čim bolj je poslovanje organizacije dinamično, tem pogosteje je treba spreminjati in prilagajati strukturo organiziranosti organizacije (Ivanko 2004, 33–34).

## **2.5 Urejenost organizacije in temeljni koncepti v organizacijskih strukturah**

Urejenost organizacije usmerja zaposlene v disciplinirano in učinkovito delovanje. Za urejenost organizacije kot instrumenta je značilna visoka stopnja formalnosti, normiranja in zapisovanja, kar najbolj popolno skuša opredeliti obveznosti in dolžnosti zaposlenih. Podrejanje urejenosti je obvezno, urejenost je osnova za nadziranje zaposlenih. Ti naj delujejo disciplinirano, skladno in prizadevno, da bi organizacija učinkovito in uspešno dosegla zastavljene cilje. Urejenost naj preprečuje, da bi zaposleni delovali predvsem za svoje interese in izkoriščali prednosti, ki jim jih daje delovanje v organizaciji. Urejenost je okvir, v katerem potekata tekmovanje in sodelovanje, tako znotraj organizacije, kot z drugimi organizacijami v okolju. Ker temelji instrumentalni vidik organizacije na nezaupanju do zaposlenih, je malo verjetnosti, da bi zaradi urejenosti zavzeto sodelovali med seboj, pač pa tekmujejo v borbi za napredovanje, spodbude itd. Pomembna vsebina urejanja je izvajanje osnovne dejavnosti organizacije, procesov, ki morajo potekati učinkovito, brez zastojev, zapravljanja sredstev in časa. V dobro urejeni, z informatiko podprti urejenosti so težave zaradi kompleksnosti procesov lahko manjše (Tavčar 2006, 289–292).

Organizacijske strukture podjetij so različne in imajo različne lastnosti. Vsak manager mora poznati spodaj navedene pojme, da lahko uspešno vodi organizacijo po predvidenih smernicah do končnega cilja.

### **2.5.1 Hierarhija**

Hierarhija pristojnosti določa, kdo je za kaj odgovoren, kdo komu poroča in doseg nadzora posameznega managerja. Tudi pojem dosega nadzora je izredno pomemben in pomeni, koliko ljudi nadzira posamezen manager. Majhen doseg nadzora pomeni, da manager nadzira manjše število ljudi, velik doseg pa, da manager nadzira večje število ljudi (Bavec 2007, 54–53).

### **2.5.2 Formalizacija**

Formalizacija pomeni, da so strukture in procesi v organizaciji dogovorjeni in formalno dokumentirani. Visoko formalizirana je tista organizacija, kjer je vse dogovorjeno vnaprej, kot npr. birokratska organiziranost. Manj formalizirana

organizacija pa se odraža v tem, da zadeve do vseh podrobnosti niso vnaprej predvidene in se rešujejo glede na trenutne okoliščine (Bavec 2007, 54–53).

### **2.5.3 Centralizacija**

Centralizacija določa, na kateri hierarhični ravni se lahko sprejemajo določene odločitve. Organizacija je centralizirana, če se odločitve sprejemajo na vrhu hierarhije, če pa se odločitve sprejemajo na nižjih ravneh, je decentralizirana. Pri tem kaže opozoriti na termin »selektivna centralizacija, ki kaže na to, da se v isti organizaciji določene odločitve sprejemajo centralizirano, določene pa decentralizirano. Sodobna podjetja težijo za čim večjo decentralizacijo, vendar brez izjeme selektivno centralizirajo določene funkcije. Od podjetja ter okoliščin, v katerih delujejo, pa je odvisno, katere so te funkcije (Bavec 2007, 54–53).

### **2.5.4 Specializacija**

Specializacija je stopnja, do katere se drobijo organizacijske strukture in procesi. Višja kot je specializacija bolj specializirane naloge opravljajo delavci. Dandanes ni več tako zaželena, včasih pa je bila specializacija zelo zaželena lastnost, saj je vodila k večji produktivnosti. Seveda pa še vedno obstaja vrsta dejavnosti, ki zahtevajo zelo visoko stopnjo specializacije, še posebej v proizvodnih dejavnostih (Bavec 2007, 54–53).

Specializacija predstavlja delitev dela, lahko navpično ali vodoravno, med posamezniki znotraj družbe. Pomeni tudi delitev skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Pomeni, da delovne naloge ne opravlja ena oseba v celoti, ampak je skupna naloga razčlenjena na manjše naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času (Mihelčič 1999, 265).

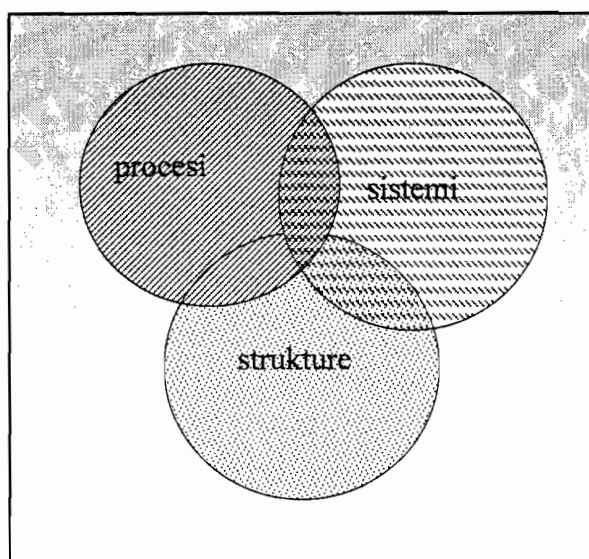
### **2.5.5 Profesionalizacija**

Profesionalizacija je zahtevana raven formalne izobrazbe in usposobljenosti delavcev. Za visoko stopnjo profesionalizacije gre, kadar potrebujejo delavci veliko časa, da se usposobijo za določeno delo in obratno. Pomembno je ločiti pojma profesionalizacija ter specializacija, saj sta to povsem različna in nepovezana pojma (Bavec 2007, 52–53).

### 3 STRUKTURIRANJE SODOBNE ORGANIZACIJE

Poudariti je treba, da je podjetje organizacijsko urejeno, če ima opredeljeno organizacijsko strukturo, ki določa delitev dela, in pristojnosti zaposlenih, če ima opredeljene delovne procese, ki potekajo v skladu z organizacijsko strukturo ter zagotovljene skupne infrastrukturne sisteme, ki podpirajo temeljne funkcije podjetja, torej informacijski sistem, sistem nadzora kvalitete ipd. (Bavec 2008, 70).

**Slika 1** Elementi urejenosti podjetja



Vir: Bavec 2008, 69.

Stabilnost in fleksibilnost, kar lahko združimo v organizacijsko ravnotežje, sta temeljna cilja pri strukturiranju organizacijske zgradbe sodobnih organizacij, ki mora biti doseženo v vsakem primeru oblikovanja strukture organiziranosti. Z delitvijo dela organizacijsko oblikujemo strukturo nalog, sestav njihovih izvrševalcev, delovno hierarhijo in oblike komuniciranja za doseganje postavljenih ciljev. Organizacije imajo prostost pri oblikovanju svoje strukture organiziranosti. Prosto oblikovanje strukture organiziranosti pa mora biti usklajeno z zakonskimi zahtevami. Organizacije so omejene z zakoni predvsem glede organiziranja strukture vodenja oziroma odločanja in makroorganiziranosti. Pri organiziranju struktur upoštevamo predvsem centralizacijo in decentralizacijo kot temeljni načeli strukturiranja. Centralizacija je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu oz. pod enim vodjem, decentralizacija pa zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih oziroma pod različnimi vodji. Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno. Centralizacija povzroča specializacijo in omogoča, da so stroji bolje izrabljeni ter ugodno vpliva tudi na stroške. Pri oblikovanju strukture organiziranosti vsake organizacije moramo vedno doseči organizacijsko ravnotežje (Ivanko 2000, 39–40).

Struktura organiziranosti je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. Za lažje razumevanje navajamo nekaj pomembnejših opredelitev: Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo organsko celoto in so medsebojno odvisne. So sredstvo za integrirano uporabo obstoječih resursov v organizaciji in so oblikovane iz povezav med faktorji, ki sestavljajo organizacijo. Struktura je oblikovana iz povezav med faktorji, ki sestavljajo organizacijo in je sistem odnosov med ljudmi, da se izvrši določeno delo. S strukturo označujemo shemo organizacije, pisane vloge, predpise in druga določila. Je organiziran ustroj oziroma smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Organizacijske zmogljivosti pa predstavljajo vse kadrovske, materialne, finančne in druge razpoložljive vire v organizaciji, ki zagotavljajo uresničevanje organizacijskih ciljev. Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Prikažemo jo z organizacijsko shemo.

Struktura makroorganiziranosti je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje prvo razčlenitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse različnih poslov, vezanih na posebni predmet poslovanja (nabava, razvoj, proizvodnja, prodaja, nadzor kakovosti) ter organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov.

Struktura mezoorganiziranosti je smotrna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oziroma skupin delovnih mest z logično razporeditvijo nalog in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah.

Struktura mikroorganiziranosti je logična razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot, zasnovanih v strukturi mezoorganiziranosti, z vsemi odnosi med nosilci nalog znotraj organizacijske enote, kakor tudi med različnimi organizacijskimi enotami celotne organizacije.

Struktura organiziranosti je sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev. Cilji pa se s časom spreminjajo, zato moramo strukture organiziranosti prilagajati spremenjenim ciljem. Cilji oblikujejo strukturo organiziranosti in ne nasprotno (Ivanko 1999, 16–17).

Bavec (2008, 72) navaja, da organizacijska struktura določa:

- *Naloge in odgovornosti posameznikov* (vsak posameznik v organizaciji mora imeti opredeljene delovne naloge ter pravice in dolžnosti povezane z izvajanjem teh nalog, kar velja tudi za managerje).
- *Kdo je komu nadrejen in komu podrejen* (funkcijske nadrejenosti in podrejenosti se najbolj očitno kažejo v tem, kdo komu poroča o svojem delu in kdo poroča njemu).

- *Prenos pristojnosti* z višje managerske ravni na nižjo (v vsaki organizaciji, ki ima več hierarhičnih ravni, nadrejeni managerji prenašajo del svojih pristojnosti na podrejene managerje).
- *Kako se grupirajo posamezniki* v organizacijske enote in kako se organizacijske enote združujejo v večje enote ali podjetje.
- *Formalna pravila, postopki in politike* (služijo kot nadomestek ali dopolnila za managerske napotke, tako da managerjem ni treba odločati o vsaki malenkosti).
- *Strukturo sistemov*, ki omogočajo učinkovito komunikacijo in sprejemanje odločitev (povezave v organigramih niso samo relacije nadrejenosti in podrejenosti, ampak predstavljajo tudi komunikacijske kanale).

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve. Čeprav je pojem organizacijske strukture razmeroma znan, se opredelitve organizacijske strukture zelo razlikujejo, nekatere med njimi so:

- strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so med seboj odvisne,
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo.
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo,
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Iz navedenih opredelitev je mogoče ugotoviti, da so osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture naloge in njihovi nosilci, med katerimi se razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Seveda pa morajo organizacijske strukture omogočati doseganje cilja, postavljenega z dolgoročno politiko, letnimi načrti itd. (Lipičnik 1998, 51–52).

Pomembno pa je vedeti, da bolj kot so organizacijske strukture kompleksne in zahtevne, večja je verjetnost, da bo prišlo do problemov na relaciji nadrejeni – podrejeni. Tudi preveliko drobljenje delovnih procesov in organizacijskih enot v večje število manjših enot vodi v zmanjšanje produktivnosti in negativno vpliva na motivacijo zaposlenih, saj zahteva večji nadzor in koordinacijo. Najbolj zapletene organizacijske strukture običajno zahtevajo poseben tip managerjev, ki radi uporabljajo pritisk, kot način vodenja. Organizacije z manjšim številom hierarhičnih ravni in manjšim dosegom nadzora praviloma vodijo v enostavnejše organizacijske strukture in dobredno silijo managerje v to, da del svojih pristojnosti prenašajo na podrejene managerje, kar pa zahteva uigrano ekipo. V splošnem sploščene organizacije z decentraliziranim

odločanjem spodbujajo samozaupanje, iniciativnost in razvijajo sposobnost za odločanje (Bavec 2006, 62).

### **3.1 Načrtovanje in vrste notranjih struktur organiziranosti**

Zaradi raznovrstnosti organizacijskih struktur lahko podjetja razvrstimo v dve veliki skupini, ki pa se po lastnostih tudi prekrivata:

1. *Proizvodna podjetja*, katerih osnovni produkt so fizični proizvodi (npr. proizvodnja elektronike, bele tehnike, avtomobilov, različnih strojev ipd.).
2. *Storitvena podjetja*, katerih osnovni produkt so nematerialne storitve (npr. banke, svetovalna podjetja, računovodske storitve, celotna državna uprava ipd.).

Seveda pa imamo tudi podjetja, ki so lahko delno proizvodna in delno storitvena. Podobnost proizvodnih podjetij izvira iz podobnosti problemov, s katerimi se srečujejo vsa proizvodna podjetja. Najbolj značilni vhodi v proizvodno podjetje sta reprodukcijski material in energija, izhod pa so končni proizvodi. Proizvodna podjetja se srečujejo s primerljivimi problemi pri razvoju novih produktov, managementu dobaviteljskih verig, računalniškem vodenju proizvodnje ipd. Pri velikoserijski proizvodnji je glavni izziv organiziranost podjetja okoli tekočega traku, kar pomeni predpisane postopke, visoko stopnjo standardizacije, specializacijo in s tem razmeroma togo organizacijsko strukturo. Povezanost s kupci je brezosebna, saj zaradi velikega števila izdelkov ne moremo poznati svojih kupcev, razen v primerih, ko z velikimi serijami zalagamo manjše število kupcev. Pri maloserijski ali unikatni proizvodnji pa se vse vrti okoli proizvodnje individualnega izdelka. Poudarek je predvsem na spodbujanju inovativnosti in na organizacijski prilagodljivosti, saj poskušamo ustreči individualnim zahtevam svojih kupcev, zato smo z njimi veliko bolj povezani. Posebej pa kaže poudariti, da je računalniška tehnologija bistveno spremenila tudi delovanje proizvodnih podjetij.

Raznolikost storitvenih podjetij je veliko večja od proizvodnih. Razlog je v izjemni pestrosti storitev, ki se lahko raztezajo od transportnih storitev, tj. letalskih družb do bank ali izobraževalnih institucij. So si pa organizacijsko tudi podobne, saj skoraj vse slonijo na izobraženih kadrih, intenzivni uporabi informacijske tehnologije, močnemu sodelovanju s strankami. Najlažje tudi uveljavljajo nove organizacijske paradigme, kot npr. navidezne organizacije.

Pomembno vlogo pri organiziranosti igra tudi velikost podjetja, saj se z njegovo velikostjo in obsegom dejavnosti bistveno zapletajo tudi organizacijske strukture, saj moramo že pri nekaj deset zaposlenih opredeliti skupine, ki delajo na podobnih aktivnostih in vpeljati profesionalne managerske funkcije. Pri nekaj sto ali tisoč zaposlenih pa je problem vzpostavljanja učinkovitih organizacijskih struktur že ena od najpomembnejših in tudi najzahtevnejših managerskih nalog.



Tradicionalen pogled na načrtovanje organizacijskih struktur pravi, da mora management najprej pripraviti strateški načrt podjetja in šele potem opredeliti strukturo. Sodoben pogled pa je nekoliko drugačen, saj morajo urejenost podjetja in posledično organizacijske strukture postati del strateškega načrta in jih ne moremo ločevati od najpomembnejših poslovnih in tehnoloških odločitev. Najpomembnejši koraki v načrtovanju organizacijskih struktur (Bavec 2007, 65–68):

1. Opredelimo temeljne aktivnosti podjetja.
2. Izberemo aktivnosti, ki jih želimo nadzorovati in usmerjati z vrha managerske piramide (npr. z zornega kota generalnega direktorja ali uprave podjetja).
3. Izberemo aktivnosti, ki jih bomo prepustili managementu na drugi hierarhični ravni.
4. Narišemo prvo skico organizacijske strukture.
5. Skupaj z managementom na drugi hierarhični ravni opredelimo še strukturo njihovih organizacijskih enot.

Podjetja se po svoji organiziranosti tako razlikujejo, da ni dveh povsem identično organiziranih podjetij. Podjetja grupiramo v naslednje skupine z značilnimi organizacijskimi strukturami:

1. *Predbirokratske strukture*, za katere je značilno pomanjkanje standardizacije in formalizacije ter so običajno zelo majhna podjetja z nekaj zaposlenimi.
2. *Hierarhične (birokratske) strukture*, kjer ima vsak zaposleni samo enega nadrejenega. V to skupino spadajo:
  - funkcijska struktura,
  - produktna (divizijska) struktura,
  - geografska (korporacijska) struktura,
  - kombinirana struktura.
3. *Nehierarhične (post-birokratske) strukture*, za katere je značilno, da imajo lahko zaposleni več predpostavljenih, struktura pa je mrežna brez jasnih hierarhij. V to skupino spadajo:
  - matrična struktura,
  - mrežna in virtualna struktura.

Tu je treba poudariti še, da v praksi vedno redkeje srečujemo podjetja, ki bi jih lahko nedvoumno razvrstili v eno od omenjenih skupin, vedno pogostejša so podjetja, ki imajo mešano strukturo. Pomeni, da je del podjetja organiziran, npr. funkcijsko, drugi del pa produktno ali matrično, možna pa je kombinacija vseh omenjenih primerov (Bavec 2007, 69).

### **3.1.1 Funkcijska struktura organiziranosti**

Funkcijska struktura organiziranosti, katera sodi v sklop hierarhične birokratske strukture, je centralizirana struktura in je oblikovana na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom. Funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oz. služb. Je najpogostejša struktura organiziranosti in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Prednost funkcijske strukture organiziranosti je predvsem v njeni racionalnosti. Funkcijska struktura organiziranosti spremembam ni prilagodljiva, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo, izidi razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo. Slabosti funkcijske strukture organiziranosti so začeli postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločanja ali poseganja v kontinuiteto proizvodnje ali poslovanja. Ne glede na turbulentnost okolja pa je funkcijska struktura organiziranosti splošen model organiziranja zlasti manjših industrijskih podjetij. Za dežele v razvoju pa je funkcijska struktura organiziranosti značilna tudi za velika podjetja (Ivanko 2004, 41).

Funkcijska struktura je v svetu še vedno najbolj običajna organizacijska struktura tako v proizvodnih kot storitvenih podjetjih. Vendar se postopoma umika bolj zapletenim in tudi bolj učinkovitim organizacijskim oblikam. Ima veliko možnih variant, ki pa se vse sučejo okoli temeljnih funkcij, ki jih mora zagotavljati vsako podjetje, ne glede na svojo dejavnost. Funkcijsko organizirano podjetje omogoča preprosto in centralizirano vodenje, ki se odraža v tem, da vodilni management neposredno nadzoruje in usmerja vse temeljne funkcije podjetja. V praksi je funkcijska struktura še vedno najbolj primerna za:

- srednja in majhna podjetja,
- stabilno poslovno okolje, ki ne zahteva velike poslovne in organizacijske prilagodljivosti podjetja,
- proizvodnjo ali storitve, ki temeljijo na rutinskih tehnologijah in serijski proizvodnji,
- zagotavljanje visoke interne učinkovitosti in produktivnosti.

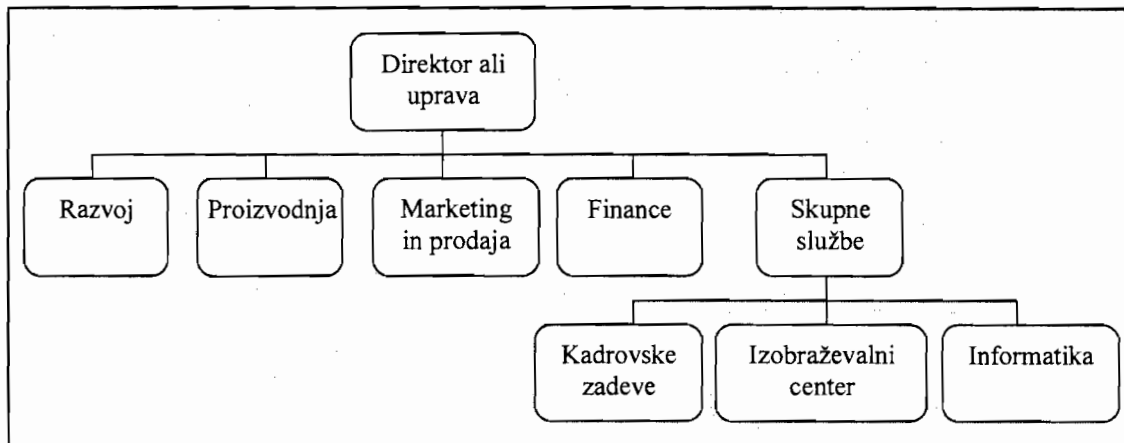
Glede na navedeno, ima ta oblika samo dobre lastnosti, vendar se v določenih okoliščinah ne obnese najbolje. Njene slabosti so predvsem naslednje:

- slabša prilagodljivost na spremembe na trgu in na proizvodne tehnologije (zato ker sta proizvodnja ali nudenje storitev organizacijsko ločena od razvoja in marketinga);
- prevelika centralizacija odločitev (le uprava ali generalni direktor ima popoln pregled nad delovanjem podjetja);

- organizacijske enote so med seboj razmeroma slabo povezane, saj so tako specializirane, da je motivacija za sodelovanje nizka in glede na centralizirano odločanje tudi ni potrebna;
- zaposleni, ki delajo v specializiranih enotah, imajo zelo omejen pogled na cilje in delovanje organizacije (proizvodna enota se ukvarja samo s problemi proizvodnje, prodajni oddelek samo s prodajo ipd.).

Funkcijska organiziranost ima, kljub svoji razširjenosti in popularnosti med managementom, kar nekaj slabosti, ki si jih marsikatero organizacije le stežka privoščijo, zato morajo poiskati ustrežnejše rešitve (Bavec 2007, 70–74).

**Slika 2** Primer funkcijske organizacijske strukture



Vir: Bavec 2007, 70.

### 3.1.2 Produktna struktura organiziranosti

Produktna, lahko rečemo tudi panožna ali pa divizijska struktura organiziranosti, je decentralizirana struktura organiziranosti, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oz. programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Načelo, ki ga pri organiziranju upoštevamo, je avtonomna decentralizacija ob prostovoljni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa in je zato ta struktura znatno bolj prilagodljiva in fleksibilna od funkcijske. Poleg številnih prednosti ima tudi pomanjkljivosti, ki se kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih programov proizvodnje. Med programi oz. panogami se lahko razvije prevelika konkurenca, čeprav jo nekoliko celo spodbujajo, ker jo štejejo za gonilo napredka. Skupni razvoj v divizijski strukturi organiziranosti običajno zajema tisto, česar ne razvija nobena divizija, temeljne raziskave ter zbiranje informacij o raziskovalnih projektih in usmerjanje raziskav. Vodenje velikih podjetij z divizijsko organizacijsko zgradbo je predvsem kolegijsko.

Najvišji upravljalno-vodstveni organ je uprava ali njemu po položaju podobno organizacijsko telo. Članstvo v upravi je običajno povezano z vodenjem določene panoge oz. proizvodnega programa ali odgovornostjo za določeno področje poslovanja. Uprava zagotavlja centralno vodenje s strategijo in kadrovske politiko vršnega vodstva, z organiziranjem centralnih štabnih enot in z investicijskimi odločitvami uprave. Z divizijsko organiziranostjo dosežemo večjo fleksibilnost, kar je temeljni cilj sodobne zgradbe, torej obvladovati konkurenco z inovacijami in s stalnim zniževanjem stroškov (Ivanko 2004, 42–43).

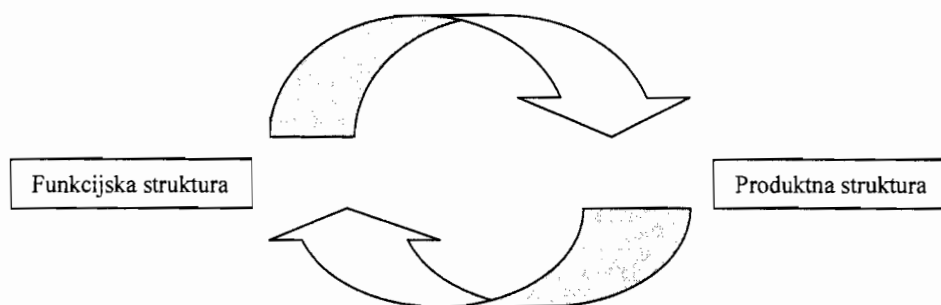
Produktna struktura ni primerna le za proizvodna podjetja, učinkovita je tudi v primeru storitvenih podjetij, ko podjetje nudi nekaj zelo različnih storitev. Če strnemo prednosti produktne strukture, je treba izpostaviti predvsem naslednje:

- Organizacija je praviloma bolj prilagodljiva od funkcijske (spremembe se lahko nanašajo le na določen proizvod in ne vplivajo na celotno podjetje).
- Podjetje se lažje prilagaja strankam (lažje prilagajanje posameznega produkta ali storitev).
- Lažje je zagotoviti dobro koordinacijo in sodelovanje med organizacijskimi enotami, ki so vezane na en proizvod.
- Odločanje je veliko bolj decentralizirano (odločitve v zvezi z določenim proizvodom potekajo v organizacijski enoti, ki ga razvija, izdeluje in prodaja).

Seveda je treba izpostaviti tudi slabosti:

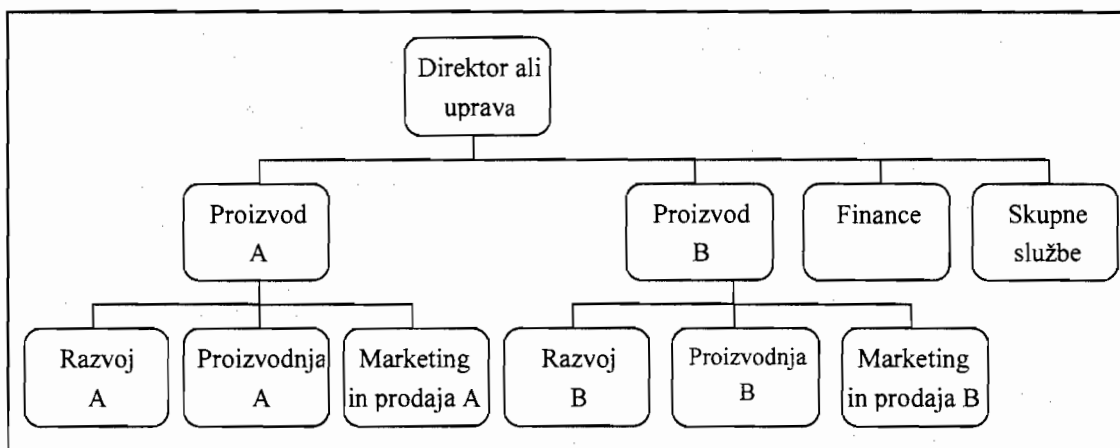
- Težja koordinacija med različnimi produktnimi linijami (med organizacijskimi enotami, ki niso v okviru ene produktne linije je težje vzpostaviti sodelovanje).
- Pogosto manjša razvojna in proizvodna učinkovitost, saj se določene aktivnosti, kljub različnosti proizvodov, še vedno podvajajo ali pa neusklanjajo izvajajo.
- Integracija in standardizacija na ravni podjetja sta zelo oteženi, saj vsaka produktna linija teži za reševanjem predvsem svojih problemov.

Funkcijska in produktna struktura spadata v kategorijo hierarhičnih (birokratskih) struktur in sta si sorodni. Pravzaprav predstavljata dve strani istega kovanca. To vidimo v dejstvu, da lahko prehajata ena v drugo, ko se menjajo okoliščine povezane z dejavnostjo podjetja. Kadar je število različnih proizvodov ali storitev majhno in ko so proizvodi ali storitve tehnološko ali vsebinsko zelo različni, je najbolje, da se namesto za funkcijsko odločimo za produktno strukturo. Ko pa imamo samo en proizvod ali storitev, ali pa je njihovo število veliko in so si tehnološko podobni, pa je najboljša rešitev, da se vrnemo nazaj na funkcijsko strukturo. Odločitev, katero strukturo izbrati, je torej odvisna od števila in tehnološke raznolikosti proizvodov ali storitev (Bavec 2007, 74–78).

**Slika 3** Primer prehoda med funkcijsko in produktno strukturo

Vir: Bavec 2007, 79

Produktna organizacijska struktura ne pomeni absolutne decentralizacije organiziranja funkcij. Na skupni ravni organizira vse tiste funkcije ali dela teh funkcij, ki so skupne za vse programe, na primer nabava surovin, ki je za vse, skupni razvoj in ponavadi zajema tisto, česar ne razvija nobena divizija, temeljne raziskave, zbiranje podatkov o raziskovalnih projektih, da ne pride do podvajanja ter nastopanje v tujini. S produktno organizacijo dosežemo večjo prilagodljivost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske strukture. Ta prilagodljivost se kaže tudi v temeljnih zahtevah vsake organizacije, da obvladuje konkurenco s pomočjo inovacij in stalnim zmanjševanjem stroškov (Lipičnik 1998, 54).

**Slika 4** Primer produktne organizacijske strukture

Vir: Bavec 2007, 76.

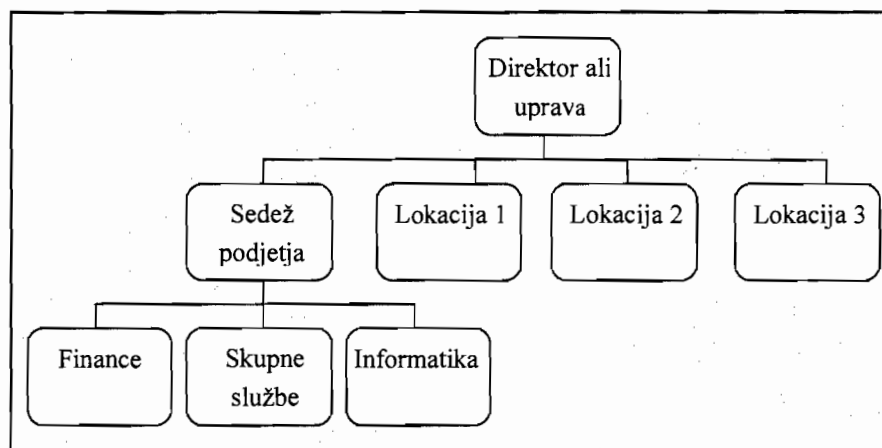
### 3.1.3 Geografska ali korporacijska struktura organiziranosti

Kadar se podjetje nahaja na več lokacijah, se pojavi vprašanje, kako pri organiziranju podjetja upoštevati ta vidik. Običajno gre za večja podjetja in multinacionalke. Od tod tudi ime korporacijska struktura organiziranosti, saj so vse velike korporacije in multinacionalke geografsko organizirane in po definiciji delujejo

na različnih lokacijah. Ko se podjetje nahaja na več lokacijah, je tako treba reševati dodatne organizacijske probleme:

- Zagotoviti je treba ustrezne komunikacije med posameznimi deli podjetja, ne glede na njihovo lokacijo. Težave se pojavijo pri izmenjavi dokumentov ter pri sklicevanju sestankov, v kolikor vsi udeleženci niso na isti lokaciji. Takšne aktivnosti dražijo poslovanje podjetja.
- V kolikor poteka proizvodnja na več lokacijah, je treba zagotoviti transport polizdelkov ali reprodukcijskega materiala med posameznimi lokacijami. Tu se pojavijo še dodatni stroški z vmesnim skladiščenjem ipd.
- Zagotoviti je treba podporne funkcije posameznim dislociranim enotam podjetja od administrativne do tehnične podpore, pri čemer se funkcije, ki jih ni možno izvajati centralizirano, podvajajo na različnih lokacijah, kar zopet draži poslovanje podjetja.
- Zaradi dodatnih aktivnosti komunikacije in transporta postane zahtevnejša tudi koordinacija dislociranih aktivnosti in nadzor nad delovanjem celotnega podjetja.

**Slika 5** Primer geografske strukture



Vir: Bavec 2007, 80.

Kljub slabostim organiziranja na različnih lokacijah pa so tu tudi prednosti, saj se podjetje lahko veliko lažje prilagaja lokalnim posebnostim in zahtevam, zaradi neposredne bližine pa se olajša sodelovanje z lokalnimi poslovnimi partnerji. Lahko se izkaže, da na eni lokaciji ne moremo pridobiti dovolj kvalificirane delovne sile ali ustreznih strokovnjakov, zlasti to velja za večja podjetja. Če so si lokacije dovolj blizu, potem je skoraj pravilo, da se na vsaki lokaciji izvajajo različne aktivnosti. Tu pa že zaznamo pomanjkljivosti geografske strukture organiziranosti, saj se zaradi podvajanja aktivnosti na več lokacijah praviloma zelo poveča administracija podjetja, prav tako so zaradi medsebojne oddaljenosti otežene komunikacije. Možnost potencialnih konfliktov

med lokacijsko ločenimi enotami se bistveno poveča, zato taka organiziranost zahteva poseben pristop k managementu. Navedene pomanjkljivosti pa se bistveno omilijo z intenzivno uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije (Bavec 2007, 79–82).

#### **3.1.4 Matrična struktura organiziranosti**

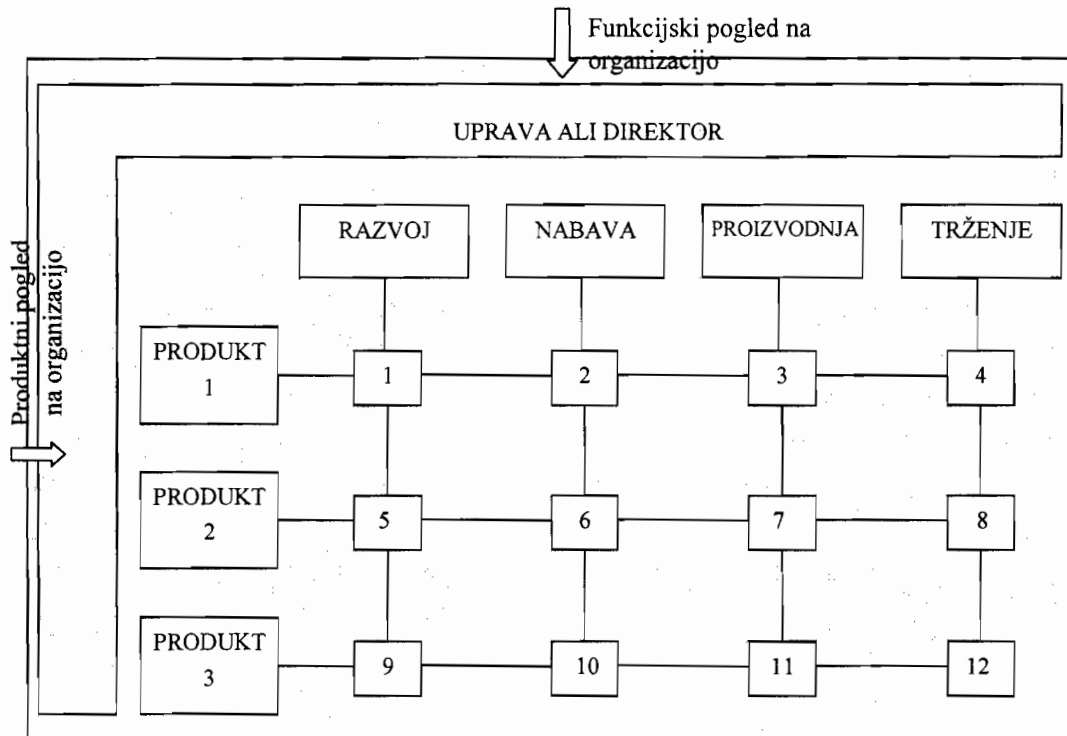
Matrična struktura organiziranosti sodi v nehierarhične organizacijske strukture. Matrična organizacija je posebna kombinacija funkcijske in produktne organizacije, saj poizkuša izrabi dobre lastnosti obeh organiziranosti. Pomembna je predvsem zato, ker je od vseh organizacijskih oblik v največjem vzponu. Z zornega kota vodilnega managementa omogoča hkrati funkcijski in produktni pogled in nadzor nad podjetjem.

Matrična struktura organiziranosti terja timsko delovanje organizacije, ki je v sodobnih organizacijah še razmeroma slabo razvito. Timsko delo je dolgotrajen proces, ki terja usposobljene ljudi za ta način dela, sicer ne daje takih izidov, kot bi jih lahko. Terja tudi veliko angažiranost sodelavcev za organizacijske cilje, pri čemer so pristojnosti posameznikov omejene. Sodelavci v takšni organizaciji so enakopravni. Takšna struktura organiziranosti se v velikih podjetjih razvitih industrijskih dežel ni uspešno uveljavila, je pa uspela predvsem v projektnih in projektantskih organizacijah ter organizacijah heterogenega proizvodnega sestava srednjega obsega (Ivanko 2004, 45).

Matrična organizacijska struktura je, kot smo že napisali, svojevrstna kombinacija funkcijske in produktne organizacijske strukture, pri čemer se matrična organizacijska struktura razlikuje od produktne po tem, da ljudje lahko v istem delovnem času delajo pri več projektih in še na svojem delovnem mestu. Torej sodelavci pri projektu delajo po potrebi. Zato se menjavata delo pri rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo pri projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Do menjavanja dela lahko prihaja v istem dnevu, pri čemer je delavec podrejen dvema vodjema, ki ne moreta zmeraj uskladiti svojih zahtev do njega (Lipičnik 1998, 56–57).

Prikaz matrične strukture je drugačen od prikaza hierarhičnih struktur v obliki organigramov. Ne vidi se jasno hierarhij in tudi vodilni management ni na vrhu. Uprava ali direktor v bistvu obkrožata matrično strukturo in management na drugi hierarhični ravni. V tako organiziranem podjetju imamo dve skupini managerjev, ki so formalno na isti hierarhični ravni, to so, kot bomo videli na spodnji sliki, vodje razvoja, nabave, proizvodnje in trženja ter vodje produktnih linij za produkt 1, produkt 2 in produkt 3. Vodilni management lahko enkrat komunicira s prvo skupino managerjev in s tem obravnava svojo organizacijo, kot bi bila funkcijsko organizirana. Drugič pa lahko naredi to z vodji produktnih linij in s tem gleda na organizacijo kot na produktno strukturo.

Slika 6 Primer matrične organizacijske strukture



Vir: Bavec 2007, 85.

Kvadrati oštevilčeni od 1 do 12 predstavljajo organizacijske enote. Funkcije teh enot so enostavno razvidne iz matrike, saj pomeni primer enota 1 razvoj produkta 1, enota 11 proizvodnjo produkta 3.

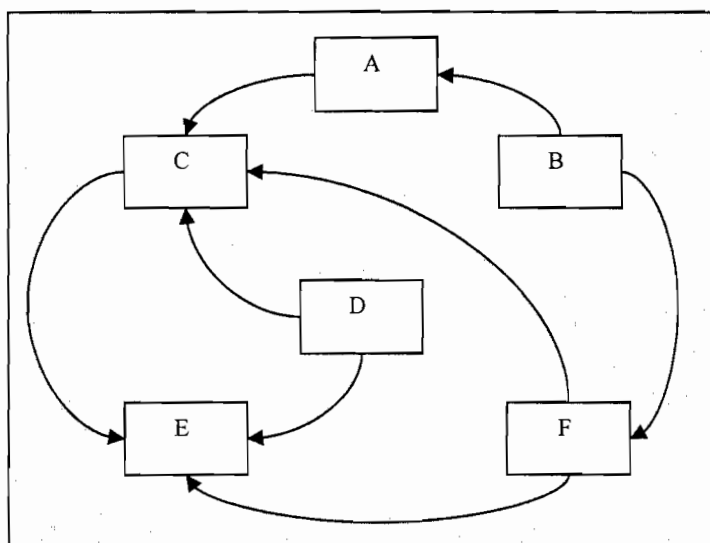
Postavi se torej vprašanje, ali več nadrejenih res povzroča probleme in kako jih reševati. Možnosti sta dve, ali vnaprej določiti čigavo mnenje bo v takem primeru obveljalo, ali pa da ima vsak nadrejeni natančno opredeljene pristojnosti in lahko »ukazuje« le v okviru svojih pristojnosti. Če se te pristojnosti med managerji ne prekrivajo, se ne prekrivajo tudi njihovi ukazi. Posameznik torej poroča svojim nadrejenim tako, da vsakemu od njih poroča stvari, ki so v njihovi pristojnosti (Bavec 2007, 86).

### 3.1.5 Mrežna struktura organiziranosti

Mrežne strukture so bile do pred kratkim v praksi zelo redko uporabljene, čeprav se je o njih precej govorilo. Problem mrežne strukture je še kompleksnejši od matrične. Pojavi se namreč še dodaten problem povezan z nejasno hierarhijo odgovornosti in nadzora, zato so se v praksi vedno uporabljale le zelo enostavne mrežne strukture, ki so bile hierarhične s preskoki iz ene hierarhične verige v drugo. Sicer pa so mrežne strukture v praksi izjemno pomembne zato, ker so osnova za medorganizacijsko povezovanje in virtualne organizacije, ki postajajo organizacijska paradigma bodočnosti (Bavec 2007, 88–89).



Slika 7 Primer mrežne organizacijske strukture



Vir: Bavec 2007, 88.

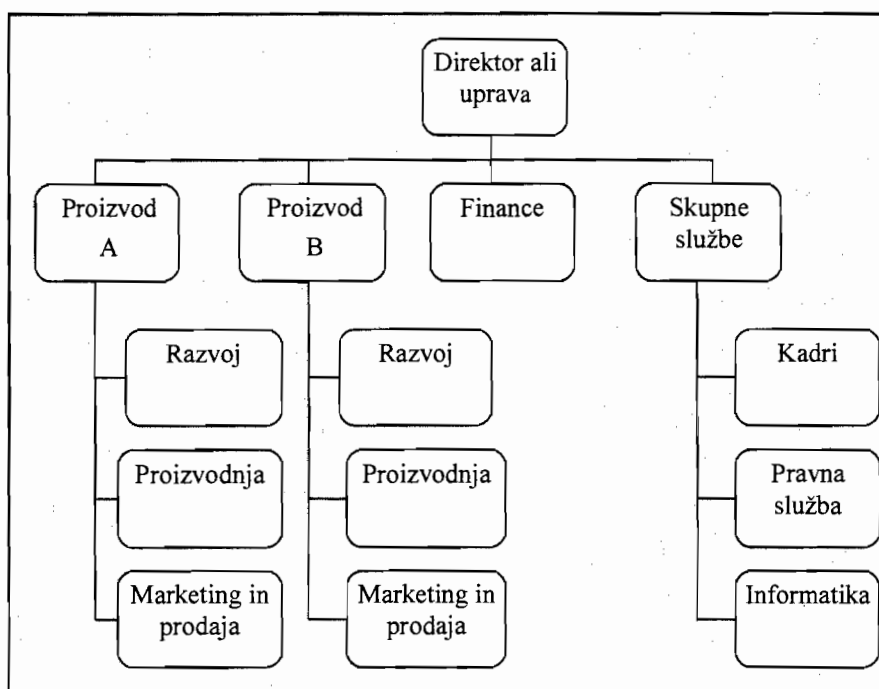
Kadar pa govorimo o medorganizacijskem povezovanju, pa so mrežne strukture veliko bolj naravne, saj med posameznimi podjetji tako in tako ne moremo govoriti o nadrejenosti ali podrejenosti. Ko več samostojnih podjetij medsebojno sodeluje na določenih skupnih projektih, je samo po sebi razumljivo, da se povežejo v mrežo. V taki mreži ima vsak vnaprej določeno nalogo, izvajanje ali neizvajanje vseh dogovorjenih obveznosti pa se ne rešuje z managerskimi ukrepi, pač pa s pogodbenimi obveznostmi. Vse organizacijske enote seveda niso enako pomembne za podjetje. Nekatere izvajajo temeljne dejavnosti podjetja, druge pa so le njihova podpora. Posebej pomembne so organizacijske enote, ki opravljajo osrednje sposobnosti podjetja, to so vse dejavnosti, ki jih podjetje opravlja bolje kot njegova konkurenca in mu zagotavlja določeno tržno prednost. Sledijo ji dejavnosti, kot so zunanje izvajanje, saj lahko dejavnost ene od organizacijskih enot prenesemo na zunanje izvajalce, ki lahko bolje, cenovno ugodnejše ter učinkoviteje izvedejo del proizvodnje. Nadalje so tu zunanji dobavitelji, saj določenega izdelka ne želimo več izdelovati po lastnih specifikacijah in standardih, temveč ga želimo kupovati na odprtem trgu, zato se nam tu ponudi nova poslovna in organizacijska možnost. Vedeti pa moramo, da smo se odpovedali določenim specifičnim zahtevam ali tehnološkim rešitvam in se moramo prilagoditi izdelkom ponujenim na trgu (Bavec 2006, 95–98).

### 3.1.6 Mešana (hibridna) struktura organiziranosti

V praksi se pojavljajo predvsem mešane ali hibridne strukture, ki poskušajo izrabi samo dobre lastnosti posamezne strukture in se izogniti njenim slabostim. Najbolj pogosto je kombiniranje funkcijske in produktne strukture, saj so nekatere funkcije skoraj vedno enake za celotno podjetje, ne glede na produktno strukturo. Sem

uvrščamo, na primer, finančno službo, kadrovsko službo in nekatere druge dejavnosti, ki jih pogosto prenesemo v skupne sektorje ali skupne službe podjetja. Z mešanimi strukturami lahko rešimo večino problemov, ki se pojavljajo pri čistih matričnih, geografskih, produktnih ali funkcijskih strukturah. Ker mešane strukture omogočajo veliko različnih kombinacij, spada v to skupino večina sodobnih organizacij. Prednosti in slabosti je težko navajati, saj je vse odvisno od izbrane kombinacije, ki je v določenih okoliščinah lahko boljša ali pa slabša (Bavec 2007, 83).

**Slika 8** Primer mešane funkcijsko-produktne organizacijske strukture



Vir: Bavec 2007, 83

### 3.2 Notranje ravni organiziranosti

Notranje ravni organiziranosti delimo na tri ravni kot sledi:

*Generalna organiziranost* podjetja je strukturiranje podjetja na najvišji hierarhični ravni in se običajno ne spušča več kot na tri ali štiri najvišje hierarhične ravni, saj odraža pogled vodilnega managementa na strateško usmerjenost in dejavnost podjetja. Vodilni management ostaja pri svojih organizacijskih posegih na načelni ravni in se ne spušča v podrobnosti, to nalogo delegira podrejenim managerjem.

*Organiziranost organizacijskih enot* je naloga srednjega managementa, ki na osnovi vnaprej opredeljene makroorganizacije podjetja izdelava podrobnejšo organizacijsko strukturo, ki se spusti tudi do posamičnih delovnih mest. Srednji management ima pri organiziranju posameznih enot veliko manj preizkušenih vzorcev, kot jih ima vodilni management, zato je to zahtevna organizacijska in predvsem strokovna naloga. Srednji

management mora poznati tako strategijo podjetja kot tudi delovne procese v podjetju, če želi optimalno organizirati aktivnosti, za katere je pristojen.

*Organiziranost na ravni delovnih mest* določa delovne naloge posameznega operativnega izvajalca ter njihovo umestitev v posamezne organizacijske enote. Praviloma je ta naloga prepuščena operativnemu managementu, ki pa mora biti pri svojih rešitvah usklajen s srednjim managementom. Ker mora operativni management do podrobnosti poznati naloge in posebnosti posameznih delovnih mest, se pri svojih odločitvah naslanja tudi na mnenja operativnih izvajalcev, ki ta mesta zasedajo.

Za optimalno organiziranost je torej potrebno sodelovanje managementa na vseh ravneh. Naloge ter znanja managerjev so običajno tako različna, da si morajo že zaradi tega razdeliti naloge in si pri tem tudi zaupati. Ne smemo pa zanemariti vloge operativnih izvajalcev, torej delavcev, ki opravljajo temeljno funkcijo podjetja. V tradicionalnih hierarhičnih organizacijah je bila delavcem namenjena izrazito pasivna vloga izvrševalcev danih nalog, medtem ko je za sodobno organizirana podjetja z visoko strokovno delovno silo značilno, da dovoljujejo razmeroma visoko stopnjo samoorganiziranosti na ravni delovnih mest (Bavec 2007, 53–54).

### **3.3 Vizija in poslanstvo**

Da bi lahko določili poslanstvo poslovanja, moramo najprej oblikovati poslovno vizijo, zamisel, kaj točno želimo doseči s poslovanjem takega podjetja v določenem srednje ali dolgoročnem obdobju. Vizija je dolgoročni pogled v času naprej, končno stanje, ki ga želimo doseči s poslovanjem gospodarske družbe ali podjetja. Poslovno vizijo oblikuje praviloma ustanovitelj podjetja. Ustanovitelj, prvi lastnik ali pretežni družbenik ali delničar mora imeti jasno zamisel, zakaj želi vložiti in tvegati svoj kapital in posvetiti pretežni del svojega delovnega časa uresničevanju svojih idej. Ustanovitelj ima vizijo položaja podjetja v prihodnosti, ki jo praviloma opisno oblikuje in sporoči svojim sodelavcem. Le s prepričljivo in jasno oblikovano vizijo lahko pritegne sovlagatelje, družbenike, vlagatelje in sodelavce, da se mu pridružijo uresničiti zastavljeni cilj. Vizija je temelj, na katerem lahko zgradimo poslovno politiko podjetja. Smotrno je načrtovati le, če je podjetniško poslanstvo jasno opredeljeno in na tej podlagi podjetniški cilji. V kolikor poslanstvo ni jasno začrtano in med seboj ni sinergije, je vsak načrt samo zbirka ciljev, ki navadno kažejo v različne smeri. Če so torej oblikovana poslanstva taka, da dejansko sodijo v enovit projekt in se med seboj podpirajo, lahko domnevamo, da so poslanstvo in cilji opredeljeni na temelju nekega sistema meril v okvirih razumljene in sprejete vizije podjetja. Poslanstvo podjetja mora izkazovati osnovno področje poslovanja podjetja, ki so ga imeli načrtovalci v mislih, da bi z uresnitvijo poslanstva in doseganjem ciljev lahko dosegli začrtano vizijo. V kolikor je sistem vizije podjetja, poslanstva, ciljev in vrednot jasno opredeljen, jih lahko oblikujemo v sistem poslovne politike na ravni upravljanja in poslovne strategije,

poslovne taktike na ravni vodenja, da bi uresničili vse razpoložljive vire v okviru operativne izvedbe celotnega projekta, ki v celoti sodi na področje odgovornosti managementa. Lahko si bolj urejeno ogledamo model in vidimo, da je vrstni red dejavnosti naslednji (Banič 2003, 28–29):

- zasnova podjetniške vizije,
- oblikovanje podjetniškega poslanstva,
- določanje ciljev poslovanja,
- oblikovanje poslovne politike,
- opredelitev poslovne strategije,
- načrtovanje poslovne taktike,
- operativna izvedba poslovne taktike in organizacija nadzora.

Organizacija seveda obstaja zato, da nekaj doseže. Čez čas poslanstvo lahko sicer spremeni, da izkoristi prednosti novih priložnosti, ali se odzove na nove tržne razmere. Pri opredelitvi poslanstva mora podjetje obravnavati klasična vprašanja, kot so:

- Kaj naj bi bila naša dejavnost?
- Kdo je kupec?
- Kaj pomeni vrednost za kupca?
- Kaj bo naša dejavnost?
- Kaj naj bo naša dejavnost?

To so zagotovo najtežja vprašanja, na katera mora podjetje odgovoriti. Uspešna podjetja nenehno zastavljajo ta vprašanja in nanje odgovarjajo premišljeno in temeljito. Organizacije razvijejo in opredelijo poslanstva, da jih posredujejo managerjem, zaposlenim in kupcem. Opredelitev poslanstva vodi geografsko razpršene zaposlene, da delajo samostojno in hkrati kolektivno v smeri uresničevanja ciljev organizacije in so najboljše, kadar jih vodi vizija skoraj »neuresničljive sanje«, ki dajejo podjetju smer za prihodnjih 10 do 20 let. Dobro opredeljena poslanstva imajo tri glavne značilnosti:

1. Osredotočijo se na omenjeno število ciljev.
2. Opredelitve poslanstva poudarijo glavne politike in vrednote, ki jih podjetje želi spoštovati. Politike opredelijo, kako bo podjetje obravnavalo svoje različne deležnike in ožijo razpon posameznikove svobode, tako da zaposleni ravnajo konsistentno pri pomembnih vprašanjih.
3. Opredelijo glavna konkurenčna področja, znotraj katerih bo podjetje delovalo.

Podjetje mora ponovno opredeliti svoje poslanstvo le, če je slednje izgubilo verodostojnost ali pa ne opredeljuje več optimalne usmeritve podjetja, sicer pa ga ne smemo spreminjati vsakih nekaj let kot odgovor na vsak preobrat v gospodarstvu (Kotler 2004, 91–92).

Če se navežemo na državno upravo, lahko zapišemo, da je vizija Ministrstva za gospodarstvo za naslednja obdobja podpora nadaljnji krepitvi mednarodne konkurenčnosti slovenskih podjetij in ofenzivno spreminjanje strukture slovenskega gospodarstva v strukturo, čim bolj prilagojeno zahtevam globalne ekonomije.



## 4 NAČRTOVANJE BIROKRATSKIH ORGANIZACIJ

Skozi 19. stoletje so se zvrstili številni poskusi kodifikacije in promocije idej, ki bi lahko vodile k učinkoviti organizaciji in upravljanju dela. Leta 1832 je Charles Babbage, iznajditelj ene prvih oblik matematičnega računalnika, objavil razpravo, v kateri je zagovarjal znanstveni pristop k organizaciji in managementu ter poudarjal pomen načrtovanja in ustrezne delitve dela. Vendar so bile njegove ideje združene v obširno teorijo o organizaciji in managementu šele v začetku 20. stoletja. Poglavitni prispevek k tej teoriji pa je dal nemški sociolog Max Weber.

### 4.1 Ekonomist in sociolog Max Weber

Max Weber se je rodil 21. aprila 1864 v mestecu Erfurt v Nemčiji. Imel je pomembno vlogo pri uveljavljanju sociološke in ekonomske znanosti (Kovačič b. l.). V času svojega znanstvenega ustvarjanja je bil bolj poznan kot ekonomist, kot sociolog pa je bil v senci takrat v Nemčiji glavnih socioloških avtoritet Wernerja Sobbarta in Georga Simmla. V Nemčiji in Franciji je ustvaril celo svojo sociološko šolo. Kljub temu je Weber ustvaril opus, s katerim je postal eden od najvplivnejših sociologov nasploh. Njegov vpliv lahko zaznamo tako v funkcionalizmu, strukturalizmu, simbolnem interakcionizmu, kritični teoriji, kakor tudi v drugih družboslovnih vedah. Webra je domače okolje stimuliralo k znanju jezikov, religije, zgodovine civilizacij, filozofije, prava in seveda sociologije in ekonomije. Odraščal in študiral je v Berlinu, kasneje pa je sprejel profesuro na freiburški in nato heidelberški univerzi, med prvo svetovno vojno je prevzel profesuro na dunajski univerzi, leto pred smrtjo pa na univerzi v Münchnu. Znano je, da se je aktivno udeleževal političnega življenja po zgledu očeta, ki je bil pomemben član nemške narodne liberalne stranke v Bismarkovem obdobju in več let član Reichstaga. Max Weber je umrl na vrhuncu svojih ustvarjalnih moči leta 1920, zato tudi ni dokončal nekaterih velikih projektov.

Raziskoval je vzporednice med mehanizacijo v industriji in širjenjem birokratskih oblik organizacij. Opazil je, da birokratska oblika vzpostavlja rutino v proces administracije, tako kakor tudi stroj rutinizira proizvodnjo. Piše še o prvi obširni definiciji birokracije kot obliki organizacije, ki poudarja natančnost, hitrost, jasnost, pravilnost, zanesljivost in učinkovitost; lastnosti, pridobljene pri ustaljeni razdelitvi nalog, hierarhičnem nadzorovanju ter natančnih pravilih. Webra so kot sociologa zanimale socialne posledice širitve birokracije in je bil zaskrbljen glede njenega učinka na človeški del družbe. Zavedal se je, da birokratski pristop vsebuje potencial za rutiniranje in mehanizacijo skoraj vseh vidikov človeškega življenja in sposobnosti za spontano ravnanje. Weber je v birokratskem pristopu prepoznal možnost resnih političnih posledic, kot spodkopavanje potencialov za bolj demokratično obliko organizacije (Morgan 2004, 22).

Max Weber je bil za tiste čase zelo liberalno usmerjen, bil je prepričan, da je osnovni cilj vsake organizacije, da je čimbolj učinkovita pri doseganju svojih ciljev. To pomeni, da se mora organizirati na najboljši možen način, zaposlovati pa mora ljudi, ki so za določene naloge najboljši. Podrejeni tudi ne smejo biti prepuščeni na milost in nemilost nadrejenim, kot se je takrat pogosto dogajalo. To pa lahko dosežemo le tako, da vnaprej opredelimo vsa pravila ter funkcije in pristojnosti posameznih delovnih mest, ne glede na to, kdo jih zaseda. Koncept je bil bolj human, kot so bile povprečne organizacije tistega časa. Zaposleni niso bili več prepuščeni samovolji nadrejenih, priznana pa jim je bila tudi pravica do zasebnega življenja, ki ni bilo povezano s službo (Kovačič b. l.).

Weber (Kovačič b. l.) je svoje prepričanje strnil v temeljna pravila, ki so še danes značilnost hierarhičnih ali birokratskih organizacij. Navedli jih bomo le nekaj:

- V organizaciji se mora vzpostaviti sistem pravil (zakonov), ki ga morajo spoštovati vsi pripadniki združbe, ne glede na njihov položaj (torej velja tako za management kot za delavce).
- Organizacija je zasnovana na sistemu abstraktnih pravil, ki se nanašajo na določene postopke in situacije, v katerih se lahko znajde združba (predvideti je bilo treba čim več možnih situacij).
- Tudi pri izvajanju funkcije nadrejenosti je treba upoštevati brezosebna pravila in izločiti samovoljo posameznikov.
- Podrejenost ne pripada točno določeni nadrejeni osebi, ampak formalnemu položaju, ki ga ta oseba zaseda.

Trdil je, da je birokracija najboljša oblika za preprečevanje korupcije, nepoštenosti in despotizma, kar je bila značilnost takratnih državnih in poslovnih organizacij. Prav tako se je birokratska organiziranost ohranila predvsem v državni upravi in šele v zadnjih nekaj letih opazamo, da tudi državni sistemi postopoma opuščajo birokratsko organizacijo in počasi prehajajo v bolj organske oblike organiziranosti (Bavec 2007, 38–39). Navedimo še nekaj značilnih Webrovih pristopov:

- *delitev dela* (določitev organizacijskih enot ali nalog posameznikov);
- *hierarhija avtoritete* (določitev razmerja nadrejenosti ali podrejenosti);
- *formalizacija organizacije* (določitev vseh pravil, ki zagotavljajo, da bo organizacija učinkovita ne glede na to, kdo zaseda določeno delovno mesto);
- *dokumentiranje organizacije* (vsa pravila, ki so pomembna za delovanje organizacije, morajo biti zapisana);
- *izbor ter napredovanje delavcev glede na njihovo sposobnost* (objektivnost pri napredovanju po hierarhični lestvici in preprečevanje samovolje vodilnih delavcev).



V teoriji organizacije pomeni izraz »birokratska« organizacija samo to, da gre za organizacijo, ki je izrazito hierarhična, delovni postopki pa so vnaprej predpisani (Bavec 2008, 49–50).

Max Weber birokracijo definira kot hierarhično organizacijo, ki racionalno usmerja delo mnogih posameznikov, ki rešujejo administrativne naloge in organizacijske cilje. Birokracija idealnega tipa ima naslednje elemente (Kovačič b. l.):

- Dela v administraciji so redna in specializirana. Vsak administrativni uslužbenec ima jasno definirano področje odgovornosti.
- Organizacija uprave temelji na hierarhiji. Vsaki nižji urad je pod kontrolo in nadzorom višjega urada. Vzpostavljena je veriga ukazov in odgovornosti.
- Postopki birokracije se opravljajo po doslednem sistemu abstraktnih pravil in uporabo teh pravil za specifične primere.
- Delo se opravlja racionalno in ne čustveno.
- Uslužbenci imajo strokovno znanje in kvalifikacije.
- Uslužbenci morajo ločiti zasebnost od družbenega življenja. Pravil ne smejo uporabljati v lastno korist.

Vendar se temu idealu lahko samo približamo. Približali so se mu stari Egipt, Kitajska in Rimsko cesarstvo. Najbolj pa se mu je približala birokracija v kapitalistični družbi. Razvoj birokracije je rezultat praktične nadmoči nad vsemi drugimi oblikami organizacij. Ker so naloge specializirane in brezosebne, se opravljajo hitreje in natančneje. Čeprav je Weber cenil praktične prednosti birokratske organizacije, se je zavedal tudi njenih slabih strani. Trdil je, da ta specializacija, brezosebnost, racionalizacija in monotonost omejujejo spontanost, kreativnost, individualizem in svobodo ljudi. Za njih je pomemben še samo red. Za Maxa Webra je proces racionalizacije, za katerega je birokracija primaren izraz, v biti iracionalen, ker je brez cilja, uničuje vse tradicionalne vrednote, ki dajejo smisel in pomen življenju. Kljub negativnim stranem je za Maxa Webra birokracija nujna v industrijski družbi. Verjel je, da državna in ekonomska podjetja ne bi mogla uspešno funkcionirati brez birokratske kontrole. V Webrovih očeh je birokracija vedno bila in je instrument moči za tistega, ki jo kontrolira. Weber (Kovačič b. l.) je opozoril na dve nevarnosti, če bi oblast ostala v rokah samih birokratov:

- V kriznih situacijah bo birokratsko vodstvo neuspešno, ker so naučeni, da se podrejajo in opravljajo rutinska dela, ne pa, da rešijo krizo z odločitvami v političnem sistemu.
- Če bi bili pod pritiskom kapitalistov, bi lahko administrativno prakso prilagodili kapitalu.

Max Weber je trdil, da se to lahko reši samo s čvrsto parlamentarno kontrolo državne birokracije. Politiki kontrolirajo birokrate. Birokracija se mora zagovarjati pred parlamentom, torej javnostjo. Webrov pogled na birokracijo je tako dvojen. Priznal je pozitivne funkcije in se je bal negativnih (Kovačič b. l.).

## **4.2 Vodila klasične managerske teorije**

Vsi klasični teoretiki so se zanimali za probleme praktičnega managementa in si prizadevali kodificirati svoje izkušnje o uspešni organizaciji v pomoč in vodilo naslednikom. Osnovno vodilo njihovega mišljenja je zajeto v ideji, da je upravljanje proces načrtovanja, organiziranja, ukazovanja, koordinacije in nadzora. Skupaj so postavili osnove za mnoge moderne tehnike managementa, kot so: vodenje s cilji, načrtovanje, programiranje, proračunski sistemi in druge metode, ki slonijo na racionalnem načrtovanju in nadzoru. Glavna vodila klasične managerske teorije so (Morgan 2004):

- *enotnost zapovedi*: zaposleni naj prejema ukaze le od enega zaposlenega;
- *veriga hierarhije*: lestvica avtoritete od nadrejenih k podrejenim, ki teče od vrha do dna organizacije;
- *strokovnjaki in linijski vodje*: osebje lahko podaja koristne nasvete, a mora paziti, da ne krši linijske avtoritete;
- *iniciativa*: naj se spodbuja na vseh organizacijskih nivojih;
- *delitev dela*: management si mora učinkovito prizadevati, da doseže stopnjo specializacije, načrtovanje za doseganje ciljev organizacije;
- *avtoriteta in odgovornost*: vzpostavi naj se primerno ravnotežje med avtoritarnostjo in odgovornostjo;
- *centralizacija avtoritete*: do določene mere mora biti vedno navzoča, a naj varira zaradi optimalnega izkoristka zmožnosti osebja;
- *disciplina*: poslušnost, obnašanje in zunanji znaki spoštovanja morajo biti v skladu z veljavnimi pravili in navadami;
- *podrejanje individualnih interesov splošnim*: prek kreposti, zgleda, pravičnih dogovorov in stalnega nadzora;
- *pravičnost*: temelji na prijaznosti in pravici, potrebno je spodbujanje osebja pri njihovih nalogah, jim dati pravično nagrado, ki dviga moralo in ne vodi k preplačilu;
- *stabilnost zaposlitve osebja*: zagotavlja razvoj zmožnosti;
- *duh enotnosti*: čut za skupne koristi za doseganje harmonije, ki je osnova za moč.

Našteta načela so osnova tako za centralizirano birokracijo kot za njeno modificirano obliko, ki jo najdemo v decentralizirani, razdeljeni organizaciji, kjer je posameznim enotam dovoljeno, da delujejo na samostojen način in niso pod natančnim nadzorom tistih, ki imajo neizpodbitno avtoriteto (Morgan 2004, 22–25).



## **5 ZNAČILNOSTI ORGANIZIRANOSTI DRŽAVNE UPRAVE**

### **5.1 Položaj, pristojnost in izvršilne naloge državne uprave**

Državna uprava kot del izvršilne oblasti v RS izvršuje upravne naloge in opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave, zakonov in drugih predpisov. Pri opravljanju svojega dela mora biti uprava politično nevtralna. Ravnati mora nepristransko in ne sme dajati neupravičenih koristi in prednosti posameznicam oz. posameznikom, pravnim osebam ali interesnim skupinam. Pri poslovanju s strankami mora državna uprava zagotoviti spoštovanje njihove osebnosti in osebnega dostojanstva ter zagotoviti, da čim hitreje in čim lažje uresničujejo svoje pravice in pravne koristi. Dolžna je omogočiti strankam posredovanje pripomb in kritik glede svojega dela ter le-te obravnavati in nanje odgovarjati v razumnem roku. Način poslovanja uprave s strankami, način zagotavljanja obveščenosti javnosti, način zagotovitve možnosti posredovanja pripomb in kritik, njihovega obravnavanja in odgovarjanja nanje, poslovanje z dokumentarnim gradivom, poslovni čas, uradne ure v upravi ter druga vprašanja glede načina delovanja uprave ureja Vlada Republike Slovenije.

Državna uprava za vlado pripravlja predloge zakonov, podzakonskih predpisov in drugih aktov ter druga gradiva ter zagotavlja drugo strokovno pomoč pri oblikovanju politik. Izvršuje zakone in druge predpise, ki jih sprejema državni zbor, ratificirane mednarodne pogodbe, državni proračun, podzakonske predpise in druge akte vlade. Za izvajanje navedenih nalog izdaja predpise in posamične akte ter interne akte, vstopa v imenu in za račun RS v civilnopravna razmerja ter opravlja materialna dejanja, za katera mora imeti državna uprava neposredno podlago v zakonu.

Upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote. Ministrstvo se ustanovi za opravljanje upravnih nalog na enem ali več upravnih področjih. Organ v sestavi ministrstva se ustanovi za opravljanje specializiranih strokovnih nalog, izvršilnih in razvojnih upravnih nalog, nalog inšpekcijskega in drugega nadzora in nalog na področju javnih služb, če se s tem zagotovita večja učinkovitost in kakovost pri opravljanju nalog oz. če je zaradi narave nalog ali delovnega področja treba zagotoviti večjo stopnjo strokovne samostojnosti pri opravljanju nalog. Upravna enota se ustanovi za opravljanje nalog državne uprave, ki jih je treba organizirati in izvajati teritorialno. Javna agencija se lahko ustanovi za opravljanje upravnih nalog v skladu s posebnim zakonom, ki ureja javne agencije (Zakon o državni upravi 2005).

### **5.2 Vodenje ministrstva**

Ministrica ali minister v skladu s sprejeto politiko vodi in predstavlja ministrstvo, izdaja predpise in druge akte v skladu z zakonom ter sprejema druge odločitve iz pristojnosti ministrstva. V ministrstvu se lahko imenuje največ ena državna sekretarka

oz. državni sekretar, ki pomaga ministru pri opravljanju njegove funkcije v okviru pooblastil, ki mu jih da minister. Lahko ga pisno pooblasti, da ga nadomešča v času njegove odsotnosti ali zadržanosti pri vodenju in predstavljanju ministrstva ter predlaganju gradiv v obravnavo vladi, vendar se minister s podelitvijo pooblastila ne razbremeni odgovornosti. Minister ne more pooblastiti državnega sekretarja ali koga drugega, da izdaja predpise in glasuje na seji vlade. Državni sekretar ima status funkcionarja in ga imenuje ter razrešuje vlada na predlog ministra, ki vodi ministrstvo. Državnemu sekretarju preneha funkcija z dnem prenehanja funkcije ministra (Vlada RS 2009).

V ministrstvu se v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev, imenujejo generalne direktorice oz. generalni direktorji, ki vodijo upravno in strokovno delo za zaokroženim delovnim področjem znotraj ministrstva in so odgovorni za svoje delo ministru. Vlada lahko v primerih odsotnosti ali zadržanosti ministra in državnega sekretarja na predlog ministra pooblasti generalnega direktorja, da v okviru svojega delovnega področja predstavlja vlado pri delu državnega zbora.

V skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev, se v ministrstvu imenuje generalna sekretarka oz. generalni sekretar. Ta vodi strokovno delo na področju upravljanja s kadrovskimi, finančnimi, informacijskimi in drugimi viri ter pomaga ministru pri koordinaciji med notranjimi organizacijskimi enotami ministrstva. Generalni sekretar je za svoje delo odgovoren ministru.

Za obravnavo strokovnih vprašanj z upravnih področij ministrstva oziroma za svetovanje pri oblikovanju politik lahko minister ustanovi strokovni svet kot svoj strokovno-posvetovalni organ.

Z uredbo se lahko ustanovi upravni organ v sestavi ministrstva za opravljanje specializiranih strokovnih nalog, izvršilnih in razvojnih upravnih nalog, nalog inšpekcijskega in drugega nadzora in nalog na področju javnih služb. Organ v sestavi vodi direktorica oz. direktor, ki se imenuje v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev. Ministrstvo nadzoruje delo organa v sestavi, minister pa lahko zahteva poročila, podatke in druge dokumente v zvezi z opravljanjem dela organa v sestavi.

Ministrstva se morajo ravnati po političnih usmeritvah vlade, katera lahko naloži ministrstvu, da prouči določeno vprašanje ali opravi določeno nalogo in ji o tem poroča. Ministrstva poročajo vladi o svojem delu, zlasti o stanju na njihovih upravnih področjih, o izvrševanju zakonov, drugih predpisov in usmeritev vlade, o ukrepih, ki so jih sprejeli, ter o njihovih učinkih. Dajejo pa tudi vladi predloge in pobude za urejanje vprašanj z njegovih upravnih področij, ki so v pristojnosti vlade ali državnega zbora. Lahko celo zahteva, da vlada zavzame stališče ali da mu da usmeritve za reševanje posameznih vprašanj z njegovih upravnih področij. Ministrstva in drugi upravni organi morajo med seboj sodelovati v vseh skupnih vprašanjih, zato ustanavljajo skupna delovna telesa,

delovne skupine ali organizirajo druge oblike medsebojnega sodelovanja (Zakon o državni upravi 2005).

### **5.3 Notranja organizacija državne uprave**

Notranja organizacija organov državne uprave mora biti prilagojena poslanstvu in nalogam organa ter poslovnim procesom, ki potekajo v organu. Z njo se določijo notranje organizacijske enote, njihova delovna področja in medsebojna razmerja. Določi se način vodenja notranjih organizacijskih enot ter naloge, pooblastila in odgovornost vodij notranjih organizacijskih enot in način sodelovanja z drugimi organi in institucijami. Hkrati se določijo tudi notranje organizacijske enote, njihova delovna področja in njihova medsebojna razmerja. Notranje organizacijske enote v organih državne uprave so naslednje: kabinet, direktorat, sekretariat, urad, sektor, inšpekcija, oddelek, center, služba, glavna pisarna, območna enota, izpostava, referat, krajevni urad, diplomatsko predstavništvo in konzulat.

Kabinet se oblikuje za opravljanje strokovnih, svetovalnih, organizacijskih, koordinativnih in administrativno-tehničnih nalog, vezanih na funkcije predsednika vlade, ministrov in generalnega sekretarja vlade. Za delo kabineta je vodja kabineta odgovoren funkcionarju, za katerega opravlja kabinet naloge.

Direktorat se oblikuje za izvajanje upravnih nalog na zaokroženem delovnem področju ministrstva, v katerem se lahko za izvajanje nalog na delu delovnega področja oziroma posameznih funkcij oblikuje pet delovnih mest. V sektorju se lahko za izvajanje nalog na ožjem delu delovnega področja oziroma posameznih funkcij oblikuje oddelek, če je za področja sistemizirano najmanj pet delovnih mest, v sektorju pa najmanj deset delovnih mest. V oddelku, v katerem je sistemizirano najmanj dvajset delovnih mest, se lahko oblikuje referat, če je za delovno področje sistemizirano najmanj pet delovnih mest. V direktoratu, ki ima več kot osemdeset sistemiziranih delovnih mest, se lahko oblikuje urad, če je za področje sistemizirano najmanj trideset delovnih mest.

Sekretariat se oblikuje v ministrstvu za opravljanje spremljajočih, metodoloških, strokovno-tehničnih in drugih podobnih nalog. Opravlja naloge s področja organizacije ministrstva, stikov z javnostmi, protokolarnih zadev, finančnega in materialnega poslovanja, strateškega načrtovanja in programskega dela, upravljanja s kadrovskimi viri, upravljanja odnosov z uporabniki, poslovanja z dokumentarnim gradivom, upravljanja kakovosti, informatike in pravnih zadev. V sekretariatu se za opravljanje posameznih vrst strokovno-tehničnih, organizacijskih in drugih spremljajočih nalog ne glede na število sistemiziranih delovnih mest lahko oblikuje služba ali center, kot npr. služba za kadre, finančna služba, pravna služba in služba za informatiko.

Izjemoma se lahko v ministrstvu sektor, služba ali urad ustanovi, če v njem niso organizirani direktorati, če tako zahteva zakon ali podzakonski predpis, če je treba

ministru zagotavljati strokovno pomoč pri koordinaciji medresorskih projektov in koordinacijo vladnih služb, ali pa je treba izvajati naloge na področju financiranja in investicij v dejavnosti javnega sektorja za delovno področje več direktoratskih enot.

Območno enoto in izpostavo ministrstva se organizira, če je iz razlogov racionalnosti ali izboljšanja dostopnosti upravnih storitev dekoncentrirano opravljanje nalog.

V organih v sestavi ministrstva in v vladnih službah se lahko za izvajanje nalog na delu delovnega področja oziroma za izvajanje posameznih funkcij oblikuje sektor, če je za področje sistemizirano najmanj pet delovnih mest in znotraj njega oddelek, če je to področje sistemizirano najmanj pet delovnih mest, v sektorju pa najmanj deset delovnih mest.

V organih v sestavi ministrstev se v skladu z zakonom, ki ureja inšpekcijski nadzor, za posamezna področja inšpekcijskega nadzora organizirajo inšpekcije ter območne enote in izpostave.

Položaji, na katerih se opravljajo naloge vodenja notranjih organizacijskih enot so vodja kabineta, generalni sekretar, generalni direktor, direktor urada, vodja sektorja, direktor inšpekcije, vodja oddelka, vodja referata, vodja projektne enote, vodja službe, vodja glavne pisarne, vodja območne enote in vodja izpostave, veleposlanik, generalni konzul.

Vodja organizacijske enote je za svoje delo in za delo organizacijske enote odgovoren vodji višje organizacijske enote, v okviru katere je organizirana organizacijska enota, ki jo vodi. Če take širše enote v organu ni, je vodja odgovoren le predstojniku (Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih 2003).



## 6 RAZISKAVA

### 6.1 Predstavitev Ministrstva za gospodarstvo

Ministrstvo je najvišji organ pristojen za določeno področje državne uprave, katerega delo vodi minister.

Ministri so odgovorni za stališča in odločitve vlade in za izvajanje teh odločitev. Vsak minister v skladu s sprejeto politiko vodi in predstavlja ministrstvo. Odgovoren je za odločitve pri vodenju ministrstva, pa tudi za opustitev ukrepov, ki bi jih moral sprejeti. Minister v skladu s sprejeto politiko vodi in predstavlja ministrstvo, daje politične usmeritve za delo ministrstva in organov v njegovi sestavi, nadzoruje njihovo delo, izdaja predpise in druge akte v pristojnosti ministrstva in organov v njegovi sestavi in opravlja druge naloge, ki jih določa zakon ali kak drug predpis (Ministrstvo za gospodarstvo 2009).

Ministrstvo za gospodarstvo opravlja naloge na področjih ekonomskega sistema in razvoja, notranjega trga, tehnične zakonodaje in meril, varstva potrošnikov, varstva konkurence, ekonomskih odnosov s tujino, razvoja podjetniškega sektorja in konkurenčnosti, intelektualne lastnine, drobnega gospodarstva in turizma, energetike in rudarstva, elektronskih komunikacij, pošte in industrijskih projektov.

Ministrstvo za gospodarstvo vodi minister dr. Matej Lahovnik ob strokovni pomoči državne sekretarke mag. Darje Radić. Kot druge pomembnejše službe ministrstva navajam še *Kabinet ministra*, *Notranjo revizijsko službo*, *Službo za kohezijsko politiko in notranjo kontrolo* ter nenazadnje še *Generalni sekretariat*, ki zajema Finančno službo, Kadrovsko službo, Službo za pravne zadeve in javna naročila, Službo za informacijsko tehnologijo, Službo za upravne zadeve, Glavno pisarno ter Službo za operativno tehnično podporo. Enota ministrstva deluje dislocirano tudi v Mariboru in pokriva del skorajda vseh področij matične lokacije.

*Direktorat za notranji trg* pripravlja in izvaja politiko ter aktivnosti s področja ekonomskega sistema ter vodi, organizira in spremlja aktivnosti, ki se nanašajo na nemoteno delovanje slovenskega trga kot integralnega dela notranjega trga EU. V sedmih sektorjih pokrivajo področja organiziranja oblikovanja sistema preskrbe in državnih blagovnih rezerv vključno z obveznimi rezervami naftnih derivatov, izvajajo ukrepe s področja cen, izvajajo ukrepe in pripravo instrumentov za prestrukturiranje podjetij, pripravljajo in spremljajo predpise s področja trgovinske dejavnosti in pripravo strokovnih mnenj, spremljajo zakonodajne postopke v EU s področja prava družb ter zastopajo nacionalna stališča, urejajo pristope k izdelavi tehničnih predpisov in drugih pravnih aktov, ki lahko vplivajo na prost pretok blaga med gospodarskimi subjekti RS in njihovimi ciljnim trgi.

*Direktorat za ekonomske odnose s tujino* pokriva ekonomske stike s tujino. Izzivi v zunanjetrgovinski politiki so zrcalna slika izzivov na področju konkurenčnosti

slovenskega gospodarstva. Cilj politike je zagotoviti podjetjem dostop do trgov, ne glede na to, ali so podjetniški interesi usmerjeni na regijo, skupino držav, Evropo ali globalni trg. Politika podjetjem zagotavlja, da so zahteve, ki jih morajo izpolnjevati na izvoznih trgih, nediskriminatorne, kolikor mogoče enostavne in za podjetja neobremenjujoče, ter da je na voljo učinkovit sistem reševanja problemov, ki pri tem nastajajo. Usmeritve zunanjetrgovinske politike temeljijo na osnovni predpostavki, da je za prihodnji vzdržni in dinamični gospodarski razvoj Slovenije ena ključnih determinant prav rast menjave s tujino. Pri tem ostaja izvoz osnovni generator impulzov za vzdržno in dinamično gospodarsko rast Slovenije tako do vstopa v Evropsko unijo kot tudi pozneje. Ukrepi države za pospeševanje izvoza temeljijo na načelu dovoljenega glede Svetovne trgovinske organizacije (WTO) in EU, na načelu ustvarjanja ugodnih pogojev za izvozni prodor za vsa podjetja skladno z njihovimi konkurenčnimi prednostmi in sposobnostmi ter na načelu kombiniranja različnih ukrepov za promocijo izvoza, od sklepanja sporazumov do iskanja sinergij med različnimi ustanovami in organizacijami na nacionalni in mednarodni ravni. Direktorat ima tri vsebinsko razdeljene sektorje.

*Direktorat za podjetništvo in konkurenčnost* izvaja programe in ukrepe, usmerjene v spodbujanje podjetniškega razvoja ter povečevanje konkurenčnosti podjetij in države. Direktorat ima tri sektorje. Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in podjetniške konkurenčnosti bo v obdobju od 2007–2013 osnova za usmerjanje dejavnosti in porabo proračunskih sredstev Ministrstva za gospodarstvo. Usmerjen je v štiri ključna področja za podjetništvo. Ta pomenijo zaključeno celoto in se med seboj prepletajo. Le njihovo vzporedno izvajanje lahko prispeva svoj delež h gospodarski rasti in povečanju konkurenčnosti ter tako k doseganju ciljev prenovljene Lizbonske strategije.

*Direktorat za turizem*, ki ima dva sektorja, pripravlja strateške razvojne usmeritve na področju turizma in njihovo usklajevanje na nacionalni, lokalno-regionalni in podjetniški ravni ter spremlja njihovo uresničevanje, ukvarja se s pripravo strateških razvojnih dokumentov s področja turizma in spremlja njihovo usklajevanje z vsemi potencialnimi deležniki (javni, zasebni in civilni sektor) ter njihovo uresničevanje. Pripravlja letne turistične politike, usmerjanja in nadzoruje dejavnosti promocije slovenskega turizma na domačem in tujih trgih, ki jo izvaja javni gospodarski zavod Slovenska turistična organizacija, ustanovljena s strani Vlade Republike Slovenije. Sodeluje tudi v mednarodnih organizacijah in skupinah s področja turizma. Pripravlja in izvaja zakone in podzakonske akte s področja turizma in gostinstva, sodeluje pri pripravi in izvajanju zakonov drugih ministrstev, ki se nanašajo na turizem in gostinstvo ter pri pripravi strateških razvojnih dokumentov posameznih resorjev, ki se nanašajo na turizem in gostinstvo. Pripravlja, sodeluje in izvaja kohezijsko politiko (strukturni skladi – ESSR, INTERREG) za področje turizma, spodbuja investicije v turistično infrastrukturo v širšem smislu: javno in zasebno turistično, športno, mladinsko, kulturno in drugo za turizem pomembno infrastrukturo.

*Direktorat za energijo* vodi in spremlja aktivnosti za izvajanje energetske politike. Pripravlja sistemske ureditve na področju oskrbe z električno energijo, zemeljskim plinom, utekočinjenim naftnim plinom in toploto, se ukvarja z regulacijo delovanja energetskih sistemov, kjer je za oskrbo z energijo potrebna uporaba omrežij (prenosna in distribucijska omrežja električne energije in zemeljskega plina). Izvaja aktivnosti in ukrepe za planiranje energetske oskrbe, porabe energije v državi ter trajnostnega razvoja energetskih sistemov. Pripravlja osnovne scenarije razvoja oskrbe z energijo in dolgoročnih energetskih bilanc, pripravlja in obnavlja Nacionalni energetski program, pripravlja energetske podlage za državni prostorski plan ter izdaja energetska dovoljenja z vodenjem registra. Vodi postopke v zvezi z rudarskimi pravicami ter izdaja dovoljenja in soglasja po zakonu o rudarstvu. Izvaja strokovne naloge s področja upravljanja državnega premoženja, pripravlja statusno pravne akte, predpise, strokovna mnenja in ekonomske analize, potrebne za kapitalsko upravljanje družb, v skupno šestih sektorjih.

*Direktorat za elektronske komunikacije* z dvema sektorjema skrbi za oblikovanje moderne zakonodaje s področja pošte, elektronskih komunikacij in elektronskega poslovanja, spremlja stanje na trgih ter s pomočjo strategij, politik in konkretnih ukrepov skrbi za vzpostavitev pogojev za približevanje razvitim evropskim državam na področjih poštnih storitev, elektronskih komunikacij, elektronskega poslovanja na trgu in drugih informacijsko-komunikacijskih tehnologij.

V okviru Ministrstva za gospodarstvo delujejo tudi naslednji *organi v sestavi*: Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, Urad Republike Slovenije za varstvo potrošnikov, Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence, Tržni inšpektorat Republike Slovenije, Inšpektorat Republike Slovenije za elektronske komunikacije, elektronsko podpisovanje in pošto ter Inšpektorat Republike Slovenije za energetiko in rudarstvo. *Izvajalske institucije* pa so naslednje: Zavod Republike Slovenije za blagovne rezerve, Zavod RS za obvezne rezerve nafte in njenih derivatov, Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije, Slovenska turistična organizacija, Slovenski podjetniški sklad, Slovenski inštitut za standardizacijo in Slovenska akreditacija.

Glede na dejstvo, da je v Uredbi o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih natančno opredeljeno in določeno, kako poteka linija odgovornosti za opravljeno delo, posamičnih vodstvenih delavcev ter število direktoratskih, sektorjev, služb in oddelkov strukture ni možno prirejati, temveč upoštevati podano.

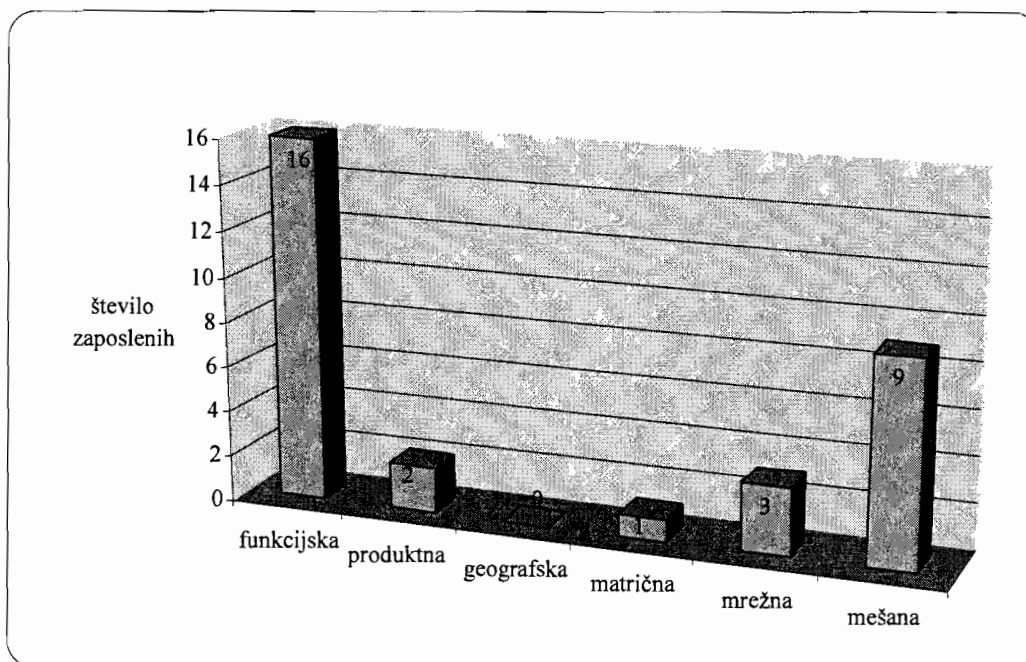
## **6.2 Interpretacija raziskovalnega dela**

Želela sem pridobiti odziv oz. mnenja zaposlenih na Ministrstvu za gospodarstvo glede ustreznosti števila direktoratskih in sektorjev – jih je dovolj ali preveč. Nadalje so me zanimali mnenje glede odgovornosti uradnikov ter vodij svojim nadrejenim in predlogi za spremembe glede odgovornosti. Zanimal me je tudi potek komunikacije,

kako dobivajo navodila in kako le-ta poteka. Povprašala sem tudi po predlogih za spremembe odgovornosti in izboljšave glede razdelitve nalog. V zaključku pa sem spraševala, koliko delovnih nalog prejmejo posamezniki in koliko časa potrebujejo za izvedbo. Na koncu sem želela izvedeti tudi mnenje glede števila zaposlenih na ministrstvu. Anketni vprašalnik sem razdelila 31 naključno izbranim zaposlenim po vseh naših direktoratih.

Na prvo vprašanje, ali prepoznajo vrsto organizacijske strukture našega ministrstva, so vsi anketirani pritrdili, da prepoznajo organizacijsko strukturo Ministrstva za gospodarstvo, vendar so bila mnenja o njeni vrsti strukture različna. Večina se je opredelila za funkcijsko organizacijsko strukturo, kar drži, saj so ministrstva centralizirano in hierarhično organizirana.

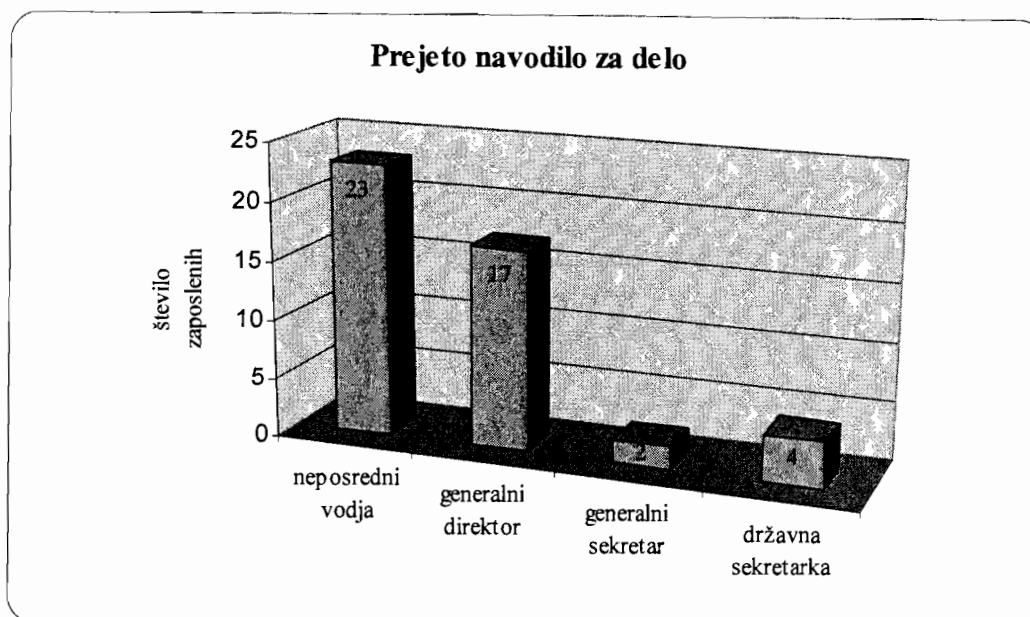
**Graf 1** Opredelitev zaposlenih do vrste organizacijske strukture



Glede vprašanja, ali smatrajo, da so sektorji v okviru posameznega direktorata potrebni, se večina anketirancev, natančneje 84 % strinja, da so sektorji v okviru posameznega direktorata potrebni.

Nadalje je iz pridobljenih rezultatov ankete razvidno tudi, da večina uslužbencev prejme navodilo za delo od svojega neposrednega vodje in šele nato od generalnega direktorja. Le redki prejmejo navodilo za delo neposredno s strani državne sekretarke ali generalnega sekretarja.

Graf 2 Prejeto navodilo za delo

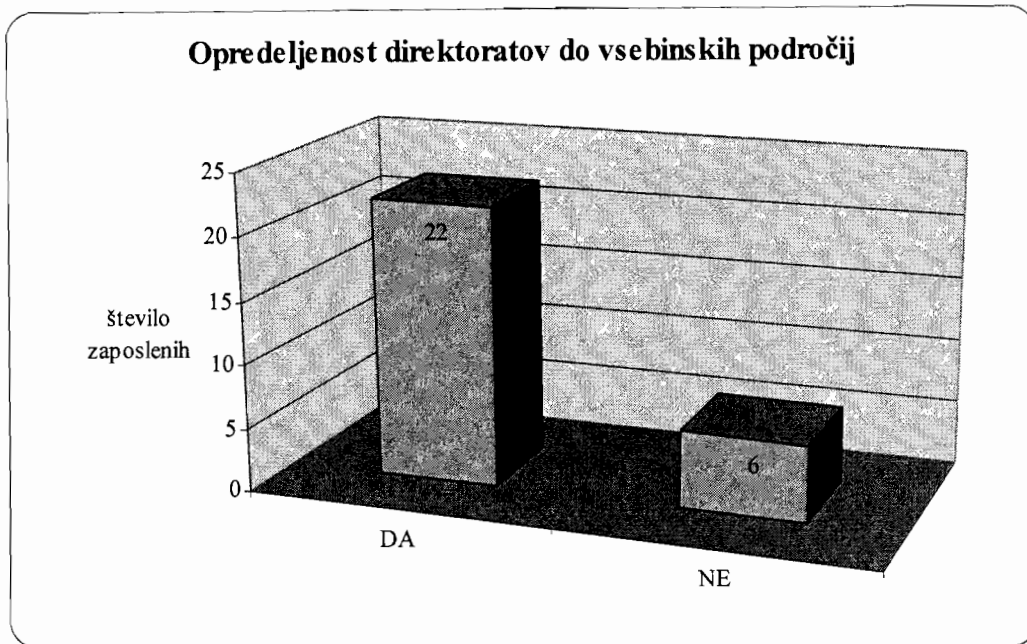


Kar 63 % zaposlenih anketiranih meni, da je sektorjev na Ministrstvu za gospodarstvo preveč in bi jih bilo smiselno vsebinsko združevati.

Vsi anketirani so mnenja, da ni potrebe po neposredni odgovornosti zaposlenih ministru. Delijo pa se mnenja o odgovornosti dela le svojemu generalnemu direktorju oz. svojemu neposrednemu vodji. 66 % anketirancev podpira, da je smiselna odgovornost posameznika le svojemu generalnemu direktorju, medtem ko so preostali prepričani, da bi bilo smiselno odgovarjati le neposrednemu vodji.

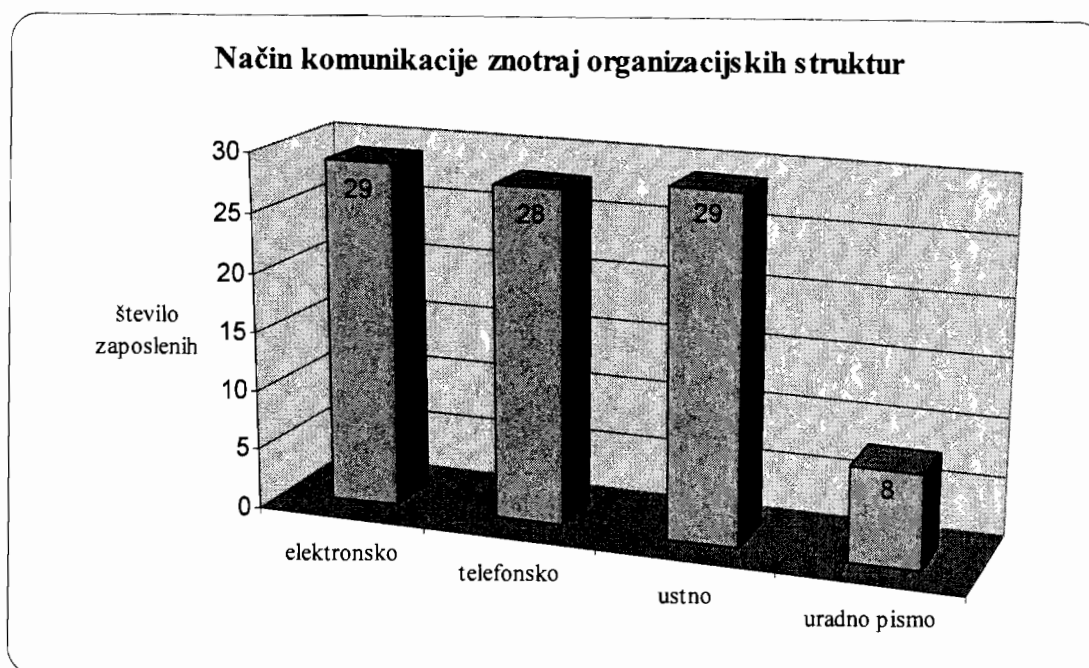
Glede števila naših direktoratsv ter primerne opredelitve vsebinskega področja letih pa lahko rečemo, da so po mnenju anketirancev direktoratsv tako številčno kot vsebinsko primerno opredeljeni, kot je razvidno iz spodnjega grafa.

**Graf 3** Opredeljenost direktoratsv do vsebinskih področij



Na vprašanje, ali bi želeli kakšne spremembe v okviru sektorja ali direktorata glede odgovornosti nadrejenemu, pa sem prejela naslednje ponavljajoče se odgovore:

- več projektnega dela,
- več timskega dela,
- bolj optimalno in specializirano razdeliti naloge,
- več povratnih informacij,
- več komunikacije z nadrejenim glede zadolžitav in odgovornosti,
- odgovornost bi morala biti osebna in ne sektorska,
- komunikacijska pot zaposleni–neposredni vodja–direktor.

**Graf 4** Način komunikacije znotraj organizacijskih struktur

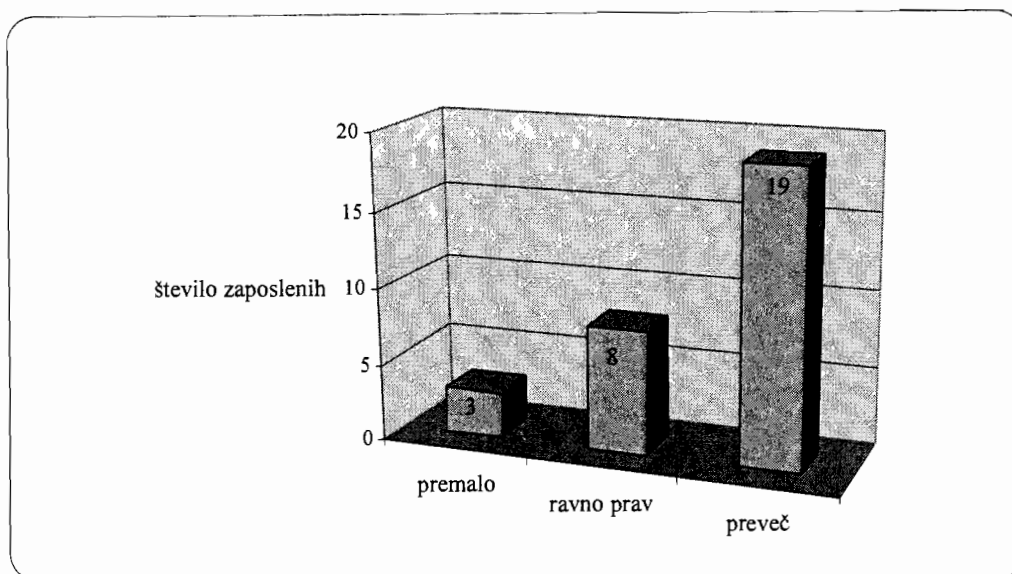
Iz zgornjega grafa je jasno razviden način komunikacije znotraj organizacijskih struktur. Enak odziv sem prejela tudi na vprašanje, v kakšni obliki prejmete navodilo za delo, in lahko rečemo, da je neizpodbitno dejstvo, da so uradna pisma v zatonu.

V povprečju anketiranci prejmejo v reševanje v enem mesecu več kot 20 nalog in čas od prejete naloge do realizacije le-te je v povprečju od 1 do 3 dni. Kar 90 % anketiranih je prepričanih, da so delovne naloge neenakomerno porazdeljene med uslužbenke.

Da je sodelovanje znotraj ožjega Ministrstva za gospodarstvo in organi v sestavi ter izvajalskimi institucijami dobro, dokazuje dejstvo, da kar 62 % vprašanih z njimi sodeluje več kot petkrat mesečno in 35 % od enkrat do petkrat mesečno.

Zagotovo pa je presenetljiv pridobljen podatek vprašanih, ali je na Ministrstvu za gospodarstvo zaposlenih premalo, ravno prav ali preveč. Pričakovan je bil odgovor ravno prav, a so anketiranci mnenja, da je zaposlenih na MG preveč, kar je razvidno iz spodnjega grafa.

**Graf 5** Število zaposlenih na ministrstvu



S pomočjo ankete dobljenih rezultatov lahko ovržemo ali sprejmemo predpostavke iz uvoda diplomske naloge.

- Prva predpostavka: predvidevali smo, da so zaposleni na Ministrstvu za gospodarstvo seznanjeni z obstoječo organizacijsko strukturo. To predpostavko lahko sprejmemo, saj je vseh 100 % anketirancev odgovorilo, da pozna organizacijsko strukturo.
- Druga predpostavka: predvidevali smo, da imamo na Ministrstvu za gospodarstvo optimalno število sektorjev in direktorатов. To predpostavko lahko samo delno sprejmemo, saj je 79 % anketirancev pritrdilo, da ima MG optimalno število direktorатов in ovržemo del, kjer smo predvidevali število sektorjev, saj je 63 % anketirancev mnenja, da bi jih bilo smiselno vsebinsko združevati.



## 7 SKLEPNE MISLI IN PREDLOGI

Z diplomskim delom sem opredelila vrste struktur organiziranosti ter njihove dejavnike, vizijo in poslanstvo organizacije ter koncepte v organizacijskih strukturah. Poudarek sem dala birokratski organizaciji in organiziranosti državne uprave.

Cilj diplomske naloge je bil predstaviti klasične teoretike z najvidnejšim predstavnikom birokratske organizacije ekonomistom in sociologom Maxom Webrom in ugotoviti, katere oblike urejenosti imajo organizacije možnost izbrati, ugotoviti in predstaviti najpogostejše predloge za izboljšavo oziroma spremembo obstoječe urejenosti obravnavane organizacije.

V okviru državne uprave ministrstva ne morejo poljubno izbirati vrsto urejenosti, saj so centralizirana in hierarhično urejena, hkrati pa je struktura zakonsko vnaprej določena. Sicer pa je vrst organizacijskih struktur dovolj, da vsaka organizacija zlahka najde ustrezno za svoje poslovanje.

Dejstvo je tudi, da na ministrstvih ni mogoče imenovati poljubno število generalnih direktorjev, saj so področja, katera le-ti pokrivajo vsebinsko zakonsko ter z uredbami že vnaprej opredeljena. Prav tako minister sam ne more imenovati strokovnih sodelavcev po lastni presoji v posameznih direktoratih in sektorjih, zato ima svoj kabinet, v katerem lahko zaposli strokovne sodelavce brez izvedenega javnega natečaja, vendar so le-ti običajno pogodbeno zaposleni le za čas ministrovega mandata.

Glede na opravljeno anketo in analizo dobljenih rezultatov lahko vodilnemu kadru na Ministrstvu za gospodarstvo podam naslednje usmeritve pri nadaljnjem delu:

Postopoma bi bilo smiselno vsebinsko združevati manjše sektorje v večje, tako bi imeli manj vodij in več strokovnih delavcev. Tu ne vidim težave, saj so sektorji po uredbi omejeni s številom ljudi navzdol, zato bi lahko številčno razširili sektorje. Uvesti bi bilo potrebnega več projektne in timskega dela, kar posledično doprinese boljšo povezanost in učinkovitost med uslužbenci. Morda bi bilo dobro uvesti interne sestanke znotraj posameznih direktorats ali sektorjev, saj bi bil pretok informacij tako hitrejši, komunikacija z nadrejenim pa osebna. Tako pridobljene zadolžitve so bolj jasne, prav tako tudi odgovornost. Delovne naloge bi bilo smotrno bolj enakomerno porazdeliti med zaposlene in na tak način razbremeniti en del in dodatno obremeniti drugi del uslužbencev. Na vsak način pa za konec lahko dodam še, da je uslužbencem nujno treba posredovati več povratnih informacij tako o odzivu vodstva kot o rezultatu njihovega dela, da v kolektivu ni nepotrebne negotovosti glede odziva nadrejenih.



## LITERATURA

- Banič, Ivo D. 2003. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bavec, Cene. 2006. *Urejenost organizacije*. Zapiski s predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. E-učbenik, Fakulteta za management Koper.
- Bavec, Cene. 2008. *Urejenost organizacije*. Izbor prosojnic za predavanja v šolskem letu 2008/2009, Fakulteta za management Koper.
- Berlogar, Janko. 2001. *Osebnostni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihelčič, Miran. 1999. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.

## VIRI

- Kovačič, Marko. B.1. *Mihael Haralambos: Organizacije in birokracija*. [Http://baza.svarog.org/sociologija/teorija\\_drzave/organizacije\\_in\\_birokracija.php](http://baza.svarog.org/sociologija/teorija_drzave/organizacije_in_birokracija.php) (22. 7. 2009).
- Ministrstvo za gospodarstvo. 2009. *Cilji in naloge Ministrstva za gospodarstvo*. [Http://www.mg.gov.si/si/o\\_ministrstvu/cilji\\_in\\_naloge\\_ministrstva/](http://www.mg.gov.si/si/o_ministrstvu/cilji_in_naloge_ministrstva/) (18. 8. 2009).
- Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih. 2003. *Uradni list RS*, št. 58/2003.
- Vlada RS. 2009. *Delo vlade*. [Http://www.vlada.si/si/delo\\_vlade/](http://www.vlada.si/si/delo_vlade/) (18. 8. 2009).
- Zakon o državni upravi. 2005. *Uradni list RS*, št. 113/2005.
- Zakon o Vladi Republike Slovenije. 2005. *Uradni list RS*, št. 24/2005.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketna vprašanja



## ANKETNA VPRAŠANJA

Sem Katja Tržan, absolventka Fakultete za management v Kopru (Univerza na Primorskem) in končujem diplomsko delo, ki zajema analizo urejenosti organizacije v okviru državne uprave.

Za uspešno izvedbo raziskave potrebujem Vašo pomoč, ki mi jo lahko nudite s tem, da vestno odgovorite na anketni vprašalnik, v katerem je 17 vprašanj, ki so vezana na vaše dosedanje izkušnje na Ministrstvu za gospodarstvo. Potrebujem jih za lažjo statistično obdelavo podatkov. Podatke pridobljene s spletno anketo bom uporabila zgolj v raziskovalne namene v svoji diplomski nalogi.

1. Ali poznate organizacijsko strukturo Ministrstva za gospodarstvo?

**da**                      **ne**

2. Za katero od navedene bi se opredelili?

**funkcijsko**    **produktno**    **geografsko**  
**matrično**    **mrežno**        **mešano**

3. Ali menite, da so potrebni sektorji v okviru direktorata?

**da**                      **ne**

4. Od koga prejimate navodilo za delo?

**neposrednega vodje**                      **generalnega direktorja**  
**generalnega sekretarja**                      **državne sekretarke**

5. Ali menite, da je sektorjev preveč in bi jih bilo smiselno združevati?

**da**                      **ne**

6. Ali menite, da bi moral vsak zaposleni neposredno odgovarjati Ministru?

**da**                      **ne**

7. Ali menite, da bi moral vsak zaposleni odgovarjati le svojemu generalnemu direktorju?

**da**                      **ne**

8. Ali menite, da je direktoratom dovolj in so vsebinska področja primerno opredeljena?

**da**                      **ne**

*Priloga 1*

9. Ali menite, da je dovolj, da zaposleni odgovarja le svojemu vodji sektorja?

**da**                      **ne**

10. Kaj bi želeli spremeniti v okviru vašega sektorja oziroma direktorata glede odgovornosti nadrejenemu?

---

---

---

11. Kako poteka vaša komunikacija znotraj organizacijskih struktur?

**elektronsko**    **telefonsko**            **ustno**            **uradno pisno**

12. V kakšni obliki prejmete navodila za delo?

**elektronsko**    **telefonsko**            **ustno**            **uradno pisno**

13. Koliko delovnih nalog povprečno prejmete v reševanje v enem mesecu?

**od 1 do 5**            **od 5 do 10**            **več kot 10**

14. Koliko časa v povprečju preteče od prejete naloge do njene realizacije?

**1–3 ure**            **3–6 ur**                      **1–3 dni**            **4 dni in več**

15. Ali menite, da so delovne naloge enakomerno porazdeljene med uslužbence?

**da**                      **ne**

16. Kako pogosto sodelujete z organi v sestavi in izvajalskimi institucijami MG v posamičnem mesecu?

**nikoli**                      **1- do 5-krat**            **več kot 5-krat**

17. Ali menite, da je zaposlenih na Ministrstvu za gospodarstvo

**premalo**            **ravno prav**            **preveč**