

# Odzivi projektnih ravnateljev na organizacijsko strukturo podjetja v singularni študiji primera

Peter Friedl

GRADIS skupina G, d.d. Ljubljana, Šmartinska 134 a, 1000 Ljubljana, Slovenija; peter.friedl@gradis-skupinag.si

Pravila ali postopke, ki bi vodili do pravilne izbire organizacijske strukture, ni mogoče natančno določiti, saj unikatnost podjetja, projekta in poslovnega okolja zahteva samostojno obravnavo situacije. V okviru kvalitativne raziskave je bila uporabljena metoda dela polstrukturiran intervju, kar je med drugim pokazalo, da je izbira primerne organizacijske oblike v okviru krovnega podjetja precej težavna naloga. V prispevku gre za razpravo, katera vrsta organizacijske strukture v splošnem prevladuje, oziroma zakaj jo udeleženci v procesu ravnanja projektov najpogosteje uporabljajo. Hkrati so me zanimali vzročni dejavniki, zaradi katerih je bila uporabljena konkretna organizacijska struktura. Raziskal sem tudi, ali lahko (negativni) odzivi zaposlenih vplivajo na izbrano organizacijsko strukturo in njeno morebitno zamenjavo.

**Ključne besede:** organizacijska struktura podjetja, projekt, projektno ravnanje, kultura podjetja, študija primera, vodja projekta.

## 1 Uvod

Prispevek pojasnjuje, katera vrsta organizacijske strukture prevladuje v obravnavanem podjetju, oziroma zakaj jo udeleženci v procesu ravnanja gradbenih projektov najpogosteje uporabljajo. V okviru podjetja je potrebno postaviti tako organizacijsko strukturo, da dosežemo usklajenost delovanja vseh udeležencev v projektu. V izogib nesporazumom in konfliktom je pomembno, da čim bolj podrobno določimo ustrezno razmejitev glede dolžnosti, odgovornosti in avtoritete med projektno strukturo in stalno organizacijo, ter hkrati dopustimo čim večjo prilagodljivost razmeram in ljudem. Izbira ustreznega tipa organizacijske strukture projekta je odvisna od obstoječe organizacije v podjetju, od pomembnosti, velikosti in trajanja projekta, razpoložljivih kadrov, časovnih omejitev ter števila različnih projektov, ki potekajo istočasno (Rozman et al., 1993). Tema prispevka je torej relevantna z vidika problematike (ne)uspešnosti udeležencev v procesu ravnanja gradbenih projektov, ki jo posledično povzroča (ne)primerna izbira tipa organizacijske strukture v podjetju.

### 1.1 Namen, pristop in cilji raziskave

Namen prispevka je proučiti, kakšni so odzivi projektnih ravnateljev na izbrano vrsto organizacijske strukture v gradbenem podjetju. Na podlagi izsledkov kvalitativne ra-

ziskave je v nadaljevanju namen definirati sklepne ugotovitve, na katere bi se lahko v bodoče navezovala optimalna izbira tipa organizacijske strukture. Za potrebe doseganja triangulacije so bili v okviru kvalitativne analize izvedeni trije polstrukturirani intervjuji s tremi strokovnjaki na področju storitvene gradbene dejavnosti, zaposlenimi v srednje velikem slovenskem gradbenem koncernu.

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšni so odzivi zaposlenih na specifičnost izbire posamezne vrste organizacijske strukture podjetja. Na podlagi kategorizacije izjav respondentov pa izluščiti nekatere povezave s teoretičnimi izhodišči projektnega ravnanja, z obzirom na izpostavljene cilje študije primera.

### 1.2 Fenomen in razsežnosti organizacije

Pojem organizacije nosi v znanstveni literaturi več pomenov, ki ga v splošnem avtorji opredeljujejo kot združbo ljudi, usmerjeno k skupnemu cilju, ali kot sistem tehnično odvisnih enot. Lipovčeva teorija organizacije je pri opredeljevanju pojma razmeroma dosledna: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987: 35).

Teorija organizacije govori predvsem o učinkovitosti struktur kot o osnovnem kriteriju uspešnosti projektiranja organizacije (Burgar Makovec, 2005: 19). Pri tem je

učinkovitost razmerje med rezultatom in zanj porabljenimi poslovnimi prvinami. Vendar pa uspešnost rezultata (rentabilnost) s tem še ni zagotovljena. Pomembna je usklajenost organizacije z okoljem združbe.

Podobno organizacijo opredeljuje tudi Mihelčič (1999: 553): »Sestav razmerij med ljudmi (ki s to povezano v sestavo postanejo člani s tem nastale družbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja skupine.« Avtor meni, da je organizacija tudi razmeroma avtonomna celota ljudi in sredstev, ki si z določenim delovanjem prizadeva doseči zastavljene cilje in tako uresničiti smotre. Tej opredelitvi se pridružuje tudi Rozman (2000: 4), ki pravi, da je organizacija podjetja množica razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja. Organizacijo členi na organizacijske strukture in procese. Organizacija so odnosi med ljudmi, način sodelovanja med njimi, usklajevanje akcij ter vse naloge in odgovornosti posameznih članov z namenom doseči planirane cilje podjetja (Vila, 1994: 21). Brez učinkovite in ustrezne organizacije tudi najboljša tehnologija ne more zagotoviti uspešnega poslovanja, saj le dobro organizirano podjetje lahko predvideva težave in probleme ter z ustreznimi ukrepi prepreči neželene posledice bodočih dogodkov.

Pri vsakem od navedenih avtorjev lahko najdemo osnovne **razsežnosti organizacije**, in sicer organizacijsko strukturo, organizacijske procese in organizacijsko kulturo. Projektno ravnanje je del aktivnosti organizacije in je hkrati znanost in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v organizaciji, v dogovorjenem času, z določenimi proizvodnimi sredstvi ter z zelenim učinkom (Hauc, 1982: 172). Eden od možnih vzrokov za (ne)uspeh projekta je v (slabi)dobri organizaciji oziroma ravnanju. Ravnanje ali ravnateljstvo nasploh je opredeljeno kot proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela, kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja ter kot proces odločanja. Da bi v večji meri dosegli cilj predmeta, vsak predmet ravnanja uravnavamo v enakem procesu. Zato so značilnosti ravnanja projekta povezane z značilnostmi projekta (Rozman, 2002: 10). V projektu sodelujejo ljudje z različnimi znanji in z različnih hierarhičnih ravni ter delov podjetja.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Pojmovanje organizacijske strukture

Podobno kot različni vidiki organizacije tudi pojem organizacijske strukture v znanstveni literaturi nosi več pomenov. Nekateri se nanašajo le na odnose med ljudmi, drugi zajemajo tudi druge faktorje, ki sestavljajo organizacijo. Nekateri **opredelitve organizacijske strukture** po različnih avtorjih so (Ivanko, 1980: 18):

- po Chandlerju (1979) je organizacijska struktura sredstvo za integrirano uporabo obstoječih resursov v organizaciji;

- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se izvrši določeno delo (Perow, 1967: 195);
- s strukturo označujemo shemo združbe, opisane vloge in druga določila (Možina, 1972: 18).

Pojem **organizacijske strukture** sklenimo z opredelitvijo po Lipovcu (1987: 60-64), ki jo opredeli kot sestav razmerij med ljudmi v združbi. Ljudje pri svojem delovanju stopajo v medsebojne stike in vplivajo drug na drugega. Tako nastajajo med ljudmi razmerja, ki jih povezujejo v organizirano skupino ali združbo. Celotno omrežje razmerij imenujemo organizacijska struktura.

Organizacijska struktura krovnega podjetja je ključnega pomena pri razporeditvi virov, ki jih projekt potrebuje za izvajanje. Močan vpliv na projektne management imata tudi stil vodenja in organizacijska kultura krovnega podjetja. Ko določamo obliko organizacijske strukture projekta, je smotrno pri tem upoštevati naslednja sodila (Rozman et al., 1993):

- zanesljivost: urejeno in uspešno izvrševanje nalog, ki jih imajo posamezniki na svojih sedanjih delovnih mestih;
- vpliv: moč, s katero razpolaga posameznik, da ostali sledijo njegovim odločitvam. Vpliv mora biti sorazmeren z zanesljivostjo;
- pooblastila: dodeliti naloge in vpliv podrejenim na nižjih nivojih organizacije;
- odgovornost: sposobnost popolnoma zadovoljivo izvajati določene naloge.

Organizacijske strukture, razmerja in procesi imajo v sociološkem smislu lahko tudi svoj formalni in neformalni značaj. **Formalna razmerja in strukture** so tista razmerja ali strukture, ki se tvorijo načrtno, namenoma, da bi dosegli cilje podjetja. Poleg njih se med ljudmi tvori vrsta razmerij in struktur, npr. na podlagi prijateljstva, simpatij itd., ki niso povezane neposredno z doseganjem ciljev podjetja.

Pravimo jim **neformalna razmerja in strukture**. Le-te vedno obstajajo in posredno bistveno vplivajo na uspeh podjetja (Rozman et al., 1993: 137).

### 2.2 Pojavne oblike organizacijskih struktur

Vsako podjetje ima svojo, svojsko organizacijo, saj so enake organizacijske rešitve v različnih podjetjih različno učinkovite. Ključ učinkovitega oblikovanja organizacijske strukture je v organiziranju ljudi in nalog na način, da lahko odločitve tečejo nemoteno skozi celotno združbo. Velike in kompleksne združbe v resnici uporabljajo različne oblike organizacijskih struktur na različnih organizacijskih ravneh, da olajšajo pretok odločitev. Osnovne zvrsti ravnalne strukture so: linijska, funkcionalna, štabno linijska, odborovska.

V vsaki zvrsti lahko nastanejo še nadaljnje različice osnovnih zvrsti hierarhije (Lipovec, 1987: 162). Velika večina avtorjev navaja naslednje oblike organizacijskih struktur z vidika nalog v združbi oziroma odnosa med delom in celoto združbe: enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno, produktno-matrično in projektno. V nadaljevanju opisujem dva tipa organizacijske strukture, za kate-

ra na podlagi izkušenj in poznavanja problematike ocenjujem, da prevladujeta v slovenski gradbeni panogi. **Poslovno-funkcijska** organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Osnovne značilnosti te strukture so:

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja;
- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa ravnanja (Rozman et al., 1993: 148).

Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane med seboj odvisne naloge opravljajo v enem prostoru v organizaciji. Funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Poslovno-funkcijska je najpogostejša organizacijska struktura in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje je funkcijska organizacijska struktura najbolj uporabljena zlasti v manjših industrijskih podjetjih in je primerna za stabilno, ne preveč kompleksno okolje ter za pretežno rutinsko tehnologijo, saj se v nestabilnem okolju pokažejo njene disfunkcionalnosti. Kot posledica te strukture so se kot modifikacijske oblike oblikovale namesto čisto linijske še linijsko-štabne organizacijske strukture, kolegijski način vodenja in uvedba produktivnih ravnalcev (Možina et al., 1994: 383-386). Glede na teoretična izhodišča in dosedanje raziskave, ki so glavne pomanjkljivosti zaznale v ponavljajočem se delovnem procesu, je negativne reakcije zaposlenih pričakovati predvsem zaradi pomanjkanja celostnega pristopa k projektu ter slabše motiviranosti za delo na projektu, ki predstavlja le dodatno delovno obremenitev.

V **projektne organizacijske strukture** se usklajujejo aktivnosti različnih oddelkov in se dodeljujejo pristojnosti poslovno-funkcijskih in produktivnih ravnalcev odgovornemu projektному ravnalcu. Ločimo več vrst projektne organizacijske strukture, ki jih avtorji opredeljujejo zelo različno. Najbolj znane in v praksi uporabljene so naslednje oblike projektne organizacijske strukture: čista (popolna) projektna struktura, štabno-projektna struktura in projektno-matrična struktura (Solina in Križaj, 1991: 30). Prav zadnja struktura zagotavlja socialno varnost sodelavcev projekta, saj se iz svojega oddelka niso izključili. Sodelavci projekta ne »odhajajo« v projekt, zato ni potrebe, da bi se v svoj poslovno-funkcijski oddelek »vračali«, ko je projekt razpuščen (Pungartnik, 1997: 30). Gradbena podjetja uvajajo projektno organiziranost. S projekti dosegajo cilje na tržišču. To so projektno usmerjeni poslovni sistemi oziroma projektno usmerjena podjetja. V literaturi se imenuje management s projekti (angl. *Management by Projects*). Težo naj bi nosilo upravljanje in vodenje projektov in ne funkcijske enote, ki sicer vstopajo enakopravno v izvajanje projektov. Dober projektne management je hkrati tudi dobro vodenje podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro konkretne organizacijske strukture v gradbenih investicijskih procesih, kjer se poslovni učinki stalno merijo na tržišču, so (Petrič, 2005: 51):

- organizacijska fleksibilnost;
- decentralizirana odgovornost managementa;
- celovit pogled na probleme;

- ciljno usmerjeno reševanje problemov.

Eden glavnih problemov je zgodovinska nagnjenost k linijski organizaciji, pri kateri prihaja do konfliktov med projektom in linijskim delovanjem zaposlenih in tudi vodstev podjetij. Spreminjanje organizacije iz linijske v projektno terja določen čas, predvsem pa je pomembno, da ljudje sprejmejo projektno organiziranost, v podjetju pa se mora spremeniti organizacijska kultura (Golob, 2000: 95). V gradbeništvu je za velike projekte, kjer so tveganja velika, najprimernejša čista projektna organiziranost (Petrič, 2005: 52). Pri tej organizacijski obliki je projekt podjetje, ki je časovno omejeno. Potrditev tega načina organizacije so t.i. *joint venture* organizacijske oblike skoraj vseh večjih projektov v tujini. Podjetja se združujejo na projektih predvsem zaradi zmanjšanja tveganja. Upošteva se dosedanje teoretične ugotovitve, med katerimi prevladuje fenomen t.i. 'razdeljenosti avtoritete' med ravnateljem projekta in ravnateljem poslovno-funkcijske enote, je določene negativne odzive zaposlenih pričakovati predvsem v smeri konfliktov pri sprejemanju poslovnih odločitev zaradi pomanjkanja avtoritete, delitve sredstev med projekti ter namernega zavlačevanja in odlaganja dokončnega zaključka projekta.

### 3 Metodološka izhodišča

Izbrana raziskovalna metoda je **intervju**, za katerega Burgess (1982: 107) povzema, da je ta metoda »priložnost za raziskovalca, da prodre globoko, odkrije nove ključne točke, odpre nove razsežnosti nekega problema in si zagotovi jasna, natančna, vseobsežna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji«. Bistvena razlika je v rezultatih – intervju namreč podaja mnogo izčrpnjše in natančnejše informacije, kot so številčni opisi in razmerja. Razlika je tudi v sami prisotnosti spraševalca. Osebni stik lahko pripomore k natančnejšim rezultatom, saj ravno pogovor »prisili« respondenta, da se o tematiki zamisli, medtem ko pri vprašalniku velikokrat obstaja verjetnost, da ga reši brez tehtnega premisleka.

Jones (1985: 47) poudarja številna vprašanja, ki jih mora raziskovalec pretehtati, da bi bili intervjuji uspešni. Prvi je problem, ki ga morajo razrešiti vsi raziskovalci – do kakšne mere naj bo strukturiran. Opozarja, da »ne obstaja nič takega kot raziskava brez predpostavk.« V pričujoči raziskavi so bila vprašanja za intervjuje pripravljena na podlagi naslednjih v teoretičnih izhodiščih opredeljenih predpostavk:

- udeleženci v procesu ravnanja projektov najpogosteje uporabljajo projektno-matrično organizacijsko strukturo, ker zagotavlja manjšo negotovost zaposlenih na projektu po končanju trajanja projekta;
- obstajajo dejavniki, ki vplivajo na izbiro konkretne organizacijske strukture;
- v gradbeništvu v splošnem prevladuje čista (popolna) projektna organizacijska struktura;
- (negativni) odzivi zaposlenih vplivajo na izbrano organizacijsko strukturo in njeno morebitno zamenjavo.

Spretnosti spraševalca slonijo na sposobnosti prepoznavanja pomembnosti informacij, njihovega zvočnega in tekstualnega zapisa ter kasnejše analize. Na podlagi le-te se opravi strokovna ter delno tudi subjektivna intepretacija zbranih podatkov. To zahteva dojemljivost in občutljivost do dogodkov, kar omogoča napredovanje v raziskavi, morebitnih spremembah in prilagoditvah v smeri poizvedovanja. Predvsem pa mora biti spraševalec sposoben poslušati in se vzdržati projiciranja lastnih mnenj ali vtisov v okolščine (Easterby – Smith et al., 2005: 115). To je težje, kot se zdi, ker je eden od načinov, kako pridobiti zaupanje, prav zmožnost živeti se v sogovornika.

V primeru pričujoče raziskave je bila uporaba raziskovalne metode določena vnaprej, in sicer polstrukturiran intervju, ki dopušča možnost podvprašanj in s tem razvoja debate. Kvale (1996) razpravlja o intervjui kot »inter vju«, torej izmenjavi, soočanju pogledov. Odrpta vprašanja udeležencem v odgovorih dovoljuje izraziti sami sebe. V izogib formalnim učinkom se jim torej ne predlaga vnaprej določenih odgovorov.

Kot navajajo nekateri avtorji (Easterby – Smith et al., 2005), je glavni namen polstrukturiranih intervjujev razumeti pomene, ki jih intervjuvanci pripisujejo vprašanjem in okolščinam v kontekstih, ki jih raziskovalec strukturira vnaprej.

Van Maanen (1983: 9) definira kvalitativne tehnike kot »zbirke interpretativnih tehnik, ki skušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu«. Kvalitativno intervjuvanje se osredotoča na respondentova stališča in način razmišljanja, njegov osebni pogled na stvari, medtem ko kvantitativno vedno zasleduje statistične izsledke.

## 4 Kvalitativna raziskava o odzivih zaposlenih na izbiro organizacijske strukture

Izvedena singularna študija primera (angl. *single case study*) je kvalitativna oblika raziskovanja o odzivih zaposlenih na izbiro organizacijske strukture in ena od možnih oblik empiričnega raziskovanja. Študije primerov so »temeljiti opis in analiza posamezne enote ali pa zaokrožene sistema, na primer posameznika, programa, dogodka, skupine, posredovanja ali skupnosti« (Merriam, 1998: 19). Stake (v Denzin in Lincoln, 2000) opredeljuje študije primerov kot intrinzične (primer je zanimiv 'od znotraj'), instrumentalne (služijo 'zunanjemu' namenu) ali zbrane (iskanje zakonitosti in primerjav med primeri).

Za potrebe kvalitativne analize sem izvedel tri (3) polstrukturirane intervjuje s strokovnjaki na področju storitvene gradbene dejavnosti, zaposlenimi v srednje velikem slovenskem gradbenem koncernu GRADIS skupina G d.d., Ljubljana. Vnaprej pripravljena vprašanja odprtega tipa v okviru polstrukturiranega intervjuja dajejo možnost, da se jih v primeru nerazumevanja oziroma izmikanja po potrebi tudi smiselno dopolni. Namen takega

pristopa je ugotoviti, »kako posamezniki zgradijo resničnost svojih okoliščin, oblikovanih iz kompleksnih osebnih okvirov prepričanj in vrednot, ki so jih razvili v svojem življenju, da bi tako pomagali razložiti in predvideti dogodke v svojem svetu« (Jones v Esterby, 2005: 113). Udeležence s podvprašanji usmerjamo še k večjemu razmišljanju, s katerim lahko pridobimo vpogled v posameznikovo razmišljanje.

### 4.1 Cilji kvalitativne raziskave

S pomočjo analize študije primera je ključni cilj raziskave prepoznati odzivnost zaposlenih na izbrano organizacijsko strukturo v gradbenem podjetju oziroma pridobiti smiselne odgovore na dve (2) osnovni vprašanji oziroma štiri (4) podvprašanja, postavljena trem osebam z različnimi poklicnimi profili v polstrukturiranih intervjujih.

Cilji raziskave so povezani s praktično uporabo izsledkov in ugotovitev, ki sem jih zbral ter jih na podlagi intervjujev smiselno analiziral.

Nadalje sem raziskal, katera vrsta organizacijske strukture podjetja v splošnem prevladuje oziroma zakaj jo udeleženci v procesu ravnanja projektov najpogosteje uporabljajo. Pri tem so me zanimali vzročni dejavniki, zaradi katerih je bila v podjetju uporabljena konkretna organizacijska struktura. Na koncu so predstavljene ugotovitve, ali lahko (negativni) odzivi zaposlenih vplivajo na izbrano organizacijsko strukturo in njeno morebitno zamenjavo.

### 4.2 Izbrana kvalitativna tehnika

Postavljena vprašanja so v raziskavi strukturirana glede na poznavanje obravnavane problematike in razmer v organizacijski strukturi (podjetju), kjer je bila raziskava opravljena. Pri pripravi na intervjuje sem imel v glavi nekaj širših vprašanj, ki jih je bilo glede na odzive intervjuvancev mogoče prilagoditi in dopolniti. Pri tem je bil vsekoli upoštevan osnovni cilj raziskave, torej pridobiti informacije o odzivih zaposlenih na specifičnost izbire posamezne vrste organizacijske strukture podjetja. V študiji je bil glede na metodo dela in naravo raziskave izbran poglubljeni intervju, ki se po stopnji formuliranosti deli na: strukturirani, polstrukturirani, vodeni razgovor, polstrukturirani, neformalni razgovor in fokusirani intervju (Grey, 2004: 215).

### 4.3 Raziskovalna vprašanja

Da bi dosegel zastavljene cilje kvalitativne raziskave, sem formuliral dve izhodiščni (teoretični) raziskovalni vprašanji:

- Katera vrsta organizacijske strukture menite, da je dominantna? Pojasnite vzroke!*
- Koliko in na kakšen način vpliva izbrana vrsta organizacijske strukture na uspešnost zaposlenih?*

Vezano na gornja izhodišča sem v nadaljevanju vsem trem intervjuvancem po tehtnem razmisleku postavil sledeča štiri (pod)vprašanja:

1. S katero organizacijsko strukturo se največkrat srečujete pri svojem delu oziroma jo uporabljate?
2. Kateri faktorji vplivajo na učinkovitost izbrane organizacijske strukture?
3. Ali lahko opišete značilne reakcije s strani podrejenih glede na izbrano organizacijsko strukturo?
4. Kateri bistveni negativni odzivi lahko povzročijo zamajavo organizacijske strukture?

#### 4.4 Izbran vzorec

V okviru poslovno-funkcijske enote »nizke gradnje in energetika« (v nadaljevanju NGE) srednje velikega gradbenega koncerna GRADIS skupina G d.d., Ljubljana sem zaradi racionalizacije raziskave od petih potencialnih udeležencev izločil po hierarhični ravni najvišjega (član uprave za tehnično področje) ter najnižjega (delovodja). Izbran vzorec je namenski in vključuje tri udeležence, ki sem jih določil na osnovi njihovih funkcij oziroma položajev, na podlagi katerih je bilo moč pridobiti relevantna mnenja in stališča, ki bodo lahko v nadaljevanju služila kot izhodišče za uspešno kvalitativno analizo.

Vsi trije respondenti so zaposleni v operativnem sektorju izvedbe projektov in so v vlogah projektnih managerjev na različnih nivojih dovolj (različno) dolgo, kar daje dobljenim odgovorom dodatno težo oziroma potrebno širino. Prvi respondent na delovnem mestu direktorja programa NGE ima višješolsko izobrazbo, drugi, s podiplomsko izobrazbo, po sistemizaciji delovnih mest nastopa v vlogi klasičnega vodje projekta na avtocestnem (AC) programu, tretji, s srednješolsko izobrazbo, pa zaseda delovno mesto vodje gradbišča, prav tako na avtocestnem (AC) programu. Verodostojnost izjav oziroma trditev je povezana z dolgoletnim delovnim stažem tretjega in deloma prvega respondenta na eni ter stopnje izobrazbe prvega in predvsem drugega respondenta na drugi strani.

V študiji primera je pomembna interpretacija odgovorov posameznika, kar pomeni, glede na izbrano metodo dela, enkratnost raziskave – ponovljivost v tem primeru ni smiselna, zato je nadaljnja raziskava opravljena s triangulacijo kot metodo za povečevanje veljavnosti raziskovalnih ugotovitev. Denzin (1978, cit. po Janesick, 1994) opredeljuje metodološko triangulacijo kot uporabo različnih metod za raziskavo istega problema. Primerna je za študij kompleksnih konceptov, ki obsegajo več dimenzij. Možna je triangulacija znotraj iste metode, npr. uporaba različnih strategij merjenja istega pojava; triangulacija med metodami pa pomeni uporabo različnih, a komplementarnih metod pri obravnavi pojava. Poenostavljeno rečeno, ali z

najmanj tremi različnimi kvalitativnimi metodami (npr. opazovanje, intervju itd.) izvedemo navzkrižno preverjanje iste skupine ljudi, ali pa z eno kvalitativno tehniko sprašujemo vsaj tri (skupine) ljudi. V raziskavi sem uporabil drugo opcijo, saj so na enaka vprašanja odgovarjali trije respondenti na različnih nivojih dela z različno izobrazbo, sicer povezani v skupnem procesu izvedbe projektov.

Ocenjujem, da lahko na podlagi osebnih zgodb reprezentativno izbranih respondentov na področju projektnega ravnanja pridobim vpogled, kakšen je njihov odziv na izbrano organizacijsko strukturo v njihovem poklicnem življenju.

#### 4.5 Potek intervjuja

Raziskava je bila opravljena v podjetju GRADIS skupina G, pri čemer sem vsakemu od udeležencev za opredeljene cilje zastavil štiri enaka podvprašanja. Osebna izkušnja z intervjuvanci je dodatno nadgradila njihove izjave, saj sem si na podlagi tona glasu in govornice telesa lahko ustvaril sliko o odnosu posameznika do izbrane organizacijske strukture podjetja skozi proces izvedbe gradbenih projektov. To je tudi ena izmed prednosti kvalitativnega načina raziskovanja, a hkrati tudi slabost – subjektivnost interpretacije<sup>1</sup>.

Intervjuji so se vršili individualno v zaprtih prostorih, pri čemer sva bila prisotna le spraševalec in respondent. Udeleženci so bili pred izvedbo obveščeni, da je tematika s področja projektnega managementa ter da bodo podatki uporabljeni za potrebe znanstveno-raziskovalnega dela v sklopu doktorskega študija managementa. Intervjuji so potekali brez težav, saj so vsi udeleženci dobro poznali naravo projektnih procesov ter imeli že precej izoblikovana stališča. Prvi intervju je trajal 28 minut, drugi 26 ter tretji 38 minut. Odgovori<sup>2</sup> so bili zabeleženi na diktafon, kar je kasneje omogočalo zanesljivejši zapis podatkov.

V nadaljevanju (preglednica 1) so prikazani prepisi (originalov) intervjujev, ki predstavljajo glavno podlago oziroma temelj za osrednji del članka – razpravo o rezultatih raziskave.

<sup>1</sup> Glede na dejstvo, da sem v podjetju tudi sam zaposlen, dopuščam možnost subjektivnosti intepretacije, kar pa je obenem tudi prednost, saj imam neposreden vpogled v organizacijsko strukturo in njeno delovanje.

<sup>2</sup> Vsi odgovori so bili zapisani dobesedno, brez popravkov, zato v nekem smislu izražajo »čustven« podton intervjuvancev, kar dodatno dviguje vrednost pridobljenih podatkov. Zato bo tudi njihovo navajanje v razpravi dobesedno.

<b>Korespondent</b>	<b>Pregled štirih (4) podvprašanj in odgovorov v okviru kvalitativne raziskave – polstrukturiran intervju</b>
	1. S katero organizacijsko strukturo se največkrat srečujete pri svojem delu oziroma jo uporabljate?
Direktor programa NGE:	»Glede na moje delovno mesto direktorja programa NGE je to gotovo poslovno-funkcijska struktura, seveda z nekaterimi elementi projekta. Torej, ... ne glede, da gre za strogo hierarhično organiziranost, primerno predvsem za manjše projekte, sem jo vedno skušal spraviti v življenje tudi na avtocestnem programu. Dostikrat sem bil deležen očitkov v smislu, kaj se pa greš, ta struktura je itak primerna le za neko rutinsko delo in vzdrževanje standardov, a si upam trditi, da temu ni tako. Moji delavci so vedno imeli le enega nadrejenega, ki jim je dodeljeval in nadzoroval njihovo delo, tako da ni prihajalo do kakšnega kaosa ... tudi pri nagrajevanju ne. Ker smo imeli projekte znotraj naših funkcijskih skupin, sem se na ta način ognil raznoraznim organizacijskim problemom. Red mora biti, pa čeprav je slab ... ne bo mi pa solil pameti kakšen nadobudni projektni vodja, zato smo v vodstvu, veste, vedno pazili, kakšno stopnjo odgovornosti smo mu namenili za časovne roke, pa stroške ...«
Vodja projekta – AC program:	»V vlogi vodje projekta se pri svojem delu na področju gradbene komercialne največkrat srečujem s projektno matrično strukturo, po domače povedano, ko vodim projekt, je to kot bi vodil podjetje v malem. Ta ... po projektini liniji dokaj fleksibilna struktura, mi namreč omogoča, da projekt kar se da hitro prilagodim zahtevam naročnika, kar pomeni, da lahko člani tima povečajo ali zmanjšajo obseg dela na projektu ... po potrebi pa lahko v projekt vključim tudi nove člane. Tu bi še poudaril, da ta struktura omogoča dober pretok informacij v firmi – s tem mislim na številne komunikacije med zaposlenimi pri različnih projektih, pa tudi v različnih poslovno-funkcijskih enotah firme.«
Vodja gradbišča – AC program:	»Prva, ki mi ta trenutek pade na pamet, je ... imenuje se čista strukturna, smešen izraz. Povedati moram, da gre za relativno mlado zasnovo, primerno za obvladanje največjih projektov, ... na primer avtocestnega programa, ki ni samo regionalnega, ampak tudi nacionalnega pomena. Zato je treba biti na nek način previden pri ocenjevanju te strukture, zlasti glede na druge, že razvite oblike. Pri mojem delovnem stažu na področju gradbene operative lahko kot glavno prednost te oblike, v primerjavi z ustaljeno klasično, izpostavim bistveno bolj hvaležno vlogo projektne vodje. Veste, on ima polno avtoriteto pri izvajanju projekta, pa še vsi sodelavci na projektu odgovarjajo neposredno njemu. Kot vodja gradbišča nikoli v svoji dolgoletni karieri nisem imel težav s komuniciranjem navzgor po hierarhični lestvici ... vedno sem se vse dogovoril direktno s šefom firme. Res pa je, da se čista projektne oblike zmerom pojavlja vzporedno z notranjo organizacijo družbe. V določenih situacijah je to precej čudno, ker mora vodstvo družbe za projekt prevzeti polno odgovornost, in to praktično brez izjeme. Hmm, človek bi rekel, država v državi ... ampak kaj češ, važen je končen rezultat in nič drugega.«
<b>Korespondent</b>	<b>Pregled štirih (4) podvprašanj in odgovorov v okviru kvalitativne raziskave – polstrukturiran intervju</b>
	2. Kateri faktorji vplivajo na učinkovitost izbrane organizacijske strukture?
Direktor programa NGE:	»Vedno sem trdil, da funkcijska struktura praviloma omogoča visoko specializacijo in profesionalizacijo naših zaposlenih. Moje izkušnje kažejo, da so neprilagodljivost spremembam, počasno komuniciranje, sprejemanje in uresničevanje odločitev naveden larifari. Ker smo podjetje organizirali okrog naših primarnih funkcij, na primer razvoja, nabave, ... pa ne vem kaj še vsega, smo s tem dosegli tudi večjo učinkovitost. Zaradi večjega števila sektorjev, ki so pokrivali vsak svoje funkcionalno področje, smo se izognili mnogim anomalijam. K večji učinkovitosti strukture zagotovo prispeva njena štabna organiziranost, to je tista, ki omogoča ohranjanje obstoječe hierarhije ... kadar je bilo potrebno, smo jo po potrebi dopolnili z vodjo projekta in raznimi strokovnimi svetovalci, ki so skupaj delovali kot nekakšna štabna služba«

Vodja projekta – AC program:	»Glede na moje pretekle izkušnje v gradbeni komerciali je ključna oseba generalni manager firme, ki mora vzpostaviti neko ravnovesje moči, dobesedno mora ... kako naj rečem ... nekako znati balansirati med projektnim in funkcijskim delom podjetja. Kot projektni vodja sem se vedno trudil imeti dober pregled nad razporedi del, nad roki, nad proračunom, ... Tu je pomembna tudi klasična tehnična izobrazba ... pa da ne pozabim, še to, pomembno je, da so bili interesi projektov, ki sem jih vodil, zmeraj postavljeni pred interese drugih funkcijskih enot, mislim sektorjev. Rekel bi tako, če ne znaš dela razdeliti in ga v nadaljevanju tudi nadzorovati in koordinirati znotraj projektne skupine, nisi naredil praktično nič ... (smeh).«
Vodja gradbišča – AC program:	»Ko se uvede čista projektna oblika, se v obstoječi družbi odnosi hitro, morda celo prehitro spremenijo. Kaj hočem s tem povedati? Postavljeni piramidi odnosov je praktično dodan nov samostojen oddelek. Kratkoročni cilji projekta se dostikrat ne ujemajo z dolgoročnimi ... pa se vseeno ohranja neka povezava s podjetjem, saj večina članov tima pač prihaja iz firme ... hmm, da nisem zašel malo v protislovje (zamišljen). No, da boste bolje razumeli, na učinkovitost generalno vpliva visoka stopnja identifikacije posameznika s podjetjem, to pa pelje do poenotenja vseh sodelujočih na projektu. Pa tudi na centralizacijo odgovornosti ne smemo pozabiti, odločanje je hitro in učinkovito, to pa zato, ker projektni vodja odloča o tistih zadevah, ki so ključne za sam projekt. Če pa pride do realizacije večih med seboj primerljivih projektov, kot smo to imeli prakso pri izgradnji dolenskega avtocestnega kraka, se projektni tim formira v stalno skupino in sodeluje neprekinjeno. Skratka, kljub nenormalnim komercialnim pogojem dela ob gradnji dolenske avtoceste nas je vsa gradbena konkurenca dobesedno občudovala, povrh vsega pa še kopirala ... (smeh).«
<b>Korespondent</b>	<b>Pregled štirih (4) podvprašanj in odgovorov v okviru kvalitativne raziskave – polstrukturiran intervju</b>
	3. Ali lahko opišete značilne reakcije s strani podrejenih glede na izbrano organizacijsko strukturo?
Direktor programa NGE:	»Moram priznati, da ste zdaj dejansko zadeli v črno. Roko na srce, lahko se pojavi tekmovalnost in konflikti med posameznimi oddelki, to pa zato, ker vsak funkcijski del čuti željo prikazati svoj del naloge kot najpomembnejši. Tudi sodelovanje med sektorji na ta način hitro postane formalno, pa togo, hmm ... ni najprimernejše za vodenje projektov, to je dejstvo. Projektni vodje dostikrat reagirajo precej burno, po mojem zaradi tega, ker nimajo take funkcije, kot bi si jo želeli. Pa tudi delo lahko dodeljujejo, kontrolirajo in koordinirajo le preko svojih stalnih šefov ... So mi pa številni strokovnjaki izrazili veselje, da niso bili odtujeni od svojih kolegov iz poslovno-funcijskih enot. Iz tega smo na koncu vsi izvlekli nekaj pozitivnega, pa še do boljšega pretoka znanja in idej je prišlo.«
Vodja projekta – AC program:	»To pa ni enostavno vprašanje (zaskrbljen). Za izbrano projektno-matrično strukturo lahko povem, da imam običajno silne težave s pripadnostjo delavcev na projektu, to pa zato, ker zaposleni del nalog še vedno opravljajo za svojega funkcijskega šefa, zaradi tega pa so potem tudi odzivni časi delavcev slabši. Kot vodja projekta na avtocestnem programu sem moral na začetku non-stop skrbeti za promocijo svojih projektov, da sem sploh pridobil ljudi na svojo stran ... drugače me sploh niso hoteli poslušati. Čeprav sem imel opravka s strukturo, ki je bila po funkcijski liniji praktično stalna, so se delavci kljub večji varnosti svojega delovnega mesta ob zaključku projekta zmrdovali in pritoževali, ... so očitno že vedeli, da jih čaka ših na več projektih hkrati.«
Vodja gradbišča – AC program:	»V trenutku, ko se je formirala čista projektna oblika, sem jih kot šef gradbišča ponavadi dobil po glavi. Namreč, neodvisne projektne skupine so se tako močno navezale na projekt, da so s krovnim podjetjem navezale odnos mi-oni (rahlo povišan ton). Rezultat tega je bila v štartu neka nedolžna tekmovalnost, ki je kasneje prerasla v resen konflikt s funkcijskimi enotami. Kadar se je v podjetju odvijalo več projektov hkrati, je naš vrli management običajno reagiral panično in začel brezglavo prekomerno zaposlovati. Omenil bi še primer mladega strokovnjaka, ki mu je delo na projektu predstavljalo silen izziv ... z njegovim strokovnim usposabljanjem pa na koncu ni bilo nič, ker je s svojo matično enoto nehote ohranjal premočne vezi. Smola pa taka, vam povem, mi ga je bilo kar žal ...«

Korespondent	Pregled štirih (4) podvprašanj in odgovorov v okviru kvalitativne raziskave – polstrukturiran intervju
	4. Kateri bistveni negativni odzivi lahko povzročijo zamenjavo organizacijske strukture?
Direktor programa NGE:	»Saj sem vedel, da bova prišla do tega (smeh). Ljudje so dandanes maksimalno obremenjeni in non-stop pod stresom, tako da je njihova motivacija za delo na projektu lahko precej šibka ... sploh, če gledajo na projekt kot na neko postransko dejavnost, ki ne pomeni nič drugega kot dodatno delovno obremenitev. Dostikrat tudi sam opazim pomanjkanje prepoznavanja, merjenja in nagrajevanja projektne dela ... to vodi v anarhijo, vam povem, če delo ni nagrajeno, ljudi tudi cilji projektov ne zanimajo. Ne boste verjeli, velikrat jih obravnavajo kot moteče dejavnike v podjetju. Negativnih odzivov in raznih pritiskov pa smo bili večkrat deležni tudi s strani naših naročnikov, češ, da njihovi projekti niso v središču pozornosti. Vse, kar sem povedal, vodi edinole v nek razumen kompromis, ki ga v določenih situacijah s svojo alternativo predstavljata čista projektna struktura, še bolj pa projektno-matrična.«
Vodja projekta – AC program:	»Ja, to me je pa večkrat teplo pri opravljanju mojega dela. Kar naenkrat so se pojavili konflikti dveh šefov, na eni strani tistega funkcijskega iz firme, na drugi strani pa mene kot klasičnega vodje projekta. To se je prenašalo tudi na moje delavce, vključno z delovodji ... vsi so me gnjavili z izgovori, češ, nimam časa za opravljanje dela na projektu, po drugi strani pa so dobesedno, pardon izrazu, nekam lezli svojem funkcijem direktorju. So pač vedeli, da jim on določa plačo in ima večji vpliv na njihovo bodoče delo ... pa da ne razlagam o napredovanju. Vidiš, v tem primeru mi včasih ni preostalo drugega, kot da vpeljem čisto projektno strukturo ... hmm, če sem imel srečo in sem vodil velik in dolgotrajen projekt, mi je na koncu to tudi uspelo.«
Vodja gradbišča – AC program:	»Veste, včasih se zgodi, da je za projekt odgovornih več ljudi hkrati, vsak za svoje področje. S tem je potem križ, ker pride do težav pri koordinaciji. Ali pa na primer slaba motivacija za delo na projektu ... če se seveda gleda na projekt kot odvečno aktivnost, ki dodatno obremenjuje. Nasprotno pa nekateri člani projektne skupine ali tima niso vedno polno zaposleni ... pri nas v gradbeništvu radi rečemo, da bi take kar v mrzlo vodo vrgli, da vidimo, če bodo znal plavati ... Ker člani projektne ekipe običajno ne poznajo celotnega podjetja, pogosto ne znajo slediti njegovi globalni politiki ... pač razmišljajo po svoje. Po mojem skromnem mnenju je glavni problem te strukture, da so sodelavci na projektih čisto preslabo izkoriščeni, ker za dlje časa bistveno težje v celoti zapustijo prejšnje, bom rekel, kar udobne položaje v podjetju. Konec koncev pa je čista projektna struktura, gledano v očeh učinkovitosti, dosti primernejša od projektno-matrične ... res, verjemite mi, pri tej je potrebno ogromno organizacijskega znanja vseh zaposlenih, ne le peščice.«

Preglednica 1: Kvalitativna raziskava – polstrukturiran intervju

## 5 Razprava o rezultatih raziskave

### 5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

V intervjujih so vsi udeleženci kot najpomembnejši faktor poudarjali razmerje med projekti in funkcijami v podjetju. Podjetja, ki večinski del svojega proračuna porabijo oziroma zaslužijo na projektih, bodo bolj uspešna s projektno strukturo. Upoštevati je potrebno tudi prepletanje in povezanost funkcij. Kot naslednji dejavnik, ki so ga postavili udeleženci in igra pomembno vlogo pri izbiri organizacijske strukture, je sama velikost projektov. V splošnem velja, da večji kot so projekti, bolj smiselno je graditi organizacijo okoli njih. Zato lahko logično sklepam, da večji kot je projekt, primernejša zanj je čista projektna organiziranost podjetja. Udeleženci so v svojih izjavah pou-

darjali, da je lažje zgraditi strokovno znanje v štabno-projektne organizacijski strukturi, ker so funkcijske enote bazen strokovnega znanja. Prav tako so poslovno-funcijske enote najprimernejše okolje za graditev osebne kariere. Tudi v skladu s teoretičnimi izhodišči (poglavje 2) so udeleženci v vseh treh intervjujih največkrat omenjali tri (3) primarne oblike organizacijske strukture. V nadaljevanju prispevka bom tako vsako izmed njih vzel pod drobno-gled ter jo, seveda v okviru dobljenih odgovorov, tudi podrobneje analiziral.

#### 5.1.1 Štabno-projektne organizacijske strukture

Dobljeni odgovori potrjujejo, da ima ta organizacijska struktura tako prednosti kot slabosti. Te večinoma izhajajo iz pomanjkanja oziroma odsotnosti avtoritete, ki je



odgovorna za izvedbo celotnega projekta. Posledica tega je nujno vmešavanje višjih ravnateljev v dnevne, rutinske aktivnosti. Tako direktor programa NGE pravi: *»ne bo mi pa solil pameti kakšen nadobudni projektni vodja, zato smo v vodstvu, veste, vedno pazili, kakšno stopnjo odgovornosti smo mu namenili za časovne roke, pa stroške.«* Slabost zaradi pomanjkanja avtoritete in hkrati odgovornosti za izvedbo celotnega projekta, direktor v nadaljevanju poudarja: *»projektni vodje dostikrat reagirajo precej burno, po mojem zaradi tega, ker nimajo take funkcije, kot bi si jo želeli.«* Iz središča pozornosti posameznih aktivnosti izginejo želje in zahteve naročnika projekta.

V tem kontekstu je značilna izjava direktorja, ki pravi: *»negativnih odzivov in raznih pritiskov pa smo bili večkrat deležni tudi s strani naših naročnikov, češ, da njihovi projekti niso v središču pozornosti.«*

Vsi udeleženci poudarjajo slabo in počasno medsektorsko komunikacijo, težave imajo pri določanju odgovornosti, motivacija in inovativnost pa sta zaradi odsotnosti nagrajevanja nizki (intervju z direktorjem). Nenazadnje so ideje funkcijsko orientirane, zato slabo upoštevajo trenutne projekte.

V štabno-projektni organizacijski strukturi kompleksni projekti načeloma ne dosegajo zastavljenih rokov in ciljev, kajti funkcijski ravnatelji posvečajo večjo pozornost tistim aktivnostim, ki njim in njihovim podrejenim prinašajo večje koristi in zadovoljstvo. Po drugi strani pa ne tistim aktivnostim, ki so nujno potrebne za končanje projekta znotraj časovnega, stroškovnega in kakovostnega okvira. To mnenje ima zlasti vodja projekta, ko trdi: *»zaposleni del nalog še vedno opravljajo za svojega funkcijskega šefa, zaradi tega pa so potem tudi odzivni časi delavcev slabši.«*

### 5.1.2 Čista (popolna) projektna organizacijska struktura – oddelek

Diametralno nasprotje štabno-projektni je čista oziroma popolna projektna organizacijska struktura. Njena največja prednost je natančno opredeljena odgovornost in avtoriteta ene osebe, natančneje ravnatelja projekta preko celotnega projekta. To potrjuje misel vodje gradbišča, ko pravi: *»vodja projekta ima polno avtoriteto pri izvajanju projekta, pa še vsi sodelavci na projektu odgovarjajo neposredno njemu.«* Podobno v svoji izjavi trdi vodja projekta: *»... mi včasih ni preostalo drugega, kot da vpeljem čisto projektno strukturo ..., če sem imel srečo in sem vodil velik in dolgotrajen projekt, mi je na koncu to tudi uspelo.«*

Ravnatelj projekta ne razdeljuje le dela med zaposlene, temveč ima pooblastila tudi za nagrajevanje in kaznovanje. Močna avtoriteta ravnatelja in odgovarjanje zaposlenih neposredno njemu posledično oblikuje močne komunikacijske oziroma informacijske kanale, ki so osnova za hitro odzivnost v obravnavanih organizacijah. Na tem mestu vodja gradbišča poudarja: *»nikoli v svoji dolgoletni karieri nisem imel težav s komuniciranjem navzgor po hie-*

*rarhični lestvici ... vedno sem se vse dogovoril direktno s šefom firme.«*

V odgovorih je zaslediti, da so v čisti projektni organizacijski strukturi ljudje na projektu odgovorni neposredno ravnatelju projekta, med katerimi so vzpostavljeni dobri komunikacijski kanali. Navedeno potrjuje tudi *»nek razumen kompromis«*, ki ga v svojem odgovoru sicer ne rad omenja direktor programa NGE.

V odgovorih udeležencev je nadalje zaslediti, da je v čisti projektni organizacijski strukturi prisotna tudi tendenca ohranjanja zaposlenih na projektu kljub dejanski možnosti dokončanja projekta, zato se dogaja, da projekti trajajo dlje, kot bi sicer. V projektnih organizacijah so se intervjuvanci srečevali tudi s pomanjkanjem kariernih priložnosti in kontinuitete za projektno osebje, v čistih projektnih organizacijah (intervju z vodjo gradbišča) pa se izoblikuje močan odnos med osebjem, ki dela na projektu, zato se pojavljajo relacije mi – oni, ki kvarijo odnose med projektnim timom in preostalimi zaposlenimi. Omenjeno *»bolezen«* imenujemo *»projektitis«*, ki jo je v svojem odgovoru lepo ponazoril vodja gradbišča: *»Namreč, neodvisne projektne skupine so se tako močno navezale na projekt, da so s krovnim podjetjem navezale odnos mi-oni.«*

### 5.1.3 Projektno-matrična organizacijska struktura

Z namenom združitve pozitivnih lastnosti tako štabno-projektne kot čiste projektne organizacijske strukture in hkratne odprave njunih negativnih lastnosti se je izoblikovala projektno-matrična organizacijska struktura. Po mnenju vodje projekta in vodje gradbišča je idealna za gradbena podjetja, ki so projektno vodena. To pomeni, da projekti v podjetju predstavljajo osnovno dejavnost gradbenega podjetja in da so uspešno ravnani projekti pogoj za obstoj in poslovanje podjetja. V svoji izjavi to potrjuje vodja projekta, ko navaja: *»... pomembno je, da so bili interesi projektov, ki sem jih vodil, zmeraj postavljeni pred interese drugih funkcijskih enot, mislim sektorjev.«* Iz vseh treh intervjujev lahko povzamem, da je močna projektno-matrična organizacijska struktura po svojih lastnostih bližje čisti projektni, medtem ko je šibka projektno-matrična organizacijska struktura bližje štabno-projektni. Strokovnjaki posameznega poslovno-funcijskega področja, ki sodelujejo v interdisciplinarni skupini pri reševanju določenega problema, so disciplinsko in strokovno podrejeni svojemu funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa projektnemu managerju oziroma managerju skupine, ki rešuje problem (Rozman et al., 1993: 158).

Zaradi prepletanja odgovornosti funkcijskih ravnateljev in ravnateljev projektov med drugim tudi vodja projekta ugotavlja, da v življenjskem ciklu projekta zato neizbežno prihaja do medsebojnih konfliktov. V tem kontekstu torej ugotavlja, da so se kar naenkrat pojavili konflikti dveh šefov, na eni strani tistega funkcijskega iz firme, na drugi strani pa njega samega kot klasičnega vodje projekta. Ravnatelj projekta določa, kaj bodo ljudje oziroma zaposleni delali na projektu, medtem ko funkcijski ravnatelj

nadzoruje, kdo bo delal na projektu in kakšna tehnologija se bo uporabljala. To tezo potrjuje izjava vodje projekta: »*vsi so me gnjavili z izgovori, češ, nimam časa za opravljanje dela na projektu, po drugi strani pa so dobesedno, pardon izrazu, nekam lezli svojemu funkcijskem direktorju.*« Projektno-matrična organizacijska struktura podjetja omogoča, da ima vsak projekt dostop do celotnega baze na znanja in tehnologije, ki se razvija v funkcijskih oddelkih. Najbolje se ta organizacijska oblika obnese v spremenljivem okolju z visoko negotovostjo, pri nerutinski medsebojno soodvisni tehnologiji, pri podjetjih s cilji, usmerjenimi navzven (Daft, 1986: 248). S tem v zvezi direktor programa NGE jasno govori: »*ker smo imeli projekte znotraj naših funkcijskih skupin, sem se na ta način ognil raznoraznim organizacijskim problemom.*«

V tem smislu se prepreči podvajanje, ki je prisotno v čisti projektni organizacijski strukturi (intervju z vodjo gradbišča). Odgovori kažejo, da projektno-matrična organizacijska struktura zagotavlja manjšo negotovost zaposlenih na projektu po končanju trajanja projekta in primerno prilagodljivost ter hitro odzivnost na strankine želje, še zlasti izjava vodje projekta: »*ta (projektno-matrična, op.p.) po projektni liniji dokaj fleksibilna struktura, mi namreč omogoča, da projekt kar se da hitro prilagodim zahtevam naročnika.*«

Teorija navaja, da so politika in postopki lahko opredeljeni neodvisno za vsak projekt, le da so v skladu s politiko matičnega podjetja. S tem v zvezi vodja gradbišča poudarja težavo, rekoč: »*ker člani projektne ekipe običajno ne poznajo celotnega podjetja, pogosto ne znajo slediti njegovi globalni politiki ... pač razmišljajo po svoje.*« Iz odgovorov udeležencev lahko še povzamem, da v primeru večjega števila projektov obravnavana struktura zagotavlja boljše razporeditev virov na ravni podjetja in optimizira celoten sistem.

## 5.2 Omejitve raziskave z vidika posploševanja

Z obzirom na posploševanje, kot ga navajajo nekateri avtorji (Easterby – Smith et al., 2005), lahko izsledke raziskav posplošim z vidika teoretične abstrakcije, saj sem v namenski vzorec vključil tri posameznike, zaposlene na različnih delovnih mestih in z različno stopnjo izobrazbe. Vsi trije udeleženci, s področja projektnega managementa, so na svojih nivojih v hierarhiji družbe med vodilnimi kadri (t.i. vlečni konji). Omejitve raziskave z vidika reprezentativnosti vzorca so opisane v poglavju 4.4. Velikost proučevane organizacije v tem primeru ne predstavlja omejitev v smislu kvalitete zbranih podatkov. Izbrana tema predstavlja mnogo širši okvir, kot je bil zajet in obdelan v tem članku, pri čemer je vzrok za relativno ozkost v sami naravi in namenu raziskave. Nedvomno je izbira tipa organizacijske strukture le eden izmed dejavnikov, ki ima neposreden vpliv na zaposlene.

Ker sem skozi raziskavo želel pridobiti pojasnila, ki opredeljujejo izključno relacijo med vrsto organizacijske strukture in konkretnim odzivom na njeno izbiro, pri na-

vajanju tipov organizacijske strukture nisem upošteval argumentov socializacije in moči.

Upošteva je izbran vzorec respondentov iz srednje velikega gradbenega koncerna, katerega glede na celotno populacijo zaposlenih ocenjujem kot dovolj reprezentativnega, sem pričakoval, da bodo ugotovitve iz pridobljenih odgovorov na nek način splošno veljavne za celotno proučevano organizacijo. A ker gre vendarle za osebno podana mnenja, dopuščam možnost, da znotraj samega podjetja s tem v zvezi obstajajo tudi drugačna stališča in opredelitve. Ker so si nekatera mnenja oziroma pogledi respondentov vsaj približno podobni, lahko rezultate (vsaj deloma) posplošim na nivo podjetja. Vzorec, sicer majhen, je primeren za raziskavo organizacijske strukture podjetja, za nivo slovenske gradbene panoge pa je prispevek pomemben v smislu pristopa, metodologije in primerjave podatkov. Glede na selektivno izbrane poklicne profile sem mnenja, da lahko opravljena raziskava znotraj proučevanega podjetja pripomore k pojasnitvi odzivov zaposlenih na izbran tip organizacijske strukture.

## 6 Sklepne ugotovitve

Realizirani intervjuji so pokazali, da je vsem trem respondentom v raziskavi v splošnem poznana teorija s področja organizacijske strukture v projektne ravnanju, z manjšo izjemo pri tretjem udeležencu, kjer je, kljub dolgoletnem delovnem stažu, vendar nižji stopnji izobrazbe, prisotno določeno nepoznavanje, razvidno iz izraženega protislovja pri odgovoru na drugo podvprašanje (preglednica 1).

Kvalitativna analiza je pokazala, da je izbira primerne organizacijske oblike v okviru krovnega podjetja precej težavna naloga. Pravila ali postopke, ki bi vodili do izbire, ni mogoče natančno določiti, saj unikatnost podjetja, projekta in poslovnega okolja zahteva samostojno obravnavo situacije. Glede na obravnavane oblike organizacije v sklopu dobljenih odgovorov lahko v splošnem postavim naslednje smernice:

- štabno-projektna organizacijska struktura je primernejša za projekte, ki zahtevajo večjo strokovno poglobitev ali večje naložbe v opremo, ki jo sicer uporablja poslovno-funcijska enota, manj pa za projekte, ki zahtevajo hitro odzivnost, minimiranje stroškov ali lovljenje rokov;
- čista (popolna) projektna organizacijska struktura je primernejša za ponavljajoče si podobne projekte (na primer nekateri gradbeni projekti) ali enkratne specifične projekte, ki zahtevajo strogo kontrolo;
- projektno-matrična organizacijska struktura je primerna za projekte, ki zahtevajo integracijo prispevkov več poslovno-funcijskih enot in precej strokovnega dela, pri tem pa ne zahtevajo stalne angažiranosti poslovno-funcijskih specialistov na projektu.

Kvalitativna raziskava je potrdila teoretične navedbe, da moramo pri obravnavi posamezne situacije, za katero izbiramo organizacijsko obliko, sistematično ugotoviti namen, cilje in ključne aktivnosti projekta; ugotoviti, kdo v podjetju je sposoben te aktivnosti izvesti; razdeliti aktiv-

nosti na zaporedje opravil; ugotoviti razmerja med sodelujočimi pri posameznih opravilih; navesti vse ostale značilnosti in predpostavke projekta ter izkušnje podjetja s tovrstnimi projekti. V smeri, da so tako zbrani podatki lahko osnova za nadaljnje odločanje o najprimernejši organizacijski strukturi podjetja, so nenazadnje razmišljali prav vsi respondenti.

## 7 Literatura in viri

- Burgar Makovec, M. (2005). Uvajanje projektne načina dela in projektne pisarne – primer Skupine TPV, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Burgess, R.G. (1982). *Field research: a source book and field manual*, Allen and Unwin, London.
- Chandler, L.V. (1979). Financial markets: structure and basic functions. *The monetary-financial system – izbrana poglavja*. New York: Harper & Row.
- Daft, R.L. (1986). *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, St. Paul.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). *Handbook of qualitative research*, 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks, Sage Publications, London, New Delhi.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
- Golob, R. (2000). Projektno vodenje kot del poslovne kulture, *Gospodarski vestnik*, 49(13): 94 - 95.
- Hauc, A. (1982). *Projekti v organizacijah združenega dela*, ČGP Delo, Ljubljana.
- Ivanko, Š. (1980). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Jones, S. (1985). The analysis of depth interviews. *Applied qualitative research – izbrana poglavja*. Uredil Walker, R. Gover: Aldershot.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, Sage Publications California, London, New Delhi.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*, Obzorja Maribor, Maribor.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education. 2<sup>nd</sup> Edition. A joint publication of the Jossey-Bass education series and the Jossey-Bass higher and adult education series*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Mihelčič, M. (1999). *Organizacija in ravnateljstvo*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana.
- Možina, S. (1972). *Formalna struktura in osebnost*, Izobraževalni center Ekonomske fakultete, Ljubljana.
- Možina, S., Bogdan, K., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*, Didakta, Radovljica.
- Petrič, M. (2005). Notranje podjetništvo in projektne management v slovenskih gradbenih podjetjih, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pungartnik, D. (1997). Organizacija projektov v projektno-matrični organizacijski strukturi, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*, 1. natis, *Gospodarski vestnik (Zbirka Manager)*, Ljubljana.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Rozman, R. (2002). *Ravnanje projekta (Projektne management)*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Sargent, S. (1951). Concept of Role and Ego in Contemporary Psychology. *Social Psychology at the Crossroads – izbrana poglavja*. Uredila Rohrer, J. in Cherif, M. New York: Harper.
- Solina, F. & Križaj F. (1991). *Organizacijski, psihološki in sociološki vidiki projektne dela*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, Ljubljana.
- Van Maanen, J. (1983). *Qualitative methodology*, Sage Publications, London.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*, Moderna organizacija, Kranj.

---

**Peter Friedl** je inženir gradbeništva, diplomirani organizator, specialist managementa in magister znanosti. Ob delu nadaljuje z doktorskim študijem managementa na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Po višješolski diplomu leta 1994 na Fakulteti za gradbeništvo in geodezijo Univerze v Ljubljani se je 8 let intenzivno ukvarjal s problematiko projektne managementa na področju gradbene komercialne, s katerega ima številne reference. Od leta 2004 pa v novoustanovljenem gradbenem koncernu GRADIS skupina G, d.d. Ljubljana na delovnem mestu pomočnika člana uprave za trženje vodi izvedbo vseh razvojnih projektov na področju visokih gradenj, in sicer od njihove idejne zasnove pa do same pridobitve pravnomočnega gradbenega dovoljenja. Njegovo ožje področje raziskovalnega dela vključuje vpeljavo načel oziroma določil standarda serije ISO 9001:2000 v specifiko in kompleksnost storitvenih dejavnosti gradbenih inženiring organizacij.