

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANALIZA NOTRANJE ORGANIZIRANOSTI  
PODJETJA

Denis Anclin

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA NOTRANJE ORGANIZIRANOSTI  
PODJETJA

Denis Anclin

Koper, 2010

Mentor: prof. dr. Cene Bavec



## **POVZETEK**

Zaključno projektno nalogo smo razdelili v dva dela. V prvem, teoretičnem delu, smo opredelili, kaj je organizacija, spoznali zgodovinski razvoj teorije organizacije in podrobneje predstavili vrste organizacijskih struktur. V drugem, analitičnem delu naloge pa smo se osredotočili na obravnavano podjetje, opravili primarno raziskavo, primerjali teorijo in prakso organizacijske strukture, analizirali organizacijske ter situacijske spremenljivke analiziranega podjetja, pridobljene podatke pa smo grafično in numerično prikazali po ustreznih podpoglavjih. Na koncu smo predstavili končne ugotovitve in predlagali spremembe, ki naj jih podjetje upošteva, če želi doseči boljše poslovne rezultate, na katere ima organiziranost podjetja močan vpliv.

*Ključne besede:* analiza, teorije organizacije, organiziranost, organizacijska struktura, centralizacija, formalizacija

## **SUMMARY**

The final project assignment comprises two parts. In the first, theoretical part we defined the term organisation, came to know the historical development of the organisation theory, and described in detail the types of organisational structures. In the second, analytical part of the assignment we focused on the company under our consideration, conducted a primary research, compared the theory and practice of the organisational structure, analysed the organisational and situational variables of the analysed company, and presented the acquired data in graphic and numeric forms according to the relevant subchapters. Finally, we presented our final observations and proposed changes the company should consider in order to achieve better business results, which are strongly affected by the organisation of the company.

*Key words:* analysis, organisation theory, organisation, organisational structure, centralisation, formalisation

**UDK:** 658(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge .....	3
<b>2</b>	<b>Osnovni pojmi, pomeni in vrste organizacije .....</b>	<b>5</b>
2.1	Pojem organizacije .....	5
2.2	Začetki organizacijskih misli.....	5
2.2.1	Klasična teorija organizacije .....	6
2.2.2	Neoklasična teorija organizacije .....	8
2.2.3	Sodobna teorija organizacije .....	8
2.3	Cilji in načela organizacije .....	11
<b>3</b>	<b>Notranja organiziranost podjetja .....</b>	<b>13</b>
3.1	Opredelitev organizacijske strukture in nova terminologija .....	13
3.1.1	Horizontalna in vertikalna diferenciacija.....	13
3.1.2	Formalizacija.....	14
3.1.3	Specializacija .....	15
3.1.4	Centralizacija .....	15
3.1.5	Profesionalizacija.....	16
3.2	Spremenljivost in prilagodljivost organizacijske strukture .....	16
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo .....	17
3.3.1	Strategija podjetja .....	17
3.3.2	Okolje.....	17
3.3.3	Velikost organizacije .....	17
3.3.4	Tehnologija.....	17
3.4	Organigram.....	18
3.5	Vrste organizacijskih struktur.....	19
3.5.1	Hierarhične organizacijske strukture .....	19
3.5.2	Nehierarhične ali postbirokratske organizacijske strukture .....	23
<b>4</b>	<b>Predstavitvev podjetja .....</b>	<b>25</b>
4.1	Lastniška struktura .....	26

4.2	Zgodovinski razvoj podjetja.....	26
4.3	Poslanstvo, vizija in poslovna kultura podjetja.....	27
4.4	Dejavnost podjetja.....	28
<b>5</b>	<b>Analiza notranje organiziranosti podjetja .....</b>	<b>29</b>
5.1	Trenutna organizacijska struktura .....	29
5.2	Analiza podatkov, pridobljenih s primarno raziskavo.....	30
5.3	Korelacija med teorijo in dejansko organiziranostjo podjetja.....	30
5.4	Organizacijske spremenljivke .....	33
5.4.1	Formalizacija.....	33
5.4.2	Specializacija .....	34
5.4.3	Centralizacija .....	34
5.4.4	Profesionalizacija.....	37
5.4.5	Standardizacija.....	39
5.4.6	Kadrovska struktura .....	41
5.5	Situacijske spremenljivke.....	41
5.5.1	Vpliv okolja na organizacijo .....	41
5.5.2	Vpliv velikosti podjetja na organizacijo .....	42
5.5.3	Vpliv ciljev in strategije na organizacijo .....	43
5.5.4	Vpliv zaposlenih na organizacijo.....	43
5.5.5	Vpliv tehnologije in informacijske tehnologije na organizacijo.....	44
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>47</b>
6.1	Končne ugotovitve .....	47
6.2	Predlagane spremembe.....	49
	<b>Literatura .....</b>	<b>53</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>55</b>



## PONAZORILA

Slika 3.1	Primer organigrama .....	18
Slika 3.2	Funkcijska struktura podjetja X.....	20
Slika 4.1	Lastniški deleži podjetja Celjski sejem, d. d. ....	26
Slika 5.1	Organizacijska struktura podjetja Celjski sejem, d. d., na dan 31. 12. 2009 .....	29
Slika 5.2	Ustrezna organiziranost je pomembna za doseganje poslovnih ciljev .....	31
Slika 5.3	Trenutna organiziranost podjetja je ustrezna in je ni treba bistveno spreminjati .....	32
Slika 5.4	Zdajšnja organiziranost vzpodbuja dobre medsebojne odnose .....	32
Slika 5.5	Na delovnem mestu je malo predpisanih pravil in procedur za opravljanje delovnih nalog .....	33
Slika 5.6	Delo bi potekalo bolj kakovostno in hitreje, če bi bile naloge bolj specializirane .....	34
Slika 5.7	Zaposleni s predlogi lahko vplivajo na odločitve vodstva podjetja .....	35
Slika 5.8	Informacije s sestankov vodstva so pravočasno in kakovostno prenesene .....	36
Slika 5.9	Stik z zunanjim okoljem daje nova spoznanja .....	36
Slika 5.10	Formalna izobrazba je ključnega pomena pri opravljanju aktivnosti na delovnem mestu .....	38
Slika 5.11	Podjetje nudi dovolj možnosti dodatnega izobraževanja .....	38
Slika 5.12	Organizirana dodatna izobraževana so koristna pri opravljanju delovnih obveznosti.....	39
Slika 5.13	Prilagodljivost in samoiniciativnost sta ključnega pomena na delovnem mestu.....	40
Slika 5.14	Večje število zaposlenih bi izboljšalo organiziranost dela.....	40
Slika 5.15	Informacijska tehnologija zelo vpliva na delovno mesto .....	45
Tabela 2.1	Primerjava med mehanistično in organsko organizacijo.....	9
Tabela 5.1	Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe.....	41
Tabela 5.2	Starostna struktura zaposlenih .....	43

## **KRAJŠAVE**

d. d. delniška družba  
MOS Mednarodni obrtni sejem  
JV jugovzhodna

## 1 UVOD

Organizacije so jedro tržnega sistema, zato jim je treba nameniti posebno pozornost.

Bavec (2007, 11) pravi, da so organizacije ena najbolj vidnih sestavin sodobne družbe. Obdajajo nas kjer koli se nahajamo. Rodimo se v njih in v njih tudi umremo. Enostavno jim ne moremo ubežati. Neizbežne so tako kot smrt in davki.

Iz tega citata lahko zelo hitro ugotovimo, kakšna je pomembnost obravnave organizacij, tako pridobitnih kot nepridobitnih. Vendar nam Hall v tem odstavku ne pove nič o notranji urejenosti organizacij. Prav to pa bomo v nadaljevanju zaključne projektne naloge temeljito proučili.

### 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Kljub veliko opravljenim študijam, ki pokrivajo tematiko organizacije podjetij, lahko preveč pogosto zasledimo v medijih ali pa mogoče to vemo iz lastnih izkušenj, kako pomanjkljiva je organiziranost podjetij. Pogosto slišimo: »Organizacija tega podjetja je katastrofalna,« ali pa: »V našem podjetju se ne ve, kdo opravlja funkcijo podrejenega in nadrejenega.« Takšnih in podobnih izjav je veliko. Pa vendar se zdi, da vodilni managerji še niso dovolj usmerjeni k izobraževanju tudi na organizacijskem področju.

Organiziranost podjetja je ena od najpomembnejših potez, ki jo mora podjetje skrbno načrtovati, saj le dobro načrtovana notranja organizacija podjetja pripomore k uspešnemu doseganju ciljev organizacije.

V času globalizacije, močne konkurence na trgu, mora biti podjetje kar se da fleksibilno na hitre spremembe, ki jih narekuje trg. Fleksibilnost podjetja je mogoče doseči s pravilno organiziranostjo podjetja.

Zavedati se moramo, da je čas mehanističnih organizacij v zatonu, saj v ospredje prihajajo organske organizacije, ki odpravljajo največje pomanjkljivosti mehanističnih organizacij, s tem se pa pojavljajo tudi nove oblike organiziranosti podjetja.

Intuitivno bi rekli, da so mehanistične organizacije nekaj zelo slabega in da bodo doživele popolni zaton, vendar temu ni tako.

Preden pa začnemo s proučevanjem organiziranosti podjetja, različnih organizacijskih struktur, njihovih prednosti in slabosti, se moramo ozreti v preteklost ter proučiti temeljna izhodišča organizacije. Pravimo, da se zgodovino učimo zato, da bi lažje razumeli sedanost in prav to je nujno tudi pri proučevanju organiziranosti podjetja. Spoznali bomo začetke organizacijskih misli, predstavili najpomembnejše predstavnike in na takšen način tudi razumeli permanenten razvoj teorij organizacije podjetij.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Primarni namen je proučiti zdajšnjo notranjo organiziranost podjetja in morebiti predlagati izboljšave, ki bi bile lahko v interesu obravnavanega podjetja.

Namen je tudi ugotoviti, v kolikšni meri se vodstvo podjetja zaveda pomembnosti optimalne notranje organiziranosti podjetja.

Nedvomno je namen naloge tudi v tem, da bi organizacijska miselnost vodilnih zaposlenih v analiziranem podjetju postala še močnejša.

Cilj zaključne projektne naloge je predvsem v tem, da uspešno povežemo teoretična izhodišča organiziranosti podjetja z dejansko sliko organiziranosti konkretne organizacije.

Nadalje, da analiziramo trenutno organiziranost podjetja, njene prednosti in slabosti ter morebiti predlagamo nove, konkretne rešitve, ki bi bile najbolj optimalne.

Nedvomno je pomemben cilj, da bo med študijem in proučevanjem literature ter korelacijo z realnostjo v konkretnem podjetju poglobljeno znanje s področja organizacije, kar pomeni, da bo možno hitreje in z večjo pristojnostjo predlagati konkretne spremembe v katerem koli podjetju.

Med pomembne cilje tega dela uvrščamo tudi to, da eliminiramo morebitne dvome o pomembnosti organiziranja podjetja in nedvoumno pokažemo, da je dobra organizacija podjetja eden ključnih dejavnikov za potencialni uspeh podjetja, ne samo v ekonomskem smislu, temveč tudi v dobrih medosebnih odnosih zaposlenih.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Najprej je bilo treba izbrati primerno strokovno literaturo, jo proučiti in smiselno uporabiti v teoretičnem delu naloge in posamezne pojme opredeliti. Sledila je analiza in sinteza ugotovitev.

V empiričnem delu naloge so bili uporabljeni primarni in sekundarni viri podatkov. Primarni vir podatkov je predstavljal zaprti tip vprašalnika (Likertova lestvica) zaposlenim v podjetju. Vprašalniki so bili ponujeni v izpolnjevanje v fizični obliki. Vsebina vprašalnika se je navezovala na obravnavano temo zaključne projektne naloge, kot na primer: kako ocenjujete stopnjo formalizacije v podjetju, ali je po vašem mnenju podjetje centralizirano ali decentralizirano, ali lahko govorite o standardizaciji v podjetju in podobno.

Velikost vzorca je obsegala 12 zaposlenih, v njem pa niso bili zajeti trije vodilni zaposleni v tem podjetju, saj smo z enim od njih opravili individualni nestrukturiran razgovor.

Podatki, ki smo jih na ta način pridobili, so bili obdelani v programu SPSS, numerično in grafično prikazani v analitičnem delu te naloge ter ustrezno interpretirani.

Pri sekundarnem viru podatkov smo proučili notranjo organiziranost podjetja. Sledila je študija korelacije med teorijo organiziranosti in realno organiziranostjo v podjetju.

Prevladujejo sekundarni podatki, saj je večina že dostopnih v podjetju, tako da potrebe po večjem obsegu pridobivanja primarnih podatkov ni bilo.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge**

V nalogi predpostavljamo, da je podjetje dobro organizirano, vendar ne optimalno, zato je analiza lahko nakazala potencialna področja, ki bi jih bilo morda treba izboljšati.

Predpostavljamo tudi, da bodo zaposleni v podjetju pripravljeni sodelovati pri nastajanju zaključne projektne naloge s svojimi komentarji in realnimi odgovori v vprašalnikih.

Kot ključno omejitev pri nastajanju zaključne projektne naloge zaznavamo v sorazmerno majhnem vzorcu anketirancev, kar pomeni, da bodo rezultati analize primerni samo za proučevano podjetje, nikakor pa ne za ostale organizacije.



## **2 OSNOVNI POJMI, POMENI IN VRSTE ORGANIZACIJE**

Izvor besede organizacija ima svoj koren v starogrški besedi organon in pomeni orodje (Bavec 2007, 7).

V literaturi različnih avtorjev zasledimo različne opredelitve oziroma definicije, kaj organizacija sploh je, različne poglede in različne interpretacije.

### **2.1 Pojem organizacije**

Zupanova in Kaše (2003, 4) pravita, da je organizacija skupnost ljudi, ki želijo uresničiti določene cilje.

Organizacija je ciljno usmerjen socialni sistem z razčlenjeno dejavnostjo, ki je povezan z okoljem (Daft 2001, 12).

Weber (1964) pravi, da je organizacija tehnična kategorija, ki označuje, kako se različne storitve kontinuirano kombinirajo druga z drugo in z materialnimi sredstvi za proizvodnjo. Pri tem smatra organizacijo v okviru gospodarsko organiziranega delovanja.

Bolj splošna in podjetniško smiselna opredelitev se glasi: »Podjetje je organizacija, ki je bila ustanovljena za doseganje določenih poslovnih ciljev.« (Bavec 2007, 11)

Več strokovne literature kot proučimo, več različnih opredelitev organizacije dobimo, kar nakazuje na zelo široko in pomembno tematiko organizacije.

V tem delu se bomo osredotočili predvsem na organiziranost organizacije.

### **2.2 Začetki organizacijskih misli**

Organizacijska misel ima dolgo preteklost in kratko zgodovino. To pomeni, da se organizacijske ideje pojavljajo že razmeroma zelo zgodaj, da pa jih proučujemo razmeroma malo časa (Lipičnik 1997, 4).

Človek je socialno bitje, nagnjenost k organizaciji in organiziranju mu je očitno prirojena (Kavčič 1991, 25).

Takoj, ko se je dvoje ali troje najprimitivnejših ljudi sporazumelo, da naredijo nekaj skupno, ne glede na to, kako primitivna je bila naloga, so se morali dogovoriti, kdo in kdaj bo kaj naredil (Vorina 2007, 5).

Lipičnik (1997, 4) v svojem delu podrobno opredeli razvoj organizacijskih misli. Prve zametke organizacijskih misli najdemo že pri Sumerjih, pomemben mejnik pa predstavlja Hamurabijev zakonik, ki velja za najstarejšo in najpopolnejšo zbirko zapovedi, prepovedi in nasvetov. Pomembno vlogo v razvoju organizacijskih misli imajo še Grki, Rimljani, Kitajci in Benečani.

Postavlja se nam vprašanje, zakaj je treba poznati oziroma razumeti zgodovino organizacijskih teorij. Bavec (2007, 37) ugotavlja:

- Sodoben pogled na organizacijo je le korak v evolucijskem razvoju, ki sloni na tradicionalnem pogledu na organizacijo, ki se je razvil v 20. stoletju.
- Veliko izsledkov organizacijskih ved iz prejšnjega stoletja je še vedno veljavnih in vsakodnevno uporabnih, zato jih morajo poznati tudi sodobni managerji.
- Poznavanje zgodovine in razumevanje sodobnih trendov lahko managerjem olajša iskanje novih ter izvirnih organizacijskih rešitev.

### **2.2.1 Klasična teorija organizacije**

Klasična organizacijska teorija je sestavljena iz treh smeri: znanstvenega upravljanja, upravnega vodenja in birokratske teorije organizacije (Kavčič 1991, 42).

Klasična teorija organizacije obravnava organizacijo v glavnem kot mehanski sistem (Lipičnik 1997, 5).

Hierarhična in centralizirana organizacija je omogočila delovanje velikih združb tako, da je majhno število usposobljenih posameznikov lahko vodilo in nadziralo veliko število nizko usposobljenih ter priučenih delavcev. V začetku 20. stoletja je bila to s poslovnega zornega kota optimalna organizacijska oblika (Bavec 2007, 40).

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili najpomembnejše klasične teoretike, njihove prednosti in pomanjkljivosti.

#### *Frederich Winslow Taylor (1856–1915) – znanstveni management*

Frederich Taylor velja za očeta sodobne organizacije in managementa. V času, ko je bil zaposlen v tovarni papirja in kasneje, ko je postal zasebni konzultant, je ves čas opazoval organizacijo dela v tovarnah in opazil številne pomanjkljivosti, kar zadeva organizacije dela (Vila 1994, 56).

Na tem mestu poudarimo le najpomembnejša načela njegovega znanstvenega managementa (Vila in Kovač 1997, 61):

1. Vso odgovornost za organizacijo je treba dodeliti poslovodečim in ne delavcem. Poslovodeči morajo reševati vse, kar je povezano s planiranjem in oblikovanjem dela, prepuščajoč delavcem samo izvršitev.
2. Za vsako delo je treba izbrati najprimernejšega človeka. Poslovodeči morajo uskladiti sposobnosti vsakega posameznika z zahtevami določene naloge.
3. Vsakega delavca je treba usposobiti, tako da bo delo pravilno opravljeno. Poslovodeči morajo delavce izobraziti za uporabo standardnih metod, ki morajo biti izdelane za vsako delovno nalogo.
4. Nadzorovati morajo izvajanje dela, da bi bili prepričani, da se standardne metode izvajajo in da bodo doseženi pričakovani rezultati. Poslovodeči morajo



kontinuirano kontrolirati delo, da bi se prepričali, da bodo delavci, ki so pod njihovim nadzorom, izvrševali delo na najboljši način.

*Henry Fayol (1841–1925) – upravna ali administrativna šola*

Taylor je pričel z opazovanjem organizacije na ravni delavnice, Fayol pa je opazil pomanjkljivosti na najvišji ravni organizacijske hierarhije, na ravni vodenja celega podjetja (Vila in Kovač 1997, 53).

Fayol je opredelil 5 temeljnih elementov managementa, in sicer: načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordinacijo in nadzor, ki še vedno predstavljajo temelj klasičnega managementa. Ravno tako je opredelil temeljne funkcije vsakega podjetja, ki so: upravna, tehnična, komercialna, finančna, računovodska in varnostna (Bavec 2007, 43).

Opredelil je 14 načel vodenja, neposredno z organizacijo pa so povezani le naslednji (Bavec 2007, 43):

- specializacija delavcev;
- enotnost ukazovanja, ki se kaže v tem, da ima vsak delavec le enega nadrejenega;
- centralizacija, kjer se odločitve sprejemajo na vrhu hierarhije.

*Max Weber (1864–1921) – birokratski model organizacije*

Weber je bil najvidnejši predstavnik v tistem obdobju zelo liberalne smeri, ki se je postavila na stališče, da je osnovni cilj vsake organizacije, da je čimbolj učinkovita v doseganju svojih ciljev (Bavec 2007, 44).

Njegova ideja je izhajala iz želje, da se iz funkcioniranja organizacije izključi človeška nezanesljivost in se ob tem dajo jasna pravila, po katerih bi organizacija morala delovati (Vila in Kovač 1997, 60).

Svoje prepričanje je strnil v temeljna pravila, ki so še danes značilnost hierarhičnih ali birokratskih organizacij (Bavec 2007, 44).

Bavec (2007, 44) navaja:

1. V organizaciji se mora vzpostaviti sistem pravil (zakonov), ki ga morajo spoštovati vsi pripadniki združbe, ne glede na njihov položaj (to velja za management in delavce).
2. Organizacija je zasnovana na sistemu abstraktnih pravil, ki se nanašajo na določene postopke in situacije, v katerih se lahko znajde združba (predvideti je treba čim več možnih situacij).
3. Tudi pri izvajanju funkcije nadrejenosti je treba upoštevati brezosebna pravila in izločiti samovoljo posameznikov.

4. Podrejenost ne pripada točno določeni nadrejeni osebi, ampak formalnemu položaju, ki ga ta oseba zaseda.

Vila in Kovač (1997, 60) v svojem delu poudarjata, da kadar resno obravnavamo birokracijo, še posebej Webrovo teorijo, ne smemo niti pomisliti na neučinkovitost, zavlačevanje postopkov, pretirane papirnate postopke ali na neko splošno frustracijo.

### **2.2.2 Neoklasična teorija organizacije**

Leto 1930 lahko vzamemo za začetek te dobe, ki pa je trajala do leta 1945, ko je nastala nova, v katero se kot posebej pomemben del vključuje računalnik (Vila 1994, 92).

Je tista teorija organizacije, ki se je prvenstveno ukvarjala s človeškimi zmogljivostmi in njihovo vlogo pri organiziranju. Organizacijo je v glavnem obravnavala kot socialni sistem ali organizacijski sistem, v katerem so glavni sestavni elementi ljudje in njihovi medsebojni odnosi (Lipičnik 1997, 5–6).

Obnašanje in delovanje posameznika v organizaciji in skupini je postalo glavno raziskovalno področje neoklasičnega pristopa v 20. letih prejšnjega stoletja (Vila in Kovač 1997, 68).

Neoklasična teorija organizacije je postavila novo paradigmo, v humanosti zaposlenih na nižjih hierarhičnih ravneh. Ugotovili so, da ima klasična teorija organizacije preveč slabosti, predvsem v smislu ravnanja z delavci na dnu hierarhične lestvice.

Ameriška šola managementa je že v začetku 20. let prejšnjega stoletja gledala na organizacijo kot na socialno združbo, ki teži k nekemu skupnemu cilju (Bavec 2007, 47).

### **2.2.3 Sodobna teorija organizacije**

Sodobna teorija organizacije je nastala pod vplivom drugih znanstvenih disciplin, zlasti matematike, kibernetike in vedenjske znanosti (Lipičnik 1997, 6).

Bavec (2007, 49) v svojem delu pravi: »Povečana zapletenost družbenoekonomskih odnosov in samih organizacij, uvajanje informacijske tehnologije ter dvig splošne izobraženosti in usposobljenosti ljudi pa je postopoma privedla do tega, da so se prednosti izrazito mehanistične in hierarhične organizacije začele postopoma izgubljati. V praksi je samo od sebe začelo prihajati do odstopanj od čistih hierarhij s tem, da se je odločanje začelo seliti z vrha organizacijskih piramid na nižje ravni.«

Bistvo sodobne teorije organizacije je postavitev nove paradigme, ki temelji na organskih organizacijskih oblikah, decentralizaciji in fleksibilnosti podjetja.

Vendar pa Drucker (2001, 21) razmišlja nekoliko drugače: »Danes veliko slišimo o koncu hierarhije. Ta izjava je očiten nesmisel. Vsaka ustanova mora imeti najvišjo

oblast, šefa, torej nekoga, ki je pristojen za sprejemanje končnih odločitev in ki lahko pričakuje, da bodo te odločitve spoštovane.«

Pojma organizacija kot mehanizem in organizacija kot organizem smo večkrat omenili, zato je ju bomo posebej opredelili. Dodali pa bomo še dva nova pojma, ki se navezujeta na to tematiko, in sicer adhokracija in trendi novih organizacijskih oblik.

**Tabela 2.1** Primerjava med mehanistično in organsko organizacijo

Proces	Mehanistična struktura	Organska struktura
Vodstvo	Ni moč zaznati zaupanja. Ni zaželeno, da zaposleni razpravljajo o težavah pri delu s svojimi nadrejenimi, ki ne vzpodbujajo niti novih idej in zmožnosti.	Zaznati je veliko zaupanje. Zaposleni smejo prosto razpravljati s svojimi nadrejenimi, le-ti pa njihove ideje še dodatno vzpodbujajo.
Motivacija	Poudarja le psihične, varnostne in ekonomske motive, skozi uporabo strahu in sankcij. Med zaposlenimi prevladuje pasivno razpoloženje.	Poudarja širok obseg motivov, skozi participativne metode. Razpoloženje je ugodno za organizacijo in njene cilje.
Komunikacija	Informacije potekajo navpično, pogosto se dogaja, da zato prihaja do raznih nepravilnih informacij.	Poteka prosto po celotni organizaciji – navzdol, navzgor in vodoravno. Informacije so natančnejše.
Vpliv	Podrejeni nimajo vpliva na poslovne cilje, metode in delovanje.	Nadrejeni in podrejeni imajo možnost vplivati na poslovne cilje, metode in delovanje.
Odločitve	Odločitve so večinoma centralizirane, nastajajo v vršnem managementu.	Odločitve so večinoma decentralizirane in nastajajo skozi celoten proces.
Kontrola	Ta je centralizirana in poudarja grajanje za morebitne napake.	Razpršena skozi celotno organizacijo, poudarja pa samokontrolo in samostojno reševanje problemov.
Cilji	Pasiven način za doseganje ciljev. Managerji ne prevzamejo obveznosti za razvoj kadra v organizaciji.	Aktiven način za doseganje ciljev, posebej nadzornikov, ki se zavedajo nujnosti razvoja kadra.

Vir: Gibson idr. 2006, 410.

### *Adhokracija*

Adhokracijo razumemo kot skupino ekip (timov) in kot novi pristop k vodenju podjetja s pomočjo fleksibilnih, kreativnih ekip (timov), ob vzpostavljeni linijski ter funkcijski organizaciji (Vila 1994, 195).

Mintzberg (1979) pravi: »Adhokracija je organizacijski koncept, ki do največje mere omogoča sprotno reševanje problemov in vzpodbuja inovativnost.«

Osnovna vrednost adhokracije je v njeni fleksibilnosti in kreativnosti, kar pa zahteva ustrezne strokovne kadre (Vila 1994, 196).

Bavec (2007, 52) povzema nekatere značilnosti adhokracije na naslednji način:

- Obnašanje ni formalizirano, delovni postopki pa so nizko standardizirani in vzpodbujajo inovativnost.
- Posamezne naloge niso ostro definirane.
- Selektivna decentralizacija (določene odločitve v organizaciji so izrazito centralizirane, druge pa izrazito decentralizirane, tako da sploh ne moremo ugotoviti, ali je organizacija centralizirana ali decentralizirana).
- Organizacija temelji na specializiranih skupinah.
- Moč odločanja je prepuščena posameznim skupinam (decentralizacija odločanja).

### *Trendi novih organizacijskih oblik*

Poslovno okolje se je v zadnjem času bistveno spremenilo. Zaznamujejo ga predvsem prevlada informacijske tehnologije, potreba po hitrem odzivu na poslovne priložnosti in nenehne spremembe (Zupan in Kaše 2003, 11).

IKT omogoča uvajanje novih produktov na trg, hitrejša in cenejša poslovanje, ne nazadnje pa tudi povsem nove organizacijske oblike.

Bavec (2007, 54) navaja nekatere mega trende, ki vzpodbujajo nastajanje novih organizacijskih oblik:

- Izdelki in storitve postajajo vedno bolj odvisni od informacijske tehnologije, večino dodane vrednosti pa pridobijo z informacijami ter znanjem.
- Povezovanje podjetij v mreže in medsebojna soodvisnost so novi načini organiziranja ter poslovnega sodelovanja, ki omogočajo uporabo skupnih virov in veliko poslovno ter organizacijsko prilagodljivost. Vpliv informacijske tehnologije na notranjo organiziranost podjetij je že dolgo znan in tudi raziskan, razmeroma novi pojav pa je tesno medorganizacijsko povezovanje, ki ga je v širšem obsegu omogočil internet.
- Globalizacija trga in virov omogočata, da podjetja lažje prodajajo svoje izdelke ali storitve na svetovnem trgu, ne glede na kraj, od kjer delujejo. To seveda

pomeni veliko priložnost za dobra podjetja, hkrati pa tudi nevarnost za nekoliko manj konkurenčna podjetja, saj je tudi konkurenca postala globalna.

Biloslavo (2006, 238–239) pravi, da pojem virtualne organizacije uporabljajo vsaj tri različne oblike urejenosti organizacij, predvsem podjetij, in sicer:

- votle organizacije;
- organizacije, ki v pomembni ali pretežni obliki temeljijo na delu na domu;
- organizacije, ki delujejo pretežno ali v celoti prek interneta – t. i. e-podjetja.

### **2.3 Cilji in načela organizacije**

Cilji so rezultati, ki jih človek želi doseči s svojim delovanjem (Lipičnik 1997, 8). Nadaljuje, da ima cilje lahko le človek ali pa združba ljudi, toda ne organizacija združbe ali organizacija dela. Organizacijo postavljajo ljudje prav zato, da bi z njo uresničevali cilje.

Tavčar (2006, 197) cilje organizacije deli na temeljne, razvojne in sprotne. Temeljni cilji organizacije kot skupnosti interesov merijo na dolgoročno izpolnjevanje interesov vseh pomembnih udeležencev. Razvojni cilji so podrobnejši in bolj prilagodljivi kot temeljni ter odražajo srednjeročne interese udeležencev. Sprotni cilji so še podrobnejši, kratkoročni in bolj spremenljivi.

Bojnec in drugi (2007, 57) navajajo nekaj ciljev podjetja, med drugimi: Zadovoljstvo zaposlenih, veljava in ugled, vplivanje na lokalna ali širša dogajanja, prizadevanja na etičnem, socialnem ter športnem področju.

Biloslavo (2006, 102) navaja, da so temeljni cilji organizacije, pa tudi temeljne strategije za doseganje teh ciljev, rezultante interesov vplivnih udeležencev organizacije.

Drucker (2001, 67) pravi:

»Vse ustanove bodo morale vključiti globalno konkurenčnost med svoje strateške cilje. Nobena ustanova, ne glede na to, ali je to podjetje, univerza ali bolnišnica, ne bo mogla preživeti, kaj šele uspeti, če ne bo dosegla standardov, ki jih narekujejo vodilni v svetu na različnih področjih.«

Načela naj bi bila nekakšni splošni zakoni ali vsaj pravila, po katerih bi se ravnali pri vzpostavljanju organizacije (Lipičnik 1997, 10).

Če poskušamo opredeliti smiselna načela v treh različnih vedah, ki se ukvarjajo z organizacijo, bi lahko rekli (Lipičnik 1997, 12):

Za organizacijo dela je osnovno načelo, da je treba s čim manjšim naporom in v čim krajšem času izdelati en proizvod ali več proizvodov v istem času ter z istim naporom.

### *Osnovni pojmi, pomeni in vrste organizacije*

Za poslovanje podjetja je osnovno načelo, da je treba poslovati uspešno, kar pomeni, da moramo doseči cilj poslovanja s čim manj potrebnih sredstev.

Za organizacijo pa je lahko edino načelo le to, da je pri skupnem delu treba vzpostaviti takšne odnose med ljudmi, da bodo zagotovljeni obstoj in značilnost gospodarske enote ter omogočeno smotrno doseganje njenih ciljev.

### **3 NOTRANJA ORGANIZIRANOST PODJETJA**

Organizacijsko strukturo lahko razumemo kot sestav razmerij med ljudmi. Z razmerji povezani delujoči ljudje dobivajo s tem določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju (Lipovec 1987, 60).

#### **3.1 Opredelitev organizacijske strukture in nova terminologija**

Opredelitev, kaj sploh je organizacijska struktura, je veliko, pomembno pa je, da poiščemo definicije čim večjega števila avtorjev, saj s tem prispevamo k večji kompetentnosti obravnavane tematike.

Organizacijska struktura ima tri osnovne dimenzije oz. komponente, in sicer (Vila 1994, 168):

1. Kompleksnost ali vertikalna in horizontalna diferenciacija. Poenostavljeno rečeno si pod tem predstavljamo razvitost organizacije v širino in višino.
2. Formalizacija opredeljuje predpisanost in standardiziranost neke naloge ali opravljanja nekega dela. Izvajamo jo s pomočjo organizacijskih predpisov in različnih navodil, ki se lahko dajo ali pa tudi ne v pisni obliki.
3. Centralizacija opredeljuje koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev. Če je ta pravica bolj ali manj razpršena na organizacijske enote, govorimo o različnih stopnjah decentralizacije.

Na tem mestu smo uporabili nekaj nove terminologije, zato je prav, da jo posebej opredelimo, dodali pa bomo še nekatere nove izraze.

##### ***3.1.1 Horizontalna in vertikalna diferenciacija***

Pod tem pojmom si predstavljamo, kako je organizacija razvita v širino in višino. Visoke organizacijske strukture z veliko hierarhičnimi ravnmi predstavljajo starejše teorije organiziranosti, opazna je močna centralizacija odločanja, saj takšna organiziranost ne dopušča kreativnosti nižjih organizacijskih ravnmi.

Težko najdemo dobre strani visoke organizacijske strukture z veliko hierarhičnimi ravnmi. V nadaljevanju navajamo nekaj nasprotnih razlogov (Vila 1994, 174):

- informacije od najvišje do najnižje organizacijske ravni imajo zelo dolgo in včasih zapleteno pot;
- veliko število vodilnih;
- v povezavi s tem se povečuje število administrativnega osebja;
- povečuje se potreba po prostoru za urade, pohištvo, različnih napravah itd.;
- veliko število potrebnih komunikacij, sestankov, poročanj;
- in podobno.

### 3.1.2 Formalizacija

Formalizacija pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Pravila in postopki so običajno napisani, na primer opisi delovnih mest, priročniki, pravila o prijavi izpita, pravila o vpisu itd. (Rozman 2000, 26).

S pomočjo formalizacije si prizadevamo oblikovati določeno organizacijsko obnašanje določenega pripadnika organizacije (Vila 1994, 177).

Visoko formalizirana je organizacija, kjer je vse dogovorjeno v naprej, manj formalizirana organizacija pa se odraža v tem, da stvari niso vnaprej predvidene do vseh podrobnosti in se rešujejo glede na trenutne okoliščine (Bavec 2007, 60).

S formalizacijo se predpisujejo (Vila 1994, 178):

- pravila: s pomočjo katerih se natančno predpiše, kaj in kdo mora ter česa ne sme storiti;
- postopki: to je več med seboj povezanih postopkov, ki morajo biti opravljeni, da bi bilo neko delo opravljeno. Procedure ali postopki nam zagotavljajo, da bo nek delovni proces standardno izveden, kot na primer: dogajanje za poštnim ali bančnim okencem;
- politike so splošne smernice, ki definirajo diskrecijsko ali svobodno delovanje znotraj nekih meja. Niso močno specificirane, so grobi okvir, znotraj katerega določeni nameščenec svobodno odloča in svobodno določa aktivnosti.

Vila (1994, 179–180) opredeljuje prednosti in slabosti pravil in postopkov na naslednji način:

- Prednosti:
  - pomaga koordinaciji (operacija bolnika v bolnišnici je visoko standardizirana procedura, ki jo v operacijski dvorani vsi poznajo);
  - pozitivno vpliva na ekonomičnost poslovanja;
  - izvajanje nalog je pospešeno;
  - natančnost izdelave je zajamčena;
  - naloge lahko opravljajo osebe z nižjo kvalifikacijo in ni potrebna univerzitetna izobrazba.
- Slabosti: nanašajo se predvsem na zaposlene v organizaciji, in sicer se ljudje počutijo ovirane, obravnavane kot neodrasle in nesposobne, imajo občutek nepotrebности ter nekoristnosti kakršne koli iniciative. Takšni občutki privedejo do nezadovoljstva, različnih odporov in povečanih izostankov z dela.



### 3.1.3 Specializacija

Specializacija je stopnja, do katere se drobijo organizacijske strukture in procesi (Bavec 2007, 60). Avtor navaja, da je bila včasih specializacija zelo zaželena lastnost, saj je vodila k večji produktivnosti, danes pa je veliko manj. Seveda pa še vedno obstaja vrsta dejavnosti, ki zahtevajo visoko stopnjo specializacije, še posebej v proizvodnih dejavnostih.

Če je specializacija velika, vsak zaposleni opravlja le ozko določeno delovno operacijo (kot je to, na primer, pri tekočem traku). Pri majhni specializaciji pa zaposleni opravljajo veliko različnih opravil in zato tudi potrebujejo različna znanja (Zupan in Kaše 2003, 8).

Rozman (2000, 26) povzema značilnosti specializacije takole:

»Velika delitev pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge in obratno. Prav tako pomeni, da se dela posameznika ponavljajo. Pomeni tudi večje število različnih delovnih mest. Vidna je iz opisov delovnih mest.«

### 3.1.4 Centralizacija

Centralizacija določa, na kateri hierarhični ravni se lahko sprejemajo določene odločitve (Bavec 2007, 61).

V kolikor se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na vrhu hierarhije, potem lahko govorimo, da je organizacija centralizirana, če pa je moč odločanja delegirana na nižje hierarhične ravni, pravimo, da je organizacije decentralizirana.

Vila (1994, 181) pravi, da o popolni centralizaciji sploh ne moremo govoriti, saj vedno obstaja še nekdo drug, ki sodeluje pri delu centralnih osebnosti, daje informacije in na takšen ali drugačen način sodeluje pri procesih pripravljanja odločitev.

Več kot je odločitev decentraliziranih, delegiranih nižje, bolj nižje ravni rešujejo probleme same. Odločitve so na primer o cenah, zalogah, izbiri dobaviteljev, nabavi opreme itd. (Rozman 2000, 26–27).

Vila (1994, 182) navaja prednosti decentralizacije, omenili jih bomo samo nekaj:

- Večja motivacija ljudi za delo, ljudje se počutijo manj odtujeno. Po vseh behaviorističnih teorijah želijo ljudje deliti odgovornost, še posebej strokovnjaki profesionalci.
- Ljudje se bolj prizadevno izobražujejo, pridobivajo izkušnje in zaradi tega ima tudi podjetje večje koristi od njihovega akumuliranega znanja.
- Decentralizacija skrajšuje poti komunikacije.
- Odločitve so bližje realnemu mestu dogajanja in so zato lahko tudi bolj kakovostne.

Slabost decentralizacije je osamosvajanje organizacijskih enot in njihovo povezovanje ter usmerjanje v doseganje skupnega cilja podjetja (Rozman 2000, 102).

Bavec (2007, 61) omenja tudi 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, ki pa se razlikujejo od podjetja in okoliščin, v katerih podjetje deluje.

### **3.1.5 Profesionalizacija**

Profesionalizacija je zahtevana raven formalne izobrazbe in usposobljenosti delavcev (Bavec 2007, 61). Avtor navaja, da sta profesionalizacija in specializacija povsem različna in nepovezana pojma, čeprav včasih zahtevamo tako visoko specializacijo kot profesionalizacijo.

Profesionalizacija je visoka, če je za to zahtevana daljša učna doba ali čas usposabljanja. Meri se s povprečno izobrazbo v podjetju ali delov (na primer 15 let). Visoka profesionalizacija pomeni, da delo zahteva visoko izobražene in sposobne ljudi, profesionalce (Rozman 2000, 27).

Dodatna dimenzija profesionalizacije je z usposobljenostjo povezana razvitost etičnih načel in pravil delovanja posameznikov, zaradi česar pride do samonadzora, zunanje usmerjanje in nadzor pa sta manj pomembna (na primer pri zdravnikih, odvetnikih, računovodjih) (Zupan in Kaše 2003, 8).

## **3.2 Spremenljivost in prilagodljivost organizacijske strukture**

Namen oblikovanja organizacijske strukture je želja po njeni čim trajnejši stabilnosti, ker pa je okolje postalo veliko bolj nestabilno, so spremembe v organizaciji pogostejše (Lipičnik 1997, 47).

V današnjem času globalizacije in ostalih dejavnikov na trgu se lahko zgodi, da je organizacijsko strukturo treba spremeniti. Kako jo bomo spremenili, pa je odvisno od situacije in potrebe po spremembi.

Na ravni podjetja se fleksibilnost organizacijske strukture doseže z oblikovanjem tržno usmerjenih poslovnih enot, z uvajanjem timskega načina dela ter oblikovanjem projektnih skupin za izvedbo posameznih nalog (Rozman 2000, 103).

V današnjem času, ki ga povezujemo z globalno ekonomsko krizo, je izjemnega pomena tudi organizacijska prilagodljivost.

Organizacijska prilagodljivost ni samo temelj preživetja, ampak tudi razvoja. Prilagodljivi se razvijajo naprej, neprilagodljivi odidejo s poslovnega prizorišča (Bavec 2009, 32).

V povezavi s prilagodljivostjo je treba omeniti tudi t. i. preklopno načelo. Bavec (2009, 36) je v svoji knjigi izhajal iz ugotovitve, da že sam koncept delitve dela v

organizaciji vodi v njeno zmanjšano neprilagodljivost. Njegova ideja, ki je na videz preprosta, v praksi pa izjemno zahtevna in predvsem radikalna, se odraža v zahtevi, da se aktivnosti načrtujejo popolnoma neodvisno od njihovih potencialnih izvajalcev. Konkretni izvajalci se izberejo šele takrat, ko je treba določeno aktivnost tudi opraviti.

### **3.3 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo**

Na kratko bomo opredelili najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko strukturo. Med njimi so najpomembnejši (Vorina 2007, 58–63):

#### **3.3.1 Strategija podjetja**

Vedno je prevladovalo mnenje, da je strategija podjetja eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje organizacije oziroma na organizacijsko strukturo, prilagojeno ostalim okoliščinam. Strategija podjetja je v funkciji ciljev, ki jih podjetje želi doseči. Od tega je odvisna tudi organizacijska oblika, kar pomeni, da bomo prisiljeni oblikovati različne organizacije. Razlika je, če proizvode prodajamo na nivoju regije, države ali celo v tujini.

#### **3.3.2 Okolje**

Pomembno vlogo ima tudi okolje podjetja. Ni vseeno, če je okolje mirno in stabilno ali spreminjajoče, s stalnimi nevarnostmi za podjetje. V takšnem primeru bodo morali vodilni v podjetju poiskati določene spremembe organizacije, ki bodo ustrezale konkretni organizaciji.

#### **3.3.3 Velikost organizacije**

Struktura organiziranosti in veliko problemov prenašanja informacij je močno odvisno od števila zaposlenih. Navkljub temu, da ni popolnoma definirano, kako velikost organizacije deluje na organizacijsko strukturo, sklepamo, da ima velikost določen vpliv, vendar ne na vse elemente organizacijske oblike. Pomembnejši vpliv ima na kompleksnost in formalizacijo, nepomemben pa na centralizacijo.

#### **3.3.4 Tehnologija**

Tehnologija je organizacija in uporaba znanja za doseganje nekega praktičnega namena. Tehnologija zahteva določeno delovno silo in določene organizacijske procese, ki bodo imeli bolj pomembno vlogo kot sama struktura. Nova tehnologija zahteva prilagojeno oblikovanje delovnih mest. Različne tehnologije zahtevajo različno raven organiziranosti, torej različno organizacijo. Razumeti jo moramo v najširšem smislu in ne samo kot organizacijsko strukturo.

### 3.4 Organigram

Organizacijsko strukturo lahko grafično prikažemo s shemo (organigramom), v kateri so razvidne organizacijske enote, povezave med njimi, in njihova hierarhična nadrejenost oziroma podrejenost (Zupan in Kaše 2003, 23).

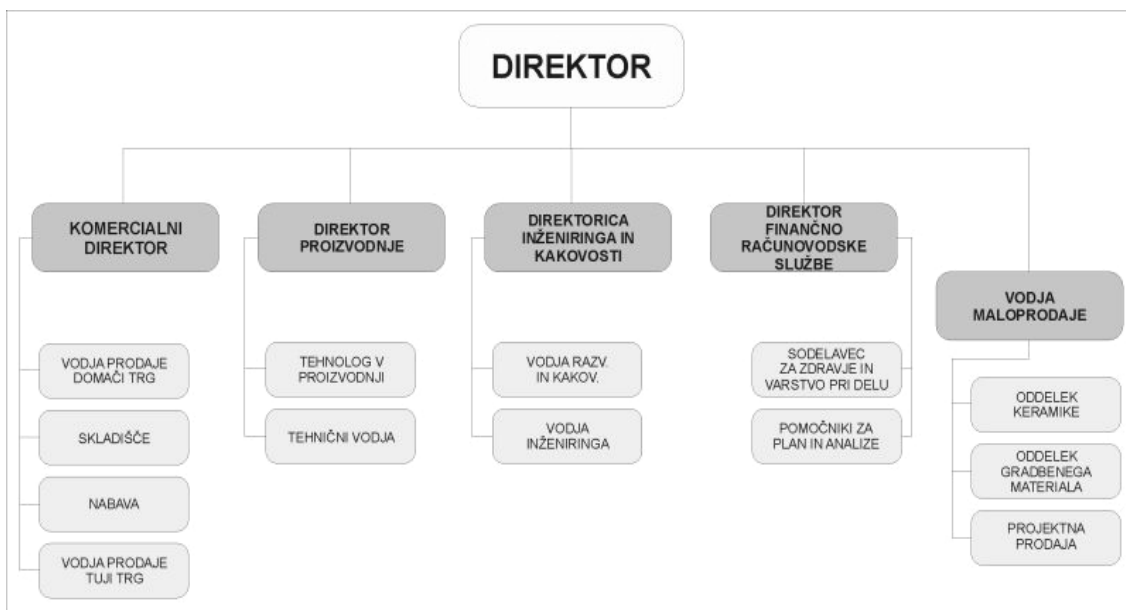
Organizacijske sheme morajo biti grafično pregledne in morajo jasno ter nedvoumno izražati organizacijsko strukturo. Zato je uporaba grafičnih znakov, ki zmanjšujejo preglednost ali vnašajo nejasnosti, prepovedana (Lipičnik 1997, 48).

Standardiziranih pravil, kako naj bo organizacijska shema predstavljena, ni, vendar mora biti shema dovolj nazorna, da je natančno razvidno, kdo komu poroča oziroma, kdo je komu nadrejen in podrejen, katere so organizacijske enote ter podobno.

Elementi organigrama so (Bavec 2007, 65):

- posamezniki ali organizacijske enote (prikazane s pravokotniki) in
- razmerja med njimi (prikazane s povezovalnimi linijami).

**Slika 3.1** Primer organigrama



Vir: Kema Puconci 2010.

Med zanimivejše oblike organigramov, ki so se uveljavili v praksi, naj omenimo zgolj naslednje (Lipičnik 1997, 49):

- obežanke,
- dežnikarice in
- krog.

### 3.5 Vrste organizacijskih struktur

Predstavili bomo organizacijske strukture, njihove prednosti in slabosti, pa tudi opredelili, katera je najprimernejša za posamezno vrsto organizacije.

Strukture, ki jih bomo opredelili, bodo predstavljene z vidika organizacije celotnega podjetja. Opazimo namreč lahko, da posamezni avtorji navajajo členitev organizacijskih struktur z vidika posameznih poslovnih funkcij podjetja.

Z vidika ekonomike podjetja Rebernik (1999, 35) v svojem delu navaja: stanovsko skupino, enostavno hierarhijo in večstopenjsko hierarhijo.

Kotler in Keller (2009, 627–632) z vidika marketinga opredeljujeta funkcionalno, geografsko, produktno in matrično organiziranost.

Drucker (2001, 21) pravi, da je nesmiselno govoriti o obstoju ene prave organizacijske oblike. Obstajajo le organizacijske oblike, med katerimi ima vsaka jasne prednosti, omejitve in namene.

V tem delu se bomo osredotočili na notranjo organiziranost celotne organizacije in ne posebej na organiziranost posameznih poslovnih funkcij v podjetju.

Bavec (2007, 80) navaja naslednjo sistemizacijo organizacijskih struktur:

1. Predbirokratske strukture – zanje je značilno pomanjkanje standardizacije in formalizacije. Običajno so to zelo majhna podjetja z nekaj zaposlenimi.
2. Hierarhične (birokratske) strukture – z managerskega zornega kota je pomembno, da ima v hierarhičnih strukturah vsak zaposleni samo enega nadrejenega. V to skupino se uvrščajo naslednje strukture:
  - funkcijska,
  - produktna (divizijska),
  - geografska (korporacijska),
  - kombinirana.
3. Nehierarhične (postbirokratske) strukture – zanje je značilno, da imajo lahko zaposleni več nadrejenih, struktura je mrežna, brez jasnih hierarhij. V to skupino spadajo:
  - matrična ter
  - mrežna in virtualna struktura.

#### 3.5.1 Hierarhične organizacijske strukture

##### *Funkcijska struktura*

Lipičnik (1997, 50) pravi, da je funkcijska organizacijska struktura centralizirana organizacijska struktura.

Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane ter medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enim vodstvom (Vorina 2007, 50).

Označujemo jo kot eno najstarejših oblik organiziranosti, saj jo lahko zasledimo že iz časa prvih industrijskih podjetij (Vorina 2007, 50).

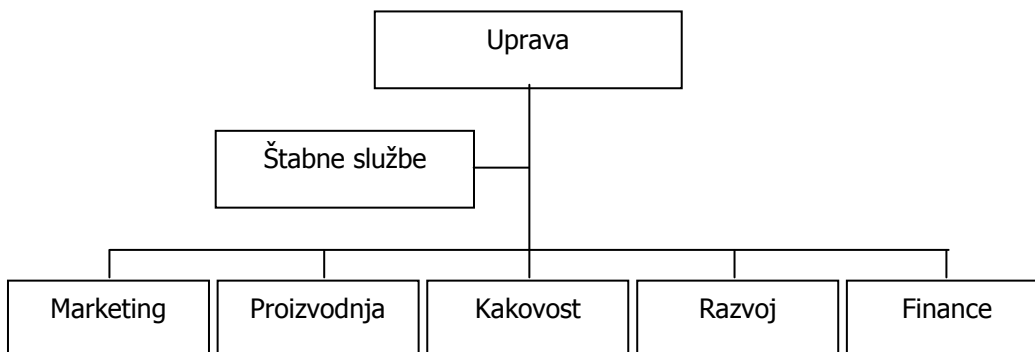
Organizacijske funkcije, ki jih v svoj seznam uvršča večina avtorjev, so (Vila in Kovač 1997, 129): marketing, prodaja, nabava, raziskovanje in razvoj, proizvodnja, finance, računovodstvo, kadrovanje.

V funkcijski strukturi so aktivnosti združene v skupno delovanje, od dna do vrha organizacije. Vsi inženirji so združeni v inženirski oddelek, direktor inženiringa pa je odgovoren za vse inženirske aktivnosti. Tako je tudi pri marketingu, oddelku za raziskave in razvoj ter v proizvodnji (Daft 2004, 99).

Bavec (2007, 82) poudarja:

»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.«

**Slika 3.2** Funkcijska struktura podjetja X



Bavec (2007, 85) opredeljuje naslednje prednosti. V praksi je še vedno najbolj primerna za:

- srednja in mala 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.

Največje slabosti funkcijske strukture so (Daft 2004, 99):

- počasen odzivni čas na spremembe okolja;
- preobremenjenost vršnega managementa, zaradi sprejemanja odločitev na vrhu hierarhije;
- težavnost horizontalnega usklajevanja med oddelki;
- manj inovativnosti;

- omejen pogled na organizacijske cilje.

#### *Produktna ali divizijska struktura*

Produktna (divizijska) organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja (Lipičnik 1997, 51).

Daft (2004, 101) pravi, da se lahko s to strukturo divizije organizirajo glede na posamezne izdelke, storitve, skupino izdelkov, velikega projekta ali programa, poslovnih ali profitnih centrov.

Čeprav se divizijska struktura zaradi decentraliziranega odločanja nekoliko hitreje prilagaja okolju, je hkrati manj racionalna od funkcijske, tudi specializacija in standardizacija sta težje izvedljivi (Zupan in Kaše 2003, 27).

Vorina (2007, 51) pravi, da divizijska organizacija ne pomeni popolne decentralizacije organiziranja funkcij. Na skupni ravni organiziramo vse tiste funkcije, ki so skupne za vse panoge ali proizvodne programe, kot na primer: nabava surovin, skupni razvoj in drugo.

V nadaljevanju navajamo še nekatere prednosti in slabosti produktne strukture. Daft (2004, 102) opredeljuje naslednje prednosti:

- primerna je za hitre spremembe v nestabilnem okolju;
- vodi k zadovoljstvu strank, saj so proizvodi in kontaktne točke jasni;
- vključuje visoka usklajevanja med funkcijami;
- prilagoditev razlik med produkti, regijami in potrošniki;
- najboljše se obnesejo v velikih organizacijah z več produkti;
- omogoča decentralizacijo odločanja.

Slabosti divizijske organizacijske strukture (Vorina 2007, 52):

- težnja po samoosvajanju posameznih divizij;
- velika konkurenca med divizijami, čeprav jo do določene mere celo vzpodbujamo, ker je gonilo napredka;
- potreba po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot za doseganje skupnega cilja podjetja;
- vodje organizacijskih enot pogosto upoštevajo samo kratkoročne interese enote;
- notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami.

*Geografska ali korporacijska struktura*

Takšna organizacijska struktura je primerna za organizacije, katerih enote so geografsko disperzirane (Kavčič 1991, 189).

Primer takšnih struktur najdemo pri velikih multinacionalkah oziroma korporacijah; odtod tudi ime korporacijska struktura.

Daft (2004, 104) v svojem delu pravi:

»Vsako območje v državi ima različne okuse in potrebe. Vsaka geografska enota vključuje vse funkcijske potrebe, da proizvede in proda proizvode v določenem območju. Za multinacionalke so samozadostne enote ustvarjene za različne države in dele sveta.«

Bavec (2007, 91) na kratko opredeli bistvene prednosti in pomanjkljivosti geografske strukture:

- Prednosti:
  - podjetje se veliko lažje prilagaja lokalnim posebnostim in zahtevam, zaradi neposredne bližine pa se olajša sodelovanje z lokalnimi poslovnimi partnerji;
  - posebej pri večjih podjetjih se lahko izkaže, da na eni lokaciji ne morejo dobiti dovolj kvalificirane delovne sile, zato odprejo svoje enote na lokacijah, kjer si lahko zagotovijo ustrezne strokovnjake.
- Slabosti:
  - zaradi podvajanja aktivnosti na več lokacijah se praviloma zelo poveča administracija podjetja;
  - zaradi medsebojne oddaljenosti so komunikacije otežene;
  - možnost potencialnih konfliktov med lokacijsko ločenimi enotami se bistveno poveča, zato takšna organiziranost zahteva poseben pristop k managementu.

*Mešana (hibridna) struktura*

V praksi se pojavljajo predvsem mešane ali hibridne strukture, ki poskušajo izrabiti samo dobre lastnosti posamezne strukture in se izogniti njenim slabostim (Bavec 2007, 95).

Večina podjetij v praksi združujejo značilnosti funkcionalne, divizijske, geografske, horizontalne ali modularne strukture zato, da bi izkoristili prednosti različnih struktur in se izognili nekaterim pomanjkljivostim (Daft 2004, 117).



### 3.5.2 Nehierarhične ali postbirokratske organizacijske strukture

#### *Matrična struktura*

Matrična struktura se je pojavila v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ker so želeli projektanti organizacijskih struktur ohraniti prednosti ter odpraviti slabosti funkcijske in divizijske strukture tako, da so funkcije in programe povezali v mrežo (Zupan in Kaše 2007, 29).

Matrično organizacijo včasih imenujemo tudi lateralna organizacija, to pa zato, ker na nek način poteka bočno, od strani (Vila in Kovač 1997, 136).

Z zornega kota vodilnega managementa omogočajo hkrati funkcijski in produktni pogled ter nadzor nad podjetjem (Bavec 2007, 97).

Za realizacijo neke posebne naloge ne moremo vedno formirati projektne organizacije. Rešitev za izvedbo posebnih nalog brez odločanja potrebnega osebja za projekt se nahaja v matrični organizaciji (Vorina 2007, 54).

Daft (2004, 105) v svojem delu pravi:

»Organizacijska struktura mora biti v določenih primerih osredotočena istočasno tako na funkcije kot na produkte. Uporabimo jo v primeru, ko so tehnično strokovno znanje in proizvodne inovacije ter spremembe pomembne za doseganje ciljev organizacije.«

Vila (1994, 192–193) opredeljuje prednosti matrične organizacije kot:

- učinkovito izkoriščanje resursov;
- organizacija je zelo elastična;
- tokovi informacij so odprti;
- vodenje v matrični organizaciji je zelo dober praktičen način izobraževanja, neke vrste trening za bodoče managerje.

Pomanjkljivosti matrične organizacije (Vila 1994, 192–193):

- zelo veliko število komunikacij, sestankov in dogovorov;
- prevelik poudarek na skupinskem odločanju;
- obstoj stalne možnosti konfliktov;
- podrejenim ni vedno točno določeno, kdo je njihov pravi vodja; vodja projekta ali njihov linijski vodja oddelka.



#### 4 PREDSTAVITEV PODJETJA

Celjski sejem, d. d., je največja sejemska hiša v Sloveniji, ki ima bogate izkušnje pri organizaciji sejmov in prireditev. Letno pripravlja med 10 in 15 specializiranih sejmov ter več deset drugih prireditev (Celjski sejem 2008).

Celjski sejem je s svojimi sejmi prepoznaven v celotni srednji in jugovzhodni (JV) Evropi ter predstavlja pomembno stičišče gospodarstva Evropske skupnosti in držav JV Evrope (Celjski sejem 2009).

Med sejmi je največji vsakoletni Mednarodni obrtni sejem (v nadaljevanju MOS), ki je z leti prerasel v poslovni veledogodek, ki ne pokriva več samo obrti in podjetništva, ampak celotno gospodarstvo (Celjski sejem 2008).

Celjski sejem, d. d., danes razpolaga s 60 tisoč m<sup>2</sup> razstavnih površin, od tega jih je 22 tisoč sodobno opremljenih pokritih razstavnih površin, na katerih se letno predstavlja več kot 2.700 razstavljalcev in jih obišče letno več kot 350 tisoč obiskovalcev iz Slovenije ter tujine. Za potrebe večjih sejmskih in ostalih prireditev lahko postavijo tudi do 11 tisoč m<sup>2</sup> montažnih razstavnih dvoran (Celjski sejem 2009).

Pomembno področje njihove dejavnosti pa je tudi prireditvena oziroma kongresna dejavnost, saj se ponašajo s široko paleto prostorov, ki so namenjeni raznovrstnim srečanjem in drugim družabnim ter izobraževalnim dogodkom, izpolnjujejo pa vse zahteve sodobnega poslovnega sveta.

V sklopu sejmišča so na voljo tudi moderno opremljene klimatizirane kongresne dvorane ter prostori za sestanke, in sicer dvorane za 700, 200, 150, 100 ali 70 oseb in več manjših dvoran za sestanke. V upravni stavbi sejmišča je na voljo tudi sodoben press center (center za novinarje), ki novinarjem omogoča nemoteno delo in takojšnje povezave z uredništvom, ima pa tudi prostor za organizacijo novinarskih konferenc. V sklopu tiskovnega središča deluje tudi sejmski radio (Celjski sejem 2009).

V podjetju je stalno zaposlenih 15 ljudi. V času sejmov in drugih prireditev zelo veliko sodelujejo s podizvajalci, saj si ni možno predstavljati, kako bi tako majhen kolektiv lahko sam uspel zagotoviti ponudbo več tisoč povpraševalcem. Najpomembnejši podizvajalci so tako s področja logistike, postavitve sejmskih prostorov, čistilni servisi, napeljave vode ter elektrike, telefonije, varnostne službe in drugi (prav tam).

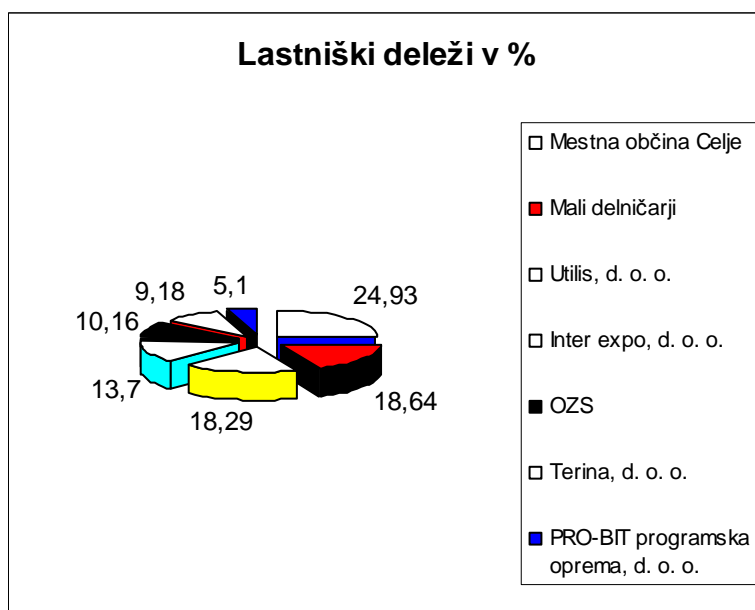
Na najpomembnejšem sejmu, Mednarodnem obrtnem sejmu, angažirajo k organizaciji sejma več kot 300 ljudi. Sodelovanje s podizvajalci je najbolj racionalno, saj stalna zaposlitev takšnega števila ljudi ne bi bila ekonomsko smiselna (prav tam).

Osrednji sejem Celjskega sejma ostaja Mednarodni obrtni sejem, s katerim so v preteklosti ustvarili okrog 70 odstotkov vseh prihodkov, z razvojem ostalih sejmov pa so uspeli njegov delež v vseh prihodkih znižati pod 50 odstotki ter s tem zmanjšati odvisnost od enega samega sejma.

#### 4.1 Lastniška struktura

Lastniška struktura podjetja Celjski sejem kaže, da je lastništvo razpršeno, največji delež pa ima Mestna občina Celje, in sicer 24,93 odstotka. Drugi najpomembnejši lastniki so mali delničarji, ki imajo v lasti 18,64 odstotka lastništva družbe. Tretja najpomembnejša lastnica je družba Utilis, z 18,29-odstotnim lastniškim deležem. Vsi lastniški deleži podjetja Celjski sejem, d. d., so prikazani na sliki 4.1.

**Slika 4.1** Lastniški deleži podjetja Celjski sejem, d. d.



Vir: Celjski sejem 2008.

#### 4.2 Zgodovinski razvoj podjetja

Celjski sejmi imajo svojo zgodovino in svojo tradicijo. Celje živi s sejmi in sejmi živijo s Celjem. So ambasador gospodarske in poslovne uspešnosti naše države. Danes tradicijo obrtnih razstav nadaljuje podjetje Celjski sejem, d. d. Z organizacijo sejmov so se pričeli ukvarjati že leta 1967.

Po poročilu v mariborskem listu Correspondent fur Untersteiermark je bila oktobra leta 1863 v Celju prva moderna sejemska prireditel. Takrat je celjska občina organizirala prvo celjsko »kmetijsko razstavo«, na kateri so poleg najrazličnejših kmetijskih pridelkov svoje izdelke razstavili tudi obrtniki iz Celja in okolice. Razstava je imela bolj ali manj lokalni pomen, vendar je bila za nadaljnji razvoj obrti in kmetijstva kljub temu izredno pomembna.

Med najpomembnejše letnice spada nedvomno leto 1967, kjer je slovensko obrtništvo sprejelo odločitev o prirejanju vsakoletnih sejmov obrti, pri tem pa so izbrali mesto Celje.

Prvo veliko prelomnico v zgodovini Celjskega sejma pomeni otvoritev prireditvene dvorane 20. julija 1976 in pred tem maja istega leta ustanovitev zavoda ŠRC Golovec. Prireditve se je s tem preselila v stalne pokrite prostore in na zadovoljive površine zunanjih prostorov. Novi prostori so omogočili sodobnejši in bolj organiziran način razstavljanja (Celjski sejem 2008).

V naslednjih letih so sledile predvsem naložbe v moderne sejemске dvorane, ki so omogočale povečevanje kapacitet sejmišča.

### **4.3 Poslanstvo, vizija in poslovna kultura podjetja**

Poslanstvo Celjskega sejma opredeljuje njegov namen, izraža osnovne vrednote zaposlenih in namene podjetja do okolja. Izhaja iz zaupanja vseh njegovih udeležencev (zaposleni, delničarji, kupci, dobavitelji ...), da bo podjetje zadovoljilo njihove interesne potrebe.

Vizija je oblika scenarija prihodnosti poslovanja podjetja. Vizija pomeni podjetju vodilo, kamor ga želimo popeljati (Celjski sejem 2009):

- Podjetje namerava do leta 2013 ohraniti in še utrditi pozicijo največjega ter najpomembnejšega sejemskega centra v Sloveniji.
- Podjetje namerava še povečati prepoznavnost v prostoru Alpe-Jadran oz. Srednji Evropi.
- Podjetje želi po tehnični plati postati sejmišče, ki ustreza sodobnim svetovnim sejemskim standardom. V naslednjih desetih letih bo z izgradnjo novih sejemskih dvoran in z vlaganjem v obstoječe poslovne prostore, infrastrukturo ter opremo dobil sejmišče, ki bo po tehnični plati enakovredno večini zahodnoevropskih sejmišč in najsodobnejše v Sloveniji.

Poslovna kultura pomeni način komuniciranja med ljudmi in opredeljevanje vrednosti pri poslovanju. S kulturo je treba razumeti vrednote, poslovno komuniciranje, celostno podobo in poslovne običaje.

Vodstvo Celjskega sejma se zaveda, da ni pomembno le zunanje, temveč tudi notranje oziroma interno trženje. Notranje trženje pomeni uspešno zaposlovanje, izobraževanje in motiviranje sposobnih uslužbencev, da bi bolje stregli kupcem. Nobenega smisla nima namreč ponuditi trgu odlične storitve, še preden jih zaposleni v podjetju lahko zagotovijo.

Temeljne vrednote Celjskega sejma so predvsem: delovanje v skladu s časom in željo, biti pred njim, timsko delo ter dobri medsebojni odnosi, spoštovanje strokovnosti in osebnostnih lastnosti posameznikov, znanje, iniciativnost ter ustvarjalnost posameznikov, celovitost, kakovost in pripadnost podjetju, povečevanje ugleda podjetja ter promocija mesta Celje, regije in države Slovenije na področju sejemске dejavnosti ter športnih prireditev.

#### **4.4 Dejavnost podjetja**

##### *Prirejanje mednarodnih in nacionalnih sejmov*

Prirejanje mednarodnih in nacionalnih ter strokovnih sejmov predstavlja okoli 90 odstotkov celotne dejavnosti podjetja.

Najpomembnejši in najodmevnejši je zagotovo Mednarodni obrtni sejem, ki se je v več kot štirih desetletjih razvil v največji in najpomembnejši sejem v Sloveniji ter v tem delu Evrope. Sejem je v svojem razvoju postal poslovno središče, ki na enem mestu ponudi razstavo najboljših dosežkov domačega in tujega podjetništva za podjetnike ter sprostitev, zabavo in ugodne nakupe za zasebne obiskovalce (Celjski sejem 2009).

##### *Izvajanje prireditvene dejavnosti*

Izvajanje prireditvene dejavnosti predstavlja približno 10 odstotkov celotne dejavnosti podjetja.

Na področju prireditvene dejavnosti so njihovi kupci podjetja, politične stranke, društva ..., ki najemajo prostore za razne seminarje, srečanja, posvetovanja, kongrese in podobno.

## 5 ANALIZA NOTRANJE ORGANIZIRANOSTI PODJETJA

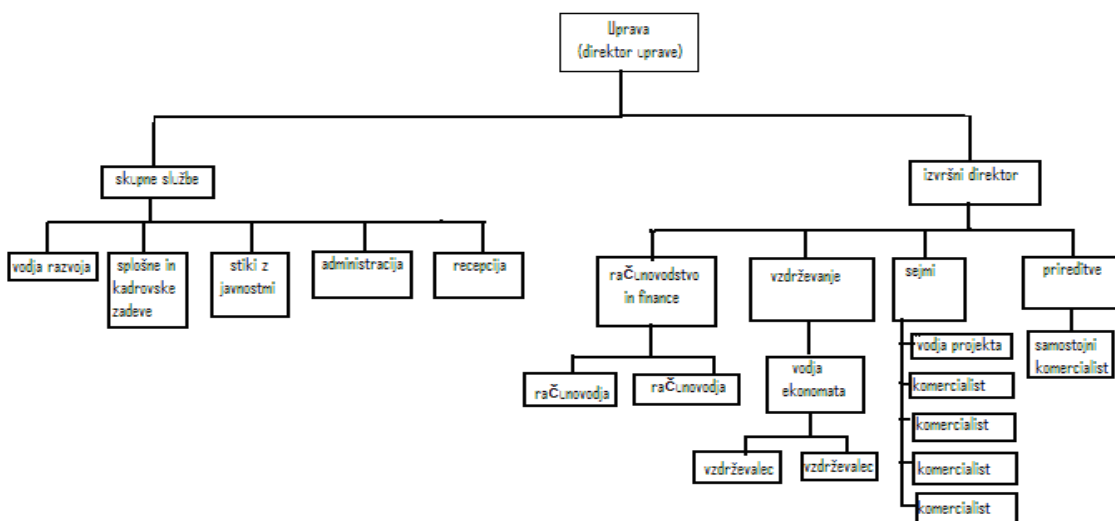
V nadaljevanju bo podrobneje predstavljena analiza notranje organiziranosti podjetja.

### 5.1 Trenutna organizacijska struktura

Celjski sejem, d. d., ima funkcijsko organizacijsko strukturo podjetja. Kot je razvidno iz slike 5.1, direktor uprave nadzoruje dve glavni področji, in sicer:

- skupne službe, ki zajemajo: vodjo razvoja, splošne in kadrovske zadeve, stike z javnostjo, administracijo ter recepcijo;
- izvršnega direktorja, ki nadalje neposredno nadzoruje računovodstvo in finance, vzdrževanje, sejme ter prireditve.

**Slika 5.1** Organizacijska struktura podjetja Celjski sejem, d. d., na dan 31. 12. 2009



Vir: Celjski sejem 2009.

Pred pričetkom nadaljnje analize je treba poudariti, da sta oddelka stiki z javnostjo ter računovodstvo in finance v zunanjem izvajanju. Podjetje Celjski sejem, d. d., je ocenilo, da je racionalneje imeti ta dva oddelka v zunanjem izvajanju, kot pa imeti stalno zaposlene v navedenima oddelkoma.

Organizacijska struktura, ki je prikazana na sliki, je trenutna organizacijska struktura.

Ta se namreč lahko spremeni večkrat letno (spremeni se največkrat na nižji hierarhični ravni in ne v vršnem managementu), saj je podjetje zelo fleksibilno naravnano.

Predvsem pri prej omenjenima oddelkoma za stike z javnostjo ter računovodstvo in finance, ki sta sicer v zunanjem izvajanju, se lahko po potrebi zgodi, da podjetje dodeli nalogo svojim stalnim zaposlenim, na primer v oddelku za stike z javnostjo.

## **5.2 Analiza podatkov, pridobljenih s primarno raziskavo**

Za pridobitev primarnih podatkov smo izvedli nestrukturiran intervju ter ponudili v reševanje zaprti tip vprašalnika po Likertovi lestvici. Nestrukturiran intervju je bil opravljen z enim od vodilnih zaposlenih (namestnikom direktorja za sejme), vprašalniki pa so bili posredovani v reševanje ostalim zaposlenim v podjetju.

Nestrukturiran intervju je potekal z namestnikom direktorja za sejme, pri tem so bili uporabljeni pripomočki, kot na primer snemalnik pogovora in prenosni računalnik.

Anketna vprašanja so se navezovala na tematiko organiziranosti podjetja, predvsem so bila sestavljena z namenom analize organizacijskih in situacijskih spremenljivk. Kot primer vprašanja oziroma trditve navedimo: Trenutna organiziranost podjetja je ustrezna in je ni treba bistveno spreminjati; zdajšnja organiziranost vzpodbuja dobre medsebojne odnose; prilagodljivost in samoiniciativnost so ključnega pomena na vašem delovnem mestu ter podobno. Anketiranci so se potem odločili med možnostmi odgovora, na primer: število 1 je predstavlja odgovor sploh se ne strinjam; 2 se ne strinjam; 3 niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 se strinjam; 5 popolnoma se strinjam.

Anketna vprašanja so bila razumljiva, saj ni bilo potrebnih dodatnih pojasnil zaposlenim med izpolnjevanjem vprašalnika.

Trenutno število vseh zaposlenih v organizaciji je 15, vprašalnice smo ponudili v reševanje 12 zaposlenim, izvzeli smo 3, ki predstavljajo vodstvo podjetja, saj smo pri pogovoru z namestnikom direktorja za sejme dobili stališča, ki jih zagovarja vršni management.

Ločitev med vprašanji za vršni management in ostale zaposlene je bila prav v ugotavljanju različnih pogledov, strinjanj in nestrinjanj vodilnih zaposlenih na eni strani ter vseh ostalih zaposlenih v podjetju na drugi, glede notranje organiziranosti podjetja.

Rezultati primarne raziskave so predstavljeni numerično in grafično v naslednjih podpoglavjih ter ustrezno interpretirani.

## **5.3 Korelacija med teorijo in dejansko organiziranostjo podjetja**

Razumevanje zdajšnje notranje organiziranosti analiziranega podjetja bo lažje, če bomo bolj natančno opredelili organizacijske in situacijske spremenljivke, ki jih obravnavamo v nadaljevanju.

Z organizacijskimi spremenljivkami analiziramo notranje značilnosti podjetja, s situacijskimi spremenljivkami pa analiziramo celotno organizacijo, med drugim vpliv

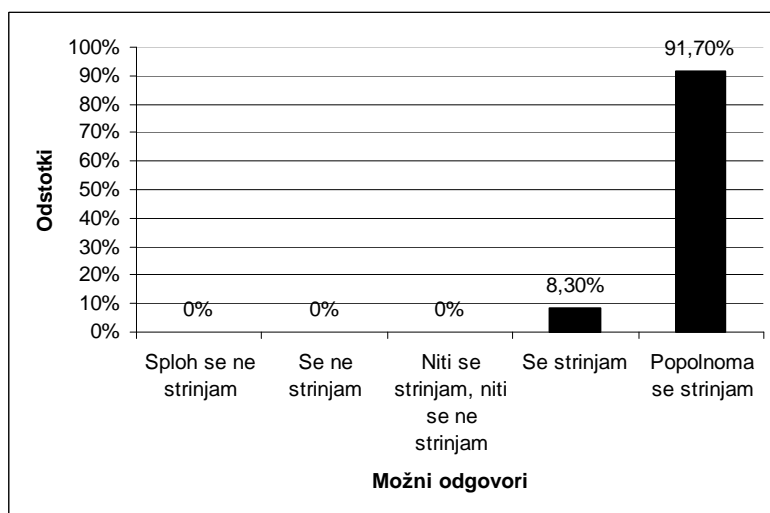


tehnologije ter informacijske tehnologije na organizacijo, vpliv okolja na organizacijo, vpliv velikosti podjetja na organizacijo in podobno.

V teoretičnem delu naloge smo opredelili značilnosti, prednosti in slabosti organizacijskih struktur, na tem mestu pa se bomo ustavili zgolj pri teoriji funkcijske strukture ter jo primerjali z analiziranim podjetjem, za katerega smo zapisali, da ima funkcijsko strukturo organiziranosti.

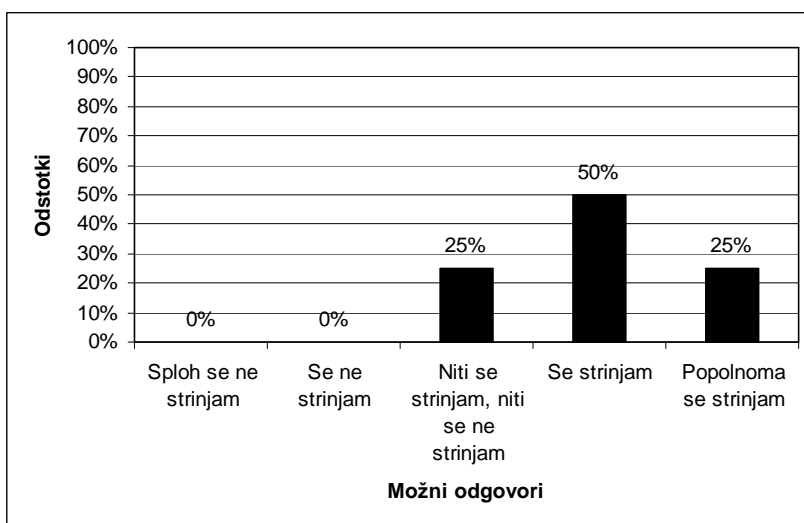
Teorija pravi, da se management podjetja odloči, katere so najpomembnejše aktivnosti, ki jih želi neposredno nadzorovati. Tiste aktivnosti, za katere meni, da so manj pomembne, pa delegira nižjemu managementu, na nižji hierarhični ravni. Funkcijska organizacijska struktura naj bi imela močno centralizacijo, njena prednost naj bi bila v njeni racionalnosti, naloge se opravljajo pod enim vodenjem.

**Slika 5.2** Ustrezna organiziranost je pomembna za doseganje poslovnih ciljev



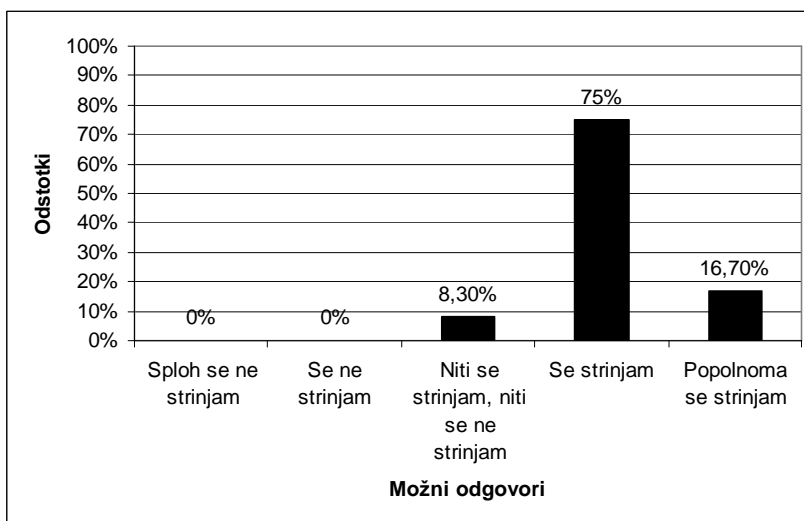
Zaposlene smo vprašali, ali je ustrezna organiziranost pomembna za doseganje poslovnih ciljev. S tem se 8,3 odstotka sodelujočih strinja, 91,7 odstotka pa se jih s tem popolnoma strinja. Rezultat nam pokaže, da se zaposleni zavedajo pomena ustrezne organiziranosti v organizaciji, kar je zelo pomembno za nadaljnjo analizo, saj dobimo bolj kredibilne rezultate.

**Slika 5.3** Trenutna organiziranost podjetja je ustrezna in je ni treba bistveno spreminjati



Trditev, ki je bila postavljena zaposlenim, je bila: Trenutna organiziranost podjetja je ustrezna in je ni treba bistveno spreminjati. S trditvijo se 25 odstotkov sodelujočih niti strinja niti ne strinja, 50 odstotkov se jih strinja in 25 odstotkov se z njo popolnoma strinja. To pomeni, da so si zaposleni dokaj enotni, da je organiziranost podjetja, kot je v tem trenutku, ustrezna.

**Slika 5.4** Zdajšnja organiziranost vzpodbuja dobre medsebojne odnose



Zaposleni so bili dokaj enotnega mnenja tudi pri trditvi, da zdajšnja organiziranost podjetja vzpodbuja dobre medsebojne odnose. Namreč, 8,3 odstotka se jih s tem niti

strinja niti ne strinja, 75 odstotkov se strinja in 16,7 odstotka se jih s tem popolnoma strinja. To pomeni, da so sodelujoči tudi pri tem vprašanju dokaj enotnega mnenja.

## 5.4 Organizacijske spremenljivke

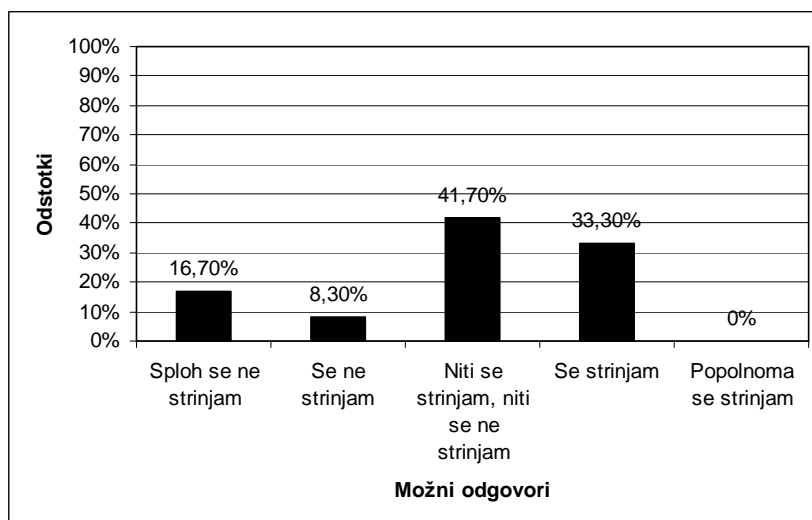
### 5.4.1 Formalizacija

Formalizacijo lahko razumemo kot predpisovanje določenih pravil, procedur in politik za opravljanje določenega dela. Večina teh pravil je pisno izraženih, kar zaposlenemu omogoča, da jih lažje izpolnjuje oziroma dosledno upošteva.

Vršni management podjetja poudarja, da je stopnja formalizacije v podjetju na precej nizki ravni. Obstajajo določeni pravilniki, procedure, vendar je v podjetju bistvenega pomena fleksibilnost vseh zaposlenih, ob tem se izogibajo omejevanju z vnaprej predpisanimi postopki oz. pravili. Seveda pa je določeno, katere pristojnosti in naloge ima vršni management, prav tako so določene tudi pristojnosti ter naloge na nižjih hierarhičnih ravneh.

S primarno raziskavo smo ugotovili, da se mnenje zaposlenih nekoliko razlikuje od trditev vodstva podjetja.

**Slika 5.5** Na delovnem mestu je malo predpisanih pravil in procedur za opravljanje delovnih nalog



Pri tem se je izkazalo, da se 16,7 odstotka zaposlenih sploh ne strinja s trditvijo vodstva, 8,3 odstotka se ne strinja, 41,7 odstotka se niti strinja niti ne strinja, preostalih 33,3 odstotka zaposlenih pa se strinja s trditvijo vodstva.

Delovne naloge v podjetju se načeloma ponavljajo, kar nas lahko nekoliko prehitro zavede k razmišljanju, da bi bilo treba uvesti večjo stopnjo formalizacije. Povpraševanje po njihovih storitvah je namreč izjemno ciklično naravnano, saj je med procesom

organizacije določenega sejma ali prireditve koncentracija povpraševanja izjemno povečana.

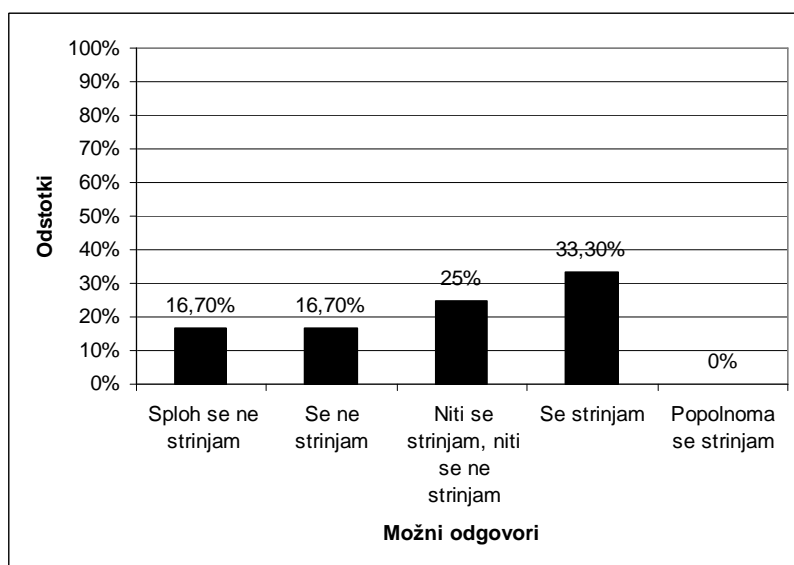
#### 5.4.2 Specializacija

Bavec (2007, 60) pravi, da višja kot je specializacija, ožje (bolj specializirane) naloge opravljajo delavci.

Predstavniki vodstva podjetja je prepričan, da je specializacija v podjetju Celjski sejem, d. d., odvisna od posameznega oddelka. Vodstvo podjetja je nedvomno specializirano za opravljanje najzahtevnejših nalog, raznih ekonomskih izračunov, investicijskih projektov in podobno, medtem ko v oddelku komercialne in drugih oddelkih ni takšne stopnje specializacije.

Zaposlene v podjetju smo vprašali, ali bi delo potekalo bolj kakovostno in hitreje, če bi bile delovne naloge bolj specializirane (ožje opredeljene).

**Slika 5.6** Delo bi potekalo bolj kakovostno in hitreje, če bi bile naloge bolj specializirane



S trditvijo se 16,7 odstotka sodelujočih sploh ne strinja, 16,7 odstotka se ne strinja, 25 odstotka se niti strinja niti ne strinja, 33,3 odstotka se strinja, 8,3 odstotka oziroma en zaposlen pa ni odgovoril na to vprašanje. Delovne aktivnosti v komercialnem oddelku se pogostokrat prepletajo. Težko je brez podrobnejših analiz ugotoviti, ali bi višja stopnja specializacije doprinesla k boljši organizaciji delovnih aktivnosti.

#### 5.4.3 Centralizacija

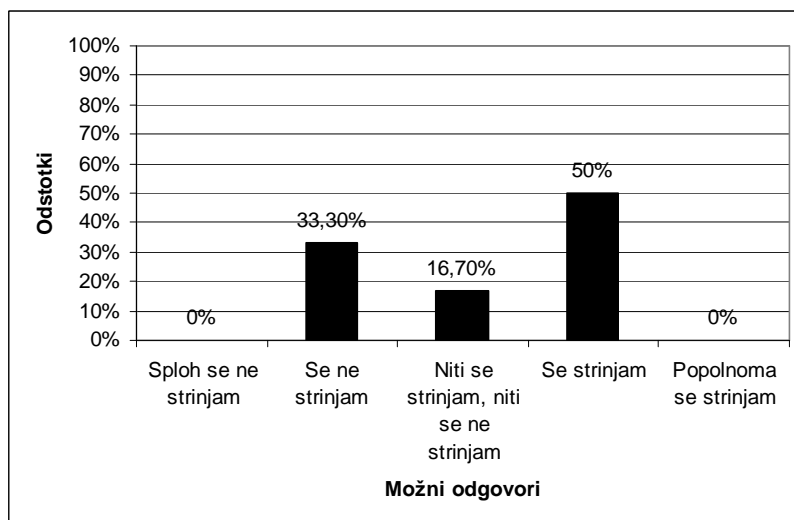
Pri opredelitvi centralizacije si postavimo vprašanje, na kateri hierarhični ravni se sprejemajo dokončne odločitve.

Vodstvo podjetja pravi, da se najpomembnejše odločitve sprejemajo na vrhu hierarhije, torej jih sprejema direktor uprave, pogosto na predlog izvršne direktorice in namestnika direktorja za sejme. Pri teh odločitvah gre za tematiko večjih investicij, nakupov delnic drugih podjetij in druga strateško pomembna vprašanja. Predstavnik vodstva podjetja nadaljuje, da zaposleni na nižjih hierarhičnih ravneh, predvsem s področja komerciale, prav tako lahko s svojimi kredibilnimi predlogi vplivajo na odločitve vršnega managementa. Komercialisti so namreč v neposrednem stiku z zunanjim poslovnim okoljem, to je z razstavljalci, ter na drugi strani z obiskovalci, kar pomeni, da zelo dobro poznajo konkretne pomanjkljivosti pri izvedbi in organizaciji določenih sejmov ter drugih prireditev.

Podjetje ima zelo vzorno organizirane sestanke. Predsednik uprave skliče redni tedenski sestanek, po potrebi tudi večkrat v tednu. Na sestanku so načeloma prisotni predsednik uprave, izvršna direktorica in namestnik direktorja za sejme. Izvršna direktorica in/ali namestnik direktorja posreduje informacije nižjim hierarhičnim ravnam. V času večjih prireditev skliče predsednik uprave sestanke, ki poteka na vseh hierarhičnih ravneh. Prisotnost zaposlenih oziroma hierarhičnih ravni je odvisna od pomembnosti vsebine sestanka.

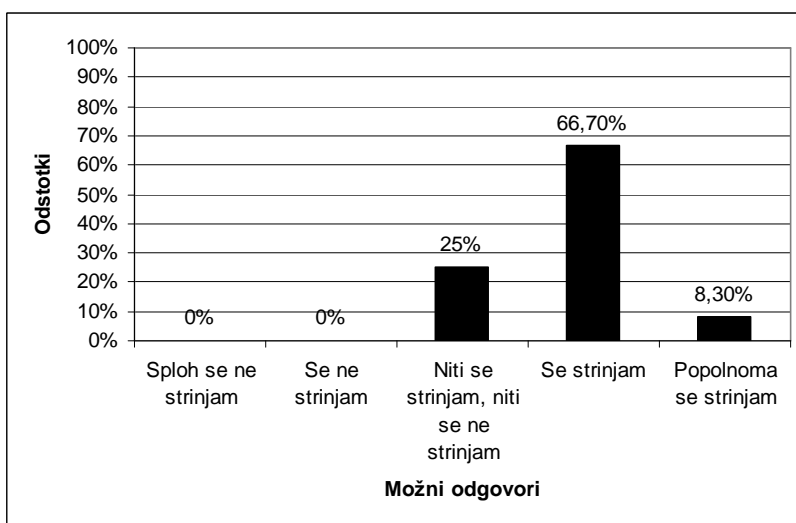
S primarno raziskavo smo dobili odgovore zaposlenih, ki so prikazani na sliki 5.7.

**Slika 5.7** Zaposleni s predlogi lahko vplivajo na odločitve vodstva podjetja



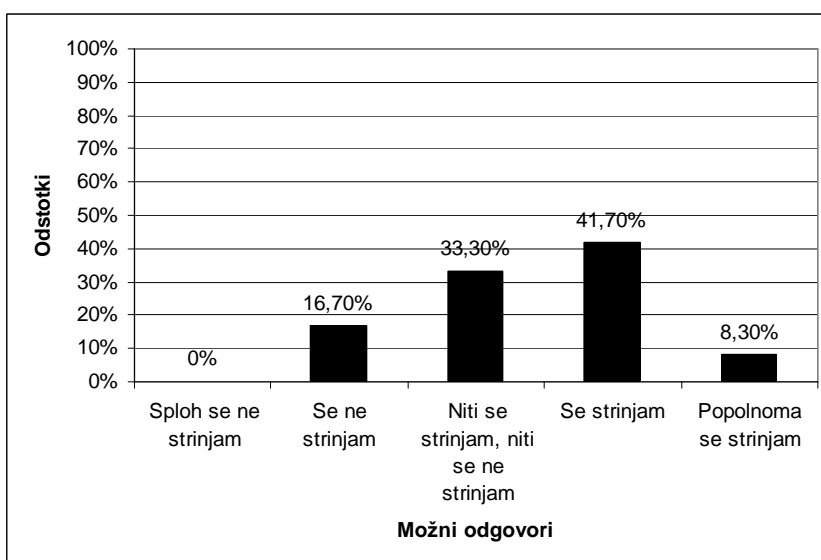
Pri postavitvi vprašanja, ali lahko kot zaposleni v podjetju vplivate na odločitve vodstva podjetja, se jih 33,3 odstotka s tem ne strinja, 16,7 odstotka se niti strinja niti ne strinja, 50 odstotkov pa se jih s tem strinja. To pomeni, da je zelo težko opredeliti, ali se zaposleni strinjajo z vodstvom podjetja, ki zatrjuje, da kredibilne predloge zaposlenih res upošteva.

**Slika 5.8** Informacije s sestankov vodstva so pravočasno in kakovostno prenesene



Nekoliko lažje je ugotoviti strinjanje oziroma nestrinjanje zaposlenih z vodstvom podjetja pri trditvi, ki smo jo postavili zaposlenim v vprašalniku: Informacije z rednih sestankov, ki jih organizira vodstvo podjetja, so pravočasno in kakovostno prenesene na vaše delovno mesto. S trditvijo se 25 odstotkov zaposlenih niti strinja niti ne strinja, 66,7 odstotka se strinja, 8,3 odstotka pa se popolnoma strinja. To pomeni, da lahko govorimo o dokajšnji skladnosti med trditvami vodstva podjetja in zaposlenih.

**Slika 5.9** Stik z zunanjim okoljem daje nova spoznanja



Glede na rezultate zaposlenih pri vprašanju: Ali vam stik z zunanjim okoljem (v času sejmov) daje nova spoznanja in pri tem opazite morebitne pomanjkljivosti v zdajšnji organiziranosti, smo dobili naslednje rezultate: 16,7 odstotka se ne strinja, 33,3 odstotka se niti strinja niti ne strinja, 41,7 odstotka se strinja, 8,3 odstotka sodelujočih pa se s tem popolnoma strinja. To pomeni, da se zaposleni pri tem vprašanju povprečno strinjajo z vodstvom podjetja.

#### **5.4.4 Profesionalizacija**

Profesionalizacija je zahtevana raven formalne izobrazbe in usposobljenosti delavcev (Bavec 2007, 61).

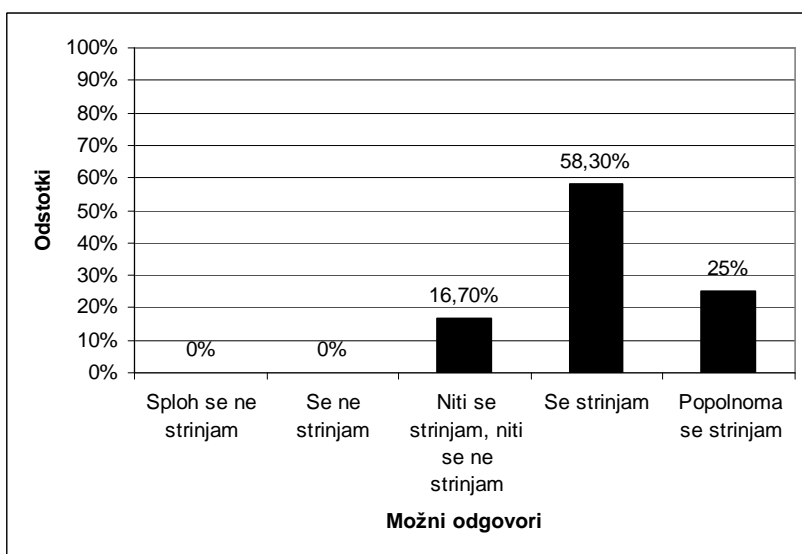
Vršni management podjetja Celjski sejem, d. d., pravi, da lahko podjetje ocenimo z visoko stopnjo profesionalizacije zaposlenih, ki pa se seveda razlikuje glede na hierarhično raven. Vsi zaposleni v vršnem managementu imajo univerzitetno izobrazbo, zaposleni v komerciali visoko izobrazbo ekonomskih smeri, ostali na nižjih hierarhičnih ravneh pa srednješolsko ali poklicno izobrazbo.

Vodstvo se zaveda, da zgolj formalna izobrazba ni dovolj, zato organizirajo redna izobraževanja. Vsak zaposleni se letno udeleži vsaj dveh izobraževanj, predvsem s področja izpopolnjevanja tujih jezikov, marketinga, informatike in odnosov z javnostmi, kar je odvisno od področja posameznikovega delovnega mesta.

Podjetje Celjski sejem, d. d., je storitveno podjetje, zato je število nižje izobraženih nekoliko manjše v primerjavi s proizvodnimi podjetji. V storitveni dejavnosti je največja konkurenčna prednost prav znanje, izkušnje in prilagodljivost, česar se v podjetju Celjski sejem, d. d., dobro zavedajo.

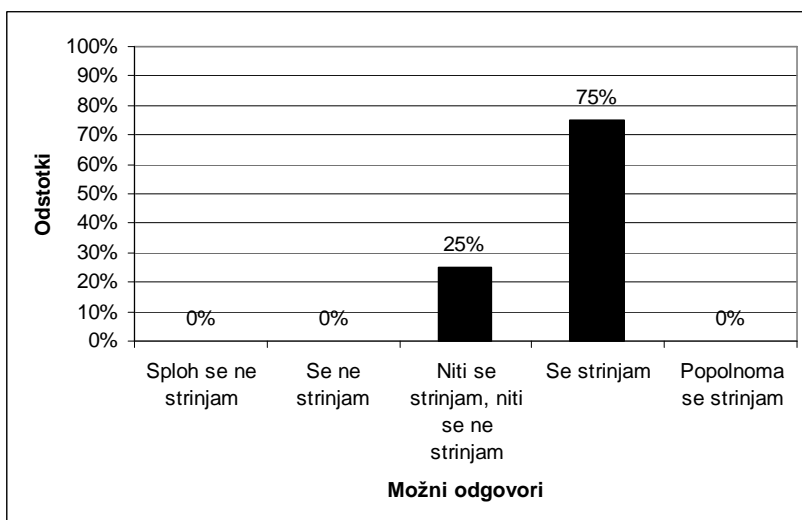
Primarna raziskava pri zaposlenih je pokazala zanimive rezultate, ki so prikazani na sliki 5.10, objavljeni v nadaljevanju.

**Slika 5.10** Formalna izobrazba je ključnega pomena pri opravljanju aktivnosti na delovnem mestu



Pri trditvi, da je formalna izobrazba ključnega pomena pri opravljanju vsakodnevnih aktivnosti na delovnem mestu, smo pridobili naslednje podatke: 16,7 odstotka sodelujočih se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 58,3 odstotka se s tem strinja, 25 odstotkov pa se jih popolnoma strinja z navedeno trditvijo. To pomeni, da prevladuje mnenje, da je formalna izobrazba pomembna pri vsakodnevnih aktivnostih zaposlenih, kar potrjuje tudi vršni management.

**Slika 5.11** Podjetje nudi dovolj možnosti dodatnega izobraževanja

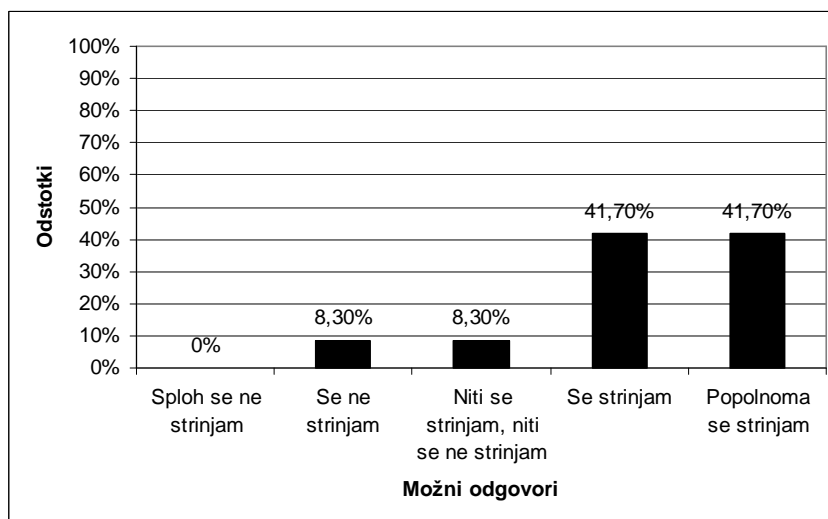


Na vprašanje, ali podjetje nudi zaposlenim dovolj možnosti dodatnega izobraževanja (predvsem seminarji), je bil rezultat naslednji: 25 odstotkov zaposlenih je



odgovorilo z niti se strinjam niti se ne strinjam, 75 odstotkov pa se jih je z navedenim vprašanjem strinjalo, kar pomeni, da večina zaposlenih pritrjuje trditvam vodstva.

**Slika 5.12** Organizirana dodatna izobraževana so koristna pri opravljanju delovnih obveznosti



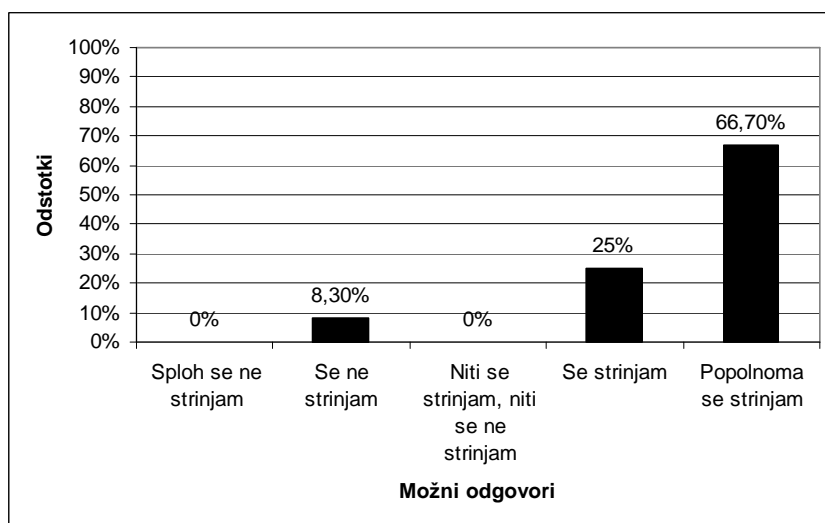
Zelo pomembno informacijo smo pridobili z odgovori zaposlenih na vprašanje, ali jim organizirana dodatna izobraževanja koristijo pri opravljanju delovnih obveznosti. S tem se 8,3 odstotka sodelujočih ne strinja, 8,3 odstotka se niti strinja niti ne strinja, 41,7 odstotka se strinja ter 41,7 odstotka pa se popolnoma strinja, kar pomeni, da so dodatna izobraževanja dobra naložba v zaposlene.

#### 5.4.5 Standardizacija

Vodstvo podjetja poudarja, da morajo biti zaposleni v tako majhnem kolektivu (zaposlenih je 15 ljudi) nadvse fleksibilni in samoiniciativni. Po potrebi morajo opravljati tudi druga dela, ki niso v opisu njihovih del in nalog. V sejmski komerciali se, na primer, določi vodjo posameznega sejmskega projekta, ki vodi tim, njegova velikost pa je odvisna od zahtevnosti projekta. Komercialist na prireditvah po potrebi dela tudi v komerciali sejmov, vodja ekonomata pa skrbi tudi za potek dela v vzdrževanju in podobno. To pomeni, da je veliko nalog, ki jih zaposleni opravijo na pobudo svojega vodje in zatorej posamezna naloga ni vedno izvedena na enak način.

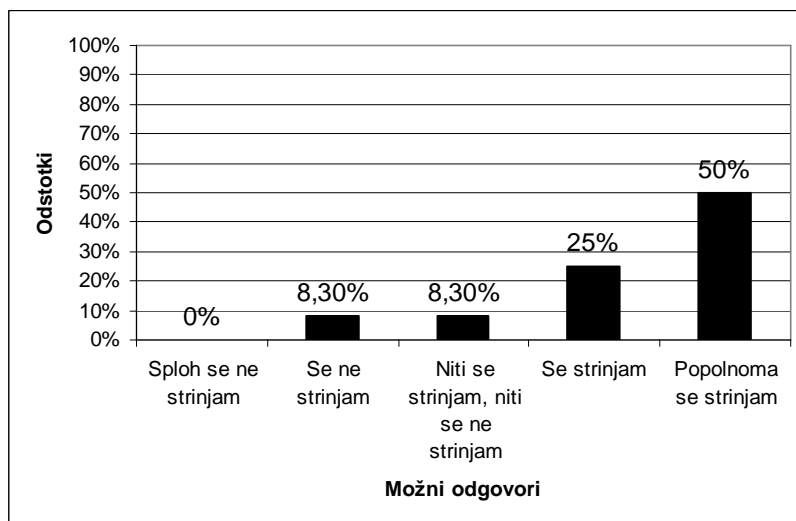
Rezultati primarne raziskave, povezani s pojmom standardizacija, so prikazani na sliki 5.13.

**Slika 5.13** Prilagodljivost in samoiniciativnost sta ključnega pomena na delovnem mestu



V tem delu smo vprašali, ali je prilagodljivost in samoiniciativnost ključnega pomena na delovnem mestu. S tem se 8,3 odstotka sodelujočih ne strinja, 25 odstotkov se strinja, 66,7 odstotka pa se popolnoma strinja, kar pomeni, da se s trditvijo skoraj v celoti strinja tako vodstvo kot zaposleni.

**Slika 5.14** Večje število zaposlenih bi izboljšalo organiziranost dela



Podjetje ne namerava pridobiti dodatnega človeškega kapitala, zato nas je zanimalo mnenje zaposlenih, ali bi večje število zaposlenih izboljšalo organiziranost dela. S tem se 8,3 odstotka sodelujočih ne strinja, 8,3 odstotka se niti strinja niti ne strinja, 25 odstotkov se strinja, 50 odstotkov se popolnoma strinja, 8,3 odstotka zaposlenih pa ni

odgovorilo na to vprašanje. To pomeni, da zaposleni menijo, da bi se organiziranost dela izboljšala, če bi se povečalo število zaposlenih.

#### 5.4.6 Kadrovska struktura

V tabeli 5.1 je prikazana struktura zaposlenih v podjetju Celjski sejem, d. d., glede na doseženo stopnjo izobrazbo le-teh.

**Tabela 5.1** Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	Delež (v %)
II.	1	6,7
IV.	4	26,7
V.	2	13,3
VI.	1	6,7
VII.	5	33,3
VIII.	2	13,3
Skupaj	15	100,0

Vir: Celjski sejem, d. d. 2008.

Delež visoko oziroma univerzitetno izobraženih je 46,6-odstoten, delež višje in srednje izobraženih 20- ter delež nižje poklicno izobraženih 33,4-odstoten. Iz navedenih podatkov sklepamo, da je izobrazbena struktura ugodna, še posebno v vršnem managementu, delež nižje poklicno izobraženih pa predstavlja predvsem starejše osebe, ki so že dlje časa v podjetju in opravljajo manj pomembna dela.

### 5.5 Situacijske spremenljivke

#### 5.5.1 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetja ne poslujejo sama zase, temveč delujejo v določenem okolju. Okolje predstavlja za podjetje možnosti in nevarnosti. V prilagajanju se podjetje spreminja; spreminja se tudi njegova organizacija (Rozman 2000, 40).

Okolje je celota, en sistem, sestavljen iz treh podsistemov, in sicer: splošno okolje, specifično operativno okolje ter interno okolje. Vsak od naštetih podsistemov ima celo vrsto elementov (Vila in Kovač 1997, 156). Okolje podjetja je po Dillu sestavljeno predvsem iz dobaviteljev in potrošnikov, konkurence na nabavnem in prodajnem trgu ter regulatornih skupin, kot so država, razna združenja in podobno (Rozman 2000, 40).

Podjetje Celjski sejem, d. d., je eno redkih podjetij, ki v dejavnosti, v kateri posluje, nima težav s konkurenco, kar pa ne pomeni, da bo tudi v prihodnje ostalo tako. Podjetje spremlja konkurenco (tako neposredno kot posredno), z njo bije pošten boj v okviru dobrih poslovnih običajev in si nenehno prizadeva za sodelovanje med sejemskimi

hišami, kar bo v korist kupcem storitev sejmskih hiš. Njihova neposredna konkurenca sta predvsem Ljubljanski sejem in Pomurski sejem. Celjski sejem ima največji tržni delež v primerjavi s konkurenti, saj ta znaša kar 50 do 55 odstotkov. Konkurenti imajo številne težave, katerih pa v analiziranem podjetju praktično ne poznajo. Gre predvsem za vprašanje možnosti razširitve prostorskih kapacitet, prepoznavnosti v okolju, tradicije, geografske lege in podobno.

Vodstvo podjetja ocenjuje, da je njihovo zunanje poslovno okolje relativno stabilno, tudi v času gospodarske krize. Res je, da nekatera podjetja zmanjšujejo sredstva za marketing, kamor spadajo tudi sejmi. Sejmi pa so indikator stanja v gospodarstvu in panogah, zato delijo usodo posameznih gospodarstev ter panog. Dobički so nekoliko nižji, vendar se vpliv gospodarske krize še vedno ne pozna toliko kot v proizvodnih dejavnostih.

Pomembni poslovni partnerji so tudi obiskovalci, ki že zvesto obiskujejo sejme in tudi v času krize ni velikega odstopanja, saj je bilo na 42. Mednarodno obrtnem sejmu 2009 nekaj več kot 167 tisoč obiskovalcev, kar je nekaj tisoč manj, vendar še vedno veliko, upoštevajoč ekonomske razmere na trgu.

V podjetju Celjski sejem, d. d., se zavedajo tudi pomena varovanja okolja. Odpadki so večinoma kosovni, ki pa se sprotno eliminirajo. Neposrednih emisij, ki bi jih ustvarjalo podjetje v času sejmov ni, je pa na nek način odgovorno za posredno onesnaževanje okolja, zaradi velikega števila avtomobilov in drugih prevoznih sredstev predvsem v času sejmov ter drugih prireditev.

### ***5.5.2 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo***

Kar se tiče organizacije bo merilo vsekakor število zaposlenih, ker bo sama struktura in veliko problemov prenašanja informacij močno odvisnih od tega števila (Vila in Kovač 1997, 171). Avtorja pravita, da je pojmovanje velikosti organizacije odvisno tudi od tega, o kateri državi govorimo.

Rozman (2000, 47) v svojem delu pravi, da velikost družbe, poleg števila zaposlenih, določajo tudi prodajna vrednost proizvodov, njihova dodana vrednost in premoženje ali sredstva podjetja. Prav na teh osnovah podjetja delimo na majhna, srednja in velika.

Ob upoštevanju Vile in Kovača, podjetje Celjski sejem, d. d., uvrščamo med mala podjetja. Število vseh zaposlenih je 15, ne načrtujejo pa zaposlovanja novih rednih delavcev. Če bi bil trend v zaposlovanju novih kadrov, bi se bistveno spremenila tudi notranja organiziranost podjetja, saj gre za relativno majhen kolektiv, kjer bi vsak na novo zaposleni pomenil tudi bistveno razliko v organizacijski strukturi podjetja.

Posebna skrb velja izbiri dobaviteljev in pogodbenih izvajalcev. V podjetju izbirajo takšne dobavitelje in pogodbene izvajalce, s katerimi bo mogoče razviti dolgoročne vzajemno donosne donose, kar bo posledično vodilo še k večjemu zadovoljstvu kupcev.

### 5.5.3 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo

Strategija je definiranje dolgoročnih ciljev podjetja ter izbiranje določenih akcij in alokacij (dodelitve) resursov za njihovo realizacijo, da bi uspešno dosegli zastavljene cilje (Vila in Kovač 1997, 154).

O poslanstvu, viziji in poslovni kulturi podjetja, ki se prepletajo s cilji ter strategijami, smo pisali že v prejšnjem poglavju. V nadaljevanju pa je treba poudariti, da je cilj podjetja nedvomno ostati vodilni ponudnik tovrstnih storitev v Sloveniji, še posebno v sodelovanju z Mednarodno obrtnim sejmom v Celju, katerega slogan se glasi: »Sejem vseh sejmov.« Ta sejem že ima 42-letno tradicijo in je na nek način zakoreninjen ter pomemben člen v gospodarstvu naše države. MOS je največja konkurenčna prednost pred ostalimi sejmskimi hišami, cilj podjetja pa je, da bo tako ostalo tudi v prihodnje.

### 5.5.4 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni se med seboj razlikujejo. Medsebojno sodelujejo, zato se morajo poznati (Rozman 2000, 64). Avtor v svojem delu klasificira mnogo dejavnikov, ki zaznamujejo posameznika, med drugim: osebnost, sposobnosti, delovne vrednote, občutenja pri delu, razpoloženje pri delu ...

V letu 2009 je bilo v obravnavanem podjetju stalno zaposlenih 15 ljudi, od tega 9 žensk in 6 moških. Povprečna starost zaposlenih je bila 45 let.

Iz podatkov o starostni strukturi zaposlenih je razvidno, da je kar 40 odstotkov zaposlenih v starostni skupini od 41 do 50 let. Za organizacijsko strukturo to pomeni, da kratkoročno verjetno ne bo prišlo do spremembe starostne strukture zaposlenih.

**Tabela 5.2** Starostna struktura zaposlenih

Starostna skupina	Število (skupaj) 31. 12. 2009	Delež (v %)
Do 30 let	3	20,00
Od 31 do 40 let	2	13,33
Od 41 do 50 let	6	40,00
Od 51 do 60 let	3	20,00
Nad 60 let	1	6,67
Skupaj	15	100,00

Vir: Celjski sejem 2009.

### **5.5.5 Vpliv tehnologije in informacijske tehnologije na organizacijo**

S tehnologijo v najširšem smislu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje, pretvarjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman 2000, 31).

Običajno je, da tehnologijo definirajo: informacije, oprema, tehnike in procesi, ki se zahtevajo, da se input spremeni v output (Vila in Kovač 2007, 159). Vendar pa tehnologija sama po sebi podjetju še ne prinese kakšne posebne koristi, če ne zagotovi njene učinkovite uporabe (Zupan in Kaše 2003, 69).

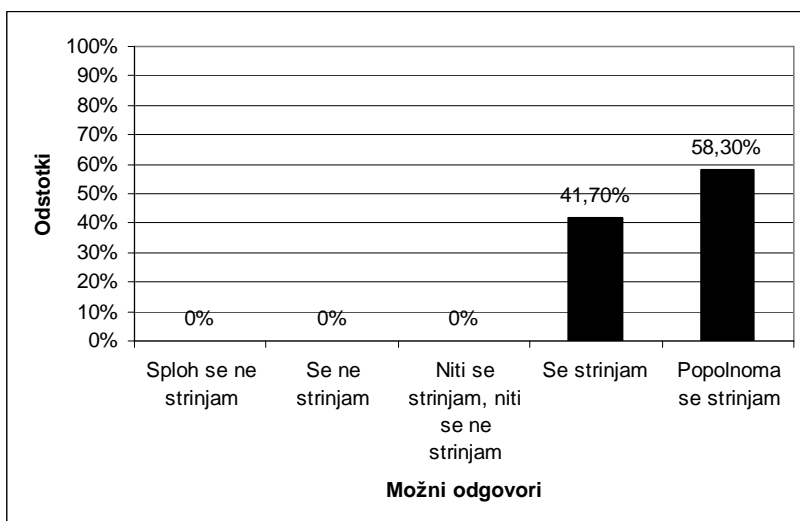
Tehnologija pomembno vpliva na podjetje, kljub temu, da je storitveno usmerjeno in nima tehnoloških procesov kot je to običajno za proizvodno podjetje. Vpliv tehnologije je najprej opazno pri izgradnji modernih dvoran. Celjski sejem ima letos v načrtu izgradnjo nove moderne dvorane, pri čemer je tehnologija najpomembnejši dejavnik. Gre predvsem za nove, varčne in lažje materiale, s katerimi bo dvorana zgrajena.

V upravni stavbi je moderno novinarsko središče, kjer je na razpolago vsa tehnologija za neposredno javljanje v radijske ali televizijske programe, dia-projektor, video-projektor, grafoskop, priključki za internet, ozvočenja, oprema za simultano prevajanje in podobno. Poslovni partnerji/razstavljalci lahko dodatne storitve naročijo prek internetne strani Celjskega sejma.

Celjski sejem si prizadeva za še večjo doslednost na področju informacijske tehnologije. Prizadevajo si za razbremenitev poslovnih partnerjev, zato so še pospešili procese za hitrejšo uvedbo novih informacijskih tehnologij. V naslednjih letih želijo ponuditi kataloge raznih sejmov prek interneta, statistiko obiskovalcev pa bodo vodili elektronsko. Vstopnice za ogled sejmov in drugih prireditev bo mogoče naročiti prek interneta, kar bo nedvomno velik korak naprej v primerjavi z dosedanjo fizično prodajo vstopnic.

V decembru 2009 je podjetje investiralo tudi v največjo sončno elektrarno na strehi v Sloveniji. Obseg naložbe je bil 2,1 milijona evrov, ki se bo povrnila v obdobju 6 do 8 let.

**Slika 5.15** Informacijska tehnologija zelo vpliva na delovno mesto



V primarni raziskavi nas je zanimalo, kakšen vpliv ima informacijska tehnologija pri delovnih obveznostih zaposlenih. Trditev, ki smo jo postavili, se glasi: Informacijska tehnologija ima močan vpliv na delovno mesto. S tem se je 41,7 odstotka sodelujočih strinjalo, 58,3 odstotka pa se jih je popolnoma strinjalo. To pomeni, da zaposleni pri svojem delu pripisujejo velik pomen informacijski tehnologiji.





## **6 SKLEP**

V nadaljevanju so predstavljene končne ugotovitve ter predlagane spremembe.

### **6.1 Končne ugotovitve**

Končne ugotovitve bomo predstavili predvsem z vidika primarne raziskave, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v podjetju.

Organizacijska struktura podjetja je funkcijska. Direktor uprave nadzoruje dve glavni področji: skupne službe in izvršno direktorico. Poudariti je treba, da gre za trenutno organizacijsko strukturo, ki se lahko hitro spremeni, saj je podjetje zelo fleksibilno naravnano.

Zaposleni se v veliki meri strinjajo, da je ustrezna organiziranost podjetja pomembna za doseganje poslovnih ciljev organizacije, prav tako so si dokaj enotni, da je trenutna organiziranost podjetja ustrezna in vzpodbuja dobre medsebojne odnose.

Ugotovimo lahko, da je stopnja formalizacije dokaj velika, kar zaposleni ne odobravajo, medtem ko vršni management meni, da imajo zaposleni dovolj avtonomije pri opravljanju svojih delovnih obveznosti.

Specializacija je v podjetju odvisna od posameznega oddelka. Vodstvo podjetja je specializirano za opravljanje vodstvenih nalog, medtem ko v drugih oddelkih ni zaslediti visoke stopnje specializacije. Ugotovimo lahko tudi skladnost med vodstvom podjetja in zaposlenimi in pa dejstvo, večja stopnja specializacije ne bi prinesla pozitivnih učinkov na kakovost ter hitrost dela. Trend v organizacijski paradigmi gre namreč v smeri zniževanja stopnje specializacije in na osnovi tega lahko podjetje ocenimo kot organizacijo, ki sledi novi organizacijski paradigmi.

Podjetju bi lahko prisodili srednjo stopnjo centralizacije, saj se vse najpomembnejše odločitve sprejemajo na vrhu hierarhije, kljub temu pa so opazni znaki določene stopnje decentralizacije, saj je iz odgovorov primarne raziskave možno sklepati, da lahko zaposleni v manjši meri vplivajo na končne odločitve vodstva podjetja. V povezavi s starostno strukturo vseh zaposlenih, kjer je 40 odstotkov zaposlenih starih med 41 in 50 let, lahko zaznamo korelacijo med centralizacijo in starostno strukturo zaposlenih. Starejši zaposleni imajo še vedno v ospredju staro organizacijsko paradigmo, kjer je bila prisotna močna stopnja centralizacije. Ugotavljamo, da centralizacija in starostna struktura v tem primeru korelirata.

Informacije iz rednih sestankov, ki jih organizira vodstvo podjetja, se v večji meri pravočasno in kakovostno prenesejo zaposlenim na delovna mesta, prav tako je bilo ugotovljeno, da v povprečju zaposleni pridobijo v času sejmov in drugih prireditvev nova spoznanja ter pri tem opazijo morebitne pomanjkljivosti v zdajšnji organiziranosti podjetja.

Podjetje Celjski sejem, d. d., je storitveno podjetje, kar pomeni, da je število nižje izobraženih glede na večino proizvodnih podjetij. V storitveni dejavnosti je še bolj v ospredju znanje; to predstavlja konkurenčno prednost organizacije, česar se v proučevanem podjetju zavedajo in temu namenjajo posebno pozornost.

Na področju profesionalizacije v podjetju je bilo ugotovljeno, da je formalna izobrazba zelo pomembna pri opravljanju vsakodnevnih obveznosti, s tem se strinjajo tako v vodstvu kot ostali zaposleni. Vendar pa zgolj formalna izobrazba ni dovolj, zato podjetje nudi dovolj možnosti zaposlenim za dodatna izobraževanja (seminarji, razne delavnice, izpopolnjevanje tujih jezikov in podobno). Pomembno spoznanje predstavlja dejstvo, da dodatna izobraževanja dosežejo svoj primarni namen, kar pomeni, da zaposleni resnično pridobijo nova uporabna znanja, ki jim pomagajo pri opravljanju njihovega dela. Dodatna izobraževanja za podjetje torej niso strošek, ampak predvsem dobra naložba, katere donos je odvisen od vodstva podjetja, to je, kako dobro bodo znali nova pridobljena znanja sodelavcev izkoristiti v prid celotne organizacije.

Samoiniciativnost in fleksibilnost sta ključnega pomena pri opravljanju delovnih nalog zaposlenih, s čimer se strinjata tako vodstvo kot ostali zaposleni. Sklepamo, da je v podjetju nizka stopnja standardizacije, saj je dejavnost podjetja takšna, da bi bilo težko uvesti visoko stopnjo standardizacije. Načeloma velja, da se lahko z višjo stopnjo standardizacije prepreči neurejenost poslovanja, odgovornost posameznikov je bolj jasna, vendar v analiziranem podjetju ni zaslediti težav, ki jih prinaša nizka stopnja standardizacije.

Izobrazbena struktura v podjetju je dokaj visoka, saj ima 46,6 odstotka zaposlenih več kot srednješolsko izobrazbo, dva pa imata končan znanstveni magisterij. Nižja izobrazbena raven pripada zaposlenim, kot so vzdrževalci, snažilke in drugo osebje, ki skrbijo predvsem za različna fizična dela.

Podjetje je v današnjem turbulentnem okolju eno redkih, ki nima težav s konkurenco. Njihov tržni delež znaša od 50 do 55 odstotkov, ima pa le dva potencialna konkurenta: Ljubljanski in Pomurski sejem. Vodstvo podjetja ocenjuje, da je poslovno okolje relativno stabilno, tudi v času gospodarske krize. Zavedajo se pomena varovanja okolja, saj so z investiranjem v največjo elektrarno na strehi v Sloveniji zmanjšali izpust CO<sub>2</sub> za 630 ton letno, hkrati pa bodo z električno energijo oskrbovali tudi 150 gospodinjstev.

Ugotavljamo, da se kratkoročno in srednjeročno notranja organiziranost ne bo bistveno spremenila, saj ne nameravajo zaposlovati novega kadra, bistveno pa se bosta spremenili kvantiteta in kakovost pogodbenih izvajalcev.

Primarni cilj podjetja je ostati vodilni med konkurenti in še bolj promovirati tradicionalni mednarodno-obrtniški sejem, da bo tudi v zavesti obiskovalcev veljalo: »Sejem vseh sejmov«.

Starostna struktura podjetja je takšna, da se 40 odstotkov zaposlenih nahaja v starostni skupini od 41 do 50 let, le 20 odstotkov pa v starostni skupini pod 30 let.

Tehnologija in informacijska tehnologija imata velik vpliv na podjetje. To velja predvsem pri izgradnji novih dvoran, opremi za potrebe novinarjev, pa tudi pri vsakodnevnih aktivnostih zaposlenih, saj brez ustreznih računalniških programov, ki jih je treba redno modificirati, ni mogoče uspešno poslovati. Podjetje bo še naprej v svoje aktivnosti uvajalo nove tehnologije, ki bodo omogočile še racionalnejše in kakovostnejše storitve.

## **6.2 Predlagane spremembe**

Po opravljeni analizi notranje organiziranosti podjetja bomo predlagali spremembe, ki se nanašajo predvsem na ugotovljena razkorake med mnenji vodstva in zaposlenih v podjetju.

Stopnjo formalizacije bi bilo treba zmanjšati, kar nakazujejo tudi mnenja zaposlenih v organizaciji, vendar je treba to narediti izredno previdno, saj se lahko pokažejo pasti nizke stopnje formalizacije. Lahko se zgodi, da bi prihajalo do posameznih napak pri delu, to ne bi bilo optimalno utečeno oziroma manj, kot bi lahko bilo. Delovna obremenitev zaposlenih je visoko ciklično naravnana in prav v času povečanih delovnih obremenitev bi se pokazala učinkovitost nizke stopnje formalizacije, saj bi bila določena aktivnost plasirana tistemu zaposlenemu v okviru istega oddelka, ki trenutno nima dovolj svojega dela. Kreativnost in fleksibilnost bi se ob nižji stopnji formalizacije nedvomno povečala, zato predlagamo, da se določena pravila eliminirajo ali pa se njihova pomembnost vsaj močno zmanjša.

Glede na rezultate analize, ki kaže, da se vodstvo podjetja in zaposleni strinjajo, da večja stopnja specializacije dela ne bi doprinesla k boljšim delovnim rezultatom, je zdajšnja stopnja specializacije ustrezna in ni potrebe po spreminjanju le-te. Treba je upoštevati, da je celoten kolektiv podjetja relativno malo številčen, kar pomeni, da more biti nadvse fleksibilen. V tem primeru pa dobre strani specializacije ne bi prišle do izraza.

Glede sprejemanja odločitev na vrhu hierarhije predlagamo postopno uveljavljanje decentralizacije. Z večjo stopnjo decentralizacije bi zaposleni lahko še v večji meri sodelovali pri oblikovanju in sprejemanju končnih odločitev, še posebno tistih, ki se v največji meri nanašajo na področje dela, ki ga sami opravljajo, s tem pa ga tudi najboljše poznajo. Motiviranost zaposlenih bi se povečala, s tem pa tudi produktivnost.

Informacije iz sestankov naj se še v večji meri prenašajo na zaposlene, predvsem naj bodo popolne, ažurne in učinkovito posredovane. S tem bo tudi verjetnost napak manjša, zadovoljnost pri delu zaposlenih pa večja. Predlagamo, da se zaposlenim v času sejmov in drugih prireditev omogoča, da poleg obveznosti, ki jih morajo opraviti, sproti ugotavljajo, katere so morebitne pomanjkljivosti pri zdajšnji organiziranosti

podjetja ter ob koncu določenega sejma posredujejo svoje ugotovitve vodstvu in na takšen način izboljšajo organiziranost podjetja.

Formalna izobrazba zaposlenih je na dovolj visoki ravni, zato na tem področju ne predlagamo posebnih ukrepov, predlagamo pa, naj vodstvo podjetja nudi še več dodatnih izobraževanj; nekatera naj bodo obvezna, druga pa izbirna. Predlagamo torej, da ima vsak zaposleni možnost izbire področja dodatnega izobraževanja, za katerega meni, da bo pridobil največ uporabnega znanja, ki mu bo koristilo pri opravljanju delovnih obveznosti v podjetju. Vodstvu podjetja tudi predlagamo, naj med ponudniki dodatnih izobraževanj izbere predvsem kakovostne in dobro organizirane seminarje, saj bo le na takšen način zagotovljen primarni namen izobraževanja ter dodatnega usposabljanja.

Predlagamo, da stopnja standardizacije ostane še naprej na dovolj nizki ravni, saj se tako vodstvo kot zaposleni strinjajo, da sta dejavnost podjetja in dinamika poslovanja takšna, za katero večja stopnja standardizacije ne bi bila primerna, zmanjševala pa bi tudi učinkovitost dela.

Vršnemu managementu predlagamo, naj razmisli o dodatnem človeškem kapitalu, saj zaposleni vidijo v tem priložnost za boljšo organiziranost dela. Menimo, da bi se s pridobitvijo dodatnih kadrov uspešnost in učinkovitost dela izboljšala, saj bi bilo narejenih manj napak, ki so posledica preobremenitve zaposlenih.

V podjetju poudarjajo, da nimajo težav s konkurenco, saj imajo največji tržni delež med konkurenti. Največjo konkurenčno prednost predstavljajo predvsem: prostorske kapacitete in MOS. Predlagamo, da podjetje v prihodnje ponudi nove programe in ugotovi tržno nišo, slednje pa naj pomeni njegovo največjo konkurenčno prednost, saj prostorske kapacitete ne morejo biti temeljna zmožnost organizacije. Poleg tega ne sme biti le en sejem tisti, katerega uspešnost ali neuspešnost bi pogojevala uspeh ali celo obstoj podjetja.

Prireditve Mednarodni obrtni sejem predstavlja nekaj manj kot 50 odstotkov vseh prihodkov podjetja. Kljub razvoju ostalih sejmov predlagamo, da se odvisnost od Mosa še zmanjša, saj bi nepričakovan padec števila razstavljalcev in obiskovalcev pomenil precejšen udarec za podjetje. Naš predlog je, da bi predstavljal največji sejem okoli 30 odstotkov vseh prihodkov podjetja, saj bi se s tem tveganost odvisnosti od Mosa precej zmanjšala.

Podjetje Celjski sejem, d. d., veliko sodeluje z zunanjimi izvajalci, saj podjetje samo nima dovolj virov, s katerimi bi opravili vse aktivnosti pri izvedbi sejmov in drugih prireditvev. Vršnemu managementu predlagamo, da se usmeri v izgradnjo dolgoročno dobrih odnosov z zunanjimi izvajalci, saj bodo na takšen način pridobili vsi: podjetje, zunanji izvajalci in vsi drugi poslovni partnerji; predvsem razstavljalci ter obiskovalci.

Povprečna starost zaposlenih in vodstva je 45 let. Podatek, ki ni ravno obetaven, nam pove, da 40 odstotkov vseh uslužbencev spada v starostno skupino med 41 in 50 let, le 20 odstotkov pa se jih nahaja v starostni skupini do 30 let. Pogosto slišimo, da na »mladih svet stoji«, kar pa ne moremo trditi za v nalogi obravnavano podjetje. Managementu podjetja zato predlagamo, da v prihodnosti, ob morebitnem zaposlovanju novega kadra, upošteva znane prednosti (ter pomanjkljivosti) generacije y, ki so polni novih idej, kreativnosti, v podjetje prinesejo »svež veter«, so osredotočeni na novo organizacijsko paradigmo in niso obremenjeni s preteklimi izkušnjami, kar lahko predstavlja tudi prednost.

Tehnologija in informacijska tehnologija imata v današnjem času velik, v nekaterih organizacijah kar odločilen pomen za konkurenčno prednost. Podjetje ima v načrtu uvedbo najsodobnejše tehnologije, ki bo omogočila prijaznejše sodelovanje s poslovnimi partnerji. Naš predlog je v smeri čim hitrejšega in kakovostnega uvajanja informacijske tehnologije, saj je ta v določenih primerih že nujna, na primer prodaja vstopnic prek internetne strani podjetja, elektronsko vodenje števila obiskovalcev in podobno.



## LITERATURA

- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Zapiski s predavanj, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Bavec, Cene. 2009. Kako bi lahko krizne razmere spremenile naš pogled na prilagodljivost organizacij. V *Organizacija podjetij in drugih združb v kriznih razmerah*, ur. Borut Rusjan, Jure Kovač in Rudi Rozman, 32–36. Ljubljana: Copis.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Celjski sejem. 2008. *Letno poročilo 2007*. Interno gradivo, Celjski sejem.
- Celjski sejem. 2009. *Letno poročilo 2008*. Interno gradivo, Celjski sejem.
- Daft, Richard L. 2001. *Organization theory and design*. 7th ed. Cincinnati: South-Western College.
- Daft, Richard L. 2004. *Organization theory and design*. 8th ed. Mason: South-Western College.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
- Kema Puconci. 2010. *O podjetju*. [Http://www.kema.si/si/vsebina/o-podjetju/organigram](http://www.kema.si/si/vsebina/o-podjetju/organigram) (28. 5. 2010).
- Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rebernik, Miroslav. 1999. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

## *Literatura*

- Vorina, Anton. 2007. *Organizacija in management podjetja*. Celje: Poslovno-komercialna šola.
- Zupan, Nada in Robert Kaše. 2003. *Organizacija podjetja*. Zapiski predavanj, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Weber, Max. 1964. *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik o notranji organiziranosti podjetja



*Vprašalnik o notranji organiziranosti podjetja*

Spoštovani!

Sem Denis Anclin, študent 3. letnika Fakultete za management Koper, študijsko središče Celje. V zaključni projektni nalogi bom analiziral notranjo organiziranost podjetja Celjski sejem, d. d.

Prosim vas, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite spodnji vprašalnik, saj so vaši odgovori ključni za dobro izveden empirični del naloge.

Zagotavljam Vam popolno anonimnost, podatki bodo uporabljeni izključno za izvedbo zaključne projektne naloge.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

## Priloga 1

Vprašalnik je sestavljen po Likertovi lestvici. V kolikor obkrožite 1, to pomeni ne drži, se ne strinjam; v kolikor obkrožite 5, to pomeni popolnoma drži, se popolnoma strinjam.

*1 - izrazito nepomembna; 5 - izrazito pomembna;*

	Pomembnost za vas				
	1	2	3	4	5
Trenutna organiziranost podjetja je ustrezna in je ni potrebno bistveno spreminjati.	1	2	3	4	5
Sedanja organiziranost spodbuja dobre medsebojne odnose.	1	2	3	4	5
Ustrezna organiziranost je pomembna za doseganje poslovnih ciljev!	1	2	3	4	5
Večje število zaposlenih bi izboljšalo organiziranost dela.	1	2	3	4	5
Na vašem delovnem mestu je malo predpisanih pravil in procedur za opravljanje delovnih nalog.	1	2	3	4	5
V kolikor bi bile vaše delovne naloge bolj specializirane (ožje opredeljene), bi delo potekalo bolj kakovostno in hitreje .	1	2	3	4	5
Prilagodljivost in samoiniciativnost so ključnega pomena na vašem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Kot zaposleni v podjetju lahko s svojimi predlogi vplivate na odločitve vodstva podjetja.	1	2	3	4	5
Informacije z rednih sestankov, ki jih organizira vodstvo podjetja, so pravočasno in kakovostno prenesene na vaše delovno mesto.	1	2	3	4	5
Formalna izobrazba je ključnega pomena pri opravljanju vsakodnevnih aktivnosti na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Podjetje vam nudi dovolj možnosti dodatnega izobraževanja (seminarji).	1	2	3	4	5
Organizirana dodatna izobraževanja vam koristijo pri opravljanju delovnih obveznosti.	1	2	3	4	5
Vaš stik z zunanjim okoljem (v času sejmov) vam daje nova spoznanja in pri tem opazite morebitne pomanjkljivosti v zdajšnji organiziranosti.	1	2	3	4	5
Informacijska tehnologija ima močan vpliv na vaše delovno mesto.	1	2	3	4	5