

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA  
PROIZVODNEGA PODJETJA

MARTINA GOBEC

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA  
PROIZVODNEGA PODJETJA

Martina Gobec

Koper, 2009

Mentor: Izr. prof. dr. Cene Bavec



## POVZETEK

V diplomskem delu je obravnavana organizacijska struktura podjetja Cinkarna Celje d.d. Organizacija so ljudje. Zato je uspeh vsake organizacije odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Če je organizacija ustrezna zagotavlja nemoteno doseganje ciljev podjetja. Če pa je organizacija neustrezna pa predstavlja v podjetju to velike ovire, uspešnost v podjetju pade, zaposleni so nezadovoljni in zato je potrebno organizacijsko strukturo spremeniti. Podjetja se svobodno odločajo kako bodo oblikovala svojo organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev ciljev. Ker pa se cilji v podjetju s časom spreminjajo, je potrebno strukturo prilagajati spremenjenim ciljem. Namen diplomskega dela je proučiti teoretične osnove organizacijskih struktur z vidika različnih avtorjev ter v podjetju Cinkarna Celje, spoznati notranje ter zunanje vplivne dejavnike na organiziranje struktur, opredeliti organizacijsko učinkovitost ter uspešnost ter opredeliti organizacijske spremenljivke.

*Ključne besede:* pojem organizacije, organizacijske spremenljivke, organizacijska uspešnost in učinkovitost, organizacijska struktura, vrste organizacijskih struktur, podjetje Cinkarna Celje, vplivni dejavniki, prednosti in slabosti organizacije.

## SUMMARY

This diploma paper deals with the organizational structure of the company Cinkarna Celje d.d. Organization is made up of people, hence each organization's success relies heavily on communication between and with people. If the organization is efficient, it allows for undisturbed achievement of the company's goals. On the other side, if the organization is unsuitable, it can be a huge obstacle in the activity of the company and lead to a downfall in its efficiency as well as make the employees unsatisfied. This calls for a change in the organizational structure of the company. Companies are free to decide on their own how they plan on shaping their organizational structure, which plays a key role in reaching their goals. However, since goals in companies change with time, the organizational structure needs to change in order to adapt to new goals. The purpose of this diploma paper is to study the theoretical approaches to organizational structures by different authors and try to find links between these theories and the organizational structure of Cinkarna Celje. Also, it focuses on internal and external factors that influence organizational structures and defines the organizational efficiency and successfulness as well as organizational variables.

*Key Words:* organization, organizational variables, efficiency and successfulness of organization, organizational structure, types of organizational structures, Cinkarna Celje, influences, advantages and disadvantages of organization.

**UDK:** 658.51(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 diplomskega dela .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela .....	3
<b>2</b>	<b>Opredelitev organizacije</b> .....	<b>6</b>
2.1	Opredelitev in definicija pojma organizacije .....	6
2.2	Vrste organizacij .....	9
2.3	Opredelitev organizacijskih spremenljivk .....	10
2.4	Kaj pričakujemo od dobre organizacije .....	12
2.5	Organizacijska učinkovitost in uspešnost .....	12
2.6	Uspešnost organizacije .....	14
<b>3</b>	<b>Organizacijska struktura</b> .....	<b>18</b>
3.1	Opis pojma organizacijska struktura .....	18
3.2	Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo .....	19
3.3	Oblike organizacijskih struktur .....	21
<b>4</b>	<b>Predstavitev podjetja Cinkarne Celje d.d.</b> .....	<b>29</b>
4.1	Nastanek in razvoj podjetja .....	29
4.2	Proizvodni prodajni programi .....	29
4.3	Organizacijske spremenljivke v podjetju Cinkarna Celje d. d. ....	31
4.4	Organiziranost Cinkarne Celje .....	33
<b>5</b>	<b>Anketa Cinkarne Celje o organizacijski strukturi</b> .....	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>Analiza in ocena prednosti in slabosti organizacijske strukture Cinkarne Celje</b> .....	<b>48</b>
6.1	Prednosti organizacijske strukture .....	48
6.2	Slabosti organizacijske strukture .....	48
6.3	Predlogi za izboljšavo organiziranosti .....	49
<b>7</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>51</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>53</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>53</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>55</b>





## SLIKE

Slika 3.1.: Enostavna organizacijska oblika .....	22
Slika 3.2: Poslovno - funkcijska organizacijska oblika .....	24
Slika 3.3: Produktno - matrična organizacijska oblika .....	26
Slika 3.4: Poslovno - enotna organizacijska oblika .....	27
Slika 3.5: Projektno - matrična organizacijska oblika .....	28
Slika 4.1: Upravljalna in makroorganizacijska shema Cinkarne Celje d.d.....	34
Slika 5.1 Struktura vrnjenih vprašalnikov po spolu .....	37
Slika 5.2 Staž v organizaciji .....	38
Slika 5.3 Starost.....	38
Slika 5.4 Organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.....	39
Slika 5.5 Zaposleni v organizaciji se zavedamo nujnost sprememb .....	39
Slika 5.6 Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim .....	40
Slika 5.7 V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih .....	41
Slika 5.8 Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z ustrezno postavitvijo organiziranosti .....	41
Slika 5.9 Zaposleni smo zadovoljni z vodstvom organizacije.....	42
Slika 5.10 Vodje dobro sodelujejo med seboj .....	42
Slika 5.11 Odnosi znotraj organizacije so dobri.....	43
Slika 5.12 V podjetju imamo manj hierarhičnih ravni, kar omogoča boljše komuniciranje preko ravni v podjetju.....	43
Slika 5.13 Vrhnji management redno obiskuje zaposlene na vseh ravneh.....	44
Slika 5.14 Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih pravilih in standardih .....	44
Slika 5.15 Naša organizacija spada z drugimi slovenskimi med bolj uspešne.....	45
Slika 5.16 Naša organizacija je učinkovita.....	45
Slika 5.17 Naloge so izvedene pravilno, predano in ne površno.....	46
Slika 5.18 Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev .....	46

## TABELE

Tabela 2.1. Identifikacija specifičnih lastnosti delovnih mest, ki so visoka ali nizko specializirana .....	11
Tabela 2.2. Značilnosti uspešnih in manj uspešnih organizacij .....	13

## KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management Koper
UP	Univerza na Primorskem
d. d.	delniška družba
tj.	to je
t. i.	tako imenovani
str.	stran
itd.	in tako dalje
oz.	oziroma



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Organizacija je eden najpomembnejših pojavov, saj zagotavlja nemoteno doseganje ciljev. Značilnosti današnjega okolja v katerem organizacije delujejo, je velika kompleksnost in dinamičnost. Od podjetij se zahteva vse večja učinkovitost in uspešnost, da bi dosegali cilje. Toda posebno pozornost posvečajo organizacijski strukturi.

Podjetja se morajo zavedati, da se morajo zaradi hudih pritiskov okolja vse bolj prilagajati, kar pa jim onemogočajo zastareli in neustrezni načini organiziranosti. Podjetja se zanimajo za nove organizacijske oblike saj stare ne omogočajo konkurenčne prednosti. Konkurenca pa je dandanes vse večja.

Večina organizacij se zaveda, da se trgi hitro spreminjajo in, da se od podjetij zahteva hitrost in odzivnost. Vendar včasih njihov način organiziranosti tega ne dopušča. Zato se od organizacij zahteva, da se hitro odzovejo in se prilagajajo spremembam. To prilagajanje se kaže kot pripravljenost zaposlenih v podjetju, ki sprejemajo nove naloge in izzive.

Če hočemo torej, da bo organizacija uspešno delovala bo morala biti tudi učinkovita. Kakšna organizacijska struktura pa naj bi bila primerna pa je še vedno vprašanje. Kot se pojavlja vprašanje kdo postavlja cilje v organizaciji in kakšni so ti cilji? Za uresničitev ciljev potrebujemo določena sredstva in sodelovanje ljudi. Potem je tudi vprašanje kako motivirati ljudi za delo v organizaciji. Poznamo veliko drugih sredstev kako lahko zadovoljimo zaposlene, da bolj kakovostno delajo in, da so zaposleni zadovoljni. Vprašanje je tudi kako čim bolj zmanjšati stroške v podjetju. Take organizacije, ki jim strošek predstavlja velik delež te stroške zmanjšujejo z različnimi ukrepi. Lahko z zmanjševanjem števila zaposlenih, številom organizacijskih ravni ali z zmanjševanjem nedelovnega časa – z racionalizacijo dela.

Obvladovanje organizacije je predvsem načrtovanje in snovanje ciljev in strategij za doseganje teh ciljev, pa izvajanje teh strategij in doseganje ciljev; terja doseganje in zaznavanje informacij o delovanju organizacije, analiziranje in presojanje teh informacij, snovanje in izbiranje ukrepov za obvladovanje ter izvajanje teh ukrepov. Obvladovanje organizacije kot instrumenta je enostavnejše, obvladovanje organizacije kot skupnosti interesov pa zahtevnejše. Organizacija so predvsem ljudje v njej – kompleksna in nepredvidljiva bitja; organizacija deluje v okolju, ki ga poleg naravnega spet sestavljajo organizacije, te pa ljudje (Tavčar 2008, 381).

Vsaka organizacija je ciljno zasnovana. Ko se ustanovi so že opredeljeni njeni cilji. Glavni cilj podjetja je ponavadi ustvarjanje dobička.

Cilje ni dovolj postavljati, treba jih je dosegati. Vse kar prispeva k doseganju ciljev, je strategija organizacije – glavne sestavine so dejavnosti, urejenost in sredstva. Cilji in strategije skupaj so politika organizacije (Tavčar 2008, 23).

Za temo »organizacijska struktura« v Cinkarni Celje sem se odločila, ker sem v podjetju opravljala strokovno prakso. Podjetje me je v celoti navdušilo za diplomsko delo na področju organizacije. V podjetju sem opazila določene prednosti in slabosti, kjer bi lahko boljše izpopolnila organizacijo.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je proučiti teoretične osnove za načrtovanje organizacijskih struktur v gospodarskih organizacijah z vidika različnih avtorjev, na osnovi teh spoznanj analizirati organizacijsko strukturo podjetja Cinkarne Celje ter opozoriti na probleme, ki zmanjšujejo njeno učinkovitost.

Osnovni cilji naloge so:

- Postaviti jasna teoretična izhodišča za ocenjevanje konkretne organizacijske strukture v Cinkarni Celje.
- Izvesti empirično raziskavo s pomočjo ankete, ki bo odgovorila na to, kako različne skupine zaposlenih ocenjujejo trenutno organizacijsko strukturo in kaj pričakujejo od morebitnih izboljšav.
- Izdelati SWOT analizo trenutne organizacije.
- Pripraviti predloge za morebitno izboljšanje organizacije

Strukturo organiziranosti oblikujejo nosilci, naloge in medsebojna razmerja. To prikažemo z organizacijsko shemo. Dobra organizacijska struktura pomeni v podjetju prednost. Zato se bom v obravnavanem podjetju poskusila osredotočiti na določene prednosti in slabosti organizacije ter poskusila razrešiti in ugotoviti kakšen predlog bi bil boljši za izboljšanje organizacije. Najprej pa bom seveda to opredelila teoretično šele nato pa v podjetju Cinkarna Celje.

Cilj diplomskega dela je opredeliti organizacijo z vidika različnih avtorjev, prikazati in proučiti organizacijsko strukturo, opredeliti organizacijske spremenljivke ter predstaviti podjetje Cinkarna Celje d.d. Cilj je predstaviti tudi predloge za izboljšanje ter prednosti in slabosti organizacije.

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

Diplomsko delo je metodološko zastavljeno in vsebuje teoretični in praktični del. Najprej se bom osredotočila na teoretični del naloge, kjer bom uporabila deskriptivno metodo na podlagi proučevanja strokovne literature tako naše kot tuje, ki bo obravnavana večinoma s področja organizacije in organizacijskih struktur. Za praktični

del pa bom uporabila podatke Cinkarne Celje, kjer bom tudi raziskovala organizacijsko strukturo, organizacijske spremenljivke in določene predloge za izboljšanje organiziranosti. Podatke bom zbirala tudi s pomočjo intervjuja zaposlenih, pri tem mi bo najbolj pomagala oseba s področja organizacije. Prevladoval bo timski način dela, katerega bistvo bo, da izvem podrobno strukturo Cinkarne Celje. Določene informacije bom tudi pridobivala na podlagi trenutnih opazovanj. Večinoma bom podatke pridobivala na podlagi metode spraševanja, kjer se bom ukvarjala z študijo prednosti in slabosti organizacije. Proučevala bom tudi razno dokumentacijo v zvezi z organizacijsko strukturo in o podjetju samem.

Torej v praktičnem delu bom obstoječo organizacijsko strukturo podjetja Cinkarne Celje ugotavljala s pomočjo anketnega vprašalnika, pogovori z vodilnimi v podjetju ter z zaposlenimi. Vprašalnik bi bil sestavljen približno iz 15 vprašanj oz. trditev, vprašanja pa bi bila sestavljena iz dveh delov. V prvem delu bi se vprašanja nanašala na podjetje samo na organizacijo, kakšna je, koliko je zaposlenih, ali je dobra organiziranost...v drugem delu pa bi bila vprašanja posvečena bolj kaj naj bi pričakovali od dobre organizacije, o učinkovitosti in uspešnosti, predlogi za izboljšanje, ali je organizacijska struktura primerna...itd. Osnovna množica bodo vsi zaposleni v oddelku marketinga. Podatke pa bom zbrala z anonimnim anketnim vprašalnikom. Vprašanja bodo zaprtega tipa, kjer so odgovori vnaprej določeni, anketiranec le izbere tistega, ki mu ustreza: podčrta, obkroži.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela**

##### *Predpostavke*

Vemo, da je organizacijska struktura velik in zelo širok pojem. Najti ustrezno organizacijsko strukturo ni lahko. Ko govorimo o organizaciji se moramo zavedati, da je za delovanje organizacije ter njen slog, pomembna ustrezno izbrana organizacijska shema oziroma struktura. Pomembno je dobro poznati dejavnost in razpoložljive vire s katerimi bo organizacija delovala šele potem si lahko zastavimo neko trdno obliko strukture. Vemo tudi, da se organizacije soočajo z vrsto izzivi, ki jih je težje obvladovati, kadar je organizacijska struktura neustrezna ali ima veliko pomanjkljivosti. Zato moramo organizacijsko strukturo razumeti kot odzivajočo in prilagajočo se organizacijo, ki se odziva na razne spodbude in na spremembe v delovanju okolja. Namen organizacije je, da izrabi nove priložnosti. V članku sem zasledila, da tradicionalni pristop temelji na predpostavki, da lahko vrhovni management oblikuje celotno organizacijsko strukturo. Naveden pristop danes ni več sprejemljiv, oblikovanje organizacije mora biti fleksibilno v smislu prilagajanja ciljem podjetja in pogojem v katerih podjetje deluje.

Cinkarna Celje se uvršča med velika podjetja. Pojavlja se na domačem in tujem trgu, kjer se srečuje z močno konkurenco, nenehnim prilagajanjem zahtevam kupcev in

splošnim pogojem gospodarjenja. Ima pomembno mesto med svetovnimi proizvajalci pigmenta. Na trgu prevladuje zelo močna konkurenca. Vendar je njihova prednost ta, da so edinstveni v tej vrsti, ter tudi v slovenskem prostoru zato je to podjetje toliko bolj iskano. Predpostavljam, da bo pisanje diplomske naloge izziv zame še posebej zato, ker se v obdobju recesije med ukrepi, kaj bo v podjetju potrebno storiti, lahko pojavi tudi sprememba oziroma prilagoditev organizacijske strukture.

Pri raziskavi si bom pomagala z različnimi internimi gradivi in literaturo Cinkarne Celje. Naloga bo temeljila na dokumentaciji kot so razna poročila, analize. V pomoč mi bojo tudi razne publikacije. Oprla se bom na literaturo slovenskih in tujih avtorjev. Podatke bom poskusila pridobiti tudi s pomočjo opazovanja in proučevanja dokumentov.

### *Omejitve*

Pri svojem diplomskem delu se bom omejila samo na organizacijsko strukturo v Cinkarni Celje. Predpostavljam, da je na področju organizacije in organizacijske strukture dovolj literature različnih avtorjev, ter tudi primernih internetnih virov. Dosegljivi pa mi bodo tudi podatki iz virov Cinkarne Celje.

Omejitve pa lahko nastanejo le na področju obsežne literature, ker je avtorjev zelo veliko in vsak po svoje obravnava organizacijo. Mogoče bo problem tudi malce starejša literatura, ki pa je ne bom uporabila veliko ampak samo tam kjer jo bom res potrebovala. Pri anketi se bom omejila le na najožja vprašanja tako, da malo na splošno predstavim kako se vidi organizacijska struktura v očeh zaposlenih v Cinkarni. In nenazadnje je lahko kot možna omejitev tudi to, da ne bom pridobila nekaterih podatkov v Cinkarni Celje, ker so namenjeni le za interno uporabo.





## 2 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

### 2.1 Opredelitev in definicija pojma organizacije

V literaturi najdemo zelo različne opredelitve organizacije. Kljub njenemu pospešenemu razvoju in že obsežni organizacijski literaturi pa moramo ugotoviti, da pojem organizacije še vedno ni enosmiselno opredeljen. Večina avtorjev ima pri obravnavanju organizacije enako izhodišče, namreč, da je organizacija zavestna dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje z voljo ljudi, da bi se ustvarjala celota iz množičnosti. Poznamo zelo različno pojmovanje organizacije vzrok zanjo pa je ta, da se z organizacijo in organiziranjem ljudje ukvarjajo z različnimi poklici. Pripadniki posameznih strok uporabljajo posebne prijeme pri obravnavanju organizacije.

Različni prijemi pri obravnavanju različnih vidikov organizacije vplivajo na to, da avtorji različno razumejo in opredeljujejo organizacijo. Zato je pri skupnem obravnavanju organizacije pripadnikov različnih strok na izvajalni ravni skoraj nemogoče. Za pripadnike tehničnih strok je organizacija najpogosteje formalen proces, za pravnike tvorba ali pravna oseba, za ekonomiste oblika dela določenega načina, za sociologe združba ljudi, za politologe temeljna enota družbene proizvodnje ipd.

Proučevanje organizacije se avtorji različnih strok lotevajo s posebnimi delnimi prijemi, kjer pa zaradi delnih lotevanj in proučevanja samo nekaterih vidikov nastane vtis, da gre za različne organizacijske teorije, kar povzroča zmedo (Štefan 2004, 13).

Beseda organizacija ima tudi več sopomenk, ki pa so vsebinsko različne in jih je potrebno razlikovati. Za nas sta pomembni dve sopomenki (Bavec 2007, 7-8):

1. Organizacija lahko pomeni podjetje ali urejeno združbo ljudi in je sinonim za *institucijo ali ustanovo*. Namesto besede organizacija raje uporabljamo besede kot so združba, podjetje, korporacija ali ustanova.
2. Drugi pomen besede organizacije pa je *ustroj ali urejenost združbe ali podjetja*. To je množica pravil, postopkov ter formaliziranih in neformalnih odnosov, ki opredeljujejo vlogo posameznikov in skupin v podjetju.

Štefan (2005, 254) ter Lipičnik (2005, 2) razlagata, da je beseda organizacija grškega izvora, ki pomeni napravo, orodje, pripravo. Ista beseda v latinščini pomeni spojitev posameznih delov (organov) v celoto, zgradbo, organiziranje. Beseda organizacija ima kar sedem različnih pomenov:

*Organizacija kot sistem* predstavlja kompozicijo naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi z delovanjem ustvarili družbene ali osebne cilje. Iz tega izhajajo naslednje značilnosti organizacije kot sistema:

- organizacija je človeška tvorba, ki pa si jo je izmislil človek,
- organizacija je sestavina, ki je sestavljena iz naravnih in tehničnih elementov,

- organizacija ustvarja svoje cilje s svojim delovanjem,
- obvezna sestavina organizacije je človek kot naravni element in tvorec organizacije,
- organizacija se obnaša po principih, ki jih je sistem predpisal in vsilil njegov tvorec-človek.

*Organizacija kot aktivnost organiziranja* oziroma organizacija kot aktivnost predstavlja neko osebno ali družbeno aktivnost, ki je podobna posvetni, tehnični, kulturni, znanstveni itd. Ta aktivnost ima obvezen družbeni tečaj, ki pa ga ni mogoče opravljati izven družbe.

*Organizacija kot proces oblikovanja organizacijskega sistema* to je njegovega aktiviranja, usmerjanja k ciljem, ki so mu postavljeni. S tem pomenom ponavadi navadno oblikujemo organizacijo podjetja.

Organizacijo predstavlja tudi *vsaka konkretna organizacijska oblika*, ki je nastala kot posledica organizacijskih aktivnosti: podjetje kot organizacija, država kot organizacija.

*Organizacija kot znanstvena disciplina* proučuje pojave v zvezi s pogoji nastajanja, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri ustvarjanju njihovih ciljev s tem, da formulira principe in metode njihove zgradbe in funkcioniranja.

*Organizacija kot kvalitativna lastnost družbenih pojavov in odnosov*, ki označuje stanje v nekem podjetju, ustanovi ali politični organizaciji.

V samoupravnem sistemu je bila organizacija z ustavo določena kot *splošna oblika konstituiranja samoupravnih odnosov*.

S tem bi lahko teoretično naredili sedem različnih definicij organizacije. Eni avtorji v svojih definicijah poudarjajo en vidik pojma organizacije drugi drugega. Zato imamo več definicij organizacije. Vendar nobena definicija ni dokončna kakor tudi napačna ne.

Avtor Daft (1995, 10) pa še kot eno mnogih definicij opredeljuje organizacijo kot: »Organizacije so socialne enote, ki so ciljno usmerjene in zgrajene kot sistem strukturiranih in koordiniranih aktivnosti ter so povezane s svojim okoljem.«

Daft še pravi »organizacija ni samo okoli nas; je vidna javna institucija našega časa.« Charles Perrow je predpostavil, da so organizacije ključni fenomeni današnjega obstoja. Večina ljudi predvideva, da socialne sile, kot so politika, ekonomija in vera, oblikujejo organizacijo. Perrow argumentira ravno nasprotno, predpostavlja, da so velike organizacije spremenile politiko, ker politiki prihajajo iz organizacij in so na njih obvezujoči. Družbeni sloj je določen glede na stopnjo in pozicijo brez organizacije, ne obratno. Prefinjene nove tehnologije, za proizvodnjo dobrin in storitev ne bi preživele brez velikih organizacij. Družine so bile oblikovane za obvladovanje organizacije na katero je veliko družin tudi odvisnih ( tako plače in preživljanje). Vera je celo postala veliki organizacijski fenomen.

Potem ko Tavčar (2008, 20-21) imenuje *organizacijo kot stroj-instrument* za doseganje ciljev ter kot organizacija kot skupnost interesov. Organizacija se pogosto poimenuje *instrument* (naprava, stroj) za doseganje ciljev, ki so njim po volji. Vsi, ki delajo v organizaciji se morajo podrežati njihovim volji, interesi drugih pa jih malo brigajo. Spodbujajo jih samo, da bi delovali za njihove cilje. Organizacija, ki jo obvladujejo kot instrument je večinoma kratkoročno bolj uspešna kot dolgoročno.

Ter *Organizacija kot skupnost interesov*, ki ni organizacije brez ljudi in ne more biti uspešna, če ne daje koristi partnerjem v menjalnih razmerjih. Organizacija je uspešna, če širi krog vplivnih udeležencev kot so zaposleni, poslovni partnerji, družba, država itd. In ti so potem od organizacije deležni koristi, kakršne ustrezajo njihovim interesom. Organizacija je po takšnem pojmovanju skupnost interesov večina vplivnih udeležencev in ne le lastnikov in ustanoviteljev. Ti pa so zadovoljni, če bo organizacija dolgoročno izpolnjevala njihove interese.

Vila (1994, 21) pravi, da je organizacija racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije) z namero izpolnitve namena zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema.

Avtor Vila (1994, 18-19) še razlaga, da besedo organizacijo lahko uporabljamo še na tri načine:

- Organizacija pomeni »*subjekt*«, neko podjetje, inštitut, zavod, državno institucijo. V tem smislu je pojem organizacije ameriški teoretik Rensis Likert definiral: »Poslovna organizacija je racionalna in zavestna svaritev z javno določeno strukturo, namenom svojega delovanja in načrtanimi potmi za doseganje tega namena. Temelji na načelu delitve dela in racionalnega modela združevanja delovnih aktivnosti s čim boljšim izkoriščanjem materialnih, ekonomskih in človeških virov, da bi se čim bolj učinkovito dosegli formalno zastavljeni cilji.«
- Organizacija pomeni neko *strukturo*. Lahko je družbena, sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi. Poudarek je na nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in med seboj povezani med določene odnose. Organizacijska struktura je sestavljena iz treh osnovnih elementov: kompleksnosti, formalizacije in centralizacije.
- Organizacijo opredeljuje dinamičen *organizacijski proces*, katerega potek je definiran v določenem času. Pod tem razumemo smiselno, povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z

definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spremlja in meri. Vse to je vnaprej definiran določen tok dogajanja, pri katerem ima čas velik pomen. Vsekakor s časom prihaja tudi do nepričakovanih dogodkov v okolici, kar zahteva znotraj določenih procesov drugačno obnašanje sodelujočih v organizaciji. Organizacijski procesi torej določajo funkcioniranje organizacije v vsakodnevnem življenju.

## 2.2 Vrste organizacij

V skladu s Kavčič (1991, 17-23) ločujemo najpogostejše vrste organizacij po naslednjih kriterijih:

Glede na cilje članov ločujemo:

- *delovne organizacije* (to so organizacije, v katerih člani proizvajajo družbene potrebe, proizvode ali storitve, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb, primer so podjetja, zavodi, ustanove itd.),
- *družbene in politične organizacije* (to so organizacije, v katerih se združujejo ljudje, da bi uresničevali politične in družbene cilje, primer so sindikati, Rdeči križ, politične stranke itd.),
- *društva* (to so organizacije v katere se združujejo ljudje, da bi dosegli osebne, skupinske ali nepridobitniške cilje, primer so razna planinska in športna društva itd.).

Glede na notranjo strukturo odnosov ločimo:

- *centralizirane* (pomembnejše odločitve sprejema majhna skupina na vrhu, ljudje na nižjih ravneh nimajo nobene besede odločitve samo izvajajo) *in decentralizirane organizacije* (pa dopuščajo, da se lahko ljudje na nižjih ravneh odločajo in odločitve tudi izvajajo),
- *demokratične* (za njih je značilno, da se oblast razširja na vse, ki so v organizacijo vključeni) *in avtokratične organizacije* (tukaj pa je oblast koncentrirana na vrhu organizacijske ravni v eni osebi ali majhni skupini ljudi),
- *prisilne* (so tiste organizacije v katere se ljudje ne vključujejo prostovoljno, včasih tudi vključujejo proti svoji volji-vojska zapori) *in prostovoljne organizacije* (ljudje se včlanijo v organizacije prostovoljno-pazniki v zaporih),
- *visoke in nizke organizacije* (delitev zajema število organizacijskih ravni to pomeni od najvišjega vrha do dna organizacije).

Glede na število članov v organizaciji ločimo *velike* (več kot tisoč zaposlenih), *srednje* (več kot sto do tisoč ljudi) in *majhne* organizacije (do sto zaposlenih).

Glede na družbeno priznanost oziroma dovoljenost dejavnosti posamezne organizacije ločimo *legalne* (so ustanovljene v skladu z družbenimi normami, zakoni) in *nelegalne organizacije* (kjer se organizacija ukvarja z družbeno nezaželeno aktivnostjo).

Glede na formaliziranost organizacije ločimo:

- *formalne organizacije* (to je organizacija, ki je predvidena, načrtovana in opredeljena s formalnimi akti-pravili, statuti, zakoni itd.; njeni cilji so eksplicitno opredeljeni, zgradba organizacije za doseganje teh ciljev je formalizirana),
- *neformalne organizacije* (največkrat tam kjer nastane formalna organizacija deluje tudi neformalna organizacija, skupine se formirajo na podlagi neformalnih kriterijev, kot so prijateljstvo, zaupanje itd.).

Glede na vzorec nastajanja ločimo:

- *shematske organizacije* (so oblikovane po istem vzorcu, pravilih in z enakimi ali pa tudi različnimi cilji),
- *individualne organizacije* (imajo svoja lastna pravila in strukturo).

### **2.3 Oprelitev organizacijskih spremenljivk**

Organizacija, struktura in procesi se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Pomembno je, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji in ni bistveno kakšna je organizacija. To npr. pomeni, da so že omejene strukture in razmerja usklajeni med seboj. Primer je linijski tip managementa (usklajen s komuniciranjem navzdol in navzgor) ali tehnična delitev dela (usklajen po številu ali tehnologiji). Bistvo vsega pa je, da morajo biti organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Organizacije se med seboj razlikujejo prav po organizacijskih spremenljivkah. (Dimovski 2002, 59)

*Organizacijske spremenljivke* kažejo kakšna je dejanska organizacija v nekem podjetju, *situacijske spremenljivke* narekujejo kakšna bi morala organizacija v podjetju biti.

Najpogostejše organizacijske spremenljivke so:

- *Formalizacija* pomeni obseg pravil in postopkov. To so na primer opisi delovnih mest, priročniki, pravila o prijavi izpita, pravila o vpisu itd. Več kot je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna, ter manj kot je predpisov bolj je neformalna. Ponavadi bodo velika podjetja veliko bolj formalizirana kot pa majhna, na primer družinska podjetja (Rozman 2000, 26).
- *Standardizacija* pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne

delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih podjetja, na različnih lokacijah.

- *Hierarhija avtoritete* določa kdo komu poroča, in kdo je komu odgovoren. Obenem pa določa širino ter razpon kontrole. Razpon kontrole pove, koliko ljudem je kdo nadrejen.
- *Profesionalizacija* pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje. Profesionalizacija je visoka, če je potreben daljši čas učenja ali usposabljanja zaposlenih. Meri pa se s povprečno izobrazbo podjetja. Visoko profesionalizirani so visoko izobraženi ljudje, profesionalci.
- *Kadrovska struktura* pomeni kako so ljudje zaposleni in kateri ter kje so. Obsega razmerja med režijskimi delavci (strokovnjaki), izvajalci (ravnalci), itd. Delež ene vrste izobraženih se primerja z vsemi zaposlenimi.
- *Kompleksnost* se nanaša na tri dimenzije: *vertikalno* (predstavlja število ravni v podjetju), *horizontalno* (predstavlja število oddelkov na določeni ravni ali pa število delovnih mest) ter *prostorsko* (obstoj ene ali več lokacij). V bistvu kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo. (Rozman 2000, 26-27)
- *Specializacija ali delitev dela* merimo v relativnem izrazu. Da bi lažje primerjali stopnje specializacije je dobro poznati pet vidikov, s katerimi diferenciramo delovna mesta:
  1. Tempo dela (čim več kontrole ima posameznik kako delati, tem manj je delovno mesto specializirano).
  2. Ponavljanje dela (čim večje je število nalog, tem manj je specializirano delovno mesto)
  3. Zahteve glede sposobnosti/spretnosti (čim širše usposobljen mora biti delavec, tem manj je delovno mesto specializirano).
  4. Specifikacija metod (čim več svobode ima delavec pri uporabi metod, tem manj je delovno mesto specializirano).
  5. Zahtevana pozornost (čim več mentalne pozornosti zahteva delovno mesto, tem manj je specializirano). (Dimovski 2002, 88)

**Tabela 2.1.** Identifikacija specifičnih lastnosti delovnih mest, ki so visoka ali nizko specializirana

<b>Specializacija</b>	
Visoka	Nizka
1. Ni kontrole nad tempom dela.	1. Kontrola nad tempom dela.
2. Ponavljanje opravil.	2. Različna opravila.
3. Nizke zahteve glede	3. Zahtevajo se visoke sposobnosti.

sposobnosti/spretnosti.	
4. Specificirane metode.	4. Nespificirane metode.
5. Pozornost ni zahtevana.	5. Pozornost je zahtevana.

Vir: Dimovski 2002, 89

- *Centralizacija* se nanaša na vprašanje, kje se nahaja avtoriteta za odločanje: na zgornjih ali spodnjih ravneh. Več kot je odločitev decentraliziranih, delegiranih nižje, bolj nižje ravni rešujejo probleme same. Odločitve so na primer o cenah, o zalogah, o izbiri dobaviteljev, nabavi opreme itd. (Rozman 2000, 26).

## 2.4 Kaj pričakujemo od dobre organizacije

Dobro organizirano podjetje bo doseglo večjo uspešnost kot slabo organizirano podjetje. Korist dobre organizacije je tudi ta, da bo dobro organizirano podjetje vnaprej spregledalo težave in probleme, ki bi lahko nastali. Tako lahko tako podjetje sprejme nove ukrepe za okolje, s katerimi bi preprečili nezaželene posledice (Vila 1994, 23).

Vila (1994, 23) pravi, da je predvidevanje v prihodnost sistematsko spremljanje gibanj in dogajanj v okolju na določenem področju in definiranju dogodkov prihodnosti na tej osnovi.

Lahko se zgodi, da je neko podjetje od samega začetka napačno usmerjeno v času razvoja, napačno postavljeno. Vendar se to ne bo zgodilo dobro organizirane podjetju, ker bo pravočasno opazilo in sprejelo odločitve kot so, da bo poiskalo nove priložnosti v okolju, ki lahko izboljšajo položaj, iskala nove vire potrebnih sredstev, razvijala nove proizvode, iskala nove tehnologije, nova tržišča, izboljšanje ponudbe, zaposlovanje sposobnejših strokovnjakov, izboljšanje kvalitete obstoječih proizvodov itd.

Ko je raven organizacije visoka so cilji za prihodnost definirani in jasni. Ti cilji pa se bodo redefinirali s stalnim spremljanjem razvoja dogajanja in doseganja ciljev. Po potrebi se bodo tudi spremenili ali pa postavili novi bolj realnejši. Pomembno je, da bo dobro organizirano podjetje težave spregledalo vnaprej in jih tudi rešilo preden se pojavijo zares.

## 2.5 Organizacijska učinkovitost in uspešnost

Ivanko (2005, 254) navaja, da so učinkovita in uspešna podjetja povezana z besedo učinek in besedo uspeh. Učinek pomeni izdatnost, glagolska izpeljava pa je učinkovitost (efficiency), pomeni pa pomagati, imeti veljavo. Pojem uspeh pa je povezan z uspehom dela, glagolska izpeljava je uspešnost (effectiveness), ki se nanaša na končno stanje.

Učinkovita in uspešna podjetja so tista, ki znajo hitro reagirati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Organizacije, ki so učinkovite in uspešne



posvečajo največ pozornosti t.i. mehkim variablom, kot so: skupne vrednote, kadri ter njihova znanja in sposobnosti.

Rozman (2000, 20) pa pravi, da je *uspešnost* podjetja družbeno ekonomsko določena in je v podjetju dana neodvisno od njegove volje. Podjetje je bolj uspešno, v čim večji meri dosega družbeno ekonomsko postavljene cilje. To pa je cilj rentabilnosti ali dobičkonosnost poslovanja. *Učinkovitost* pa predstavlja razmerje med rezultatom, proizvodom in zanj potrebnimi poslovnimi prvinami. Primer za uspešno podjetje je rentabilno podjetje.

Učinkovitost vpliva istosmerno na uspešnost vendar pa ni nujno kot na primer učinkovito podjetje je lahko tudi neuspešno, če proizvaja proizvode z izgubo, ter tudi neučinkovito podjetje je lahko uspešno.

Sintezo osnovnih značilnosti uspešnih in učinkovitih organizacij v primerjavi z značilnostmi manj uspešnih bom prikazala v tabeli (Ivanko 2004, 255):

**Tabela 2.2.** Značilnosti uspešnih in manj uspešnih organizacij

<b>Uspešne</b>	<b>Manj uspešne</b>
Usmerjenost v akcije.	Dolge analize. Komplicirano odločanje.
Hitra in učinkovita realizacija odločitev.	Dolge in nedokončane razprave.
Usmerjenost k trgu! Točno poznavanje kupcev in njihovih potreb – zahtev.	Eksotična strategija. Nepotrebni izdelki. Igračkanje.
Produktivnost na osnovi angažiranja sodelavcev.	Kontrolni sistem za merjenje. Poplava papirjev in predpisov.
Prostost organizacijskih enot. Stimuliranje poslovnega razmišljanja.	Centralizirano vodenje in usmerjanje. Izogibanje eksperimentom.
Enostavna struktura organiziranosti. Malo birokracije in malo štabnih funkcij.	Komplicirana organiziranost. Veliko število organizacijskih ravni. Mnogo koordinacije.
Koncentracija na poslovna področja, ki jih obvladamo. Jasna predstava o lastno organizaciji.	Usmerjenost na nepoznana poslovna področja. Konglomeratni karakter.
Vodstvo je v direktnem stiku z operativnim poslovanjem.	Vodstvo nad oblaki. Vodenje na daljavo. Odločanje za zeleno mizo.
Skupne ciljne vrednote zamenjujejo birokratsko organizacijsko regulacijo.	Vse je regulirano. Nič ni regulirano.

Vir: Ivanko 2004, 255

*Usmerjenost v akcije* pomeni, da morajo imeti organizacije občutek za izvedljivost, prikazati morajo gola dejstva brez olepšav in dodatkov, nove ideje je treba takoj preizkusiti ne pa takoj zavrniti. Pomeni tudi, da je potrebno organizirati projektne skupine za reševanje posameznih problemov, premisliti kako bomo nove ideje prenesli v prakso, ter oceniti je treba posledice vsake akcije.

*Povečevanje produktivnosti z aktiviranjem zaposlenih* zagotavlja osebne kontakte namesto anonimnosti in pisarjenja, oblikovanje timov za produktivnost in kakovost, poisvetenje zaposlenih z organizacijo, obračunavanje uspešnih posameznih delov podjetja ter zadostna količina informacij za vse sodelavce.

*Značilnosti tržne usmerjenosti* so: usmerjenost navzven, gotovost za kupce in porabnike, aktivno vključevanje v zadovoljevanje potreb kupcev, odkrivanje in reševanje njihovih problemov, upoštevanje predlogov kupcev ter poučevanje kupcev in porabnikov o načinu uporabe izdelkov in storitev.

*Prostost organizacijskih delov* omogoča, da se samostojno izboljšuje in obnavlja organiziranost dela in poslovanje v organizacijskih enotah. Omogoča tudi organizacijsko fleksibilnost namesto togosti, izobraževanje vodij za njihovo delo. Kadrom, ki imajo ideje in poslovnost se jim da možnost, da jih lahko prikažejo in uresničijo.

*Enostavnosti strukture organiziranosti* zagotavlja relativno majhne in samostojne organizacijske enote, dosledno spremljanje maloštevilnih ključnih dejavnikov, majhne centralne štabne funkcije ter naštevanje problemov namesto zapletene delitve dela in nalog.

*Osredotočanje na ključna področja poslovanja* omogočata povezano in koordinirano delovanje brez katerega napredek ni mogoč, dejstvo, da nikoli ne pozabimo kaj smo in kaj želimo ter osredotočanje vseh sil na ključne naloge.

Groba primerjava prikazanih značilnosti nam prikazuje kaj počno in s čim se ukvarjajo organizacije, ki so učinkovite in uspešne:

- oblikujejo svojo vizijo in skupne vrednote,
- uresničujejo načelo »majhno je lepo«,
- konkurenčnost na trgu dosegajo z nenehnimi inovacijami na trgu,
- uporabljajo enostavne organizacijske oblike,
- hitro se odzivajo na spremembe.

## **2.6 Uspešnost organizacije**

Lipičnik (2005, 212) pa še bolj podrobno opisuje organizacije, kjer je potrebno upoštevati nekatere osnovne sestavine organizacije. Uspešnost organizacije ugotavljamo po:

- vsebinskem vidiku (ugotavljamo kaj je potrebno proučevati),

- tehnični vidik (kako bomo proučevali posamezne elemente organizacije, s kakšnimi tehnikami),
- časovnih dimenzijah (vedeti je treba ali nas zanima trenutno, preteklo ali bodoče stanje. Vse je odvisno od naših potreb).

### **Vsebinske predpostavke**

Naš namen ni teoretično razpravljanje o organizaciji ampak poiskati elemente, ki bi jih lahko proučevali. Iz razmišljanju o pojmu organizacija lahko izdvojimo tale vprašanja:

1. vprašanje spoštovanja načela organizacije dela
2. vprašanje ustreznosti metode organizacije dela
3. vprašanje doseganje ciljev organizacijskih enot
4. vprašanje načel v organizacijskih enotah
5. vprašanje metode dela v organizacijskih enotah

Z iskanjem odgovorov na vprašanje neposredno proučujemo organizacijske učinke, medtem ko z iskanjem odgovorov na cilje, metode in načela organizacije lahko govorimo o posrednem vplivu organizacije.

Taka organizacija ima veliko skupnega s cilji, ki jih postavljajo zaposleni sami ali podjetje. Organizacija prispeva, da dosežemo cilje. Pri organizacijah je težko vedeti kakšen delež ima pri doseganju ciljev.

Organizacija nima ničesar skupnega z načelom poslovati uspešno, dosežati cilj. Ljudje z organizacijo ravnaajo kot z orodjem, da bi dosegli cilj.

Ljudje pri ugotavljanju uspešnosti o organizaciji izhajajo iz svojega pogleda na organizacijo kjer pa pridejo do drugačnih dimenzij za katere menijo, da so odločilnega pomena za organizacijo. (Lipičnik 2005, 212-213)

### **Tehnične predpostavke**

Odgovoriti je potrebno na dve vprašanji: kako priti do podatkov o pojavu, ki ga nameravamo proučevati in kako izražati naše sodbe o ugotovljenem stanju.

1. Zbiranje organizacijskih podatkov

Zbiranje podatkov lahko poteka na različne načine:

- neposredno opazovanje (do podatkov lahko pridemo z neposrednim opazovanjem in beleženjem podatkov. Metoda je zelo draga in nujno, da v času opazovanja pridemo do vseh pojavov, ki jih želimo opazovati. To metodo raje uporabljamo za verifikacijo podatkov),
- intervju (z improviziranim intervjujem si ne moremo pomagati, v poštev pride le sistematični intervju, kjer z vnaprej postavljenimi vprašanji

sprašujemo ljudi. Njihove odgovore vnašamo v vnaprej pripravljene sheme za vpisovanje podatkov),

- anketa (je podobna intervjuju le, da vprašana oseba sama vpisuje podatke v ustrezne sheme po vnaprejšnjih navodilih).

Zbiranje podatkov pa velikokrat ni mogoče samo z eno metodo, ampak je potrebno kombinirati več metod.

## 2. Vrednotenje organizacijskih podatkov

Pri analizi organizacije ne gre samo za registriranje pojavov, ampak tudi za različne stopnje razvitosti. V praksi pa se je pokazala potreba, da že v analizi poskušamo ugotoviti stopnjo razvitosti. Za izvedbo te »ocenitve« so primerne ocenjevalne lestvice:

- opisne ocenjevalne lestvice (to so lestvice, kjer ocenjevalec dobi pojav opisan v različnih stopnjah. Ko primerjamo ugotovljeno dejansko stanje z lestvico opisanega stanja lahko ocenjevalec ugotovi katero stopnjo na lestvici ustreza registriranemu pojavu),
- numerične ocenjevalne lestvice (glavna naloga »analitika« je, da presodi katera numerična stopnja najbolj ustreza pojavu, ki ga je registriral. Te lestvice imajo omejen obseg delovanja),
- grafične ocenjevalne lestvice (kjer mora »analitik« z označbo nekega grafičnega polja izraziti svojo sodbo o razvitosti pojava, ki ga je registriral).

## 3. Težave pri sklepanju

Analiza organizacije naj bi odgovorila na vprašanje ali je organizacija zmožna pripeljati do ustreznih rezultatov.

Če odgovore iščemo v časovnih dimenzijah in če proučujemo trenutne rezultate je treba vedeti, da so ti rezultati narejeni pod vplivom organizacije, ki je svoj vpliv začela v preteklosti in ga ima še sedaj.

Do podobnih odgovorov lahko pridemo tudi, če ugotavljamo trenutno organizacijsko stanje in njegovo usmerjenost v bodočnost. Iz organizacijsko razvojne usmerjenosti sklepamo na bodoče rezultate, če tudi trenutni rezultati niso najugodnejši.

Naslednja vrsta sklepanja je ko iz organizacijsko-razvojne usmerjenosti sklepamo na bodoče rezultate, vendar ti ne ustrezajo našem pričakovanju.

Vsebinske, tehnične in časovne dimenzije se podrejajo vse metodologije za analizo organizacije, ko hočejo odgovoriti na postavljena vprašanja o bodočih rezultatih. (Lipičnik 2005, 214-216)

## **Metode za analizo organizacije**

Avtorji se že dolgo ukvarjajo z analizo organizacije, njihov namen pa je ugotoviti organizacijske pomanjkljivosti, jih odpraviti in omogočiti ljudem ustrezno delovanje.

Avtor meni, da lahko vse znane analitične metode ocenjevanja ravni organizacije poslovanja razdelimo v naslednje skupine (Lipičnik 2005, 217-218):

- *rutinsko analitična metoda* (na osnovi te metode sklepamo o stanju določene organizacije na osnovi primerjalne analize),
- *klasična analitična metoda* (postopek kjer se analizira organizacija je takšen, da se primerja dejansko delovanje organizacije s predvidenim),
- *anketna analitična metoda* (od klasične se razlikuje samo po postopku ugotavljanja organizacijskega stanja, tu so vnaprej pripravljena vprašanja s katerimi zbiramo odgovore),
- *finančno-ekonomska analiza kot metoda za ocenjevanje uspešnosti organizacije* (s pomočjo finančno-ekonomskih pokazateljev sklepamo na to, koliko so doseženi poslovni uspehi in v kolikšni meri so rezultati drugih vplivov),
- *analitično ocenjevanje organizacije po komponentah in osnovnih organizacijskih postopkih* (metoda temelji na predpostavki, da je naloga organizacije z različnimi postopki omogočiti takšne spremembe pri komponentah organizacije proizvodnje s katero se doseže najbolj gospodarna, produktivna in donosna proizvodnja),
- *analitično ocenjevanje organizacije po metodi trenutnih opazovanj* (bistvo je, da po principu vzorčenja lahko pridemo do relativno zanesljivih podatkov o odstotni pogostosti nastopajočih dogodkov),
- *ugotavljanje organizacijskih profilov po Likertovih sistemih vodenja* (Likert je različne organizacijske značilnosti vodenja sestavil v štiri skupine 1. izkoriščevalsko avtoritativni sistem, 2. dobronameren avtoritativni sistem, 3. participativno konzultativni sistem, 4. participativni sistem delovnih skupin),
- *kompleksno analitična metoda* (avtor je V. Desić, ki analitično ocenjevanje organizacije povezuje z analizo finančnega poslovanja in analizo kadrov. Analiza je draga, obsežna in zahtevna),
- *ocenjevanje organizacije po procesnih funkcijah* (bistvo metode je, da poskuša opazovati in analizirati proces dela po posameznih funkcijah v nekem podjetju. Namen je ugotoviti stopnjo organiziranosti posameznih faz uresničenja delovnega procesa).

### 3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

#### 3.1 Opis pojma organizacijska struktura

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba, kot jo nekateri imenujejo, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve.

Organizacijska zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo fleksibilno obnašajo. Pri tem pa sama ne sme biti fleksibilna niti spremenljiva.

Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve sestavini, t.j. naloge in pa njihovi nosilci. Med nalogami in njihovimi nosilci se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.

Lipičnik navaja tudi nekaj definicij pojma organizacijske strukture:

1. strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
2. struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
3. struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo,
4. s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila. (Lipičnik 2005, 44)

Pojem organizacijskih struktur bomo najboljše razumeli, če pogledamo kaj opredeljujejo (Bavec 2007, 54-55):

- *Naloge in odgovornosti posameznikov* (vsak posameznik v organizaciji mora imeti opredeljene delovne naloge ter pravice in dolžnosti povezane z izvajanjem teh nalog, kar velja tudi za managerje);
- *Kdo je komu nadrejen in komu podrejen* (funkcije nadrejenosti in podrejenosti se v strukturi najbolj očitno kažejo v temu, kdo komu poroča o svojem delu in kdo poroča njemu);
- *Prenos pristojnosti z višje managerske ravni na nižjo* (ker lahko manager obvladuje samo omejeno število podrejenih, v vsaki večji organizaciji nadrejeni managerji prenašajo del svojih pristojnosti na podrejene managerje, kar vodi do več managerskih ravni);
- *Kako se grupirajo posamezniki* v organizacijske enote in kako se organizacijske enote združujejo v večje enote ali podjetje (grupiranje zaposlenih v managersko lažje obvladljive organizacijske enote ter manjših enot v večje, je najbolj viden element organizacijskih struktur);

- *Formalna pravila in postopke*, ki služijo kot nadomestek ali dopolnila za managerske napotke, tako da managerjem ni potrebno odločati o vsaki malenkosti;
- *Strukturo sistemov*, ki omogočajo učinkovito komunikacijo in sprejemanje odločitev (povezave, ki jih bomo videli v organigramih, niso samo relacije nadrejenosti in podrejenosti, ampak predstavljajo tudi komunikacijske, odločitvene in druge kanale).

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

Vplivni dejavniki so tisti notranji ali zunanji dejavniki, ki vplivajo neposredno na strukturiranje in delovanje organiziranosti. Na izbiro in uspešno rabo določene organizacijske strukture ali posameznih prvin različnih organizacijskih struktur v določenem obsegu vpliva vrsta dejavnikov. Vplivni dejavniki za izbiro in rabo organizacijske strukture so vsi tisti, ki vplivajo neposredno ali posredno na strukturiranje in oblikovanje organiziranosti. Ti dejavniki so številni in različni, odvisno od tega, ali izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje, ali pa iz same organizacije.

Glede na to razlikujemo dve temeljni skupini vplivnih dejavnikov za strukturiranje organiziranosti in ti so:

- zunanji dejavniki,
- notranji dejavniki.

#### **Zunanji vplivni dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo**

Vsaka organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje. Interakcija povzroča določeno neravnovesje med organizacijo in okoljem. Okolje vpliva na organizacijo, pa tudi organizacija bolj ali manj uspešno vpliva na okolje (Ivanko 2004, 33).

S prilagajanjem organizacijske strukture spremembam v okolju želimo doseči čim večjo ravnovesje med organizacijo in okoljem. Vplivi okolja na organizacijo so lahko številni in raznovrstni.

Najpomembnejši pa so zlasti naslednji:

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

Organizacijski model opredeljuje vrednostni sistem dane družbe. Vrednote, norme in pravila vedenja so organizacijskemu modelu in so pogojene s temeljnim družbeno ekonomskim odnosom.

Poslovanje institucionalnih razmer poslovanja je za graditev organizacijske strukture zelo pomembno, saj so objektivno dane za vsako organizacijo. Med institucionalne razmere poslovanja prištevamo ekonomsko politiko in pozitivne predpise, ki uravnavajo poslovanje proizvodnih in drugih organizacij.

Razvoj znanosti in tehnike močno vpliva na dinamiko poslovanja nekaterih organizacij. Čim bolj je poslovanje organizacije dinamično, tem pogosteje je treba spreminjati in prilagajati organizacijsko strukturo organizacije. Vplivi na organiziranje struktur nastajajo zaradi vse hitrejšega izpopolnjevanja delovnih, tehnoloških in transformacijskih procesov v organizaciji.

Tržišče kot vplivni dejavnik za organiziranje struktur vpliva s svojo širino in zahtevami glede kakovosti, cene, uporabne vrednosti in življenjske dobe izdelkov na vrsto in obseg proizvodnega programa na velikost serij, na proizvodne zmogljivosti, na stopnjo tehnične opremljenosti, na strategijo in intenzivnost inovacij izdelkov.

### **Notranji vplivni dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo**

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

- strategija poslovanja,
- vrsta uporabljene tehnologije,
- kadrovska struktura,
- vrsta izdelkov,
- stopnja diverzifikacije,
- velikost,
- lokacija,
- vodstvo,
- tradicija idr. (Ivanko 2004, 34-35)

Strategija pomeni izbiro opredeljenih ciljev in alokacijo virov za doseg teh ciljev. Alokacija sredstev za doseg teh ciljev pomeni smotrno razporeditev razpoložljivih, materialnih, finančnih in kadrovskih virov po različnih organizacijskih osnovah. Če želi organizacija spoznati novo tržišče, mora organizirati službo za raziskavo tržišča. Če želimo pospešiti prodajo, je treba organizirati službo za propagando, ki naj pomaga uresničiti postavljeni cilj.

Na organiziranje struktur proizvodnih organizacij vpliva tudi vrsta uporabljene tehnologije. Struktura organizacije mora biti konsistentna z zahtevami tehnologije,



sočasno pa mora biti konsistentna tudi z zahtevami inputa in outputa ter s stvarnostjo okolja.

Kadri vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture in na delovanje organizacije s svojimi znanji, sposobnostmi in navadami. Glede vpliva kadrov kot dejavnika organiziranosti najdemo v organizacijski literaturi različna stališča, odvisno od tega, kateri organizacijski šoli pripadajo teoretiki, in razpravljajo o kadrih kot dejavniku za organiziranje struktur.

Vrsta izdelka je prevladujoč notranji dejavnik za organizacijsko strukturiranje, ki je povezan tudi z vrsto uporabljene tehnologije. Vrsta izdelka opredeljuje način organiziranja proizvodnje, določa za organizacijo, ali bo imela posamično, serijsko ali množično proizvodnjo. Povečanje raznovrstnosti proizvodnje v marsičem vpliva na graditev organizacijske strukture. Višja stopnja diverzifikacije proizvodnje terja prožnejšo, decentralizirano organizacijsko strukturo. Organizacija z visoko stopnjo diverzifikacije proizvodnje mora imeti sorazmerno samostojne organizacijske enote, ki morajo biti sposobne samostojno sprejemati odločitve o izdelkih.

Lokacija vpliva na graditev organizacijske strukture zaradi koncentracije ali dislokacije organizacijskih enot. Organizacije z dislociranimi enotami moramo organizirati drugače kot organizacije, ki imajo vse obrate in organizacijske enote na enem mestu.

Velikost organizacije je prav tako pomemben dejavnik za organiziranje strukture. Ne glede na podobnost poslovnih ciljev ter proizvodnje majhnih in velikih organizacij so velike organizacije drugače organizirane kakor male.

Ena od pomembnih nalog vodstva organizacije je, da prilagaja organizacijsko strukturo vsem spremembam v organizaciji in okolju, v katerem deluje. Vodstvo mora prilagajati organizacijsko strukturo zahtevam družbenega modela ter z vsem zunanjim in notranjim dejavnikom.

Tudi tradicija vpliva na izgradnjo organizacijske strukture. Če nastane v organizaciji preveliko nasprotje med formalno in neformalno organizacijo, začne organizacija delovati na osnovi spomina. Tradicija začne odločno vplivati na strukturo organizacije. Prevelika tradicija pa je ovira pri uspešnem delovanju organizacije, ker zavira ustvarjalnost. (Ivanko 2004, 35-39)

### **3.3 Oblike organizacijskih struktur**

Katera bo najustreznejša organizacijska oblika podjetij, je odvisno od razmer, v katerih podjetje posluje. Konkretna organizacijska struktura pomeni v podjetju določeno prednost, če pa je neustrezna pa pomanjkljivost.

Različni avtorji razlikujejo različne tipe organizacijskih struktur. Da podrobneje predstavim organizacijske strukture sem se odločila za Rozmanovo standardno razvrstitev oblik organizacijskih struktur (Rozman 2000, 86):

- enostavne organizacijske strukture,
- poslovno-funkcijske organizacijske strukture,
- produktno-matrične organizacijske strukture,
- poslovno enotne ali decentralizirane organizacijske strukture,
- projektno-matrične organizacijske strukture.

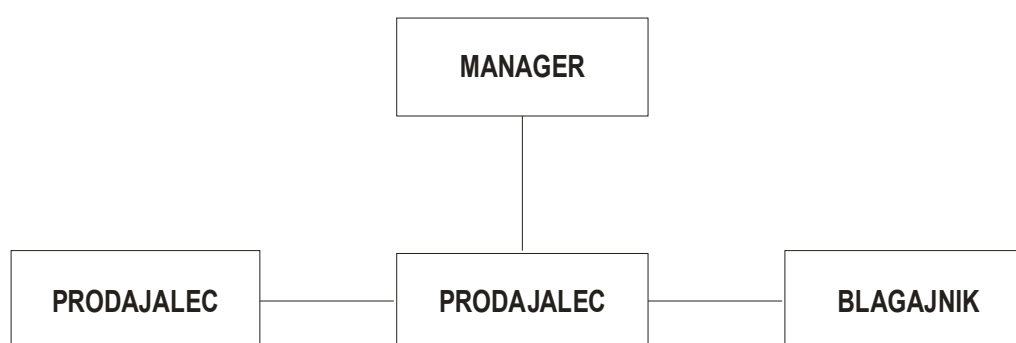
Temeljna ugotovitev je, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij, v vseh časih in vseh okoljih. Organizacija lahko uspešno deluje v sorazmerno raznolikih pogojih s tem, da svojo strukturo prilagaja tem pogojem (Kavčič 1991, 183).

### **Enostavna organizacijska struktura**

Enostavna organizacijska struktura je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager, obenem je tudi glavni podjetnik. Opravlja tudi posamezne poslovne funkcije. Je tudi nosilec novih zamisli. Manager je osrednja oseba. Odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki. Ni formalizirana, komuniciranje je pretežno ustno. Slabost je v veliki odvisnosti od managerja. Prikladna je le za majhna podjetja (Rozman 2000, 86).

V zelo enostavnih organizacijah z majhnim številom zaposlenih se z organizacijskim strukturami ne ukvarjajo, saj so enostavne in same po sebi razumljive. Podjetnik je, kot lastnik podjetja hkrati vodilni, srednji in operativni manager, odgovoren za celotno poslovanje, delavec pa mu je podrejen, saj praviloma opravlja le naloge, ki jih določa podjetnik (Bavec 2007, 67-68).

**Slika 3.1.:** Enostavna organizacijska oblika



Vir: Rudi Rozman, str. 86.

### **Poslovno - funkcijska organizacijska struktura**

Mala in srednja velika podjetja danes v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitve delovnih področij. Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in pretežno za

rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količine in tržne rasti ter ustreza zlasti proizvodnji ene skupine proizvodov (Rozman 2000, 87).

Osnovne značilnosti poslovno - funkcijske organizacijske oblike so (Rozman 2000, 87):

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja,
- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa.

Prednosti poslovno - funkcijske organizacijske strukture (Rozman 2000, 87):

- prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije; to omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu,
- enotnost nastopanja navzven; posamezne povezave z okoljem potekajo za različne organizacijske enote z enega mesta,
- razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven, zaradi koncentracije znanja na posameznem poslovno-funkcijskem področju,
- zelo veliko je izkoriščanja zmogljivosti, saj posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja dela za celotna podjetja,
- sposobnost doseči funkcijske cilje.

Slabosti poslovno - funkcijske organizacijske strukture (Bavec 2007, 74):

- slabša prilagodljivost na spremembe trga in na proizvodne tehnologije,
- prevelika centralizacija odločitev (le generalni direktor ima popoln pregled nad delovanjem podjetja),
- organizacijske enote so med seboj razmeroma slabo povezane, saj so tako specializirane, da je motivacija za sodelovanje zelo nizka in glede na centralizirano odločanje tudi ni potrebna,
- zaposleni, ki delajo v specializiranih enotah, imajo zelo omejen pogled na cilje in samo delovanje organizacije.

Pomanjkljivosti poslovno - funkcijske organizacijske strukture (Rozman 2000, 88):

- nepovezanost med poslovnimi funkcijami, njihov razvoj poteka samostojno in nepovezano. Največkrat postanejo samozadostne in se razvijajo mimo potreb podjetja. Osamosvojitve in preraščanje okvirov potreb podjetja so največje nevarnosti funkcijske organizacije. Njihovo uravnoteženje in pravilne razvojne usmeritve z vidika podjetja postajajo z rastjo podjetja vse težje,
- za izvedbo skupne naloge, ki posega na več poslovnih funkcijskih področij, je treba veliko medsebojnega usklajevanja. Časovna izvedba naloge se v

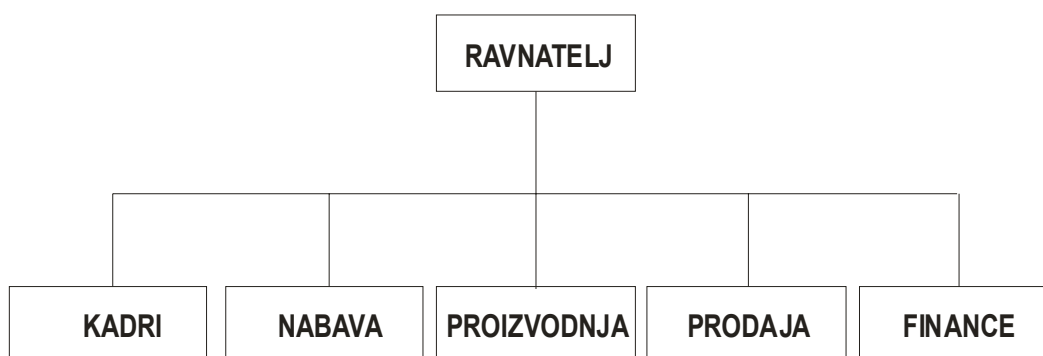
večini prilagaja potrebam in zahtevam poslovno-funkcijskega področja, ne glede na zahteve in potrebe nalog z vidika podjetja, kot celote.

Kljub navedenim značilnostim je bila in še vedno poslovno - funkcijsko organizacijska struktura prevladujoča organizacijska oblika.

Na splošno ločimo dve vrsti štabov (Rozman 2000, 89):

- splošni štabi, ki so v veliki večini oblikovani kot podpora najvišjemu vodstvu podjetja. Področje dela je identično z vodstvenim in pokriva celotno področje linijskih obveznosti vodstva,
- štabne enote imajo naravo trajnih organizacijskih oblik in se lahko vključujejo v vsako obliko organizacijskih struktur.

**Slika 3.2:** Poslovno - funkcijska organizacijska oblika



Vir: Rudi Rozman, str. 87.

### **Produktna - matrična organizacijska struktura**

Matrična organizacija je posebna kombinacija funkcijske in produktne organizacije. Pomembna je predvsem zato, ker je od vseh organizacijskih oblik v največjem vzponu. Dobre strani matrične organizacije prinašajo tako pomembne prednosti, da jih sodobne management, kljub določenim težavam, vedno pogosteje uporablja. Matrične organizacije poskušajo izrabiti dobre lastnosti funkcijske in produktne organiziranosti. Z zornega kota vodilnega managementa omogočajo hkrati funkcijski in produktni pogled in nadzor nad podjetjem (Bavec 2007, 84-85).

V matrično organiziranem podjetju imamo dve skupini managerjev, ki so formalno na isti hierarhični ravni. Vodilni management lahko enkrat komunicira s prvo skupino managerjev in s tem obravnava svojo organizacijo, kot da bi bila funkcijsko organizirana. Drugič pa to naredi z vodji produktnih linij in s tem gleda na organizacijo kot na produktno strukturo (Bavec 2007, 85).

Omenimo še eno zanimivo lastnost matrične organiziranosti. Posamezni delavec je namreč lahko razporejen v več organizacijskih enot hkrati. Na ta način dosežemo

izjemno veliko organizacijsko prilagodljivost, ki je ena najbolj vidnih lastnosti matričnih organizacij (Bavec 2007, 86).

Prednosti matrične strukture so (Bavec 2007, 87-88):

- zelo učinkovita koordinacija,
- izjemno velika prilagodljivost pri določanju delovnih nalog,
- učinkovitost pri zahtevnejših odločitvah,
- posebej je učinkovita pri projektnih organizacijah.

Slabosti matrične strukture (Bavec 2007, 88):

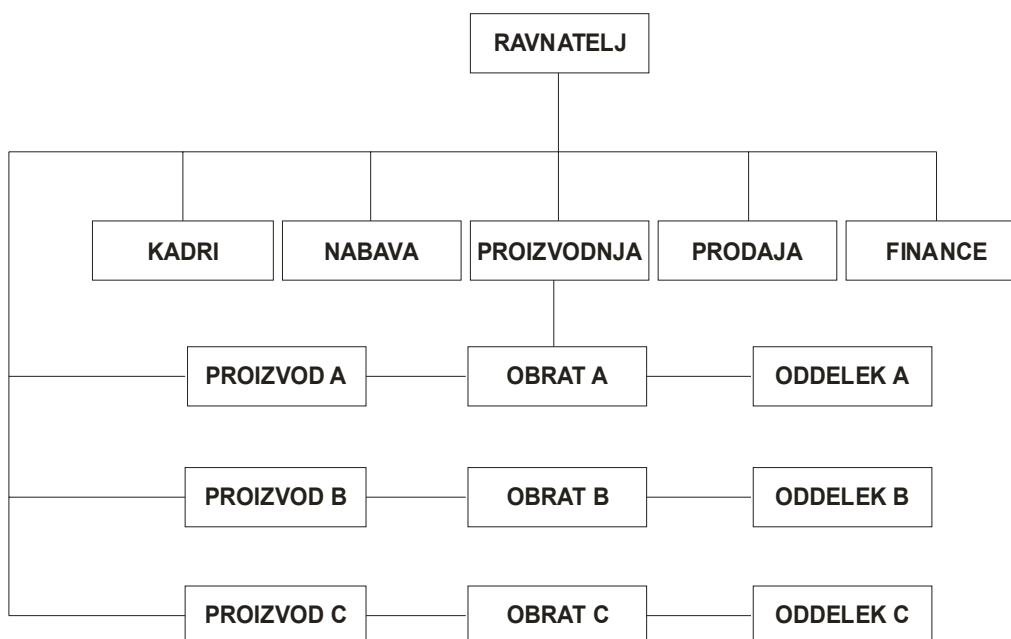
- dve ali več vodij kljub vsemu zahtevajo kompleksnejše rešitve, ustrezen način vodenja in zaradi tega tu precej časa za usklajevanje,
- koordinacija je zahtevnejša,
- od managementa zahteva velik občutek za medčloveške odnose,
- potrebna je ustrezna kultura v organizaciji, ki omogoča kolegialne odnose in sodelovanje.

Naloge produktnega managementa so (Rozman 2000, 89):

- zbiranje in obdelava notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov, kot npr. informacije o konkurenci, kupcih, trgu itd.,
- oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitve in priprava planov za le-te v okviru celotnega plana,
- kontrola izvajanja oblikovanih razvojnih usmeritev in planov za posamezni proizvod in sodelovanje pri kontroli poslovno-funkcijskih področij, ki so povezani z določenim proizvodom.

Produktni manager pri oblikovanju svojih nalog v podjetju enakovredno uveljavlja svoje zamisli in predloge. Naloge, ki jih opravlja projektni manager posega tudi na druga poslovno-funkcijska področja. Tako mora produktni manager pri pripravi predlogov za oblikovanje dolgoročne marketinške usmeritve nujno vključiti tudi druga poslovno-funkcijska področja, kot so: razvoj, proizvodnja itd. (Rozman 2000, 90).

Slika 3.3: Produktno - matrična organizacijska oblika



Vir: Rudi Rozman, str. 91.

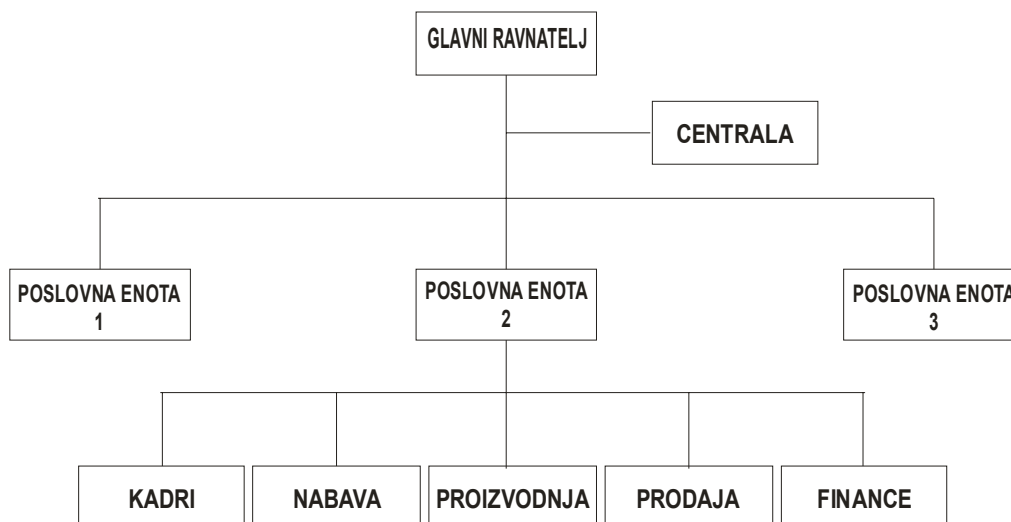
### Poslovno enotne ali decentralizirane organizacijske strukture

*Osnovne značilnosti* te organizacijske strukture so zlasti naslednje. Osnovna členitev podjetja je na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda bodisi trga ali obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. S tem je povezana druga značilnost, ki se kaže v decentralizaciji odločanja, saj so poslovne enote razmeroma, vsaj v operativnem pogledu, samostojne. V osrednjem delu podjetja ali centrali se usklajuje strateški del poslovnih funkcij (Rozman 2000, 93).

*Prednosti* te strukture je hitro odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci, ter hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo.

*Pomanjkljivosti* decentralizirane organizacijske oblike so predvsem v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev. Vodje poslovnih enot so pogosto pod pritiskom odgovornosti za doseg planiranih poslovnih rezultatov, postavljajo v ospredje kratkoročne interese in zanemarjajo dolgoročno razvojno vizijo podjetja (Rozman 2000, 94).

**Slika 3.4:** Poslovno - enotna organizacijska oblika



Vir: Rozman Rudi, str. 93.

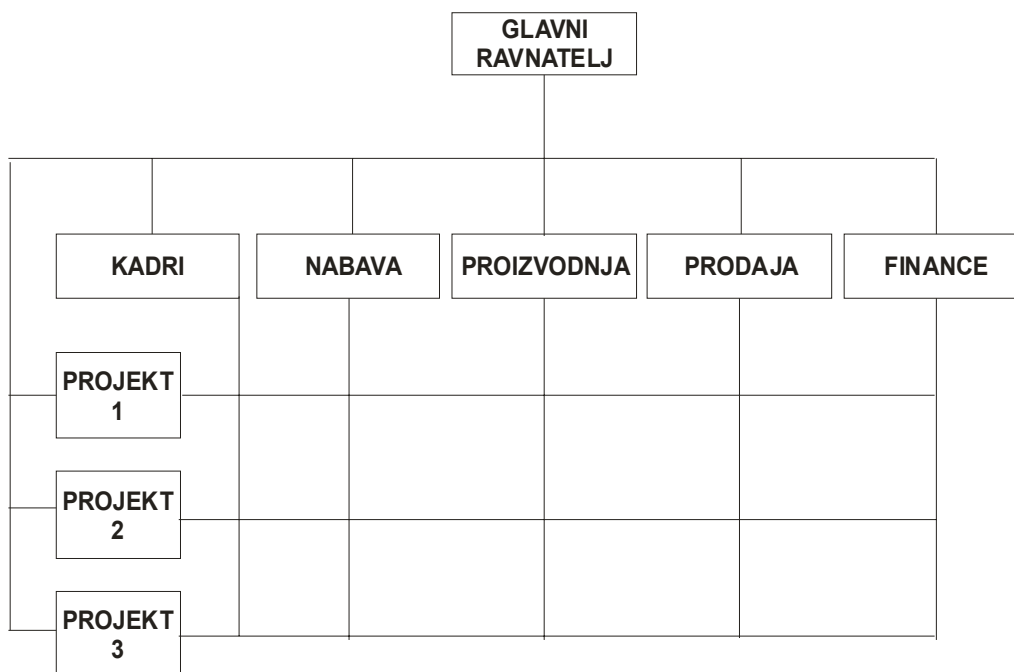
### **Projektno - matrična organizacijska struktura**

Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični strukturi. Poglavitna razlika je v tem, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje. Projekti pa so občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del.

Prednost je v tem, da pri izvedbi določenih nalog združuje vse potrebne izvajalce z različnih poslovnih funkcijskih področij. Pri izvedbi in rešitvi določenega problema se vse bolj uveljavlja interdisciplinarni pristop-sodelovanje različnih strokovnjakov.

Največja pomanjkljivost matrične organizacijske oblike, ki se kaže kot posledica prepletanja funkcijske in projektne oblike, je v križanju oziroma dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti (Rozman 2000, 98).

Slika 3.5: Projektno - matrična organizacijska oblika



Vir: Rozman Rudi, str. 98.



## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA CINKARNA CELJE D.D.**

### **4.1 Nastanek in razvoj podjetja**

#### *Nastanek*

Cinkarna je podjetje, ki je bilo ustanovljeno pred 135 leti. Do leta 1968 pretežno metalurško podjetje je z razvojem postopno prešlo v prevladujočo kemijsko-predelovalno dejavnost. Težišče aktivnosti te panoge je dandanes namenjeno proizvodnji in trženju pigmenta titanovega dioksida.

Danes sodi med največja slovensko kemično-predelovalna podjetja, kot enovita delniška družba zaposluje več kot 1100 ljudi in ustvarja preko 150 milijonov evrov skupne letne prodaje. Več kot osemdeset odstotkov svoje celotne prodaje realizira na zahtevnih globalnih trgih.

#### *Razvoj in raziskave podjetja*

Vsak dan razmišljajo o prihodnosti. Kot kemijsko podjetje so za izziv 21. stoletja izbrali razvoj titanovega dioksida v specializiranih oblikah, ki jih nameravajo nadgraditi v končne izdelke z višjo dodano vrednostjo.

Pri tem striktno upoštevajo usmeritve glede preprečevanja negativnih vplivov na okolje, varnost in zdravje. Nove oblike titanovega dioksida bodo proizvedli brez postopkov, ki povzročajo prašenje. Produkti bodo uporabni predvsem na področju čiščenja voda in plinov, premazov z zaščito proti vplivom zunanjega okolja ter izrabo sončne energije. Razvijajo nov, okolju prijazen program za pridobivanje sončne energije z bistvenimi prednostmi v primerjavi s sicilijevimi sončnimi celicami.

Iščejo inovativne in trajnostne spremenljive rešitve za zmanjševanje količine odpadkov. Trgu so že ponudili dva tovrstna proizvoda-belo sadro (CE GIPS) in rdečo sadro. Svoj razvoj na tem področju še želijo še nadgraditi v smeri proizvodnje izdelkov iz sadre, z višjo dodano vrednostjo, uporabnih predvsem v gradbeništvu.

### **4.2 Proizvodni prodajni programi**

Danes je Cinkarna Celje proizvodno podjetje z velikim številom strateških proizvodnih programov, ki so organizirani v proizvodno poslovnih enotah.

- Metalurgija (proizvodnja pločevin in zlitin iz cinka, proizvodnja žice iz cinka),
- Kemija Mozirje (proizvodnja premazov iz rezrečil, masterbatchov ter praškastih lakov),
- Titanov dioksid (proizvodnja pigmenta titanovega dioksida in žveplove kisline),
- Kemija Celje (proizvodnja mas za gradbeništvu ter agro-kemijskih proizvodov),

- Grafika (proizvodnja tiskarskih plošč, barv in preparatov ter tiskarske storitve),
- Veflon (proizvodnja sistemov za agresivne medije).

Nosilni proizvod podjetja Cinkarne Celje je pigment titanov dioksid, ki ima zelo široko uporabo v nadaljnji proizvodnji v drugih gospodarskih panogah. Uporablja se v industriji barv in lakov, barv za gradbeništvo, pri proizvodnji gume in plastičnih mas, v papirni, farmacevtski in kozmetični industriji ter tudi v živilski industriji. Uporabljajo ga kot dodatek, ki izdelkom poveča pokrivnost in posvetilno moč.

Pri proizvodnji titanovega dioksida je nujno potrebna sestavina žvepova kislina, ki jo podjetje Cinkarna Celje proizvaja sama. Odvečne količine trži tudi v domači kemični industriji za predelavo ostalih kislin, umetnih gnojil, eksplozivov, zdravil, mil, za rafinacijo derivatov, proizvodnjo kovin in v galvanizacijah.

Predelava cinka je druga večja cinkarniška dejavnost. Z dodatkom titanovega dioksida izdelujejo titancinkovo pločevino, s katero se je povzpela med vidne evropske proizvajalce. Titancinkova pločevina je pomoč stavbnim kleparjem pri izdelavi in oblikovanju streh in fasad. Poleg titancinkove pločevine izdelujejo in tržijo strešnike, slemenjake, žlebove in cevi, priključke za žlebove, cinkove zlitine in proizvode iz cinka, kot so žice in anode. Iz stranskega produkta plina ogljikovega dioksida, ki nastaja pri proizvodnji titanovega dioksida, izdelujejo tekoči ogljikov dioksid za potrebe varilne in hladilne tehnike ter prehrabene industrije.

Podjetje Cinkarna Celje je specializirana proizvajalka zahtevnejših premazov, narejenih z izbranimi vezivi-alkidnih, epoksi klorokavčuk silikatnih, polistirolnih smol, za posamezna področja antikorozijske zaščite. Izdelujejo izdelke s skupnim imenom Korocink, ki se uporabljajo za hladno pocinkanje, ter koncentrate za barvanje termoplastov. Izdelujejo tudi okolju prijazen praškasti lak za uporabo pri zaščiti ohišja gospodinjskih aparatov, delov v avtomobilski industriji ter kovinski galanteriji. Proizvodnja premazov in praškastih lakov je locirana v Ljubiji pri Mozirju.

Podjetje Cinkarna že nekaj desetletij izdeluje fungicide za zaščito rastlin pred škodljivci in rastne substrate za vrtnarje. Ta dva proizvodna programa nenehno razvijajo, da bi zadovoljili številne predelovalce poljščin po primerni in ekološko spremenljivi zaščiti in varovanju pridelkov. Skozi dolgoletni razvoj so obdržale blagovne znamke Cuprablau Z, Pepelin, Hygromull in različni Humoviti.

Cinkarna Celje je tudi proizvajalka tiskanih plošč, zanje pa izdeluje tudi ustrezne preparate, pomožna sredstva in tiskarske barve za ofsetni tisk ter bakro in flekso tisk. Med grafične repromateriale se prištevajo pozitivne in negativne plošče, barve za štiribarvni tisk, rotacijske barve, kovinske barve, bakro in flekso tiskarske barve z razredčili, sredstva za delo s ploščami v tisku ter sredstva za nemoten in kakovosten tisk.

Izdeluje tudi vrsto izdelkov gradbenega programa, ki imajo po svoji uporabnosti in lastnostih zlasti zaščitni in dekorativni pomen. Izdeluje vrsto gradbenih in sanacijskih mas in malt za različne omete notranjih in zunanjih zidov ter sanacijo poškodovanih zidov.

Nudi zelo širok asortiman proizvodov kot so: gradbena lepila, fugirne mase, izravnalne mase, zaključne omete, sanacijske malte in strojne omete, barve in poliuretanske pene.

Cinkarna je iz potreb uvajanja novih tehnologij v vzdrževanju proizvodnje razvila program predelave elastomerov in fluoriranih polimerov, to je materialov, ki imajo odlične kemijske in termične lastnosti. To so razna tesnila, batni obročki, drsni ležaji, prenosniki toplote.

#### **4.3 Organizacijske spremenljivke v podjetju Cinkarna Celje d. d.**

- *Formalizacija* se izraža skozi opise delovnih mest, pravilnikov, poslovnikov, organizacijskih predpisov ter navodil za delo. Opisi delovnih mest so organizacijsko kadrovske dokumente iz katerega so razvidne zahteve za posamezno delovno mesto ter področja del in nalog, ki jih je potrebno opravljati. *Pravilnik* je interni akt s katerim se za potrebe družbe razčlenjujejo določila zakonskih ali drugih predpisov. Namen pravilnika je vzpostaviti pravila poslovanja in dela, ki so obvezna za vse enote v družbi. *Poslovník* je interni akt s katerim se prav tako razčlenjujejo določila, zakonskih ali drugih predpisov in standardov, njegov namen pa je vzpostaviti pravila poslovanja in dela, ki so obvezna za določen organ upravljanja oz. posamezno ali več enot družbe oz. določeno funkcijo in področje poslovanja. *Organizacijski predpisi* določajo postopke in dokumentacijo za procese, ki potekajo med enotami v družbi, skladno s pristojnostmi in odgovornostmi, ki so določene s statutom, in veljavno notranjo organiziranostjo družbe. *Navodila za delo* podrobneje opisujejo način, tehnologijo ali metodologijo dela za procese, ki se izvajajo le v okviru poslovne enote oz. strokovne službe. Namen navodila za delo je standardizirati delo podrejenih ter s tem zagotoviti racionalno organizacijo dela.
- *Standardizacija* v podjetju se enake delovne naloge (npr.: sprejem materiala, odprema proizvodov) izvajajo in dokumentirajo na enak, vnaprej predpisan način. Uporabljajo se standardizirani obrazci, metode dela (npr.: sprejemnica, odpremni nalog, račun, planiranje letnih ciljev, ocenjevanje dobaviteljev, ocenjevanje zadovoljstva odjemalcev, obvladovanje zakonodajnih in drugih zahtev).

- *Hierarhija avtoritete* določa kdo komu poroča in odgovarja. V podjetju je najvišji organ odločanja Uprava in v njej predsednik uprave - generalni direktor. Generalnemu direktorju so podrejeni direktorji poslovnih enot ter direktorji in vodje služb. Njim so podrejeni vodje organizacijskih enot. Vodjem organizacijskih enot so podrejeni delovodje ali izmenovodje. Vedno je eden vodilni, ki mu ostali poročajo in odgovarjajo.
- *Profesionalizacija* v podjetju Cinkarne Celje d.d. je visoka na strokovnih delih s področja razvoja, tehnologije in upravljanja proizvodnih procesov, vzdrževanja naprav, kontrole kvalitete proizvodov, varovanja okolja ter varnosti in zdravja pri delu. Na teh področjih so zaposleni visoko strokovno izobraženi in dodatno usposobljeni zaposleni.
- *Kadrovska struktura* v podjetju je sledeča: po izobrazbi (26,2% je zaposlenih nekvalificiranih in priučenih delavcev, 31,2% je zaposlenih s poklicno izobrazbo, 27,7% ima srednješolsko izobrazbo, 6,2% ima višješolsko, 7,6% ima visokošolsko izobrazbo, 1,1% je zaposlenih z magisterijem oziroma doktoratom); po spolu (od 1113 zaposlenih je 74% moških in 26% žensk).
- *Kompleksnost* se nanaša na tri dimenzije. V podjetju je prisotna vertikalna razsežnost, kjer je lahko prisotnih do pet ravni. Prvo raven predstavlja najvišje vodstvo Uprava, drugo raven predstavljajo poslovne enote in strokovne službe, tretjo raven predstavljajo organizacijske enote v poslovnih enotah ali službah (npr. oddelki, obrati), četrto raven predstavljajo organizacijske enote v oddelkih ali obratih (npr. referati, delavnice), peto raven organiziranosti predstavljajo delovna mesta. Horizontalna razsežnost ki je prilagojena potrebam znotraj organizacijskih enot in je lahko različna tako po številu organizacijskih enot kot tudi delovnih mest. Prostorska kompleksnost ker podjetje deluje na več različnih lokacijah je po oddelkih različna.
- *Specializacija ali delitev dela* je razvidna iz Opisov delovnih mest ter pripadajočih zahtev za zasedbo posameznih delovnih mest, kar je razvidno iz Opisnega lista za posamezno delovno mesto. Ustrezna specializacija delovnih mest omogoča opravljati delovne naloge učinkovito, uspešno ter pravočasno usklajeno znotraj oddelka. V podjetju so potrebna in sistemizirana tako visoko specializirana kot tudi manj specializirana delovna mesta.
- *Centralizacija* je v podjetju izrazita. Najpomembnejše odločitve ima pravico sprejemati tisti, ki je na najvišji ravni torej generalni direktor. Generalni direktor delegira pristojnosti za opravljanje določenih odločitev vodjem

poslovnih enot, vodjem strokovnih služb, vodjem projektov, strokovnim delavcem, preko pogodb o zaposlitvi ali z izstavitvijo pooblastil.

#### **4.4 Organiziranost Cinkarne Celje**

S pravilnikom o notranji organizaciji se določajo pravila in osnove za zagotavljanje organiziranega poslovanja družbe. To so:

- organizacijska struktura z sistemizacijo delovnih mest,
- sistem upravljanja in vodenja,
- sistem načrtovanja in spremljanja uspešnosti poslovanja,
- vrste in način poslovanja z internimi akti,
- organiziranje poslovanja s projekti,
- sistem soupravljanja in komuniciranje z zaposlenimi.

Pravila in osnove notranjega organiziranja dela in poslovanja družbe določa Uprava družbe. Uprava družbe določi notranjo organizacijo družbe s katero bo glede na dejavnost družbe, pogoje poslovanja in podjetniško strategijo zagotavlja najprimernejšo dolgoročno podporo temeljnim poslovnim procesom ter dinamično prilagajanje tržnim razmeram, tehniki, tehnologiji, planskim ciljem, zakonskim ter drugim posegom države v splošne pogoje gospodarjenja.

*Organizacijska struktura* družbe izkazuje temeljno notranjo delitev dela ter medsebojna razmerja med posameznimi organizacijskimi enotami. Organizacijska struktura je sredstvo za uresničevanje ciljev poslovne politike na makro, mezo in mikro nivoju organiziranosti. Organizacijska struktura je prikazana z organizacijsko shemo, ki v grafični obliki prikazuje razporeditev organizacijskih enot po nivojih organiziranosti ter razporeditev (sistemizacijo) delovnih mest v organizacijske enote.

Organizacijska struktura Cinkarne Celje ima značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske oblike.

Na *makro nivoju* družbe se organizirajo poslovne enote in strokovne službe. Poslovne enote so deli družbe v katerih je osnovna dejavnost proizvodnja enega ali več proizvodnih programov ter izvajanje funkcij oz. področij poslovanja, ki imajo za poslovno enoto specifičen značaj. V obliki poslovne enote se organizirajo tudi vzporedne dejavnosti proizvodnje kot so vzdrževanje in energetika.

Strokovne službe so deli podjetja v kateri je osnovna dejavnost izvajanje ene ali več skupnih funkcij poslovanja za potrebe najmanj dveh ali več poslovnih enot. V nasprotnem primeru se izvajanje funkcije poslovanja organizira v okviru poslovne enote oz. uporablja storitev poslovnih pravnih oseb izven družbe.

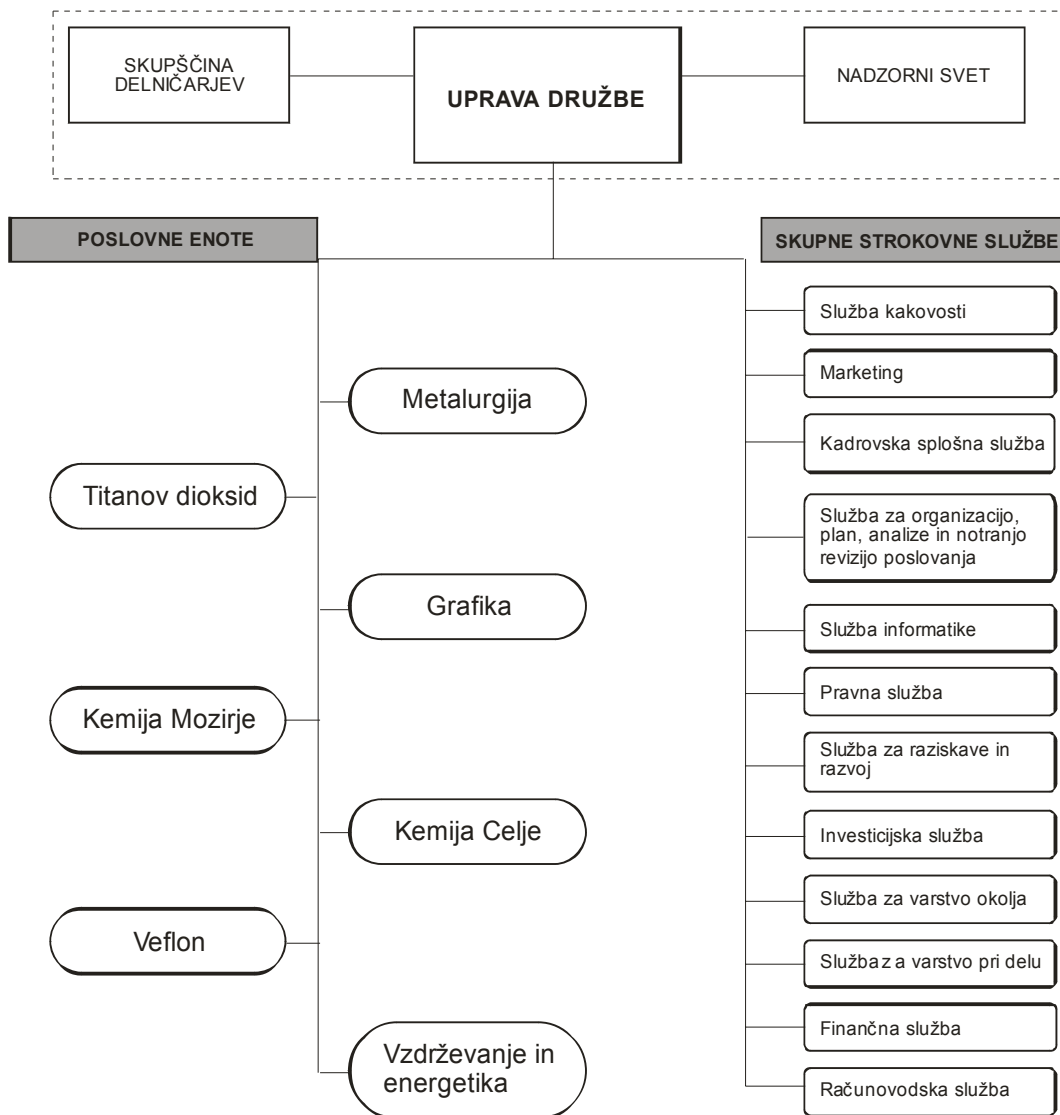
Elemente makro organizacijske strukture družbe določa uprava-generalni direktor. Pri tem upošteva vpliv zunanjih dejavnikov:

- zakonski predpisi,
- ekonomska politika države,
- pogoji trženja, idr.

ter vpliv notranjih dejavnikov družbe, kot so:

- velikost in strategija poslovnega sistema,
- raznovrstnost programov in tehnologij,
- prostorska namestitvev,
- vodstveni stil in kadrovski potencial,
- vpliv tradicije, idr.

**Slika 4.1:** Upravljaljska in makroorganizacijska shema Cinkarne Celje d.d.



Vir: Cinkarna Celje d. d.

Notranja organizacija poslovne enote oz. strokovne službe je praviloma funkcijska z največ dvema nivojema organizacijskih enot. Elemente organizacijske strukture za poslovno enoto oziroma službo predlagajo njihovi direktorji, odobritev pa je v pristojnosti Uprave.

V organizacijske enote se sistemizirajo delovna mesta. Za vsako delovno mesto se določijo naslednji podatki.

*Podatki za indetifikacijo (prepoznavanje) delovnega mesta:*

poslovna enota, organizacijska enota v okviru poslovne enote, stroškovno mesto, naziv delovnega mesta in stopnja izobrazbe ali poklica, ki daje osnovno znanje za uspešno in kakovostno opravljanje nalog.

*Kadrovski podatki o delovnem mestu:*

- *Poklic po SKP* to je razporeditev po standardni klasifikaciji poklicev, ki je obvezen nacionalni standard za razvrščanje del in nalog v poklice, ki so po vsebini in zahtevnosti podobna. Uporablja se za evidentiranje, zbiranje. Obdelovanje, analiziranje, posredovanje in izkazovanje podatkov, pomembnih za spremljanje razmer in gibanj na trgu dela v Republiki Sloveniji;
- *Poklic po ZZS* to je razporeditev po Šifrantu poklicne in strokovne izobrazbe Republike Slovenije in je namenjen številčenju nazivov poklicne in strokovne izobrazbe v skupine, predvsem v evidenci potreb po delavcih (poklicno in strokovno izobrazbo) ter v evidenci brezposelnih oseb (izobrazbo, ki jo je brezposelna oseba pridobila s šolanjem);
- *TR = PKP* to je določitev tarifnega razreda delovnega mesta v skladu z določili podjetniške kolektivne pogodbe;
- *INDZ* to je določitev začetnega indeksa za delovno mesto;
- *Delovne izkušnje* pri delovnem mestu so delovne izkušnje določajo od enega do največ 60 mesecev, ki jih mora zaposleni pridobiti pri enakih ali podobnih delih;
- *Dodatna znanja* so del potrebne celovite usposobljenosti, ki so poleg pridobljenih, v okviru dokončnega strokovnega izobraževanja, nujno potrebna za uspešno in kakovostno opravljanje nalog na delovnem mestu. Obnavljanje starih in pridobivanje novih dodatnih znanj je nenehen proces strokovnega usposabljanja;
- *Kompetence ali veščine* so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito in v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Kompetence obsegajo tako znanja, kot tudi izkušnje, lastnosti, motive, stališča, veščine, spretnosti,

osebne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote, samopodobo in podobno;

- *Poskusne dele* se opredeli po potrebi tedaj, ko s poprejšnjim poizkusom ni mogoče ugotoviti strokovnosti in delovnih zmožnosti za izvajanje konkretne naloge in lahko traja največ 6 mesecev;
- *Druge zahteve (omejitve)* po potrebi se v opisni list delovnega mesta lahko vpišejo še drugi pogoji ali zahteve za opravljanje dela, kot so: delo ni primerno za invalide, za ženske;
- *Konkurenčna klavzula* se zapiše če je potrebna oziroma če ni opredeljena v pogodbi o zaposlitvi.

*Organizacijsko-tehnični podatki o delovnem mestu:*

- *Opis dela* opredelijo se glavne naloge ali ključne vsebine, ki so značilne za delovno mesto, v kratki in jedrnatih obliki. Opisnemu listu delovnega mesta je lahko priložen podrobnejši opis nalog in področij dela na delovnem mestu z oznako vrste odgovornosti;
- *Osnove za delo* v skladu z zahtevo delovnega ali poslovnega procesa, se opredelijo pisne osnove za delo, ki omogočajo nemoteno delo oz. dajejo napotke za izvajanje vsebine naloge, če so za delovno mesto predvidene. To so informacije, ki so pogoj za začetek, potek in uspešen zaključek naloge;
- *Pooblastila* opredelijo se stalna pooblastila, kadar veljajo za vse zaposlene na enem delovnem mestu;
- *Odgovornosti* z opredelitvijo odgovornosti je določena obveza zaposlenega za dosežene rezultate ali posledice dela oz. obveznosti opravljati dodeljene naloge. Odgovornost se opredeljuje kot odgovornost za rezultate lastnega dela, odgovornost za vodenje in varno delo zaposlenih in materialna odgovornost za uporabo delovnih sredstev in predmetov dela;
- *Posebne obremenitve* je sestavina zahtevnosti delovnega procesa, ki pogojuje različne posebne statične in dinamične telesne aktivnosti in obremenitve in povzroča večjo porabo energije in utrujenost (delo stoje...);
- *Posebni delovni pogoji* so posebne okoliščine, ki so jim zaposleni izpostavljeni in izhajajo zlasti iz procesov dela in delovnega okolja (neprimerna osvetlitev in bleščanje pri delu...).



## 5 ANKETA CINKARNE CELJE O ORGANIZACIJSKI STRUKTURI

Anketni vprašalnik sem osebno razdelila med zaposlene. Z anketo sem želela ugotoviti in preveriti kakšna je organizacija, ter kako so zaposleni zadovoljni z njo. Kako se obnašajo vodje, kakšno je komuniciranje med zaposlenimi, če se dobro izpolnjujejo cilji ter kakšni so odnosi znotraj podjetja. Osredotočila sem se na oddelek marketinga. To pa zato, ker sem tam opravljala prakso ter sem zaposlene dobro poznala.

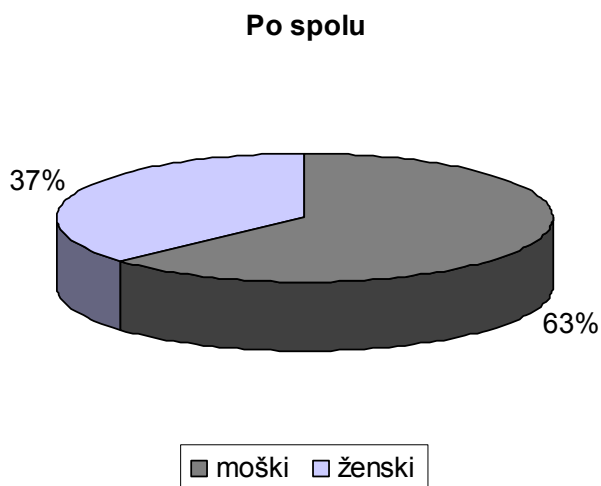
Za ugotavljanje dejanskega stanja sem uporabila anketni vprašalnik. Vprašalnik je bil sestavljen iz 15 vprašanj oziroma trditev. Najprej pa so se vprašanja nanašala na spol, staž ter starost potem pa so sledila ostala vprašanja.

Pri vsakem vprašanju so morali anketiranci opredeliti z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), v skladu z njihovim dojetjem organizacije v kateri so zaposleni. V analizo je bilo vključenih 30 anket, torej zajela sem le najpomembnejše zaposlene. Ankete so bile vrnjene v ustreznem času in tudi ustrezno izpolnjene.

### *Rezultati ankete*

Anketo sem vključila v diplomsko nalogo zgolj za prikaz nekaterih značilnosti v organizaciji. Opisala sem, da anketa zajema 15 trditev, vendar sem v dispoziciji opisala drugače. Bistveno mi je samo nekaj vprašanj, ki jih bom izpostavila ter tudi opisala.

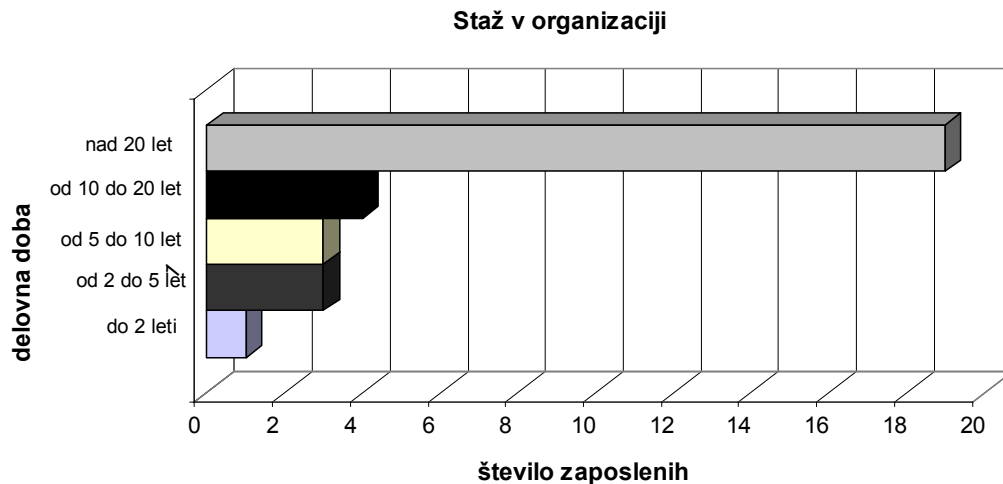
**Slika 5.1** Struktura vrnjenih vprašalnikov po spolu



Vir: Anketni vprašalnik

Vprašalnike so vsi pravilno izpolnili. Od tega je bilo 19 moških (torej 63%) ter 11 žensk (torej 37%).

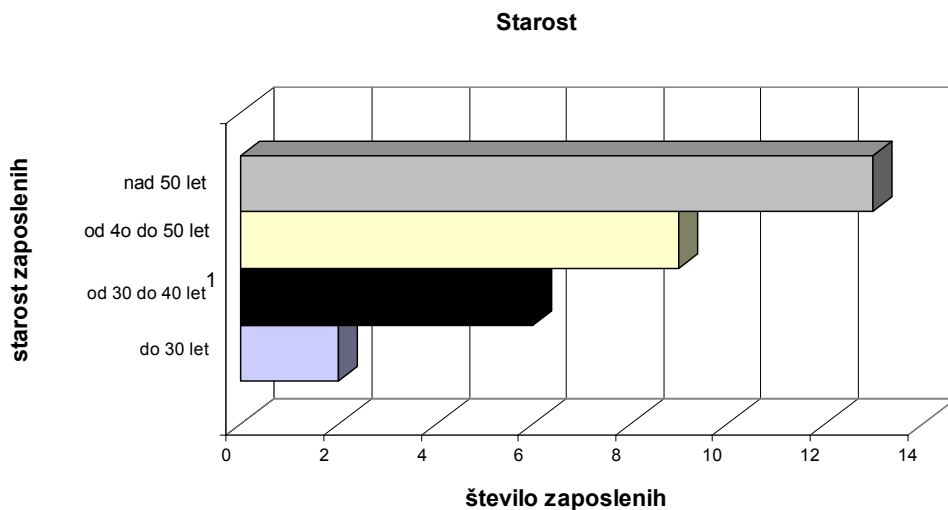
Slika 5.2 Staž v organizaciji



Vir: Anketni vprašalnik

Zaposlene sem razdelila na delovno dobo in ugotovila, da jih je največ zaposlenih nad 20 let. V tej skupini so po mojem mnenju zaposleni tisti, ki so že kar nekaj časa v podjetju in so tudi lojalni podjetju. Samo porazdelitev vidimo na sliki 12, kjer dobro vidimo, da je v vzorcu najmanj zaposlenih z delovno dobo do 2 leti, kjer je zaposlen samo eden.

Slika 5.3 Starost



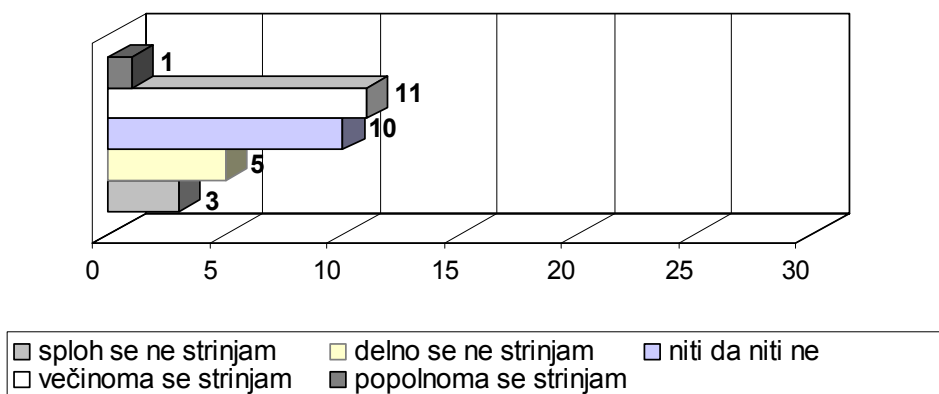
Vir: Anketni vprašalnik

Vprašalnik je imel štiri starostne skupine. V vzorcu je največ zaposlenih starih nad 50 let kar predstavlja 43% anketirancev; sledijo zaposleni stari od 40 do 50 let, kar

predstavlja 30% vseh anketiranih, potem zaposleni stari od 30 do 40 let, kar predstavlja 20% in nazadnje zaposleni starosti do 30 let, kar predstavlja 7% vseh anketiranih.

**Slika 5.4** Organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja

**Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja**

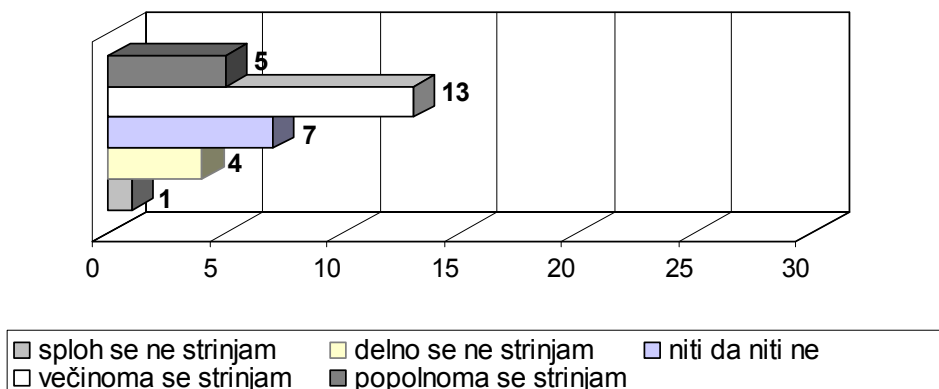


Vir: Anketni vprašalnik

Vprašalnik je bil razdeljen na 5 skupin na katere so anketirani odgovorili. Na trditev ali ima organizacija jasno poslanstvo - dolgoročni razlog in obstoj delovanja je večina anketirancev odgovorilo z odgovorom večinoma se strinjam (36,67%) niti da niti ne (33,33%) delno se ni strinjalo (16,67%), sploh se ni strinjalo (10%) ter popolnoma se je strinjal samo eden torej (3,33%).

**Slika 5.5** Zaposleni v organizaciji se zavedamo nujnost sprememb

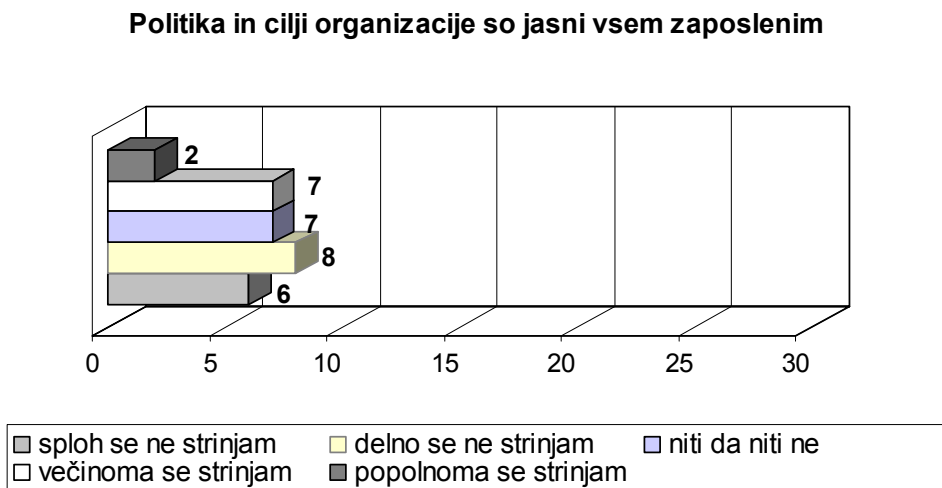
**Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnost sprememb**



Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se večinoma strinjajo z (43,33%) niti da niti ne se strinjajo z (23,33%), na odgovor popolnoma se strinjam so odgovorili z (16,67%), delno se ne strinjam (13,33%), ter nazadnje sploh se ni strinjalo (3,33%).

**Slika 5.6** Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim

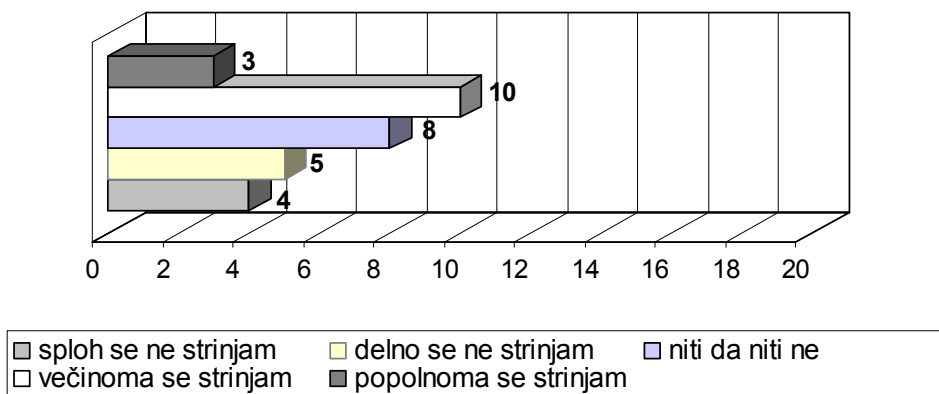


Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim je večina anketirancev odgovorila, da se delno ne strinjajo torej (26,67%), na odgovor niti da niti ne ter večinoma so se strinjali enako torej (23,33%), sploh se niso strinjali (20%) ter nazadnje popolnoma so se strinjale dve osebi z (6,67%).

**Slika 5.7** V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih

**V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih**

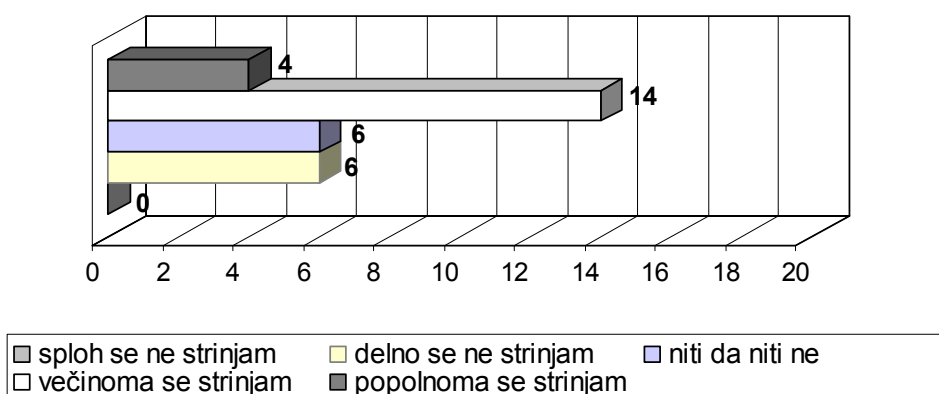


Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se večinoma strinjajo (33,33%), niti da niti ne je odgovorilo (26,67%), delno se ni strinjalo (16,67%), sploh se ni strinjalo (13,33%), ter nazadnje popolnoma se je strinjalo (10%).

**Slika 5.8** Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z ustrežno postavitvijo organiziranosti

**Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z ustrežno postavitvijo organiziranosti**

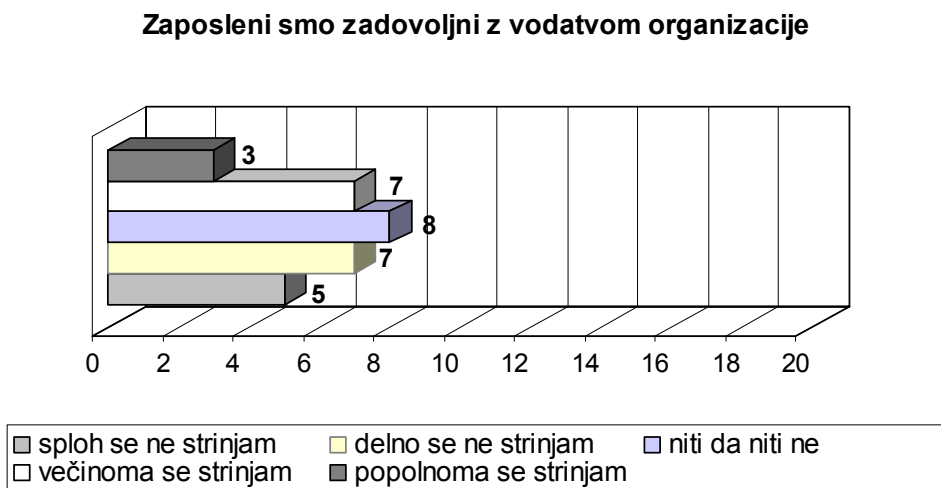


Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se večinoma strinjajo z (46,67%) odgovora delno se ne strinjam ter niti da niti ne sta bila enaka (20%), na odgovor popolnoma se

strinjam so odgovorili z (13,33%), na odgovor sploh se ne strinjam pa ni odgovoril nobeden.

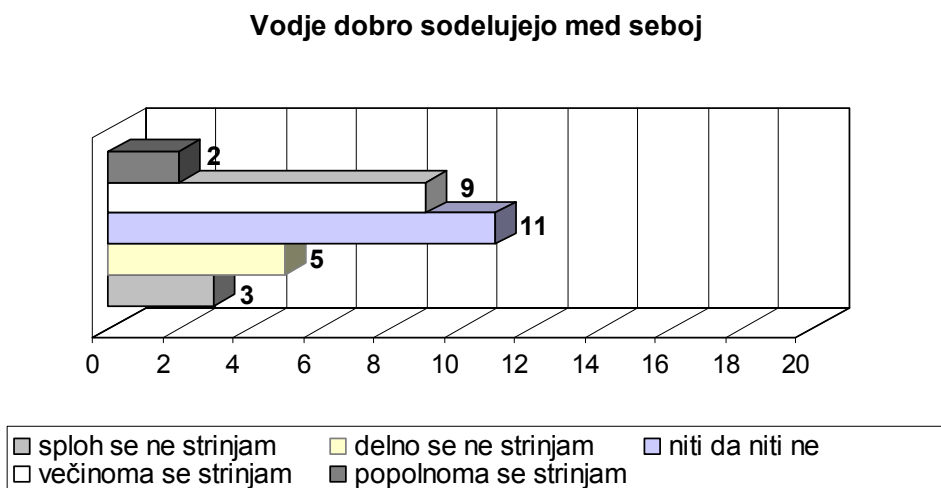
**Slika 5.9** Zaposleni smo zadovoljni z vodstvom organizacije



Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se strinjajo niti da niti ne z (26,67%), na odgovor delno se ne strinjam in večinoma se strinjam so odgovorili enako (23,33%), sploh se ni strinjalo (16,67%), ter nazadnje popolnoma se je strinjalo (10%).

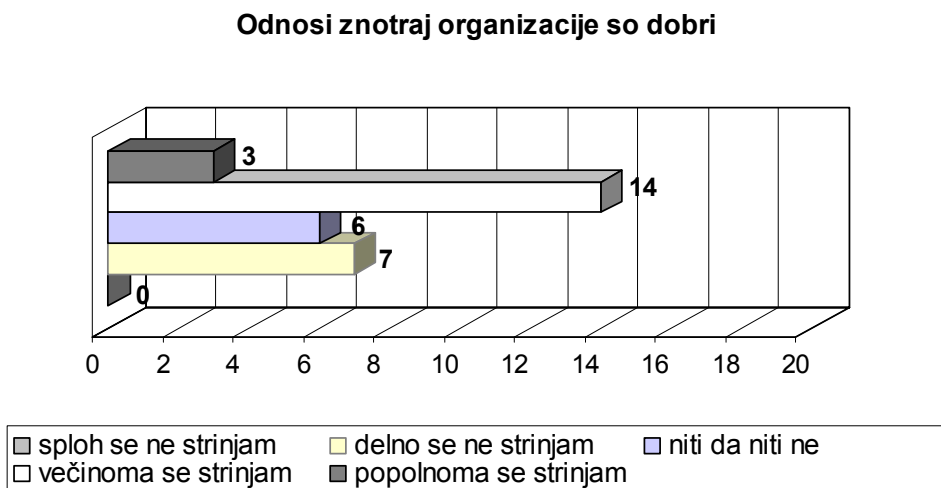
**Slika 5.10** Vodje dobro sodelujejo med seboj



Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se strinjajo niti da niti ne z (36,67%), na odgovor večinoma se strinjam so odgovorili z (30%), delno se ni strinjalo (16,67%), sploh se ni strinjalo (10%) ter nazadnje popolnoma se je strinjalo (6,67%).

**Slika 5.11** Odnosi znotraj organizacije so dobri

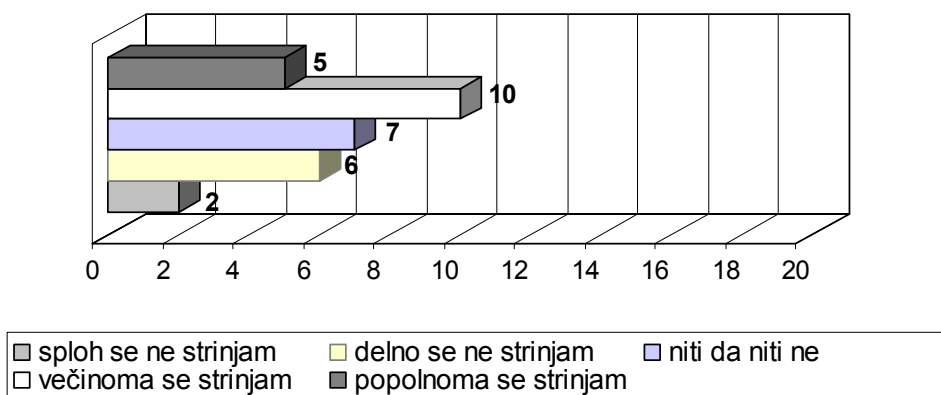


Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se večinoma strinjajo z (46,67%) delno se ne strinjajo z (23,33%), na odgovor niti da niti ne so odgovorili z (20%), popolnoma se je strinjalo (10%), ter nazadnje sploh se ni strinjala nobena oseba.

**Slika 5.12** V podjetju imamo manj hierarhičnih ravni, kar omogoča boljše komuniciranje preko ravni v podjetju

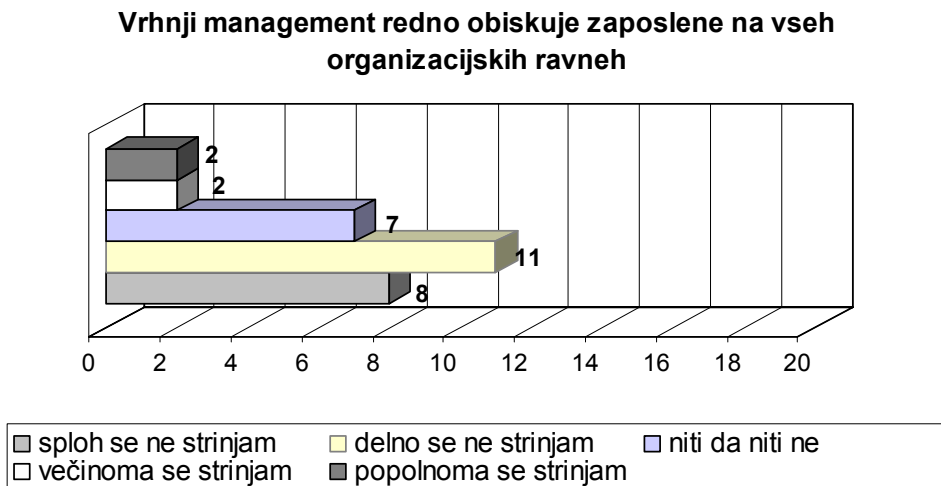
**V podjetju imamo manj hierarhičnih ravni, kar omogoča boljše komuniciranje preko ravni v podjetju**



Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se večinoma strinjajo z (33,33%), na odgovor niti da niti ne odgovorili z (23,33%), delno se ni strinjalo (20%), popolnoma se je strinjalo (16,67%) ter nazadnje sploh se ni strinjalo (6,67%).

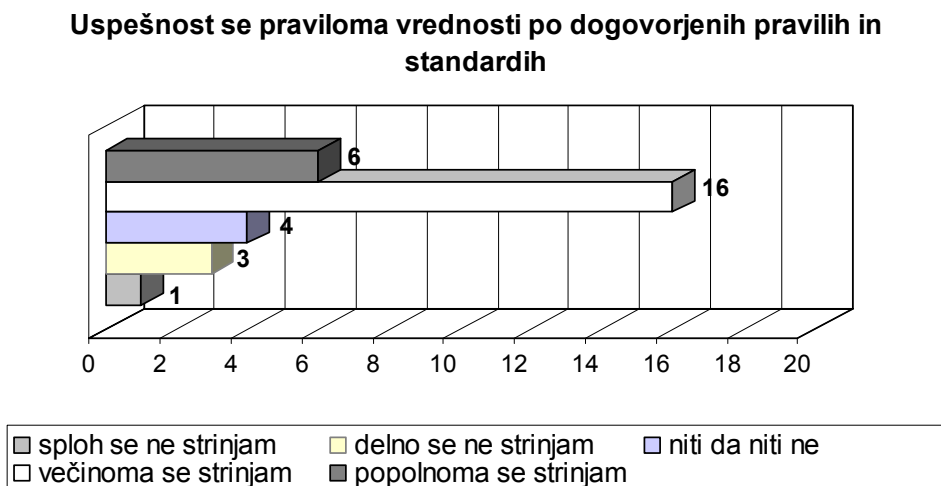
**Slika 5. 13** Vrhnji management redno obiskuje zaposlene na vseh ravneh



Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se delno ne strinjajo z (36,67%), na odgovor sploh se ne strinjam z (26,67%), niti da niti ne (23,33%), ter nazadnje na odgovor večinoma se strinjam in popolnoma se strinjam so odgovorili enako (6,67%).

**Slika 5.14** Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih pravilih in standardih



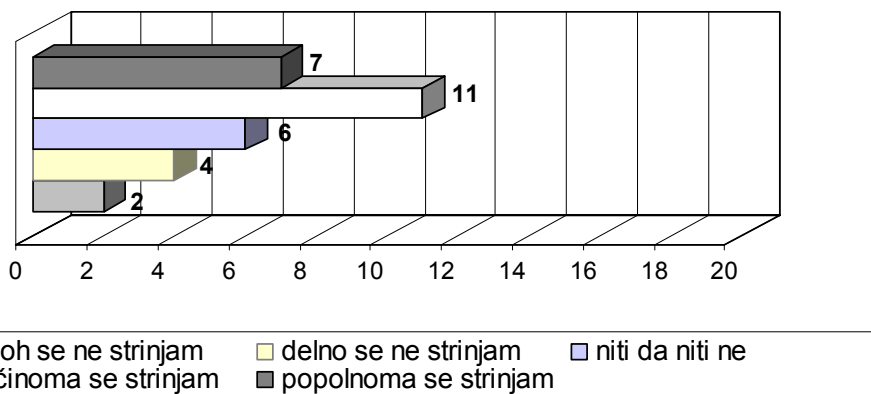
Vir: Anketni vprašalnik



Na trditev so anketirani odgovorili, da se večinoma strinjajo z (53,33%), na odgovor popolnoma se strinjam z (20%), niti da niti ne (13,33%), delno se ni strinjalo (10%) ter nazadnje sploh se ni strinjala ena oseba (3,33%).

**Slika 5.15** Naša organizacija spada z drugimi slovenskimi med bolj uspešne

**Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne**

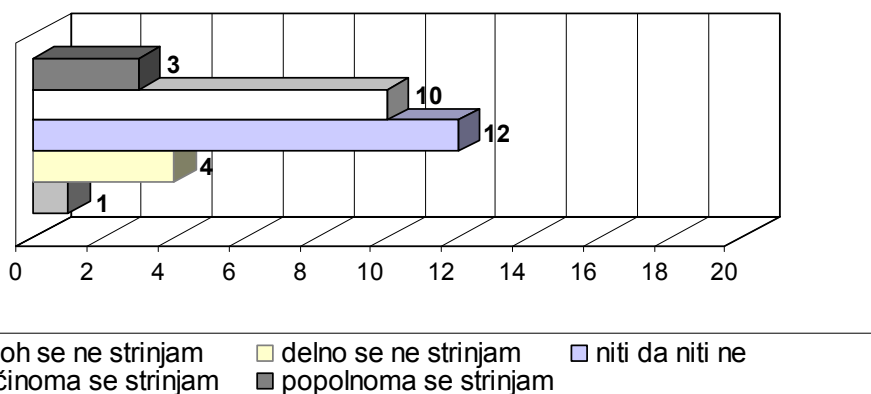


Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se večinoma strinjajo z (36,67%) popolnoma se strinjajo z (23,33%), na odgovor niti da niti ne so odgovorili z (20%), delno se ni strinjalo (13,33%), ter nazadnje sploh se ni strinjalo (6,67%).

**Slika 5.16** Naša organizacija je učinkovita

**Naša organizacija je učinkovita**

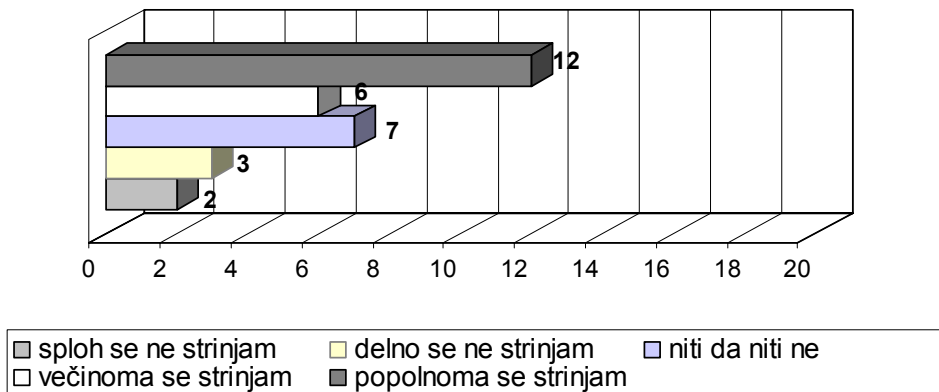


Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se niti da niti ne strinjajo z (40%) večinoma se strinjajo z (33,33%), na odgovor delno se ne strinjajo so odgovorili z (13,33%), popolnoma se strinjajo (10%), ter nazadnje sploh se ne strinja ena oseba (3,33%).

**Slika 5.17** Naloge so izvedene pravilno, predano in ne površno

**Poudarek na našem oddelku je, da so naloge izvedene pravilno, predano in ne površno**

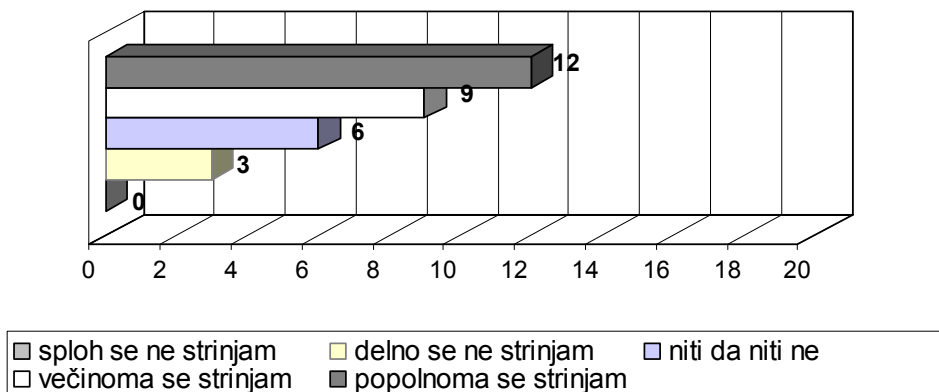


Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se popolnoma strinjajo z (40%), na odgovor niti da niti ne so odgovorili z (23,33%), večinoma se strinjam (20%), delno se ne strinjam (10%) ter nazadnje sploh se ni strinjalo (6,67%).

**Slika 5.18** Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev

**Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev**



Vir: Anketni vprašalnik

Na trditev so anketirani odgovorili, da se popolnoma strinjajo z (40%), na odgovor večinoma se strinjam so odgovorili z (30%), niti da niti ne (20%), delno se ne strinjam (10%) ter nazadnje sploh se ni strinjala nobena oseba.

## **6 ANALIZA IN OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE CINKARNA CELJE**

### **6.1 Prednosti organizacijske strukture**

- Omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije virov (kadrovskih, materialnih, finančnih).
- Omogoča prebroditi krizna obdobja zaradi recesije ali izgube trgov ter uspešno poslovati v obdobju stabilnih oz. konjturnih pogojev gospodarjenja (enovita in večprogramska delniška družba).
- Omogoča enotnost nastopanja navzven (v pravno finančnih zadevah – vodstvo, v strokovnih zadevah pa posamezne skupne strokovne službe).
- Omogoča intenziven razvoj posameznih funkcij zaradi koncentracije znanja in specialne delovne opreme (skupne strokovne službe, kot so služba za raziskave in razvoj, služba kontrole kakovosti, služba za varstvo okolja, skupna PE Vzdrževanje in energetika).
- Njihova prodajna filozofija temelji na vzpostavljanju dolgoročnih in stabilnih odnosov s kupci.
- Takšna organizacijska struktura omogoča hitrejši pretok informacij kar vpliva na uspešno delovanje celotnega podjetja.

### **6.2 Slabosti organizacijske strukture**

- Organizacija nima jasno oblikovan dolgoročni razlog obstoja in delovanja.
- Politika in cilji organizacije niso jasni vsem zaposlenim.
- V organizaciji niso usklajene pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih.
- Vrhni management ne obiskuje redno zaposlene na vseh organizacijskih ravneh.
- Potrebno je veliko koordinacije za izvedbo procesov na nivoju podjetja, ker vsaka funkcija deluje samostojno. Poti za sprejemanje odločitev so daljše, vodstvo je stalno obremenjeno s tekočimi problemi.
- Prihaja lahko do neenakomernega razvoja ali obsega posameznih funkcij, (nekatero preveč, nekatere premalo).
- Sodelovanje med posameznimi skupnimi strokovnimi službami in proizvodnimi poslovnimi enotami zahteva več časa in naporov za zagotavljanje skupnih ciljev podjetja.
- Na mejnih področjih dela (npr.: tehnično komercialno pospeševanje prodaje) je prisotna nevarnost slabega povezovanja med nosilci iz različnih organizacijskih enot (prodaja-proizvodnja) in hitrega odzivanja potrebam trga (prodaja-razvoj-proizvodnja).

### **6.3 Predlogi za izboljšavo organiziranosti**

Kombinacija funkcijske in divizijske organiziranosti, pri čemer se bo razporeditev proizvodnih in storitvenih dejavnosti, kakor tudi razporeditev poslovnih funkcij, prilagajala potrebam racionalnega in uspešnega poslovanja.

Sprememba razporeditev skupnih poslovnih funkcij oz. področij poslovanja v okviru strokovnih služb ali med njimi in proizvodnimi poslovnimi ter storitveno poslovno enoto so možne, vendar le na osnovi temeljne analize prednosti in slabosti možnih variant.

Spremembe razporeditve proizvodnih dejavnosti med poslovnimi enotami se predvidevajo na osnovi naslednjih ciljev:

- zaokrožitev proizvodnega procesa od proizvodnje polproizvoda do proizvoda v isti poslovni enoti,
- združitev proizvodnih dejavnosti, ki se lahko na trgu ponudijo kot zaokrožen prodajni program v eni poslovni enoti.

Iz raziskave na anketi sem ugotovila, da se zaposleni v podjetju zavedajo, da bo treba uvesti kakšne spremembe na določenih področjih, predvsem na oddelku marketinga. Podjetje ima ustrezno postavitev organiziranosti. Mogoče bi bilo dobro predlagati, da bi se vršni management več ukvarjal z zaposlenimi jih večkrat obiskal, ker so zaposleni najpomembnejši dejavnik za napredek podjetja. V podjetju zelo dobro komunicirajo med ravnmi. Predlog za izboljšanje bi dala predvsem na poudarku vodij, na povečanju učinkovitosti ter na izpopolnjevanju poslanstva.



## 7 SKLEP

V svojem diplomskem delu sem večinoma uporabljala besedo organizacija, saj vemo, da je pomembna, da lahko dosegamo zastavljene cilje. Vemo, pa da so tudi pomembni zaposleni, ki izpolnjujejo določene naloge. Podjetja se morajo nenehno prilagajati potrebam in zahtevam okolja v katerem delujejo, vse hitrejše ter pogostejše spremembe in vse večja konkurenca danes vse bolj ogrožajo uspešnost podjetja in celo njihov obstoj. Globalna ekonomija in hitro spremljajoči se trgi, razvoj znanosti in tehnologije, zakonodajne in druge zahteve, od podjetij zahtevajo hitrost in odzivnost. V veliki meri je to mogoče doseči tudi z ustrezno organiziranostjo. Pri izbiri oblike organizacijske strukture pa morajo podjetja upoštevati tudi notranje dejavnike (strategija poslovanja, kadrovska struktura, vrste izdelkov in uporabljene tehnologije, lokacijske možnosti, velikost podjetja, vodstveno filozofijo) saj lahko njihova pravilna izbira v veliki meri vpliva na uspešno in učinkovito delovanje podjetja.

V okviru organiziranja tako določamo organizacijske strukture ter postopke dela ter zbiramo uporabo potrebnih organizacijskih sredstev. Končni rezultat vseh aktivnosti v okviru organiziranja dela je želeno oz. potrebno organizacijsko stanje, kjer so za vse subjekte v organizacijski strukturi v končni posledici točno opredeljene tudi delovne naloge. Žal gre praksa tudi v drugo smer, saj si danes še mnogi z dejavnostjo organiziranja dela oz. oblikovanja organizacijske strukture predvsem predstavljajo risanje organizacijskih shem, ne pa oblikovanje delovnih nalog in razporeditve njihovega izvajanja, kar je pravo bistvo te dejavnosti (Šček 1987, 290-292).

V podjetju Cinkarna Celje se zavedajo, da je za njih organizacijska struktura zelo pomembna. To je podjetje, ki se je iz obdobja popolne prenove podjetja razvilo v sodobno moderno rastoče podjetje, ki je kos globalizaciji in je utrdilo svoje mesto na svetovnem trgu. Cinkarna se s stabilno in zmerno rastočo politiko vodenja uvršča med najbolj uspešne slovenske izvozne družbe. Tako kot je pomembno, da podjetje raste, da skrbi za napredek in razvoj, tako je tudi pomembno, da skrbi za prilagajanje razmeram na tujih trgih. Vemo, da se razmere na trgu iz leta v leto spreminjajo, kupci pa postajajo vedno bolj zahtevni. Podjetje se določenih prednosti in slabosti zaveda in dela na tem, da jih odpravi, da lahko naprej uresničuje svoje cilje. V podjetju so timi, ki med seboj dobro sodelujejo so odprti in se hitro dogovorijo o težavah in uspehih. Zavedajo se, da če se bodo prilagajali spremembam na trgu bodo uspešni. Konkurenčna prednost Cinkarne je predvsem v kakovosti izdelkov in hitri odzivnosti.

Cinkarna si kljub recesiji vzdržuje rast prodaje in povečuje krog svojih kupcev. Pomembno je, da se v organizaciji počutimo povezano z njo in, da se ne počutimo kot številka. Ter, da so podjetje ljudje in je uspeh organizacije odvisen od teh ljudi. Vemo, da nobena organizacijska struktura ni popolna in sama po sebi ne zagotavlja uspešnost poslovanja.





## LITERATURA

- Bošnjak, Marko. 1999. *Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Bavec, Cene. 2007. Delovna verzija, skipta. *Urejenost organizacije*.
- Dimovski, Vlado in Perger, Sandra. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Daft, Richard L. 1986. *Organization theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company.
- Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Štefan. 2005. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Štefan. 2006. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kralj, Janko. 2003. *Management : temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Šček, Janez. 1987. *Pot do učinkovite delovne organizacije : priročnik za analizo poslovnih problemov in snovanje ukrepov za izboljšanje poslovanja delovne organizacije*. Ljubljana: gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija, Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Vila, Antun in Vukovič, Goran. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Fakulteta za organizacijske vede Kranj.

## VIRI

- Cinkarna Celje. 2009. *Pravilnik o notranji organizaciji poslovanja Cinkarne Celje*  
<http://www.cinkarna.si/opis> 25. 5. 2009



**PRILOGE**

Priloga 1 Anketa Cinkarne Celje o organizacijski strukturi

Priloga 2 Primer organizacijske sheme s sistemizacijo delovnih mest za poslovno enoto Metalurgija:



## PRILOGE

### Priloga 1 Anketa Cinkarne Celje o organizacijski strukturi

Sem študentka visokošolskega programa management na Fakulteti za management v Celju, kjer zaključujem delo z diplomskim delom Organizacijska struktura Cinkarne Celje. Namen vprašalnika je poglobljeje spoznati organizacijo samo ter tudi tako kot strukturo.

Anketa je anonimna , rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave. S to anketo želimo tudi ugotoviti kako vidijo zaposleni organizacijo, kako se počutijo v organizaciji in kako vidijo organiziranost organizacije.

Podatki o anketirancu.

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

#### 1. Spol

- moški
- ženski

#### 2. Staž v organizaciji

- do 2 leti
- od 2 do 5 let
- od 5 do 10 let
- od 10 do 20 let
- nad 20 let

#### 3. Starost

- do 30 let
- od 30 do 40 let
- od 40 do 50 let
- nad 50 let

V vprašalniku so navedene nekatere trditve. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjujemo z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
------------------------	------------------------	-------------------	------------------------	-------------------------

Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnost sprememb	1	2	3	4	5
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	1	2	3	4	5
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z ustrezno postavitvijo organiziranosti	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zadovoljni z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
Vodje dobro sodelujejo med seboj	1	2	3	4	5
Odnosi znotraj organizacije so dobri	1	2	3	4	5
V podjetju imamo manj hierarhičnih ravni, kar omogoča boljše komuniciranje preko ravni v podjetju	1	2	3	4	5
Vrhni management redno obiskuje zaposlene na vseh organizacijskih ravneh	1	2	3	4	5
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih pravilih in standardih	1	2	3	4	5
Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne	1	2	3	4	5
Naša organizacija je učinkovita	1	2	3	4	5
Poudarek na našem oddelku je, da so					

*Priloga 1*

naloge izvedene pravilno, predano in ne površno	1	2	3	4	5
Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev	1	2	3	4	5

Priloga 2 Primer organizacijske sheme s sistemizacijo delovnih mest za poslovno enoto Metalurgija:

