

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MANJA PRESKAR

MANJA PRESKAR

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE
ORGANIZACIJE

Manja Preskar

Koper, 2013

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava organizacijsko strukturo izbrane organizacije. Z analizo strukture oziroma s pomočjo posredovanih podatkov iz organizacije smo želeli ugotoviti, ali je organigram pravilno oblikovan in katere so pomanjkljivosti takšne oblike organizacijske strukture. S pomočjo SPIN-analize, ki temelji na organizacijski strukturi organizacije, smo ugotovili, da je struktura primerna, vendar so potrebne izboljšave, kot so hitrejša in natančnejša pridobivanje informacij, olajšanje dela izvršni direktorici, razlikovanje nalog komercialista in vodje projekta ter večji poudarek na anketah.

Ključne besede: organizacija, management, struktura, organigram, analiza.

SUMMARY

The bachelor thesis discusses the organizational structure of the selected organization. With the analysis of the structure or with the help with the provided data from the organization we wanted to find out, if the organization chart is properly formed and which are the imperfections of such form of the organizational structure. With the help of the SWOT analysis, based on the organizational structure of the organization, we found out, that the structure is suitable, but improvement are necessary; like: faster and more accurate gained information, the work of the executive director needs to be simplified, the tasks of the sales specialist and project leader need to be differentiated and they have to focus more on surveys.

Keywords: organization, management, structure, organization chart, analysis.

UDK vrstilec: 658.51(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji projektne naloge | 2 |
| 1.3 | Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge | 2 |
| 1.4 | Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu | 2 |
| 1.4.1 | Omejitve in predpostavke | 2 |
| 2 | Organizacija | 3 |
| 2.1 | Teorija organizacije in urejenost | 3 |
| 2.1.1 | Procesi | 4 |
| 2.1.2 | Pravila | 5 |
| 2.1.3 | Organizacijska struktura | 5 |
| 2.1.4 | Vpliv okolja | 6 |
| 2.2 | Organizacijske oblike | 7 |
| 2.2.1 | Hierarhične strukture | 8 |
| 2.2.2 | Nehierarhične strukture | 11 |
| 3 | Predstavitev organizacije | 15 |
| 3.1 | Vodstvo in lastniška struktura | 15 |
| 3.2 | Dejavnost | 15 |
| 3.3 | Vizija, poslanstvo, strategija | 16 |
| 3.4 | Začetki in razvoj | 16 |
| 4 | Organizacijska struktura organizacije | 17 |
| 4.1 | Vplivi iz okolja na spremembe v organiziranosti | 17 |
| 4.2 | Procesi in vplivi na strukturo | 19 |
| 4.3 | Obstoječa organizacijska struktura | 20 |
| 4.3.1 | SPIN-analiza obstoječe organiziranosti | 21 |
| 4.3.2 | Cilji nove organiziranosti | 25 |
| 4.4 | Predlogi izboljšav in nova organizacijska struktura | 26 |
| 5 | Sklep | 28 |
| | Literatura | 29 |
| | Priloge | 31 |

KRAJŠAVE

| | |
|---------------|---|
| CS Ticketing | Celjski sejem elektronski pregled vstopnic |
| GR inženiring | družba za opravljanje storitev |
| ICM d.o.o. | inženiring, svetovanje, marketing |
| MOS | Mednarodni sejem obrti in podjetnosti |
| PR | odnosi z javnostjo (public relations) |
| SPIN oz. SWOT | analiza zunanjega in notranjega okolja organizacije (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) |
| ŠRC Golovec | Športni rekreacijski center Golovec |

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V zaključni projektni nalogi proučujemo organizacijo, organizacijsko strukturo in na primeru izbrane organizacije analiziramo njeno urejenost. Pojem organizacija izvira iz korena latinske besede *organon*, ki predstavlja orodje, pripravo. Veda, ki proučuje organiziranost organizacije, se ne more primerjati z naravoslovnimi teorijami, ki temeljijo na skoraj popolni objektivnosti, teorije organizacije pa ne moremo dokazati drugače kot s posrednimi, večinoma statističnimi argumenti, ki jih lahko različno interpretiramo (Bavec in Manzin 2012, 11). Tako si lahko vsak posameznik določen problem predstavlja drugače, posledično pa so tudi rešitve problema različne, ključni dejavnik pa so tudi okoliščine. Bavec in Manzin (2012, 12) organizacijo opredelita na dva načina. Prva definicija pravi, da je to ustroj ali urejenost skupnosti ljudi ali združbe, ki predstavlja podjetje, vsebuje množico pravil, postopkov ter formaliziranih in neformalnih odnosov. Druga definicija (prav tam) pa pravi, da organizacija predstavlja podjetje ali urejeno združbo ljudi, ki jo lahko poimenujemo tudi institucija ali ustanova. V nalogi zajamemo tudi organizacijske procese in pravila v organizaciji ter okoliščine, ki vplivajo na organiziranost. Naloga managerja je, da usmerja in nadzoruje procese, zato je nujno, da so procesi jasno definirani in predstavljeni zaposlenim, struktura pa mora temu slediti. Zaradi vnaprej določenih pravil se izognemo situacijam, kjer zaposleni ne bi vedeli, kaj narediti. Na organizacijo in obliko organiziranosti vplivajo razvoj tehnologije, okolje, kader, strategija in cilji organizacije.

V teoretičnem delu naloge predstavljamo hierarhične in nehierarhične strukture, bolj se posvetimo funkcijski strukturi, saj ima takšno izbrana organizacija. V skupino hierarhičnih struktur spadajo funkcijska, produktna, geografska in kombinirana, njihova skupna značilnost je ta, da ima vsak zaposleni samo enega nadrejenega. Matrična struktura in mrežna pa spadata med nehierarhične strukture, kjer ni jasnih hierarhij. V praksi se velikokrat pojavlja še mešana struktura, saj organizacije kombinirajo različne strukture med seboj. Proučevana organizacija v tej raziskavi spada med storitvene organizacije. Ukvarja se z organizacijo sejmov in prirediteljev. V zaključni projektni nalogi analiziramo urejenost organizacije s poudarkom na organizacijski strukturi, vplivih iz okolja na urejenost izbrane organizacije, ali je primerna za njihovo organizacijo ali ne, kaj vpliva na izbor strukture in kaj bi lahko izboljšali.

Temeljni problem, ki ga obravnavamo v nalogi, je, kako naj bo izbrana organizacija v storitveni panogi organizacijsko urejena in kakšne strukture naj management formalizira, da se bo organizacija v nenehnih spremembah poslovanja razvijala in v skladu z zastavljenimi cilji rasla še naprej.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Vsaka organizacija potrebuje urejenost in s tem tudi organizacijsko strukturo, saj tako vsi udeleženci vidijo, kakšne so njihove naloge in v kakšnih odnosih so z drugimi udeleženci. Organizacija s strukturo uresničuje cilje in če se ti spreminjajo, se prav tako spreminja tudi struktura. Namen naloge je preučiti teorijo, ki zajema urejenost organizacije, opredeliti in primerjati opredelitve različnih avtorjev in analizirati urejenost izbrane organizacije s poudarkom na organizacijskih strukturah. Cilj naloge je ugotoviti skladnost prakse in teorije v konkretni organizaciji in razviti predloge za izboljšanje urejenosti v okviru naših zastavljenih omejitev in predpostavk.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

V zaključni projektni nalogi smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo študije primera,
- metodo deskripcije pojmov in pojavov,
- metodo analize podatkov.

Z metodo deskripcije smo opisali in razložili vse strukture za nadaljnje boljše razumevanje organigrama izbrane organizacije. Z analizo podatkov o urejenosti organizacije smo analizirali stanje urejenosti na področju organizacijskih struktur.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Osnova so kakovostno zbrane informacije, ki jih potrebujemo za ustrezno opravljeno delo. Pri pisanju naloge nismo navajali poslovnih skrivnosti.

1.4.1 Omejitve in predpostavke

Omejili smo se na preučevanje organizacijskih struktur kot enega izmed elementov urejenosti organizacije. Raziskavo smo izvedli v organizaciji, ki deluje v storitveni panogi, natančneje se ukvarja z organizacijo sejmov in prireditiv.

Novo nastajajoče organizacije brez primernih organizacijskih struktur so manj uspešne predvsem, če se konkurenca zaostre. Predpostavljamo, da management ima interes, da preveri ustreznost organizacijske strukture v organizaciji.

2 ORGANIZACIJA

V tem poglavju predstavljamo definicijo organizacije, procesov, pravil, organizacijskih struktur in vrste organizacijskih struktur.

2.1 Teorija organizacije in urejenost

Beseda organizacija je skozi zgodovino spreminjala svoj pomen, različni avtorji pa so definicijo dopolnjevali. Znani nemški sociolog Max Weber organizacijo interpretira v okviru gospodarsko organiziranega delovanja in organizacija je zanj tehnična kategorija (Lipovec 1987, 22). To lahko razumemo kot kombinacijo različnih opravil. Tudi Niklisch, po rodu Nemeč, se strinja z Webrom, vendar dodaja, da je organizacija tvorno delovanje, s katerim si pomagamo pri nastajanju organizma (Lipovec 1987, 22). Mellerowicz je v svojo definicijo organizacije vključil še razporeditev ljudi in njihove delovne naloge z namenom, da bi proces potekal nemoteno (Lipovec 1987, 23). Vsi trije nemški avtorji organizacijo razumejo na enak način, in sicer kot tehnični proces.

Francoski avtorji organizacijo opredeljujejo kot proces. Chatelier, eden izmed njih, navaja 5 faz, ki jih ima vsaka organizacija: definiranje ciljev, preučevanje sredstev, pripravljanje sredstev, izvedba delovanja in kontrola sredstev (Lipovec 1987, 24).

Goetz Briefs v svojo definicijo vključi tudi skupino ljudi. Litterer gre še korak dlje in organizacijo poimenuje socialna enota, tako da lahko organizacijo opredelimo kot skupino ljudi, ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev (Lipovec 1987, 26). Tako ta definicija vključuje, kaj organiziramo (objekt) in kdo organizira (subjekt).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika, v spletni izdaji, (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša 2000) ima organizacija, kar tri različne pomene:

- glagolnik od organizirati (npr. ljubitelji slikarstva so bili navdušeni, da je prišlo do organizacije te razstave),
- značilnost, stanje organiziranega (npr. potrebna bi bila boljša organizacija dela) in
- skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom (npr. voditi organizacijo).

Za managerje sta najbolj pomembni zadnji dve definiciji, in sicer da je organizacija ustroj ali urejenost skupnosti ljudi ali združbe, ki predstavlja podjetje ali združbo in vključuje množico pravil, postopkov ter formaliziranih in neformalnih odnosov, ki opredeljujejo vlogo posameznika ali skupin v podjetju (Bavec in Manzin 2012, 12). Druga definicija (prav tam) pa lahko pomeni podjetje ali katero koli drugo urejeno združbo, ki je tudi sopomenka instituciji ali ustanovi.

Z organizacijo se srečamo vsakodnevno, kamor koli se ozremo, zaznamo skupine ljudi z izdelki ali storitvami. Naša civilizacija se opira na organizacijo. Definicijo demokracije lahko

razumemo kot organizacijo, ko mora vsaka demokratična družba imeti voljene predstavnike ljudstva v parlamentu, svojo vlado, organizacijski pravosodni sistem in organizirano civilno družbo (Bavec in Manzin 2012, 13). Posamezniki se združujejo v organizacijo z namenom, da zastavljen cilj lažje dosežejo kot skupina.

V organizacijo moramo vpeljati managerje, da nadzorujejo in usmerjajo zaposlene. Brez tega bi se začeli pojavljati nesporazumi in nejasnosti glede delitve dela, delovnih mest, opravljanja dela. Managerji so tako pomemben dejavnik pri organizaciji in organiziranosti.

2.1.1 Procesi

Organizacijski procesi so dinamični vidik organizacije in potekajo v skladu z organizacijsko strukturo, vsak proces je vezan na določeno delovno mesto ali organizacijsko enoto (Bavec in Manzin 2012, 45). V praksi težko ločimo procese med seboj, z vidika managementa pa jih delimo v tri skupine (Gibson, Ivanchevich in Donnelly 2000; Bavec in Manzin 2012, 49): delovni procesi, ki so del temeljnih funkcij podjetja (v svetovalnem podjetju je to svetovanje), poslovni procesi, ki zagotavljajo poslovanje podjetja v nekem gospodarskem prostoru (pri proizvodnem podjetju je to celotna veriga procesov, od nabave materiala za proizvodnjo do marketinga in prodaje izdelkov) in organizacijski procesi, ki zagotavljajo, da podjetje deluje kot organizirana združba (komunikacijski in informacijski procesi).

Poslovni proces v organizaciji, natančneje v proizvodnji, sestavljajo delni procesi, in to so delovni procesi, ki predstavljajo odnos med delom in sredstvom dela, tehnološki proces predstavlja odnos med sredstvom dela in predmetom dela, odnos med predmetom dela in ciljem dejavnosti pa predstavlja preoblikovalni ali transformacijski proces (Tavčar 2000, 134). Za uspešno delovanje in ustvarjanje dodane vrednosti morajo vsi dejavnosti in procesi delovati usklajeno in racionalno.

Proces lahko poteka na dva načina, in sicer v organizaciji in tako vključuje vse dejavnosti organizacije, ki jih potrebuje za delovanje. *Just in Time* oziroma oskrbovanje organizacije ob pravem času pa predstavlja proces, ki poteka v večpartnersko povezanih organizacijah.

V organizaciji pri procesih je managerjeva naloga, da jih nadzoruje in usmerja. Bolj natančno njegove dolžnosti delimo na štiri naloge (Tavčar 2000, 159): snovanje, uvajanje, predvsem nenehno preverjanje in usklajevanje z namenom, da zadovolji potrebe odjemalcev, ter usmerjanje miselnosti in odnosov sodelavcev tako, da jim je zgled. Njegova naloga je tudi (prav tam) povezovanje procesov s ciljem, da poveča uspešnost in učinkovitost organizacije in ima vlogo skrbnika procesov.

Organizacijski predpisi so stična točka med organizacijskimi strukturami in procesi, ki pa morajo točno določeno povedati, kaj se dela na delovnem mestu ali v organizacijski enoti (opis naloge), kdo to dela (opredelitev delovnega mesta), kako se dela (opis postopka za

izvajanje naloge), kdaj se dela (kdaj more biti naloga opravljena) in komu se oddajo rezultati dela (Bavec in Manzin 2012, 49). Procesi imajo še eno pomembno lastnost, ki se nanaša na odločanje. Ko se zaključi del procesa, sledi odločitev, da se nadaljuje drugi del procesa. Primer za to lastnost navajata Bavec in Manzin (2012, 49). Izdelan polizdelek je treba pred nadaljnjo obdelavo preveriti, ali ustreza določenim meram in kakovosti. Če ustreza, gre naprej v dodelavo, če ne, pa ga zavržemo. Odločamo se (prav tam), kaj narediti s polizdelkom, in takšno odločanje poteka brez managementa, saj zaposleni lahko sam preveri ustreznost svojega izdelka.

2.1.2 Pravila

Organizacija potrebuje tudi pravila, ki so osnova za delovanje. »Njihova naloga je zmanjšati obremenjenost managerjev in zagotoviti preglednost delovanja« (Bavec in Manzin 2012, 50). Zaposleni se vsakodnevno znajdejo v situacijah, ko ne vedo, kaj naj naredijo. Zato organizacija določene procese lahko predvidi in za te postavi določena pravila, kako ravnati v takšnem primeru. Zaposlenim pa tudi ni treba obremenjevati nadrejenih, ker ima organizacija točno določena pravila. Njihov osnovni namen je urejanje medsebojnih odnosov v organizaciji med oddelki in posamezniki ter vzpostavljanje dobrih odnosov do organizacije in prav tako med zaposlenimi tako, da se določijo pravice in dolžnosti zaposlenih. Med ta pravila sodijo tudi organizacijski predpisi, ki urejajo točno določena navodila za delo in vodilnim tako omogočajo lažje vodenje organizacije. Z njimi morajo biti seznanjeni vsi zaposleni in morajo biti na voljo vsem.

2.1.3 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja sestavo organizacije in odnose med zaposlenimi. Pojem organizacijska struktura je jasno definiran, vendar se mnenja avtorjev o točni definiciji razlikujejo.

Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo organsko celoto in so medsebojno odvisne (Kralj 1971, po Ivanko 1999, 16). Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se izvrši določeno delo (Perić 1973, po Ivanko 1999, 16). S strukturo označujemo shemo organizacije, pisane vloge, predpise in druga določila (Možina 1972, po Ivanko 1999, 16).

Zaključimo lahko, da je organizacijska struktura razporeditev organizacijskih virov, kot so finančni, kadrovski, materialni in drugi, ter pojasnitev, v kakšnih odnosih so med seboj. To lahko bolj enostavno razložimo na podlagi hierarhije, saj je Fayol zapisal, da mora imeti vsak zaposleni samo enega nadrejenega, s čimer pride do hierarhične organiziranosti (Bavec in Manzin 2012, 46). Takšno organizacijo si najlažje predstavljamo v obliko organigrama, ki natančno prikazuje strukturo, skupine in oddelke ter medsebojne relacije in odgovornosti.

Daniel McCallun, ki je bil leta 1854 poslovodja newyorške železnice, se je znašel pred veliko težavo, kako razporejati zaposlene in opremo ter to vse lažje spremljati in poročati. Sestavil je organigram, ki mu je olajšal delo. Njegovo idejo so v začetku 20. stoletja prevzele vse ameriške organizacije. Vse organizacije so si sestavile lasten organigram. Elementi organigrama so (Bavec in Manzin 2012, 47): posamezniki ali organizacijske enote (pravokotniki) in razmerja med njimi (povezovalne linije). Organigrami ponazarjajo tri različne stvari (Bavec in Manzin 2012, 47): sestavo organizacijskih enot, odnos nadrejenosti in podrejenosti ter formalne komunikacijske kanale.

2.1.4 Vpliv okolja

Organizacija je vedno v stiku z okoljem, kjer posluje, pa če je pri tem uspešna ali ne. Pri izbiri organizacijske strukture imajo tudi veliko vlogo nepredvidljive razmere, zato mora organizacija upoštevati različne okoliščine, kot so vpliv tehnologije, strategije organizacije, okolje, velikost organizacije in vpliv zaposlenih.

Tehnologija v najširšem pomenu je znanje, potrebno za spreminjanje, pretvarjanje (transformacijo) vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman 2000, po Kump 2011, 7). Joan Woodward je opravila zelo pomembno raziskavo v britanskih podjetjih o vplivu tehnologije na organizacijsko strukturo. Poglavitni izsledki študije je bil, da bolj kot je tehnologija ustrezna, prilagojena organizacijski strukturi, bolj je organizacija učinkovita in uspešna. Razlika se pojavlja pri vrsti organizacije, ali je to proizvodna ali storitvena organizacija. V storitveni organizaciji tehnologija od zaposlenih pričakuje visoko strokovnost, sposobnost odločanja in tesno sodelovanje z vsemi zaposlenimi. Specializirano delo pa je značilno za proizvodne organizacije.

Okolje lahko opredelimo kot celoto sil, ki obdajajo organizacijo in lahko potencialno vplivajo na način njenega delovanja ter njen dostop do redkih virov (Jones 2004, po Bavec in Manzin 2012, 57). Okolje delimo na stabilno, nestabilno, koncentrirano in homogeno ter okolje, ki se spreminja. V stabilnem okolju se ne pojavljajo nepričakovane spremembe kot v nestabilnem okolju, zato je za stabilno okolje značilno veliko pravil, postopkov in stroga hierarhija. Pri nestabilnem okolju pa je značilna prilagodljiva, bolj ohlapna organizacija, brez strogih pravil in postopkov, od zaposlenih pa se pričakuje inovativnost. V spreminjajočem se okolju mora biti organizacija prilagodljiva in inovativna, da lahko uspešno posluje. Za homogeno okolje je značilno, da so vplivi okolja med seboj podobni oziroma najdemo zelo majhne razlike med njimi. Majhno število kupcev, dobaviteljev in konkurentov pa je značilno za koncentrirano okolje.

Za oblikovanje organizacijske strukture je velikost organizacije zelo pomembna, poleg števila zaposlenih nanjo vplivajo tudi vrednost proizvodov, dodana vrednost proizvodov in premoženje organizacije (Kump 2011, 8). Tako poznamo majhne organizacije, katerih število

zaposlenih ne presega 50 in imajo enostavno organizacijsko strukturo. Število zaposlenih pri srednjih organizacijah je več kot 50, vendar ne več kot 250. V velikih organizacijah pa je potrebna dobro zasnovana organizacijska struktura, saj je več kot 250 zaposlenih.

Zaposleni predstavljajo najbolj pomemben del organizacije in v njo prinesejo svoje znanje in izkušnje. Ljudje se med seboj zelo razlikujemo po sposobnostih, vrednotah in osebnosti, in te dejavnike je treba upoštevati pri dodeljevanju delovnega mesta zaposlenim. Veliko vlogo pri tem imata medsebojno razumevanje in sodelovanje.

Nekateri avtorji (Rozman, Kovač in Koletnik 1993; Tavčar 2006, po Bavec in Manzin 2012, 63) pa opredeljujejo tudi naslednje lastnosti organizacije:

- formalizacija predstavlja dogovorjene in zapisane strukture, procese in sisteme v organizaciji. Birokratska organizacija je primer, kjer je visoka stopnja formalizacije in kjer je vse dogovorjeno vnaprej. Pri nizki stopnji formalizacije pa stvari niso vnaprej predvidene in podrobno zapisane, ampak se rešujejo glede na okoliščine. Primer neformalne strukture so odnosi med zaposlenimi, ki niso načrtovani;
- specializacija je stopnja, do katere se drobijo organizacijske strukture in procesi. Višja kot je stopnja specializacije, ožje naloge opravljajo delavci. Visoka stopnja specializacije je danes zaželena v proizvodnih organizacijah;
- standardizacija pomeni, da se delovne naloge v organizaciji izvajajo na enak način;
- profesionalizacija je zahtevana stopnja izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih. Visoka stopnja profesionalizacije pomeni, da zaposleni potrebujejo veliko časa, da se usposobijo za opravljanje naloge in obratno;
- hierarhija pristojnosti določa odgovornosti, kdo komu poroča, in pristojnosti posameznega managerja. Majhen doseg nadzora oziroma pristojnosti pomeni, da manager nadzira manjše število ljudi, pri velikem dosegu nadzora pa obratno;
- centralizacija določa, kje, natančneje, na kateri hierarhični stopnji se sprejemajo določene odločitve. Če je to na vrhu piramide, je organizacija centralizirana, če na nižjih ravneh, pa decentralizirana;
- kompleksnost zajema tri dimenzije. Vertikalna pomeni število ravni v organizaciji, horizontalna nam pove število oddelkov na ravni in natančneje število delovnih mest, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij.

2.2 Organizacijske oblike

Vsaka organizacija ima unikatno organizacijsko strukturo, vendar jih lahko po določenih skupnih značilnostih uvrstimo v tri kategoriji. Prva kategorija so arhaične ali intuitivne, ki jih bomo le omenili, značilne so za zelo majhne organizacije in njihova slabost je pomanjkanje standardizacije in formalizacije (Bavec in Manzin 2012, 73). Druga skupina so hierarhične ali birokratske organizacijske strukture in sem spadajo funkcijska struktura, produktna ali divizijska in geografska ali korporacijska. K nehierarhičnim ali postbirokratskim pa spadajo

matrična struktura in mrežna oziroma virtualna. Z uvrstitvijo organizacije v določeno kategorijo jo lažje preučimo, analiziramo in razumemo.

Pri oblikovanju organizacijske strukture sta pomembna dva cilja – stabilnost in prilagodljivost – da dosežemo organizacijsko ravnotežje (Ivanko 1999, 22). Stabilnost prinese togost, ki se kaže v neprilagajanju spremembam v okolju, prilagodljivost pa pomeni nenehno prilagajanje in vedno nove izzive. Omeniti moramo še dve načeli strukturiranja; centralizacijo in decentralizacijo. Centralizacija pomeni, da se aktivnosti odvijajo na enem mestu, pod nadzorom ene vodje. Pri decentralizaciji pa se delo, naloge, postopki opravljajo na več lokacijah in pod nadzorom več vodij. Centralizacija povzroča specializacijo in tako omogoča, da so stroji bolj izrabljeni, in prav tako ugodno vpliva na stroške (Ivanko 1999, 23). Pri visoki specializaciji pa se pojavlja pomanjkljivost, da zaposleni niso sposobni opravljati bolj zahtevnih nalog, to pomanjkljivost pa lahko rešimo z decentralizacijo, ki omogoča več svobode.

V praksi pa se organizacijske oblike tudi med seboj kombinirajo in takšne imenujemo mešane oziroma kombinirane strukture. Možne so vse kombinacije, npr. en del organizacije ima funkcijsko strukturo, drugi pa matrično. Ker imajo vse strukture svoje slabosti, se veliko organizacij odloči za kombinirano strukturo, saj želijo izkoristiti samo dobre lastnosti posamezne strukture, slabe pa izpustiti. Veliko težav rešimo s kombinirano strukturo, saj ponuja več kombinacij ter se tako izognemo slabostim posameznih struktur. Najpogosteje se kombinirata funkcijska in produktna struktura.

2.2.1 Hierarhične strukture

Organizacijske oblike delimo na hierarhične oziroma birokratske strukture, katerih značilnost je, da ima vsak zaposleni organizacije samo enega nadrejenega.

»S hierarhijo naj bi rešili splošni problem organizacij – potrebo po usklajevanju dejavnosti večjega števila oseb, ki opravljajo različne naloge. Toda hierarhija ustvarja nove probleme: ljudi deli po različnih položajih, takšna porazdelitev pa povzroča nezadovoljstvo in navzkrižja« (Kavčič idr. 1975, 15).

Funkcijska struktura

Funkcijsko strukturo organiziranosti so začeli uporabljati že v prvih industrijskih organizacijah in je tudi tista, ki se pojavlja v večini današnjih organizacij.

Miller in Jones navajata prednosti funkcijske organizacijske strukture (Miller 1998; Jones 2004, po Bavec in Manzin 2012, 76):

- centralizirano sprejemanje odločitev, ki izboljšuje organizacijski pregled prek različnih funkcij,
- združevanje strokovnjakov izboljšuje medsebojno usklajevanje in nadzor,
- razvoj poklicnih poti in strokovni razvoj na specializiranih področjih dobiva pospešek,
- prednost funkcijske strukture je tudi v tem, da ljudem, ki so razvrščeni skupaj na podlagi skupnih znanj, omogoča, da drug drugega nadzirajo, in
- ljudje, ki delajo tesno drug ob drugem znotraj posamezne funkcije daljša časovna obdobja, razvijejo norme in vrednote, ki jim omogočijo večjo delovno učinkovitost.

Slabost pa se pokaže pri hitrih spremembah, saj se struktura ne prilagodi, vse poteka prepočasi, od komuniciranja, odločanja, vodenja, prenosa informacij itd. To so skušali rešiti s štabnimi enotami, katerih naloga je pripravljanje odločitve, ne pa odločanje. Miller in Jones pa opredeljujeta naslednje slabosti (Miller 1998; Jones 2004, po Bavec in Manzin 2012, 77):

- medsebojno usklajevanje in komunikacija sta lahko otežena, ker vsako funkcijsko področje teži k oblikovanju lastnega vrednostnega sistema, časovne orientacije in besednjaka,
- najvišje vodstvo lahko porabi toliko časa za iskanje rešitev pri vsakdanjih koordinacijskih težavah, da mu zmanjka časa za naslavljanje dolgoročnejših strateških problemov, s katerimi se sooča podjetje,
- funkcije so kot proizvodnja, trženje in prodaja, ponujajo malo možnosti za specializacijo na podlagi potreb posamezne skupine strank; so pa odgovorne za servisiranje celotnega razpona izdelkov,
- spori na ravni funkcijskih področij lahko preobremenijo nosilce odločanja na najvišjih položajih.

Funkcijska struktura ima veliko pomanjkljivosti, ki pa si jih organizacije ne smejo privoščiti, če želijo uspešno poslovati. Komunikacija mora potekati hitro in nemoteno med vsemi oddelki.

Preprosto funkcijska struktura v proizvodni organizaciji vsebuje naslednje funkcije: razvoj, proizvodnjo, marketing in prodajo, finance in skupne službe. Na primer direktor oziroma uprava nadzira prve štiri funkcije: razvoj, proizvodnjo, marketing in finance. Kadrovske zadeve, izobraževalni center in informatiko pa prepušča vodji skupnih služb, ki pa o vsem poroča neposredno vodilnim v organizaciji.

Pri storitvah pa je slika nekoliko drugačna; namesto razvoja in proizvodnje so storitve, ki pa se delijo na razvoj storitev in ponujanje storitev. Uprava ali direktor ima nadzor nad storitvami, marketingom, financami in skupnimi službami. Vodja storitev pa je zadolžen za poročanje direktorju s področja razvoja in nudenja storitev.

Zaključimo lahko, da je funkcijska struktura primerna za organizacije, v katerih management želi nadzirati in usmerjati vse glavne funkcije, ki se odvijajo v organizaciji.

Produktna ali divizijska struktura

Že ime produktna struktura pove, da je pri tej obliki strukture organiziranosti v ospredju produkt. Uspešno poslovanje organizacije je odvisno od teh dveh, treh proizvodov, ker organizacija ostalih proizvodov ne proizvaja. Organizacija proizvaja dva različna proizvoda, kar pomeni, da se razlikujeta v tehnologiji izdelave, potrebnih surovinah ter različnih prodajnih kanalih in posledično organizacija potrebuje dve razvojni skupini, prav tako dve proizvodni skupini in dve tržni skupini (Bavec in Manzin 2012, 78). Tako je bolj racionalno, da management nadzoruje vsak proizvod in ne vsake funkcije. Posamezne funkcije se tako od razvoja, proizvodnje in prodaje podredijo proizvodom, saj se razlikujejo glede na proizvod. Produktna struktura je primerna tako za proizvodne organizacije kot storitvene, saj storitvena organizacija lahko ponuja dve ali tri storitve in glede na te izoblikuje organigram.

Glavne prednosti produktne strukture so (Miller 1998, po Bavec in Manzin 2012, 79):

- glede na funkcijsko organizacijsko strukturo je produktna bolj prilagodljiva in decentralizirana,
- pri deljenju sredstev so manjše težave prek več funkcijskih področij,
- v okolju se hitreje odzove na spremembe in
- poudarek je na izdelkih in trgih.

Kjer se pojavljajo prednosti, se vedno tudi najdejo slabosti in prav tako pri produktni strukturi organiziranosti. Omenimo predvsem naslednje tri (Miller 1998, po Bavec in Manzin 2012, 79):

- med različnimi produktnimi linijami je koordinacija težja (težje je vzpostaviti sodelovanje med organizacijskimi enotami, ki niso v okviru ene produktne linije),
- razvojna in proizvodna učinkovitost je manjša, saj se dejavnosti, čeprav so različne zaradi različnih proizvodov, še vedno podvajajo ali pa so neusklajene in
- zelo oteženi sta integracija in standardizacija, saj vsaka produktna linija teži k reševanju svojih težav.

Produktne organizacijske strukture so v praksi redkejšje kot funkcijske in ker spadajo v isto kategorijo hierarhičnih struktur, lahko enostavno prehajajo iz ene v drugo. Če ima organizacija preveč proizvodov, ki so si med seboj podobni, je bolje, da se odloči za funkcijsko strukturo. Če pa je število proizvodov oziroma storitev majhno in so tehnološko zelo različni, pa je boljša izbira produktna struktura. Tako je prehod iz ene v drugo enostaven, organizacija pa se odloči za eno na podlagi tehnoloških specifikacij in števila proizvodov ali storitev.

Geografska ali korporacijska struktura

Večje organizacije imajo več lokacij, kjer poslujejo, in tako potrebujejo drugačno strukturo organiziranosti, saj se soočajo z drugačnimi težavami (Bavec in Manzin 2012, 80):

- potrebna je ustrezna komunikacija med posameznimi deli organizacije ne glede na lokacijo. Če manager skliče sestanek in vsi niso na isti lokaciji, preteče nekaj časa, da se vsi zaposleni zberejo. Dodatna težava je izmenjava dokumentov, saj mora organizacija koristiti poštno storitve, kurirske službe ali elektronske izmenjave dokumentov; in vse te dodatne dejavnosti omejujejo poslovanje organizacije,
- potreben je transport polizdelkov, materiala, če se proizvodnja izvaja na več lokacijah, poleg tega pa so še dodatni stroški vmesnega skladiščenja,
- vsem enotam organizacije je treba zagotoviti podporne funkcije od administrativne do tehnične podpore, ki pa jih ne moremo izvajati centralizirano in posledično se podvajajo na različnih lokacijah,
- koordinacija dislociranih dejavnosti in nadzor delovanja organizacije postaneta zahtevnejša zaradi dodatnih dejavnosti, kot sta komunikacija in transport.

Če se organizacija odloči za geografsko strukturo organiziranosti, mora preučiti še prednosti takšne strukture. Bavec in Manzin (2012, 81) navajata dve prednosti – organizacija se lažje prilagodi lokalnim posebnostim in zahtevam ter zaradi neposredne bližine lažje sodeluje z lokalnimi poslovnimi partnerji. Na eni lokaciji (prav tam) si ne morejo zagotoviti ustreznih strokovnjakov, zato odprejo svoje enote na drugih lokacijah, kjer imajo zagotovljen dovolj kvalificiran kader.

Primer takšne organizacije so multinacionalke, katerih glavna značilnost je, da na različnih lokacijah poslujejo kot samostojne organizacije. Poleg prednosti so tukaj tudi slabosti (Bavec in Manzin 2012, 82): poveča se administracija podjetja zaradi podvajanja dejavnosti, komunikacija je otežena zaradi oddaljenosti, poveča pa se tudi možnost konfliktov med lokacijami, kar zahteva poseben pristop k managementu.

Zaradi razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije pa se slabosti, predvsem komunikacija in povečanje administracije, zmanjšajo. Z videokonferencami se reši problem komunikacije med lokacijami. Elektronska pošta je cenejša kot navadna pošta in tudi hitrejša, kar je pomemben dejavnik pri komuniciranju. Z brezžično povezavo oziroma WiFi-jem, tabličnimi računalniki in pametnimi telefoni smo dosegljivi na skoraj vseh lokacijah.

2.2.2 Nehierarhične strukture

Nehierarhične oziroma postbirokratske strukture pa so njihovo nasprotje, saj ima zaposleni lahko več nadrejenih in v strukturi ni vidnih hierarhij oziroma ravni.

Matrična struktura

Matrična struktura organiziranosti je bila nekaj let nazaj preveč zapletena in zelo težko izvedljiva, ker pa se vse spreminja, se tudi matrična struktura večkrat pojavlja. Pri takšni obliki se kombinirajo prednosti funkcijske, produktne, včasih pa tudi geografske strukture. Od ostalih se razlikuje po tem, da ni vidnih hierarhij in management ni na vrhu strukture, ampak je določen vodja, ki vse poroča direktorju ali upravi. Vodja, ki nadzoruje razvoj, nabavo, proizvodnjo in trženje, direktorju poroča o aktivnostih z vidika funkcijske strukture. Vodja proizvodnje pa na organizacijo gleda kot na produktno organizacijsko strukturo. Kvadrati, ki so označeni s številkami (1–12), predstavljajo organizacijske enote in funkcije teh so na primer enota 3 proizvodnja izdelka 1, enota 8 trženje izdelka 2, enota 10 nabava izdelka 3 itd.

Fayol je imel teorijo, da lahko ima vsak zaposlen samo enega nadrejenega (Bavec in Manzin 2012, 46). Pri matrični strukturi pa se ta teorija podre, saj sta pri vsaki organizacijski enoti dva nadrejena. Pri dveh nadrejenih pride do težav, če en vodja izda ukaz, nalogo, ki je v nasprotju z ukazom drugega vodje in posledično zaposleni ne ve, kateri ukaz naj izpolni. V praksi pa takšne težave rešujejo na enostaven način z dvema možnostma (Bavec in Manzin 2012, 85):

- vnaprej se določi, od katerega mnenje, ukaz, naloga je bolj pomembna oziroma kdo ima večjo veljavo,
- bolj učinkovito pa je, da ima vsak nadrejeni opredeljene pristojnosti in lahko ukazuje samo znotraj teh. Zaposleni pa poročajo o tistem, kar je v njihovi pristojnosti,
- vsi zaposleni morajo vedeti, kdo poroča in komu. Zanimivost pri tej obliki je še ta, da je posamezen zaposleni razporejen v več organizacijskih enot istočasno. To pomeni na primer, da 20 % dela v enoti 1, 80 % pa v enoti 9.

Prednosti takšne oblike, ki jih opisujeta Huczynski in Buchanan (2001, po Bavec in Manzin 2012, 86), so naslednje:

- prilagodljivost, koordinacija in komunikacija se izboljšujejo, saj je pogost in neposreden stik med različnimi specializacijami v matriki,
- prav tako nudi bolj učinkovito uporabo sredstev in zaposlenih,
- viša raven motivacije zaposlenih,
- podpira strokovni razvoj skozi širši razpon odgovornosti in
- razvršča strokovnjake bolj ekonomično in učinkovitejše ter tako nudi boljšo izrabo njihovih znanj.

Tudi matrična struktura ima svoje slabosti (Bavec in Manzin 2012, 86):

- zaradi dvojnih poti poročanja se pojavlja negotovost glede odgovornosti,
- spori med managerji, ki se borijo za premoč,
- delovni odnosi lahko postanejo bolj zapleteni in podvojeni, človeški viri lahko s pretiranim opiranjem na skupinske procese in skupinsko delo zavirajo pravočasno sprejemanje odločitev.

Z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije je olajšana komunikacija, zato matrične organizacijske strukture danes zasledimo v več organizacijah kot pred leti.

Mrežna struktura

Glavna lastnost mrežne strukture je, da je nevidna, saj se organizacije povežejo prek računalnikov in svetovnega spleta. Današnje organizacije poslujejo v okolju, ki se nenehno spreminja, zato so zelo pomembne poslovna učinkovitost, produktivnost in prilagodljivost organizacije. S produktivnostjo organizacija niža svoje stroške poslovanja, kar je pomemben dejavnik. Poleg produktivnosti mora biti organizacija seznanjena s konkurenco in njenim vplivom na trg. Organizacija je prilagodljiva, če se hitro odzove na spremembe v okolju in hitro reši nastale težave. Pri prilagodljivosti ima veliko vlogo inovativnost vseh zaposlenih. Bavec (2010, 5) nastanek mrežnih struktur razlaga tako:

Ko več samostojnih podjetij medsebojno sodeluje na določenih skupnih projektih, je samo po sebi razumljivo, da se povežejo v mrežo. V taki mreži ima vsak vnaprej določeno nalogo, izvajanje ali neizvajanje, dogovorjenih obveznosti pa se ne rešuje z managerskimi ukrepi, ampak s pogodbenimi obveznostmi.

Bavec in Manzin (2012, 102) idejo in koncept mrežnih organizacij definirata s petimi organizacijskimi načeli:

- skupen namen: v mrežo povezane organizacije imajo skupne poglede, vrednosti in cilje,
- neodvisno članstvo: vsaka organizacija zadrži svojo formalno-pravno neodvisnost, medtem pa vseeno pridobi neke koristi,
- prostovoljne povezave: partnerji se med seboj prostovoljno povezujejo, dokler jim to ustreza,
- več neodvisnih vodij: ker organizacija ni hierarhična, je možnih več vodij,
- povezane organizacijske ravni: sodelovanje med organizacijami, oddelki ali zaposlenimi ni odvisno od hierarhične ravni.

Takšna oblika organizacije se dobro obnese v nestabilne okolju, saj se zelo hitro prilagodi in prav tako prilagodi tudi procese. Veliko vlogo tukaj igra svetovni splet, ki omogoča povezovanje organizacij, oddelkov ali posameznikov na različnih lokacijah. Poglavitna značilnost mrežne strukture je, da organizacija dela tisto, v čemer je najboljša, ostale dejavnosti pa za njo izvajajo druge organizacije, s katerimi je povezana v mrežo. To se imenuje zunanje izvajanje oziroma *outsourcing*. Organizacije se za *outsourcing* odločijo, ker želijo znižati stroške, vedo, da bo druga organizacija kakovostnejše opravilo določeno dejavnost. Tako se lažje osredotočijo na tisto glavno dejavnost, v kateri so uspešne in konkurenčne. Na primer Krka, d. d., najame čistilni servis in ne potrebuje svoje čistilke. Posledica *outsourcinga* je, da se organizacija zmanjša in poveže z zunanjim partnerjem. Ker se organizacija zmanjša, zaposlene razporedimo na druga delovna mesta. Zunanji izvajalec pa se mora držati dogovorov, kot so roki in kakovost, saj z neupoštevanjem dogovora sam sebi

uničuje ugled. Obstaja pa tudi tveganje, da z *outsourcingom* izgubimo nadzor nad dejavnostjo, ki se izvaja drugje. Zavarovati pa moramo svojo lastnino, ker izvajalcu posredujemo vse dokumente, informacije, ki so potrebne za izdelavo našega izdelka.

3 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Celjski sejem je delniška družba, njegova dejavnost pa je prirejanje sejmov in prireditvev. Posluje že dobra štiri desetletja in ohranja svojo blagovno znamko, tako v Sloveniji kot v tujini. Organizira 20 mednarodnih sejmskih prireditvev, od katerih nekatere potekajo vsako leto, nekatere pa so bienalne, kar pomeni, da potekajo na vsaki dve leti (Celjski sejem b.l.). Z uvajanje novih aktivnosti, novih sejmov in dogodkov je povečal obisk, poleg tega ima tudi velik tržni delež in pomembno vlogo pri organiziranju dogodkov v Sloveniji. V letošnjem letu ga čakata še 46. MOS v septembru in 6. sejem Erotika v decembru, napoveduje pa tudi sejme za leto 2014, in sicer v mesecu marcu se odvijajo 19. Flora, 13. Poroka, 10. Altermed in 37. ApiSlovenija ter Dnevi čebelarstva v Celju (Celjski sejem b.l.).

Znan je po vsakoletnem MOS (Mednarodni sejem obrti in podjetnosti), ki se vsako leto odvija v mesecu septembru. Sejma se udeležijo razstavljalci iz več kot 30 držav in vsi razstavljalci imajo možnost sklepanja novih poznanstev in kasnejših partnerstev. Letošnji MOS je kar 46. po vrsti in se tako lahko pohvali z zelo dolgo tradicijo. Predstavlja poslovno stičišče inovativnosti, razvoja najnovejših dosežkov podjetnih ljudi ter omogoča predstavitve novih izdelkov, prinaša celosten vpogled v glavne izzive podjetnikov in gospodarstva v širšem poslovnem okolju ter spodbuja dialog (Celjski sejem b.l.). V državah, kot so Avstrija, Češka, Slovaška, Madžarska in Rusija, ima tudi svoje zastopnike.

3.1 Vodstvo in lastniška struktura

Kot smo že omenili, je organizacija delniška družba, tako da vodstvo sestavljata izvršna direktorica in upravni odbor, v katerem so predsednik, podpredsednik in članica. Celjski sejem, d. d., ima 614.019 navadnih imenskih delnic, katerih nominalna vrednost znaša 4,17 evra, stanje po 31. 12. 2012 je 49 delničarjev, od tega 13 pravnih oseb, ostalo so fizične osebe (Celjski sejem 2012, 7).

3.2 Dejavnost

Ena izmed prednosti je, da ima lastno infrastrukturo, ki jo nudi tudi ostalim organizatorjem za njihove prireditve. Ti prostori oziroma dvorane so namenjene raznim poslovnim srečanjem, izobraževalnim dogodkom, koncertom. Njihove razstavne površine zajemajo 6500 m², vseh skupaj je 9 dvoran, poleg tega pa je možnost postavitve montažnih razstavnih dvoran, ki obsegajo 11.000 m² (Celjski sejem b.l.). Dvorane so sodobne in prilagodljive, kar pomeni, da so primerne tako za manjše prireditve kot za večje. Pri celotni organizaciji in izvedbi prireditve pa lahko poskrbijo še za gostinske storitve, izbiro animacijskega osebja, najamejo varnostno službo, rezervacijo nočitev, uredijo logistične storitve, ki so potrebne za izvedbo, če ima stranka to željo. V upravni stavbi se nahaja tako imenovani *press center*, kjer imajo novinarji prostor in mir za svoje delo.

3.3 Vizija, poslanstvo, strategija

Organizacija nima definirane vizije, zato smo glede na informacije, ki jih imamo, oblikovali predlog vizije: postati želimo vodilna sejemska hiša v Sloveniji in širši v regiji.

Njena učinkovita strategija temelji na razvijanju vedno novih vsebin in partnerstev ter ji pomaga krepiti njene blagovne znamke. Prav tako tudi poslanstva nismo zasledili, zato smo glede na dejavnost sestavili: naše poslanstvo je organiziranje in prirejanje sejmov, športnih, izobraževalnih in kulturno-zabavnih prireditev. Našim obiskovalcem nudimo pester izbor kakovostnih storitev in izdelkov, razstavljalcem pa nudimo možnost predstavljanja širši javnosti ter jim tako olajšamo nadaljnje poslovanje.

3.4 Začetki in razvoj

Oktober 1863 se je odvijala prva celjska kmetijska razstava in organizacija jo šteje kot začetek sejmskih prireditev. Natančno 59 let kasneje pa se začne prva obrtna razstava, ki jo organizira Občeslovensko obrtno društvo, na kateri se je predstavilo kar 167 razstavljalcev iz takratne Jugoslavije. Leta 1967 obrtniki v Celju sprejmejo pomembno odločitev, da je organizacija sejmov in prireditev vsako leto. Isto leto 2. septembra overijo ta dogovor na Dobrni. V naslednjih letih se ta dejavnost zelo razširi, saj do 1975 organizirajo osem prireditev na stadionu Kladivar. Leto kasneje se prireditev preseli v stalne pokrite prostore, ki omogočajo boljše razstavljanje, prav tako se ustanovi zavod ŠRC Golovec. Do 1993 izgradijo dvorane C, D in E ter organizacija se isto leto preimenuje v Celjski sejem, d. o. o. Leta 1995 izgradijo upravno stavbo, ki jo poimenujejo Celjanka, naslednje leto pa organizacija spremeni status iz d. o. o. v d. d. Kasneje zgradijo še dve dvorani L in K. Ker sledijo trendom in novostim, leta 2009 postavijo sončne elektrarne na strehe dvoran (Celjski sejem b.l.).

4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ORGANIZACIJE

4.1 Vplivi iz okolja na spremembe v organiziranosti

Tehnologija se nenehno spreminja in izboljšuje in organizacija, ki sledi novim trendom in izboljšavam, je bolj konkurenčna na trgu, ker ji nova tehnologija omogoča boljše, lažje in hitreje poslovanje. Tako je Celjski sejem v letu 2013 začel uporabljati CS ticketing, ki je nov sistem prodaje vstopnic in vstop na sejmišče je elektronsko nadzorovan (Celjski sejem 2012, 9). Posledično so tudi poslovne vstopnice elektronske. Vabljeni obiskovalci z registracijo na spletni strani pred sejmom natisnejo vstopnico, ki jim omogoča neposreden vstop na sejmišče, brez čakanja v vrsti pri blagajnah (Celjski sejem, d. d., 2013). Tako razstavljalci (prav tam) prihranijo pri stroških poštne in tisku kuvert, poleg tega pa sistem omogoča vpogled v bazo, in sicer kdo se je odzval, registriral, natisnil vstopnico in tudi prišel. V letu 2013 se v organizaciji novosti kar vrstijo; od CS ticketinga, aplikacije m.ce-sejem.si, e-CE sestanek, e-CE novice, e-CE sejem in sistem FairCAD. Mobilno spletno mesto m.ce-sejem.si so razvili z namenom, da uporabniki tabličnih računalnikov in mobilnih telefonov lažje pregledujejo njihovo spletno stran. Trud se jim je poplačal, saj sedaj zabeležijo 7 % več obiskov svoje spletne strani (Celjski sejem 2012, 9). E-CE sestanek je portal, s katerim so še bolj zblížali vse udeležence sejma in kjer se lahko obiskovalci in razstavljalci dogovorijo za sestanke. V e-CE novicah obiskovalci, razstavljalci in partnerji neposredno od organizatorja pridobijo različne informacije. V organizaciji se trudijo, da bi se razstavljalci čim bolje predstavili in da bi bili na koncu zelo zadovoljni s svojim nastopom. E-CE sejem nudi prav to, kako nadgraditi nastop na sejmu, razstavljalcem nudijo paleto ugodnih in inovativnih predstavitev (Celjski sejem b.1.). Prek Facebooka in drugih socialnih omrežij obveščajo svoje prijatelje o različnih dogodkih, aktivnostih, nagradnih igrah.

Novosti so dobre, vendar se ljudje na njih težko navadimo. Največ težav pri prilagajanju na nov sistem imajo razstavljalci. Razstavljalci s prijavnino dobijo stalne vstopnice, in sicer 1 do 2 vstopnici brez omejitve vstopa in 1 do 6 vstopnic (odvisno od velikosti razstavnega prostora vstopnic) z omejenim številom vstopa (Prijavnica za MOS). Pri vhodu in izhodu je treba to vstopnico pokazati varnostniku, da jo preveri. Prišlo je do primerov, kjer si niso prebrali navodil in pri izhodu niso pokazali vstopnice. Pri naslednjem vstopu pa je sistem zavrnil vstopnico in je prišlo do težav, ker ljudje redko preberemo drobni tisk. Tako pa se tudi izognejo zlorabam vstopnic, saj dve osebi ne moreta z eno vstopnico priti na sejmiščem.

Kljub elektronskim blagajnam pa delo blagajničarke poteka počasneje, saj je sistem počasen. Blagajničarka mora najprej vtiskati število vstopnic in to trikrat potrditi, da jih natisne. Vmes pa se še zgodi, da sistem ne dela ali prepočasi zazna ukaze. Blagajničarke so pri papirnih vstopnicah potrebovale manj časa, sedaj pa jim sistem vzame veliko časa.

Celjski sejem najame zunanje izvajalce za vzdrževanje opreme kot so računalniki, tiskalniki, fotokopirni stroji, telefoni, tudi internet.

Celjski sejem, d. d., je v stiku s partnerji, razstavljalci in obiskovalci. Partnerji k različnim sejmom veliko prispevajo: od materialnih virov do finančnih ali tudi človeških virov. Poleg tega pa tudi poskrbijo za oglaševanje dogodkov, pri katerih sodelujejo. Brez razstavljalcev, ki najamejo razstavne prostore in predstavijo svoje izdelke ali storitve, sejma ne bi bilo. Posebej za obiskovalce pa se Celjski sejem, d. d., in razstavljalci trudijo, da bi zadovoljili njihova pričakovanja in želje (Celjski sejem b.l.). Pomemben člen pa so tudi mediji, saj spremljajo vso dogajanje in o njem poročajo širši javnosti.

Slovenske organizacije je zadnjih nekaj let prizadela kriza in sejmi so odraz gospodarskih razmer. Organizatorji morajo biti pripravljeni na nove izzive, če je določena panoga v krizi. Pripraviti morajo pester in bogat program sejma in čim boljše izpolniti pričakovanja tako obiskovalcev kot razstavljalcev. Največ težav so imeli leta 2010 pri pripravi sejmov, ki so zajemali avtomobilizem, saj je svetovna gospodarska kriza najbolj prizadela avtomobilsko industrijo. Letošnje leto pa bienalni sejem Kozmetika in Frizerstvo nista požela pričakovanega uspeha. Gostili so slavnega frizerja Gaya Kremerja in vrhunsko umetnico ličenja Inno Mushinskaia (Celjski sejem 2013). Glavni krivec so gospodarske razmere, ki organizacije omejujejo pri uspešnem poslovanju. Zaradi slabih gospodarskih razmer organizacije plačila ne dobijo pravočasno, v najslabšem primeru pa plačila sploh ne dobijo. Na takšen način ne morejo uspešno poslovati, saj se neplačniki kar vrstijo. Celjski sejem se je moral glede na gospodarske razmere prilagoditi, predvsem pa najti nove načine, kako pritegniti partnerje, razstavljalce in obiskovalce. Pravočasno so se odzvali in prilagodili ter tako krizo sprejeli kot novo priložnost. Celjski sejem, d. d., mora še naprej ohranjati obseg in vsebine sejmov najmanj v takšnem obsegu, kot so bile ob zadnji organizaciji. Tradicija in ugled blagovne znamke, večja konkurenčnost ponudbe, nove storitve in intenzivna internacionalizacija omogočajo uspešno poslovanje Celjskega sejma, d. d. (Celjski sejem 2012, 4). Letos že tretje leto skušajo pomagati mladim podjetnikom, da se brezplačno predstavijo na MOS. Potrebujemo le dobro idejo, ki jo predstavijo strokovni komisiji. Nato pa komisija izbere zmagovalca in zmagovalec ima zelo lepo priložnost za uspeh. Partnerja, ki skupaj s Celjskim sejmom, d. d., to omogočita sta Start-up Slovenia in Marcelino. Razstavljalce pritegne tudi s statistiko, koliko je bilo obiskovalcev na lanskem sejmu, katere države so se še predstavile. Poudarjajo, zakaj priti na sejem. Zaradi konkurence, novih poznanstev, novih poslov in partnerstev. Sklepamo lahko, da je okolje nestabilno, saj se pojavljajo nenehne spremembe in organizacija mora biti prilagodljiva. Vodstvo motivira zaposlene, da so inovativni, predvsem pri idejah za nove sejme, prireditve ali predloge za izboljšanje.

Največja konkurenta Celjskemu sejmu, d. d., sta Gospodarsko razstavišče in Pomurski sejem in vsi trije imajo to prednost, da imajo lastno infrastrukturo. Poleg tega pa so tudi znani po

svojih sejmi, Celjski sejem ima MOS, Gospodarsko razstavišče Ambient Ljubljana – sejem pohištva, Pomurski sejem pa Mednarodni kmetijsko-živilski sejem. Omenjajo pa se tudi še Primorski sejem, Podjetje ICM in GR Inženiring, ki pa za svoje prireditve najamejo prostore.

V letu 2012 je bilo v organizaciji 9 zaposlenih, in sicer vsi za polni delovni čas (Celjski sejem 2012). Gleda na število zaposlenih organizacija spada med majhne organizacije, vendar število zaposlenih niha od 10 do 20, ampak še vseeno ne dovolj, da bi lahko spadala med srednje organizacije. Tri osebe, ki so zaposlene v organizaciji, imajo srednjo poklicno izobrazbo, 2 zaposlena srednje poklicno-tehniško izobraževanje in 4 zaposleni so zaključili fakulteto in diplomirali s področja ekonomije. Organizacija lažje najde zaposlene, ki imajo izobrazbo diplomirani ekonomist, saj je študij ekonomije zelo aktualen.

Organizacija sejmov spada v storitveno panogo in v tej panogi so zelo pomembni odnosi. Najprej se začne pri odnosih v organizaciji, zelo pomembni pa so tudi partnerji, razstavljalci in obiskovalci. Organizirajo tudi različne *team buildinge* in izlete za zaposlene, ker dajo velik poudarek na dobre odnose.

Njihova strategija temelji na internacionalizaciji, saj želijo privabiti čim več novih, tujih partnerjev, razstavljalcev in obiskovalcev. S tem večajo ponudbo sejmov in razvijajo svojo dejavnost, ker je trg pri specializiranih sejmih majhen. Razstavljalci se zaradi majhnosti trga raje odločijo, da se ne udeležijo sejma, ker jim to ne predstavlja izziva. Zato se Celjski sejem, d. d., vsako leto trudi, da pridobi čim več tujih udeležencev. Letos na MOS prihajata tudi Turčija in Brazilija, ki bosta prinesli nove priložnosti za domače organizacije. Zaradi tega so tudi posodobili svojo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, ki jim omogoča lažje komuniciranje z vsemi udeleženci. Obiskovalce pa beležijo iz vse Evropske unije, Kitajske, Ekvadorja, Indije, Tajske, Izraela. Poleg tega pa nenehno iščejo nove možnosti, nove ideje, ki bi jih lahko uporabili.

4.2 Procesi in vplivi na strukturo

Izvršna direktorica, ki jo izvoli upravni odbor za 4 leta, poroča o delu organizacije skupščini in nadzornemu svetu. Njena poglobitna naloga je, da družbo vodi samostojno, jo zastopa in predstavlja ter izvaja naloge, ki jih določa statut družbe in ki jih nadzorni organ prenaša nanjo. Predlaga poslovno politiko in določa ukrepe za njeno izvajanje, prav tako pripravi poslovni načrt in nadzira njegovo uresničevanje ter skrbi za interese družbe. Pripravi predloge glede razvoja družbe, in sicer srednjeročne in dolgoročne. Ona izbere člane kadrovske službe, sodeluje pri sklicu skupščine delničarjev in upravnega odbora. Pripravi predloge glede dobička oziroma izgube in te predloge predstavi skupščini družbe. Podpisuje pogodbe o nabavi osnovnih sredstev in opreme, pogodbe o delu, vendar do neke višine, ki jo določi predsednik uprave tako, da jo pooblasti. Izbira optimalne vire sredstev in njihovo uporabo z namenom, da bodo zagotavljala uresničevanje ciljev organizacije. Pomočnikom daje naloge,

ustrezna navodila v zvezi z vodenjem, organiziranjem in usklajevanjem. Za svoje delo je osebno odgovorna nadzornemu organu (Hren, Naloge osebja, 1. 8. 2013).

Vodja odnosov za tujino in vodja prodaje za domači trg vse poročata neposredno izvršni direktorici. Vodja odnosov za tujino prejema navodila o delu od izvršne direktorice. Osredotočen je na pridobivanje poslovnih obiskovalcev in razstavljalcev iz tujine. Zadolžen je za organizacijo predstavitev in nastopov na sejnih v tujini ter za obstoječe razstavljalce in obiskovalce pripravlja dodatne storitve. Vodja prodaje za domači trg skrbi za trženje blagovne znamke organizacije, skrbi za ugled in celotno promocijo, od promocije organizacije do posameznih prireditvev, prav tako pa je vključen v oblikovanje promocijskih oglasov. Pridobiva nove poslovne partnerje iz Slovenije. Sodeluje pri pripravah novih projektov in skrbi za njihovo nemoteno izvedbo (Hren, Naloge osebja, 1. 8. 2013).

Vodja projekta vsebinsko pripravi oziroma dopolni projekt, za katerega je zadolžen, oziroma projekt, ki mu ga določi izvršna direktorica. Odgovarja za vse stroške, ki nastanejo pri organizaciji projekta, in na začetku določi okvirni datum. Skuša pridobiti nove razstavljalce, prav tako pa je v stiku s strateškimi razstavljalci. Pripraviti mora razvedrilni program, animacije in vse ostalo gradivo. Ima pooblastilo, da lahko izbira med ponudbami, in prav tako sodeluje z izvajalci. Ima lastno projektno skupino, ki ji razporeja in koordinira delo. Pridobiti mora vsa zakonsko določena soglasja, ki so potrebna za izvedbo prireditve. Nadzira stanje terjatev, kot so obveznosti odjemalcev. Za postavitev, ureditev prostora pa mora sodelovati tudi s tehnično službo (Hren, Naloge osebja, 1. 8. 2013).

Komercialist sodeluje pri vsebinski pripravi projekta in izdelavi animacijskega materiala. Obdeluje podatke, ki so osnova za fakturiranje, in fakturira za poslovne partnerje, za katere je zadolžen. Prav tako kot vodja ima pooblastila, da pridobi vsa potrebna soglasja za izvedbo projekta. Sodeluje pri dogovorih s tehničnimi izvajalci in storitvenimi službami (carina, vrtnarstvo). Sodeluje pri animaciji obiskovalcev in je zadolžen za nemoten potek projekta. Po zaključku projekta pripravi analizo ter pripravi in izvede ankete. V bazi podatkov skrbi za posodabljanje informacij (Hren, Naloge osebja, 1. 8. 2013).

4.3 Obstoječa organizacijska struktura

Organizacijska struktura organizacije spada med hierarhične, natančneje je funkcijska struktura. Organizacija je delniška družba, zato sta na vrhu organigrama (priloga 1) upravni odbor in izvršna direktorica. Izvršna direktorica nadzira PR (odnose z javnostjo), računovodstvo, splošne in kadrovske zadeve, tehnično službo, vodjo odnosov s tujino in vodjo prodaje za domači trg. Tehnično službo sestavljata dva vzdrževalca in vzdrževalka opreme. Vidi se, da ima izvršna direktorica širok razpon nadzora. Prav tako pa ima organizacija veliko vodij: vodjo odnosov s tujino, vodjo prodaje za domači trg, več vodij projektov, ki se pripravljajo.

4.3.1 SPIN-analiza obstoječe organiziranosti

Prednosti:

- krožni program vodij projektov: vodje projektov se vsako leto menjujejo, tako da je delo zelo različno. En vodja je lansko leto na primer organiziral Floro, letos Kozmetiko, naslednje leto pa Erotiko. Za zaposlene je to zelo dobro, saj je pri vsakem projektu nekaj novega, nekaj drugačnega. Predvsem za tiste zaposlene, ki imajo radi izzive, je to idealno delo;
- stopnja formalizacije je zmerna, ker imajo zapisanih veliko pravil, se jih držijo, vendar se velikokrat pojavljajo situacije, ki jih niso mogli predvideti. Za obiskovalce so napisani pogoji vstopa na prireditve, kjer so zapisane osnovne informacije od odpiralnega časa, prodaja vstopnic, česa ne smejo prinesiti s sabo zaradi varnosti, da sami odgovarjajo za svojo lastnino, da so dolžni upoštevati ta navodila. Organizacija se s temi pravili zavaruje, da prepreči različne težave. Prav tako so posebej določila za razstavljalce, ki se začnejo s prijavo, izbiro razstavnega prostora, montažo in demontažo na razstavnem prostoru, tveganjem in zavarovanjem, varnostjo, plačilnimi pogoji, pritožbami (Celjski sejem 2013). Ker so ta pravila zapisana, se težave lažje in hitreje rešijo, kar je zelo dobro, saj se v času sejma dogaja veliko stvari in vsaj z nekaterimi si tako olajšajo delo;
- stopnja specializacije je nizka, saj zaposleni opravljajo veliko različnih nalog. To je dobro, saj imajo različno delo, iz projekta v projekt se veliko naučijo ter tako lažje sledijo trendom. Za en sejem je potrebno veliko aktivnosti in vse te izvajata vodja sejma in komercialist;
- stopnja standardizacije delovnih nalog je nizka, saj se naloge na različnih ravneh opravljajo na različne načine. To je dobro, ker ni enoličnih nalog in zaposleni gredo vsak dan radi v službo, ker jih vsak dan čaka nekaj novega;
- stopnja profesionalizacije je po eni strani nizka, ker zaposleni ne potrebujejo visoke izobrazbe. Zaposleni v pisarnah so večinoma diplomirani ekonomisti, kar je dobra priložnost za študente ekonomije. Po drugi strani pa visoka, ker potrebujejo veliko časa, dela in truda, da so usposobljeni postati samostojni vodje sejma. Zaposleni brez izkušenj na začetku sodelujejo pri projektih, dodeljene so jim lažje naloge, s časom pa pridejo na večje odgovornosti. Nato dobijo priložnost voditi projekt, vendar pod nadzorom mentorja oziroma bolj izkušenega sodelavca. V organizaciji pridobijo veliko znanj in izkušenj, kar je zelo dobro, sploh če se kasneje odločijo, da želijo svojo kariero nadaljevati v drugi organizaciji;
- odločanje poteka centralizirano in decentralizirano, odvisno od projekta. Pomembne odločitve, kot so izbira virov, podpisovanje pogodb, razvoj organizacije, odločitve glede dobička in izgube, potekajo centralizirano, in sicer o tem odloča izvršna direktorica. Pomembno je, da takšne odločitve sprejema oseba, ki ima izkušnje, ki deluje v interesu organizacije. Odločitve, ki so povezane s projekti, pa potekajo decentralizirano, zanje sta odgovorna vodja projekta in komercialist. To je dobro, saj niso vse odločitve odvisne od

- izvršne direktorice, in glede na celotno njeno delo, je zaposleni ne obremenjujejo vsaj z vidika odločitev. Poleg tega pa ima vsak svoje mnenje, odločitve in ker dajejo tudi poudarek na razvoj, z odločitvami vsak zaposleni nekaj svojega vložijo v organizacijo;
- organizacija daje poudarek na odnose, saj z dobrimi odnosi lažje pridobijo nove razstavljalce, obiskovalce in partnerje, za njih je pomemben vsak posameznik. Njihova prednost so dobro vzpostavljeni odnosi tako v organizaciji kot v okolju. Ljudje damo veliko na odnose in prvi vtis. Če je prvi vtis pozitiven, je dogovor ali posel že skoraj sklenjen. To je dobro, saj lahko s pozitivnim odnosom pridobijo partnerje, obiskovalce in razstavljalce;
 - različne konflikte rešujejo sproti, ker ne želijo, da jih ovirajo pri načrtovanju sejmov in uspešni izvedbi. To je dobro, da se med seboj pogovorijo, kaj je narobe, kaj bi lahko izboljšali. Iskreno povedo, kaj jih moti, in vso to napetost dajo iz sebe, ker želijo izvesti projekt tako, kot so si ga zadali;
 - v organigramu (priloga 1) je s puščicami prikazano, kako poteka komunikacija. To je dobro, saj je vidno, da komunikacija poteka tudi horizontalno in ne samo vertikalno. Med seboj komunicirajo tudi vodji projektov, komercialista, prav tako vodja odnosov za tujino in vodja prodaje za domači trg;
 - skupne podatkovne baze, dostop do katerih je možen le iz računalnikov v pisarnah. To je zelo dobro, saj imajo vse podatke na enem mestu.

Slabosti:

- slaba komunikacija med ravnmi in tudi ne pravočasno pridobljene informacije. To je zelo slabo, saj ko je potrebno kakšno nalogo opraviti na hitro, se pokaže, da je slabo izvedena in ni tisto, kar je bilo pričakovano. Zaradi pomanjkljive komunikacije so zaposleni zmedeni, kaj naj naredijo, je bilo dovolj, premalo, kaj bi še lahko. Ko mislijo, da so dobro opravili naloge, se zadnji trenutek pojavi informacija, da je treba narediti še kaj dodatnega. Vsi zaposleni bi morali natančno vedeti, kdo komu daje naloge, kdo poroča komu, aktualne informacije bi morale priti do vseh zaposlenih;
- v praksi je drugače kot v organigramu, kjer naj bi vodja odnosov za tuj trg in vodja prodaje za domači trg poročala izvršni direktorici o delu komercialistov in vodjih projektov. Vendar vsak posamezen vodja in komercialist o svojem delu sam poroča izvršni direktorici. To je slabo, ker izvršna direktorica pridobi preveč informacij od vseh zaposlenih;
- izvršna direktorica ima visok doseg nadzora, saj nadzira vse zaposlene. Posledično je preveč obremenjena, preveč informacij in veliko časa mora posvetiti vsakemu zaposlenemu. To je slabo, ker ji ne ostane veliko časa za ostale aktivnosti in naloge ali pa nepozorno posluša svoje podrejene, ker ima misli drugje, pri nalogah, ki jih mora sama opraviti in za njih odgovarjati;
- neizkušenost zaposlenih, ker vsako leto dobijo različen projekt. Organizacija sejmov je podobna, vendar se vseeno razlikuje, odvisno za kateri sejem se gre. Vsak projekt je različen, predvsem tematika. Razlika je, ali je to sejem Kozmetika ali Avtomobilizem.

Vodja mora pregledati vse novosti, vzpostaviti stike s partnerji, obiskovalci in razstavljalci. Poleg tega pa mora v projekt prispevati nekaj svojega. Razstavljalci so se navadili na lansko vodjo in vzpostavili dober odnos in zgodi se, da se najbolj ne strinjajo z vsakoletno menjavo vodij. Tako pride do primerov, da zaradi tega ne želijo sodelovati na sejmju, kar je velika slabost za organizacijo, sploh če ima takšno mnenje kar nekaj razstavljalcev;

- neenakomerno razporejeno delo; pred sejmjom, v času sejmja in nekaj dni po sejmju vsi, predvsem pa vodje sejmjov delajo po cele dneve. Nekaj mesecev prej poteka priprava sejmja, da bo potekal tako, kot je potrebno. Med sejmjom skrbijo, da poteka tako, kot so si zamislili. Po sejmju pa je čas za oceno, ali je bil uspešen ali malo manj. Vodje v tem času ostajajo dlje v službi, da opravijo vse, kar je potrebno. To je slabo, saj so v kolektivu večinoma ženske in tudi mlade mamice, ki v določenem obdobju bolj malo vidijo svoje otroke. Na primer po MOS v oktobru, novembru pa se pojavi zatišje, vendar pa se takrat že pripravljajo na projekte, ki sledijo;
- v organigramu s puščicami ni vidno, kdo poroča izvršni direktorici, komunikacijske poti so prikazane samo od izvršne direktorice navzdol. Vidna je samo enosmerna komunikacija, in sicer po hierarhiji navzdol, kar ni dobro, ker morajo nižje ravni poročati o delu nadrejenim. V praksi vsak posameznik poroča, iz organigrama pa to ni razvidno;
- bolje bi bilo, da bi bila stopnja specializacije zmerna in zaposleni ne bi bili zmedeni pri opravljanju nalog. To je slabo, saj vodja projekta in komercialist opravljata ista dela. Da bi se izognili zmedu in podvajanju, bi bilo treba ožje definirati naloge, predvsem vodji projekta in komercialistu;
- hierarhija je plitka, v organigramu je videti več hierarhičnih ravni, vendar pa je v organizaciji v praksi občutek, da sta samo dve. Bolje bi bilo, da bi bila še kakšna raven, da bi bil en ali dva vodja projektov, ki bi nadzirala organizacijo in pripravo sejmjov ter vse to posredovala izvršni direktorici.

Priložnosti:

- nenehno je treba skrbeti za zasedenost in izkoriščenost dvoran. Organizacija ima v lasti 6 dvoran, za katere je treba skrbeti in jih vzdrževati, kar organizaciji povzroča dodatne stroške. Te stroške lahko pokrije tako, da dvorane daje v najem za različne koncerte, dogodke, maturantske plese, sejmje, ki jih organizira druga organizacija. V organizaciji nenehno iščejo nove partnerje, ki so pripravljene najeti dvorane;
- organizatorji se morajo truditi, da čim bolj zadovoljijo potrebe razstavljalcev in obiskovalcev, vendar do neke mere. Obiskovalcem nudijo različne popuste pri ceni vstopnic (študenti, upokojenci, družina, odrasli), vendar še vseeno niso zadovoljni s cenami. Cene postavljajo na podlagi zaslužka in se skušajo čim bolj približati ceni, ki jih želijo obiskovalci. To je zelo pozitivna stvar, da ne gledajo samo na zaslužek, ampak tudi skušajo čim bolj zadovoljiti vse udeležence;
- novi konkurenti težko vstopijo v panogo, ker so visoke naložbe, stroški, trg je majhen. Novi konkurenti, ki bi želeli biti konkurenčni, bi potrebovali lastno infrastrukturo, ki je

- velika naložba, in gradnja takšnih dvoran vzame veliko časa. Potrebna so visoka začetna sredstva od raziskave trga, iskanja potreb so oglaševanja. Poleg tega pa se uspešnost dogodka vidi čez leto, dve, če se razstavljalci in obiskovalci vrnejo in so pripravljeni sodelovati. Novim konkurentom je bolj ugodno, da najamejo dvorane;
- visoka stopnja prilagodljivosti in iskanje vedno novih priložnosti. To je zelo dobro, saj so se zaradi prilagodljivosti prilagodili na krizo in tako poiskali nove priložnosti. Vključili so tuje partnerje in tako omogočili slovenskim organizacijam splesti nove veze in poznanstva, predvsem pa posle. Imajo torej veliko vlogo pri povečanju poslovanja in ustvarjanju dodane vrednosti sodelujočim organizacijam in partnerjem. Nadrejeni zaposlene motivirajo, da pri vsaki aktivnosti skušajo najdi nekaj novega ali pa dodajo nekaj svojega;
 - v času sejmov imajo transportne organizacije, hoteli, turistične agencije, avtobusni prevozniki, prevajalci in mnogi drugi priložnost za zaslužek in prav tako možnost promocije mesta Celje. To je dobro, saj prinesejo veliko zaslužka v občino Celje in svojo uspešno dejavnost delijo z okoljem;
 - trendi se spreminjajo in danes je zanimivo, kaj je bio in eko ter predvsem zdrav način življenja. V mesecu juniju so načrtovali organizacijo sejma, katerega tematika bi bila aktivno preživljanje prostega časa, vendar je bil zaradi slabega vremena odpovedan;
 - posodobitev tehnologije in uvajanje nove, kot je CS ticketing – elektronski pregled vstopnic. To je dobro, saj želijo slediti novostim in tudi dober vtis naredijo na vse udeležence. Zaradi dobrega vtisa in dobrih izkušenj udeleženci sami promovirajo in predstavljajo sejme;
 - širjenje na tuj trg, ker imajo 24 % delež SAJAM FAIR, d. o. o., Šabac, v Srbiji. Na tej lokaciji imajo priložnost pridobiti partnerje iz južne Evrope, Turčije, Saudske Arabije, odpre se jim veliko novih možnosti, veliko novih poznanstev. To je zelo dobro, saj poslujejo z namenom, da spletejo nova partnerstva.

Nevarnosti:

- pogajalska moč odjemalcev se deli na razstavljalce in obiskovalce. Razstavljalci imajo srednje visoko stopnjo moči, saj se zaradi zvišanja cen razstavnih prostorov odločijo, da se ne udeležijo sejma. Razstavljalci so iz iste panoge, tako da je možno, da se med seboj dogovorijo, da zaradi visokih cen ne bodo razstavljali. To je zelo slabo za organizatorja, ker zaradi takšnega dogovora razstavljalcev med seboj lahko organizatorju pokvarijo načrte za projekt. Obiskovalci imajo manjšo pogajalsko moč, saj ima vsak posameznik svoje želje, predstave in mnenje o sejmu. Obiskovalce in razstavljalce anketirajo, vprašajo jih, ali je sejem zadovoljiv njihova pričakovanja, kakšen se jim je zdel, ali bi kaj spremenili. Rezultatov anket pa ne jemljejo dovolj resno, saj bolj upoštevajo pozitivne stvari kot negativne. Osredotočiti bi se morali na negativne, predvsem pa, kako jih rešiti ali spremeniti v pozitivne ter tako še povečati ugled. Po zaključku sejma bi morala skupina zaposlenih ankete podrobneje preučiti in se osredotočiti na negativne stvari ter to, kako jih odpraviti ali izboljšati;

- substitut sejmu je kongres, predvsem tistemu, ki je specializiran. Poleg tega je slovensko gospodarstvo zelo majhno in si vsaka panoga ne more privoščiti sejmov. V času krize organizacije vedno bolj gledajo na ceno. Tako so tudi cenejše zasebne razstave, ki jih organizirajo organizacije in s tem predstavijo svoje proizvode ali storitve. Ali pa potujoča razstava, ki jo je imelo Gorenje, bila pa je kot kakšen kiosk oziroma kuhinja v malem, ki je potovala po vsej Sloveniji;
- tudi internet je substitut organizatorjem, saj povezuje prodajalce in kupce. Poleg tega pa kupci brezplačno pregledajo ponudbo, ni jim treba plačati stroškov prevoza, vstopnine. Internet je velika grožnja sejmom. Organizacija nima oddelka informatike, ampak najame zunanje izvajalce. Zaradi posodobitve tehnologije, uvedbe CS-ticketinga, vseh novih aplikacij na njihovi spletni strani v času sejma najamejo zunanje izvajalce, ki skrbijo, da vse poteka nemoteno, in nastale težave rešujejo kar se da hitro. To je dobro, saj vsak dan ne potrebujejo informatikov, samo v času sejmov, ko je večje povpraševanje in večja nuja, da so prisotni;
- nestabilno poslovno okolje, predvsem pojav krize v zadnjih nekaj letih, ki pa se bo še nadaljevala. Zaradi predčasnih naložb v internacionalizacijo so se v zadnjih dveh letih izognili krizi. Kriza pa je vseeno prizadela razstavljalce, ker vedno več odjemalcev ne plača svojih obveznosti. Tako se veliko razstavljalcev odloči, da ne želijo sodelovati na sejmju, ker je to velik strošek. To je zelo slabo, saj organizacija zaradi nestabilnega okolja izgublja razstavljalce. Dobro bi bilo, da bi začeli razmišljati o znižanju cene razstavnega prostora, če želijo pridobiti nove razstavljalce in predvsem tudi manjše.

4.3.2 Cilji nove organiziranosti

Pri obstoječi urejenosti bi bile potrebne majhne izboljšave, ker organizacijo nenatančna in nepravočasna komunikacija ovira pri uspešnem poslovanju. Izvršna direktorica neposredno nadzira in usmerja preveč nalog in dejavnosti. Rezultatom anket bi bilo treba dati več pozornosti.

Pomemben cilj nove organiziranosti bi moral biti izboljšanje komunikacije med ravnmi, ker bi zaposleni s pravočasnimi informacijami lažje opravljali svoje delo. Vodja projekta bi moral posredovati vse potrebne informacije zaposlenim, ki jih potrebujejo pri uresničitvi svojega projekta. Zaradi natančnih in pravočasnih informacij lahko zaposleni svoje delo opravijo bolje, vedo točno, kaj je treba narediti, in tako dodatno ne obremenjujejo vodje za dodatna pojasnila. Posledično je manj konfliktov, saj vsak ve, kaj je njegovo delo, in vodja bolje razdeli delo.

Cilj nove organiziranosti je tudi uporaba podatkovnih baz za posredovanje vseh potrebnih informacij, ne samo statističnih podatkov. Naslednji cilj je uvedba orodja za boljše komuniciranje. Tako bodo lahko lažje spremljali izvajanje dela, poročali o opravljenih nalogah po strukturi organizacije in prav tako lažje analizirali rezultate anket.

Naslednji cilj je ožji obseg direktnega nadzora izvršne direktorice, ker ima dovolj svojih obveznosti. Natančno je treba definirati, kdo komu poroča, kdo je komu podrejen, nadrejen. Vodje projektov bi bile zadolžene za celotno poročanje dela pri projektu izvršni direktorici. Vodja usmerja zaposlene, jim določa roke, do kdaj morajo opraviti dolžnosti, saj mora tudi on o celotnem delu poročati nadrejenim. Izvršna direktorica bi bila manj obremenjena in prav tako vodja projekta, saj bi se naloge in obveznosti bolje razdelile.

Naslednji cilj so ožje definirane delovne naloge, bolj poudarjena razlika med vodjem projekta in komercialista, da ne pride do zmed. Vodja projekta bi moral predvsem bolj usmerjati, nadzorovati projekt. Komercialist pa bi moral opravljati dela, ki mu jih vodja dodeli. Tako bi bilo manj zmedenosti pri opravljanju nalog.

Po zaključku naslednjega sejma (MOS) je treba natančno analizirati ankete, preučiti slabosti dogodka in poiskati rešitve. V skupini, ki analizirajo ankete, morajo biti vključeni vodja projekta, komercialist in vsi zaposleni, ki so imeli pomembno vlogo pri projektu, saj tudi sami vedo, kje so bile pomanjkljivosti. To analizo bi bilo treba opraviti v času posejemske evalvacije. Če se bodo bolj posvetili pomanjkljivostim in iskanju rešitev, se bodo rezultati pokazali pri anketah. Razstavljalci bodo želeli še sodelovati na dogodkih, obiskovalci pa se bodo z veseljem vračali. Rezultati anket bi pokazali, ali je nova organiziranost boljša, ker so v anketah tudi vprašanja o odzivnosti vseh zaposlenih; s hitrejšo komunikacijo pa bi bila odzivnost boljša.

4.4 Predlogi izboljšav in nova organizacijska struktura

Uporabiti je treba spletno orodje za učinkovitejše komuniciranje v organizaciji, predvsem je treba izbrati takšno, ki bo omogočal večji pretok informacij v organizaciji. Dobro bi bilo, da bi do teh informacij lahko dostopali kjer koli in kadar koli, ne samo prek računalnikov v pisarnah. Sklicati je treba več sestankov in sodelavce seznaniti z novostmi in svežimi informacijami. Možnost je tudi objava informacij v skupne podatkovne baze, vendar trenutno te baze lahko pregledujejo le prek računalnikov v pisarnah v organizaciji.

Izvršna direktorica komunicira samo s predstavniki ali vodji oddelkov, ti pa navodila posredujejo do zaposlenih. Prav tako vodje oddelkov poročajo izvršni direktorici, ne pa vsak zaposleni. Tako izvršna direktorica malo razbremenijo in ji ostane veliko časa za njeno delo in obveznosti.

Informacije morajo biti natančne, točne, pravočasne predvsem pri komunikaciji med vodjem projekta in komercialistom, ki sodelujeta na istem projektu. Imata podobne naloge in da se naenkrat ne lotita iste naloge ali istega problema, je na začetku treba jasno definirati zadolžitve. Vodja mora nadzirati delo komercialista in ga usmerjati ter skrbeti, da se delo ne podvaja.

Vsi zaposleni, ki so zadolženi za določen projekt, o celotnem delu poročajo vodji projekta, vodja projekta pa o celotnem projektu poroča izvršni direktorici. Bolje bi bilo, da vodja odnosov s tujino in vodja prodaje za domači trg pridobivata obiskovalce in razstavljalce, skrbita za ugled, tržita blagovno znamko itd. in o svojem delu poročata vodji projekta, odvisno za kateri projekt opravljata naloge. Vodja skupnih služb: PR, računovodstvo ter splošne in kadrovske zadeve, nadzoruje njihovo delo in vse informacije posreduje vodstvu.

Po zaključku sejma bi morali vsi zaposleni, ki so sodelovali pri pripravi in izvedbi, natančno preučiti ankete. Predvsem pa se bi morali osredotočiti na nezadovoljne udeležence, kritike in težave ter jih skupaj analizirati in skušati najti rešitve. Razmišljati bi morali v smeri, kaj je bila težava, kako bi jo drugače rešili, kaj narediti, da bi preprečili nezadovoljstvo, težave. Potrebno je tesno sodelovanje vseh zaposlenih z namenom, da se projekti čim bolje izvedejo.

5 SKLEP

Vsaka organizacija si oblikuje lastno organizacijsko strukturo. Zaradi spreminjajočega se okolja mora organizacija analizirati lastno strukturo in jo prilagajati glede na spremembe. V zaključni projektni nalogi smo poskušali prikazati in analizirati organizacijsko strukturo Celjskega sejma, d. d. Organizacijska struktura obravnavane organizacije spada med hierarhične strukture oziroma natančneje, gre za funkcijsko strukturo.

Okoliščine in spremembe v okolju močno vplivajo na organizacijo. Ta se zgleduje po tujih sejmskih hišah, ki tehnologijo vključujejo v vse aktivnosti. Tako je v letošnje leto vstopila bolj mobilno in povezovalno (Celjski sejem 2012, 9). Gospodarsko krizo je sprejela kot novo priložnost za navezovanje stikov in razvoj organizacije ter poudarek daje internacionalizaciji.

Funkcijska struktura je primerna za organizacijo, saj dokazuje, da je zelo uspešna. Zaposleni so uspešni pri organizaciji različnih projektov. Potrebne bi bile spremembe, kot so intenzivnejša komunikacija in razbremenitev vodstva. Slaba komunikacija med ravnmi ter nenatančne in nepravočasne informacije so nekatere izmed slabosti organizacijske strukture. Rešitev bi bila uporaba spletnega orodja, katerega lastnost je večji pretok informacij. Poleg tega pa bi bilo potrebnih tudi več sestankov. Ker je organizacija majhna, to ne bi bila težava. Prav tako pa obstaja možnost objave svežih informacij v skupne podatkovne baze in dostopa zaposlenih kjer koli in kadar koli.

Vsi zaposleni informacije neposredno posredujejo izvršni direktorici in ji tako nalagajo še več dela. Organigram bi morali nekoliko preurediti, in sicer tako, da bi vodja projekta o svojem delu poročal izvršni direktorici. Vodja projekta pa bi moral biti nadrejen komercialistu, vodji odnosov s tujino, vodji prodaje za domači trg in vodji skupnih služb. Organizacija na določena obdobja pripravlja povprečno po tri projekte. Tri vodje projektov bi poročale o delu podrejenih izvršni direktorici. Bolje bi bilo, če bi takšen organigram bil produktni oziroma projektni kot pa funkcijski, ker bi v ospredju bili projekti in ne funkcije zaposlenih. Z drugačno strukturo in z bolj definiranimi nalogami bi delo potekalo bolj enakomerno in bi bilo boljše razporejeno.

LITERATURA

- Bavec, C. 2010. *Urejenost organizacije*. Zapiski s predavanj v šolskem letu 2010–2011. Koper: Fakulteta za management.
- Bavec, C., in M. Manzin. 2012. *Strukturni vidiki organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Celjski sejem, d. d. 2012. *Letno poročilo*. Celje: Celjski sejem, d. d.
- Celjski sejem, d. d. 2013. *Pravilnik o splošnih pogojih sodelovanja na sejmu in prijava na sejem NATOUR*. Interno gradivo. Celje: Celjski sejem, d. d.
- Celjski sejem, d. d. B. l. *O nas*. [Http://www.ce-sejem.si/podjetje](http://www.ce-sejem.si/podjetje) (15. 7. 2013).
- Daft, R. L. 2009. *Organization Theory and Design*. 10. izd. Cincinnati, OH: South-Western.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevic in J. H. Donnelly, Jr. 2000. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 10. izd. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Huczynski, A., in D. A. Buchanan. 2001. *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Harlow: Financial Times in Prentice Hall.
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. 2000. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. [Http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html](http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html) (9. 7. 2013).
- Ivanko, Š. 1999. *Urejenost organizacije – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Jones, G. R. 2004. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kavčič, B., M. Rosner, A. S. Tannenbaum, M. Vianello in G. Wieser. 1975. *Hierarhija – mednarodna raziskava v industrijskih podjetjih*. Ljubljana: Časopisno založniško podjetje Delavska enotnost.
- Kralj, J. 1971. *Kibernetična organizacija in njena uporaba v podjetju RC EF*. Ljubljana.
- Kump, Z. 2011. *Analiza organizacije podjetja C&G, D. O. O.* Diplomsko delo. [Http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/kump1002.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/kump1002.pdf) (14. 7. 2013).
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja
- Miller, A. 1998. *Strategic Management*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Možina, S. 1972. *Delovni cilji in uspešnost podjetja*. Maribor: Založba Obzorja
- Perić, F. 1973. *Nekaj problemov organizacije podjetja*. Maribor: Višja ekonomsko-komercialna šola Maribor.
- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, M. 2000. *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, M. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

Priloga 1 Organigram organizacije

