

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA C&G D.O.O.

Ljubljana, september 2011

ZALA KUMP

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. ORGANIZACIJA PODJETJA	3
1. 1. Opredelitev organizacije podjetja	3
1. 1. 1. Teorije organizacije	3
1. 1. 2. Lipovčeva opredelitev organizacije	4
1. 2. Opredelitev organizacijske strukture	4
1. 2. 1. Vrste organizacijskih struktur	4
1. 2. 2. Lastnosti organizacijske strukture	5
1. 3. Mehanska in organska organizacija	6
2. VPLIV SITUACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJO	7
2. 1. Vpliv tehnologije podjetja na organizacijo	7
2. 2. Vpliv okolja podjetja na organizacijo	8
2. 3. Velikost podjetja	8
2. 4. Cilji in strategija podjetja	8
2. 5. Zaposleni v podjetju	9
3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	9
3. 1. Enostavna organizacijska struktura	10
3. 2. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	10
3. 3. Produktno-matrična struktura	10
3. 4. Projektno-matrična organizacijska struktura	10
3. 5. Decentralizirane ali poslovno-enotne organizacijske strukture	11
4. Analiza organizacije podjetja C&G d.o.o.	12
4. 1. Predstavitev podjetja C&G d.o.o.	12
4. 2. Lastnosti organizacijske strukture podjetja C&G d.o.o.	13
4. 3. Situacijski vplivi na organizacijo podjetja C&G d.o.o.	17
4. 3. 1. Tehnologija v podjetju C&G d.o.o.	17
4. 3. 2. Okolje podjetja C&G d.o.o.	18
4. 3. 3. Velikost podjetja C&G d.o.o.	19
4. 3. 4. Cilji in strategija podjetja C&G d.o.o.	20
4. 3. 5. Zaposleni in soodvisnost med oddelki v podjetju C&G d.o.o.	20
4. 4. Kritična obravnava in predlogi za morebitne spremembe	21
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

UVOD

Za uspešno poslovanje podjetij niso več tako lahki časi, kot so morda bili nekoč. Spremembe so vidne in se pojavljajo povsod, močno se čuti vpliv gospodarske krize, okolje, v katerem podjetja poslujejo, je vedno bolj globalno in še bi lahko naštevali. Spreminjajoče se okolje vpliva na delovanje podjetij, saj so mnoga prisiljena uveljavljati velike spremembe, ki lahko vodijo tudi do odpuščanja delavcev ali celo zapiranja podjetij. Tako morajo podjetja preoblikovati svojo organiziranost. Za podjetja prilagajanje vsem tem spremembam nikakor ni enostavno, saj globalizacija povzroča nenehne spremembe.

V današnjih časih, ko je konkurenca zelo velika, je za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja zelo pomembna njegova organizacija, ki zagotavlja učinkovitost, smotrnost delovanja podjetja oziroma vsake družbe. Ker se gospodarstvo danes zelo hitro razvija, morajo podjetja skrbeti, da so glede na okolje čim bolj fleksibilna in učinkovita. To jim med drugim omogoča prav pravilno postavljena organizacijska struktura, ki se mora prilagajati situaciji, v kateri podjetje deluje. Danes imamo na voljo veliko oblik organizacije in podjetje si glede na dejavnost samo izoblikuje sebi najbolj primerno. Zelo pomemben dejavnik za uspešnost poslovanja v podjetju so zaposleni, od katerih se pričakuje maksimalno delo. Če so zaposleni v podjetju dobro organizirani in med seboj učinkovito sodelujejo, je rezultat tega uspešno poslovanje. Zato je za vsako podjetje pomembno, da si ustvari primerno organizacijsko strukturo, saj je na ta način podjetje pri doseganju postavljenih ciljev učinkovito.

Predmet diplomskega dela je analiza organizacije podjetja C&G d.o.o.. Podjetje iz Ljubljane je visokotehnološko podjetje, ki je specializirano za področje elektroenergetike in ekologije. Začetki delovanja segajo v leto 1989 in vse do danes se podjetje lahko pohvali z dobrimi poslovnimi rezultati. Za predstavitev tega podjetja sem se odločila, ker sem tudi sama občasno že delala tam in sem do informacij prišla preko intervjujev, internih dokumentov ter lastnih izkušenj.

Namen analize organizacije podjetja C&G d.o.o je z ugotavljanjem obstoječe organizacije podjetja, iskanjem najbolj optimalne organizacijske strukture in svetovanjem konkretnih sprememb v organizaciji prispevati k še večjemu uspehu in učinkovitosti poslovanja podjetja. Tako bo lahko omenjeno podjetje dosegalo še večjo uspešnost poslovanja in da bo še bolj konkurenčno. Pri vseh organizacijskih rešitvah in spremembah ima ključno vlogo vodstvo podjetja, ki izbira in uvaja konkretne rešitve in s tem zagotavlja doseganje vedno boljših rezultatov.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretični del temelji na preučevanju domače in tuje strokovne literature, ki se nanaša na analizo in oblikovanje

organizacije, najpogostejše oblike organizacijskih struktur, menedžment ter vodenje. Pri praktičnem delu je teorija uporabljena na konkretnem primeru; z intervjujem z vodilnim menedžerjem, brskanjem po internetu in prebiranjem internega gradiva podjetja sem dobila podobo dejanskega stanja v podjetju in njegove organizacije. Na koncu so na podlagi analize organizacije podane ugotovitve oziroma izpostavljene pomanjkljivosti te strukture, z odpravo katerih bi poslovanje podjetja lahko postalo še boljše .

Cilji diplomskega dela so spoznati organizacijo v teoriji in nato ugotovitve uporabiti na primeru podjetja C&G d.o.o. Namen dela je ugotoviti, katere so vse tiste bistvene situacijske spremenljivke, ki najbolj vplivajo na podjetje, katerim posvečajo največ pozornosti in vse to primerjati s teoretičnimi spoznanji. Tako bo nastala dokaj jasna predstava, kakšno organizacijsko strukturo ima podjetje in ali je ta struktura primerna zanj. Na podlagi tega bodo predlagane ustrezne spremembe, ki bi odpravile pomanjkljivosti v podjetju in izboljšale poslovanje v prihodnje.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem delu je s pomočjo domače in tuje literature predstavljen teoretični del. Drugi del temelji na konkretnem primeru, saj so teoretična spoznanja prenesena na podjetje C&G d.o.o. Prvo poglavje govori o pojmovanju organizacije različnih avtorjev. Največji poudarek je na Rozmanovi in Lipovčevi teoriji, ki sta uporabila kot neke vrste rdeča nit, ki vodi skozi celotno diplomsko delo. V tem poglavju so zajete tudi različne teorije, ki so nastajale v zgodovini razvoja organizacije. V tem poglavju je opredelila organizacijska struktura in njene lastnosti, predstavljene pa so tudi značilnosti mehanske in organske organizacije. Drugo poglavje govori o najpogostejših vplivih situacijskih dejavnikov na organizacijo in o njihovih značilnostih. V tretjem poglavju so opisane najbolj značilne in pogoste oblike organizacijske strukture, te oblike pa so tudi slikovno prikazane v prilogah .

Sledi praktični del diplomskega dela. V četrtem poglavju najprej predstavljeno podjetje, kakšni so bili njegovi začetki, dejavnost, s katero se v podjetju ukvarjajo, ter bistvene značilnosti zaposlenih, ki delajo v podjetju C&G d.o.o. Nato so pojasnjene lastnosti organizacijske strukture podjetja in predstavljeni dejavniki, ki so podrobno opisani že v teoretičnem delu; preneseni in opisani na konkretni primeru. Zadnji del vsebuje kritično analizo organizacije podjetja, izpostavljene so pomanjkljivosti te strukture in podani nekateri predlogi sprememb, ki bodo morda ključni za uspešno poslovanje podjetja. V sklepnem poglavju so povzete glavne misli in ugotovitve. Sledi seznam literature in virov ter priloge.

1. ORGANIZACIJA PODJETJA

1. 1. Opredelitev organizacije podjetja

Različni avtorji pod pojmom »organizacija« pojmujejo in razlagajo različne stvari. Obstajajo različne temeljne opredelitve organizacije; organizacija v tehničnem smislu, organizacija kot združba (ali sistem), organizacija kot množica medsebojnih razmerij in druge (Rozman, 2000, str. 15). Na podlagi teh pojmovanj so se oblikovale različne teorije organizacije.

1. 1. 1. Teorije organizacije

Teorija organizacije razlaga skupne, najpomembnejše značilnosti, ki opredeljujejo bistvo organizacije. Pri tem je pomembno razložiti, da beseda teorija pomeni zgoščeno prakso, ki je uporabna za vse istovrstne predmete in pojave, torej je lahko vodič v praksi (Kavčič & Kovač, 1999, str. 266).

Teorije organizacije so različne. Prva teorija se nanaša na organizacijo dela ali tehnično organizacijo, ki zagovarja tezo, da človek zavestno deluje smotrno, da bi s čim manjšimi vložki dosegel čim več in tako vzpostavlja razmerje med delovnimi sredstvi, delovnimi predmeti, svojim delovanjem in jih časovno, prostorsko in vsebinsko prireja, da bi dosegel čim več (Kavčič & Kovač, 1999, str. 267). Druga teorija se nanaša na organizacijo kot proces ravnateljstva, ki zagovarja tezo, da je za uspešnost organizacije vse bolj pomembno planiranje in kontrola. Naslednja teorija govori o organizaciji kot združbi ljudi, kjer različni avtorji utemeljujejo dejstvo, da organizacija sestoji iz števila ljudi, ki opravljajo različna dela in izpolnjujejo različne vloge, zasedajo urade, položaje in katerih dejavnost je koordinirana tako, da so njihova individualna prizadevanja združena. Osnovni namen organizacije je, da dosega njen cilj, in da so tudi individualni cilji vsaj toliko izpolnjeni, da člani ne zapustijo organizacije-združbe (Kavčič & Kovač, 1999, str. 272).

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja so avtorji organizacijo opredeljevali kot sisteme, sestavljene iz delov. Sistemi naj bi bili med seboj odvisni, vsak del pa svoje prispeva k delovanju organizacije. Vse več avtorjev je kot statični del organizacije omenjalo razmerja, ki so možna le, če jih dobro preučimo in spoznamo, vendar pa so še zmeraj podrejena združbi. Zadnja teorija je Lipovčeva teorija, ki razlaga, da je organizacija sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja družbe (Lipovec, 1987, str. 35).

To je le nekaj izmed teorij, ki opredeljujejo organizacijo, obravnavane pa so iz različnih vidikov. Vse poudarjene značilnosti se spreminjajo skupaj z razvojem gospodarstva. Diplomsko delo je oprto na Lipovčevo opredelitev organizacije, zato je v nadaljevanju podrobneje predstavljena.

1. 1. 2. Lipovčeva opredelitev organizacije

Organizacija v najširšem smislu pomeni oblikovanje združevanja ljudi v neke nove celote, tem ljudem pa je skupen cilj uspeh podjetja. Lipovčeva opredelitev organizacije pravi: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987, str. 35). Lipovčeva opredelitev jasno predstavi dejstvo, da organizacija ni združba, ampak so razmerja tista, ki držijo člane združbe skupaj in dokler obstajajo ustrezna razmerja, obstaja tudi združba. Združbe se med seboj razlikujejo glede na dejavnost, s katero se ukvarjajo, in glede na področje delovanja. Različni kriteriji, ki se med seboj razlikujejo po panogi, delijo organizacijo glede na število zaposlenih v organizaciji, uresničevanje ciljev, notranjo strukturo, formaliziranost organizacije in aktivnost vseh sodelujočih članov. Notranji in zunanji dejavniki delujejo direktno, še večkrat pa indirektno. K zunanjim dejavnikom štejemo predvsem globalne družbene vrednote, tržišče, razvoj tehnologije in znanosti ter institucionalne razmere. Med notranje dejavnike pa štejemo strategijo poslovanja, vrsto uporabljenih tehnologij, zaposlene, vrste izdelkov, velikost organizacije, stopnjo diverzifikacije, lokacijo, vodstvo.

Za uspešno razvijanje podjetja je eden najbolj pomembnih dejavnikov ustrezna organizacija podjetja. Pomembno je, da se stalno prilagaja okolju, da podjetju zagotavlja skladnost delovanja interesov podjetja z interesi okolja, popolno oskrbo z vsemi potrebnimi produkcijskimi viri, polno uporabo vseh razpoložljivih človekovih potencialov in tehnologij podjetja.

1. 2. Opredelitev organizacijske strukture

Združevanje ljudi v različne združbe omogoča doseganje določenih ciljev v večji meri, kot bi to lahko opravil vsak posameznik. Ljudje v neki združbi imajo skupne cilje, so povezani med seboj in odvisni drug od drugega. Posledica tega je, da je podjetje bolj trdno in trajno za prihodnost. Podjetje lahko opredelimo kot sestav ljudi, organizacijo pa kot sestav razmerij (Rozman, 2000, str. 15).

1. 2. 1. Vrste organizacijskih struktur

Največkrat preučujemo **enovite** in **zložene** organizacijske strukture. Med enovite spadajo tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura, za katere je značilno, da med sabo vežejo več istovrstnih razmerij med ljudmi. Tehnična struktura deli zaposlene na ustrezna delovna mesta, ki se delijo glede na stopnjo zahtevnosti, trajanje in delovne naloge. V strukturi organizacije lahko komunikacija poteka vertikalno ali pa horizontalno, odvisno od dela. Za vertikalno komunikacijo je značilno, da poteka tam, kjer je prisotna hierarhija in je delo točno določeno. Horizontalna komunikacija pa poteka v sklopu sodelovanja zaposlenih v različnih timih. Motivacijska struktura omogoča uspešnost organizacije, če ima ta dobro

razvito motivacijo vseh zaposlenih, saj je motivacija eden ključnih dejavnikov za doseganje postavljenih ciljev. Delo bo bolje opravljeno, če bo vsak posameznik primerno usposobljen in motiviran za svoje delo (Rozman, 2000, str. 8). Oblastna struktura ali struktura avtoritete zaposlenih je lestvica hierarhije zaposlenih, ki zajema več različnih ravni in stopenj avtoritete. Nasprotne od enovitih struktur so zložene strukture, za katere je značilno, da se enovite strukture s prilagajanjem in medsebojnim povezovanjem tvorijo v različne zložene organizacijske strukture (Lipovec, 1987, str. 61).

Poznamo tudi formalne in neformalne organizacijske strukture. Za **formalne** je značilno, da so postavljene namerno in zavestno. Lipovec pravi, da so formalne organizacije načrtovane, njihov namen pa je doseči vse cilje v okviru podjetja oziroma določene združbe. **Neformalne** so tiste strukture, v katerih razmerja, ki nastajajo v medsebojnem vzajemnem delovanju in so neodvisna od obstoja podjetja, nastajajo naključno, ne glede na to ali že obstaja kakšna združba ali ne (Lipovec, 1987, str. 62).

1. 2. 2. Lastnosti organizacijske strukture

Ena od temeljnih lastnosti organizacijske strukture je centralizacija oziroma decentralizacija odločanja. Poleg te so pomembne še formalizacija, specializacija, standardizacija in še nekatere druge, predstavljene v nadaljevanju. Vse skupaj nam dajo precej natančno predstavo o tem, kakšno organizacijo ima določena združba.

Centralizacija določa, kje je večina avtoritete za odločanje. Če je ta zgoščena na vrhu hierarhije, pomeni, da je strogo določena in centralizirana. Če pa je odločanje razpršeno po ravneh, govorimo o decentralizaciji. Zaradi velike specializacije je centralizirana organizacijska struktura zelo nefleksibilna in se težko sprti prilagaja spremembam v okolju.

Formalizacija pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Pravila in postopki so običajno napisani in več kot je teh pravil, bolj je organizacijska struktura formalna, manj kot jih je, bolj je neformalna. V velikih podjetjih je formalizacija bolj razvita kot v manjših, predvsem družinskih podjetjih (Rozman, 2000, str. 26).

Specializacija ali tehnična delitev dela omogoča večanje produktivnosti in s tem hitrejšo doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem imajo najpomembnejšo vlogo vodje, da pravilno določijo vsebino posameznih delovnih mest. Naloge morajo biti pravilno in logično razporejene. Tako ene naloge ne opravlja ena sama oseba v celoti, ampak je naloga razdeljena na več manjših podnalog. Namen delitve dela je torej, da naloge opravljajo različne osebe v različnem času.

Standardizacija zahteva, da se vse naloge izvajajo enako, na enak način. Večinoma se izvaja v velikih podjetjih, kjer skrbijo tudi za svoj ugled in imajo npr. svoje poslovne prostore

razpršene na različnih lokacijah, podobne naloge pa se povsod enako izvajajo. Tukaj gre tudi za zelo podroben opis postopka.

Hierarhija avtoritete določa, kdo komu daje navodila, kontrolira in kolikim ljudem je nekdo nadrejen.

Kompleksnost ločimo na vertikalno, ki predstavlja, koliko ravni je v podjetju, horizontalno, ki pove, kolikim ljudem je kdo nadrejen oziroma kolikšno je število delovnih mest, in prostorsko, ki pomeni obstoj ene ali več lokacij.

Profesionalizacija pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje (Rozman, 2000, str. 27). Visoko profesionalizacijo imajo v podjetjih, kjer od zaposlenih zahtevajo visoko izobrazbo, za to pa je potreben tudi daljši čas. Meri se s povprečno izobrazbo zaposlenih.

Kadrovska konfiguracija nam pove, kje so ljudje zaposleni in kakšno je njihovo delo. Sem spadajo delavci, strokovnjaki, izvajalci ... Za uspešno poslovanje podjetja je pomembno, da zna vključiti čim več svojih zaposlenih, ki so pri delu aktivni in inovativni.

1. 3. Mehanska in organska organizacija

Na podlagi teorije in empiričnega raziskovanja v podjetjih obstajata dve možni organizaciji; to sta organska in mehanska. V praksi sta skrajni obliki redko prisotni, podjetja se običajno uvrščajo nekje vmes, med eno in drugo.

Mehanska organizacija spada k stabilnemu okolju in je enaka birokratskemu tipu organizacije. Praviloma deluje po vnaprej pripravljenem načrtu in z velikim poudarkom na pravilni uporabi oziroma delovanju. Prav tako ima vsaka mehanska organizacija svojega vrhovnega vodjo, ki ima nadzor nad celotno organizacijo. Organizacija ima načelo hierarhije, po kateri poteka veliko del, ki so med seboj deljena in strogo določena vsakemu posamezniku posebej. Imajo urejene odnose in vsako delo ima svoja navodila, ki se jih morajo zaposleni držati, zato pri opravljanju del prihaja do visoke stopnje specializacije. Tok informacij je enosmeren in prihaja od zgoraj navzdol, tako da so dejavnosti razčlenjene na različne aktivnosti, odločanje pa je centralizirano, kar pomeni, da vse odločitve prihajajo z vrha. Mehanska organizacija je primerna za stabilno okolje, zato v primeru hitrih odločitev in različnih sprememb ne funkcionira dobro in je po naravi zelo toga (Rozman, 2000, str. 28).

Organska organizacija se bolje prilagaja hitrim spremembam v okolju in je v taki situaciji veliko bolj učinkovita. Hierarhije v podjetjih skoraj ni, velikost odgovornosti je omejena, tako da komuniciranje poteka po celotnem podjetju med vsemi zaposlenimi; horizontalno in vertikalno. Naloge zaposlenih niso tako strogo določene, ampak se glede na trenutne razmere

sproti prilagajajo. Organizacija deluje decentralizirano, zato je povezava med ljudmi velika in si med seboj lahko pomagajo, svetujejo, saj dajejo velik poudarek strokovnemu znanju, izkušnjam in celovitosti delovne naloge. Zaradi tega so odnosi med zaposlenimi boljši, bližji in ne tako strokovni, ampak bolj prijateljski. Tudi komuniciranje med njimi je bolj svetovanje drug drugemu in ne ukazovanje. Vse znanje zaposlenih ni usmerjeno v hierarhijo, ampak tudi na poznavanje tehničnih in komercialnih znanj, ki so razpršena po »ad hoc« centrih avtoritete in komuniciranja. Zaposleni imajo tako skupni interes, kar je pomembno za uspešno delovanje podjetja. Prav tako je pripadnost zaposlenih v podjetju veliko večja kot v mehanski strukturi. Vedno so naklonjeni spremembam in tako organizacija deluje zelo fleksibilno (Rozman, 2000, str. 29).

2. VPLIV SITUACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJO

Na oblikovanje organizacije najbolj vplivajo naslednji dejavniki: tehnologija, okolje, velikost podjetja, njegova strategija in zaposleni v podjetju. Ti dejavniki se med seboj zelo razlikujejo, vendar so za podjetje ključni, zato jih je potrebno podrobno obravnavati in poznati. Dejavniki, ki vplivajo na razmerja med ljudmi, so predvsem tehnični in naravni dejavniki, psihične in fizične lastnosti ljudi ter družbeno-ekonomske značilnosti poslovanja. Vpliv zunanjih in notranjih dejavnikov povzroča nenehno spreminjanje elementov organizacijske strukture, zato je pomembno, da organizacijska struktura nenehno sledi ciljem poslovanja podjetja.

2. 1. Vpliv tehnologije podjetja na organizacijo

Tehnologija v najširšem pomenu je znanje, potrebno za spreminjanje, pretvarjanje (transformacijo) vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman, 2000, str. 31). Tako lažje razumemo sredstva, s katerimi to pretvarjanje izvajamo. Procese spreminjanja ločimo na fizikalne, kemične in montažne in so značilni tako za proizvode kot za storitvene procese. Glede na operacije, ki se izvajajo znotraj podjetja, razvrščamo proizvodnjo na posamično, serijsko in masovno; posebej pa omenimo še procesno.

Glede na velikost podjetij se razlikuje tudi tehnologija. Večje kot je podjetje, bolj mora paziti na usklajenost tehnologije, saj imajo običajno bistveno boljše in novejšo avtomatizacijo, s tem pa tudi bistveno manjšo fleksibilnost. Za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, je značilno, da delo poteka specializirano in decentralizirano, za podjetja s storitvami pa je bolj značilna tehnologija, ki od zaposlenih zahteva visoko strokovnost in centralizirano odločanje ter visoko odvisnost med oddelki, kar pomeni uspešno sodelovanje med vsemi zaposlenimi v podjetju. Glavni zaključek vseh raziskav o tehnologiji je, da bo podjetje, ki izbere organizacijo, prilagojeno tehnologiji, verjetneje uspešnejše od podjetja, katerega organizacija se ne ujema s tehnologijo (Rozman, 2000, str. 34).

2. 2. Vpliv okolja podjetja na organizacijo

Okolje je definirano kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem in katerih spremembo povzroči. Podjetja ne poslujejo sama zase, marveč delujejo v določenem okolju (Rozman, 2000, str. 40). Poznamo stabilno, nestabilno, spreminjajoče se okolje, homogeno, koncentrirano okolje. Za stabilno okolje lahko rečemo, da je zanj značilna fiksna, stabilna tehnologija, za nestabilno okolje pa so značilne predvsem nepričakovane spremembe, na katere podjetje ni pripravljeno, zato jim težko sledi in je zaradi njih nefleksibilno. Za spreminjajoče se okolje je značilno, da se okolje hitro spreminja in mora podjetje za uspešno delovanje temu hitro slediti. Pri homogenem okolju velja, da se v posameznih delih okolja vplivi med seboj zelo malo razlikujejo, pri koncentriranem okolju pa govorimo o manjšem številu velikih konkurentov, kupcev ali dobaviteljev. Za vsako podjetje je sprememba okolja pomembna, upoštevati pa moramo tudi dejstvo, da vsako podjetje poskuša čim bolj uspešno vplivati na okolje.

2. 3. Velikost podjetja

Za oblikovanje organizacijske strukture je velikost podjetja zelo pomembna. Poleg števila zaposlenih nanj vpliva tudi vrednost proizvodov, dodana vrednost proizvodov in premoženje podjetja. Tako podjetja svojega maksimalnega profita ne morejo doseči čez vse meje, ampak ima vsako podjetje svojo optimalno velikost, pri kateri doseže maksimalen profit (Tajnikar, 2000, str. 23). Poznamo majhna, srednja in velika podjetja. Za majhna podjetja je značilno, da število zaposlenih ni večje od 50 in da je njihova struktura dokaj preprosta. Veliko funkcij imajo oblikovanih v eno organizacijsko strukturo. Hitro se prilagajajo razmeram na trgu, jih pa v času spreminjanja v srednje velika podjetja veliko propade. Za srednje velika podjetja je značilno, da imajo več kot 50 zaposlenih in ne več kot 250. Tukaj je organizacijska struktura že bolj zapletena in se bistveno razlikuje od organizacijske strukture v majhnih podjetjih. V velikih podjetjih, kjer je več kot 250 zaposlenih, pa se že močno čuti hierarhija in kompleksnost podjetja ter vplivi svetovnega trga, zato je zelo pomembno, da je organizacijska struktura pravilno oblikovana (Rozman, 2000, str. 47,48).

2. 4. Cilji in strategija podjetja

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi (Rozman, 2000, str. 56). Cilji morajo biti jasno postavljeni in logično zastavljeni, enostavni in jasni, posredovani celotnemu kolektivu, namenjeni kontroli pri odločanju in uresničljivi. Cilje delimo na splošne in operativne. Za splošne je značilno, da so usmerjeni na širše okolje, za operativne pa je značilno, da so to tisti cilji, ki jih želimo nemudoma uresničiti in so velikokrat izraženi kvantitativno. Za te je značilno, da so zelo jasno izraženi. Tako kot cilji tudi strategije vplivajo na organizacijo. Najbolj podrobno povezanost med organizacijo in strategijami prikazuje Chandler (1990) v svoji študiji razvoja, kjer razlaga, da struktura sledi strategiji. Razvil je štiri faze:

1. faza: *strategija za doseganje čim večje uspešnosti poslovanja* - pomembna je za podjetja, ki proizvajajo po en sam izdelek, saj se jim dohodek povečuje predvsem z zniževanjem stroškov. Hkrati odkrivajo nove tehnološke rešitve, predvsem pa pridobivajo na obsegu proizvodnje. Taki strateški usmeritvi najboljše ustreza poslovno funkcijska organizacija;

2. faza: *strategija pridobivanja novih trgov* - namen te strategije je večanje asortimana kvalitetno in dimenzijsko podobnih izdelkov in s tem povečanje konkurenčnih prednosti. Tveganja, povezana z osvajanjem novih trgov, še zlasti novih izvoznih trgov, so navadno velika zaradi srečevanja z novimi socio-kulturnimi dejavniki, ki jih doslej kot podjetje nismo poznali (Pučko, 2008, str. 100).

3. faza: *strategija vertikalne povezanosti* – je značilna za procesno proizvodnjo, kjer se podjetje poveže z dobavitelji surovin, da znižuje tveganje pri pomanjkanju surovin;

4. faza: *strategija diverzifikacije izdelkov* - gre za proizvodnjo različnih, čisto novih izdelkov, ki imajo drugačno tehnologijo od konkurence na trgu (Pučko, 2008. Str. 100). S tem zmanjšujejo tveganje, da se njihov asortiman zmanjša in hkrati povečujejo uspešnost na račun skupnih stroškov, povezanosti tehnologij in tržnih pristopov. Takšna strategija je značilna predvsem za decentralizirano in poslovno-enotno organizacijsko obliko.

2. 5. Zaposleni v podjetju

Vedenje zaposlenih v podjetju se med seboj zelo razlikuje, je pa za uspešno delovanje podjetja zelo pomembno. Za pravilno oblikovanje organizacijske strukture je pomembno, da se zaposleni med seboj dobro poznajo in uspešno sodelujejo. Vsak posameznik ima svoje lastnosti, ki jih je dobro poznati, to je pomembno zlasti za vodjo podjetja, saj tako lažje koordinira svoje podrejene, da so ustrezno razporejeni po delovnih mestih.

Poznamo različne lastnosti ljudi, kot so optimizem, pesimizem, ekstrovertiranost, introvertiranost, delavnost, lenoba, samozavedanje ... Teh lastnosti je zelo veliko in velikokrat so lahko v pomoč ali pa so tudi kot ovira, zato je pomembno, da zaposleni med seboj sodelujejo, se spoznavajo in se zavedajo, da je soodvisnost med oddelki zelo pomembna. Lahko pa prihaja tudi do neodvisnosti med oddelki, to se pojavi zlasti v podjetjih, kjer ne potrebujejo medsebojne pomoči, informacij, materiala ... Rozman (2000, str. 71) pravi, da je namen združenje dveh ali več ljudi, ki medsebojno sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo.

3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

V današnjih časih je zelo težko govoriti o pravilni ali nepravilni organizacijski strukturi.

Vsako podjetje poskuša razviti sebi najbolj primerno obliko, na celotno oblikovanje pa najbolj vplivata centralizacija in decentralizacija (Rozman, 2000, str. 26). Temeljne vrste organizacijskih struktur so (slike v Prilogi 1):

- enostavna organizacijska oblika,

- poslovno-funkcijska organizacijska oblika,
- produktno-matrična organizacijska oblika in projektno-matrična organizacijska oblika,
- decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska oblika,
- projektno-matrična organizacijska oblika.

3. 1. Enostavna organizacijska struktura

Enostavna organizacijska oblika je najpogostejša v malih podjetjih, kjer je poslovodja pogosto to kar sam lastnik, ima glavno vlogo in tudi vso odgovornost nosi on sam. Običajno ni formalizirana in stroški vzdrževanja so nizki. Komuniciranje večinoma poteka ustno.

3. 2. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Poslovno-funkcijska organizacijska oblika je bila že včasih in je še danes prevladujoča organizacijska oblika. Njen nastanek sega vse do prve ustanovitve industrijskih podjetij. Osnovne značilnosti te strukture so, da odločanje poteka centralizirano, s pomočjo linijskega tipa menedžmenta in da glavni menedžer usklajuje poslovne funkcije ter je edini, ki neposredno odgovarja za uspeh podjetja. To obliko največkrat opazimo v malih in srednje velikih podjetjih; najbolj ustrezna je za proizvodnjo enega samega produkta. Primerna je za stabilno okolje, ni pa primerna za velika podjetja, ki imajo več vrst dejavnosti, produktov. Prav tako lahko kot slabost štejemo, da odločanje poteka dokaj počasi in tudi preglednost ciljev ni dobro razvita. Izvedba skupinskih nalog je vedno osredotočena na potrebe posameznega področja in ne na podjetje kot celoto (Rozman, 2000, str. 87).

3. 3. Produktno-matrična struktura

Produktno-matrična oblika je značilna za srednje velika podjetja, ki se ukvarjajo predvsem s specializaciji in produkti. Do te oblike prihaja zaradi naraščanja kompleksnosti in s širitvijo proizvodnje na različne skupine proizvodov, ki so med seboj odvisni, vendar različni po proizvodnji, prodaji. Tako pride do členitve znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov. Oblika je primerna za nestabilno okolje in nerutinsko tehnologijo (Rozman, 2000, str. 89).

3. 4. Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je največkrat prisotna v srednje velikih podjetjih, v bolj stabilnem okolju. Po obliki je zelo podobna produktno-matrični organizacijski strukturi, le da se razlikujeta v proizvodnih enotah, ki so pri tej strukturi stalne, izvaja pa se operativno usklajevanje. Projekti se izvajajo občasno, so na strokovni ravni in se tudi ne ponavljajo. Ta struktura ima le začasen značaj, saj se vzpostavlja takrat, ko jo podjetje potrebuje, običajno so to posamezne projektne naloge. V tej strukturi se pojavlja dvojni sistem vodenja in odgovornosti. Med zaposlenimi prihaja do uvajanja timskega dela, njihov pristop pa mora biti

profesionalen. Zaradi dvojnega sistema vodenja večkrat prihaja do nejasnosti med zaposlenimi, saj se razmerja med podrejenimi in nadrejenimi mešajo. Tako veliko časa porabijo za sestanke in tudi začetna uvajanja v projekte vzamejo veliko časa. Prav tako se člani projektnih timov zelo hitro zamenjajo in je potrebno za vsako posamezno projektno nalogo narediti dodaten informacijski sistem. Prvič so se te oblike pojavile v letalski in vesoljski industriji, danes pa jih uporablja vedno več srednje velikih podjetij. Med zaposlenimi je zelo veliko različnega znanja, saj uporabljajo tudi različne izvajalce iz drugih podjetij, ki sodelujejo pri vedno novih različnih in zanimivih nalogah. Nastop vseh zaposlenih mora biti interdisciplinaren, tako je velika možnost razvoja, saj je tudi uporaba človeških virov zelo velika. Organizacijska struktura je sestavljena iz projektov in podpornih dejavnosti. Gre največkrat za trženje, ki pridobiva nove projekte. Ostale dejavnosti so podporne (predvsem računovodstvo, finance ...) in se običajno centralno izvajajo za vse projekte. Prevladujoči projekti v podjetjih za inženiring ali raziskovalnih zavodih so proizvodi (Rozman, 2000, str. 98).

3. 5. Decentralizirane ali poslovno-enotne organizacijske strukture

Decentralizirane ali poslovno-enotne organizacijske strukture vidimo le v velikih podjetjih. Decentralizirana organizacijska oblika je posledica rasti podjetja in njegove notranje diverzifikacije, hkrati pa k oblikovanju take organizacije prispeva tudi nepredvidljivo okolje. Tako se je sčasoma, najprej v ZDA, razvila nova oblika – decentralizirana organizacijska struktura, ki se je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja prenesla tudi v Evropo. Prednosti te oblike so, da omogočajo hitrejšo odzivanje na nepredvidljive trge, boljše odnose s kupci in s tem večanje njihovega zadovoljstva. Tako je lažje določiti tržni položaj posamezne poslovne enote, koordinacija v poslovnih enotah je zelo visoka. Prav tako pa je pri tej obliki pomembno osamosvajanje poslovnih enot, ki so znotraj podjetja dokaj nepovezane in neizkoriščene. Vodje poslovnih enot so pod velikim pritiskom, da dosežejo načrtovane plane, zato pogostokrat v ospredje postavljajo kratkoročne interese in tako nehote zanemarjajo dolgoročne interese in s tem tudi vizijo podjetja. Na podlagi trga ali kupca se tako izoblikujejo različne poslovne enote, pri katerih so vodje tisti, ki določajo strategijo, cilje in politiko podjetja, in tako skušajo svoje poslovne cilje uskladiti z globalnimi.

Poleg teh klasičnih oblik poznamo še nekatere novejšje; **hibridno** ali **koglomeratno organizacijsko strukturo**, za katero je značilno, da je uporabljena v velikih sestavljenih podjetjih, v katerih se poslovne funkcije med seboj zelo razlikujejo in je podobna decentralizirani organizaciji. Znana je tudi **sektorska struktura**, ki povezuje poslovne enote in poslovne funkcije, ki so za neko podjetje najbolj pomembne. Za **timsko organizacijsko strukturo** je značilno, da se aktivira potencial vsakega sodelujočega, kar vodi v bolj kakovostne odločitve, boljše komunikacijske poti in večjo fleksibilnost podjetja. Člani si med seboj pomagajo pri ugotavljanju prednosti in pomanjkljivosti vsakega člana posebej. Vse to vpliva na stroške, ki jih lahko izpostavimo kot slabost tima, saj je za vsako razpravljanje v

timu potrebno veliko časa. Ena od oblik je tudi **mreža podjetij**, za katero je značilno, da podjetja za vse tiste dejavnosti, ki jim ne prinašajo prednosti pred konkurenco in so stranske dejavnosti (transport, čiščenje, prehrana, varnost, vzdrževanje ...), najamejo druga podjetja, s katerimi postopoma razvijajo poslovni odnos, ki temelji na zaupanju (Rozman, 2000, str. 103).

4. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA C&G D.O.O.

V nadaljevanju sledi predstavitev podjetja C&G d.o.o., kratka predstavitev bistvenih značilnosti podjetja in navedba lastnosti organizacijske strukture, ki najbolj vplivajo na organizacijo.

4. 1. Predstavitev podjetja C&G d.o.o.

Podjetje C&G d.o.o. je specializirano storitveno podjetje, ki ponuja celovite rešitve na področju elektroenergetike in ekologije. Leta 1989 sta g. Cirman in g. Gabrovšek ustanovila podjetje, v katerem so začeli s projekti za reševanje problematike nevarnih odpadkov in preventivnega vzdrževanja v elektroenergetiki. Podjetje ima sedež v Ljubljani, na Riharjevi ulici 38 v Trnovem. Danes je v podjetju zaposlenih 22 oseb, več kot polovica ima visoko izobrazbo. Poleg vseh zaposlenih pa podjetje še dodatno zaposluje več strokovnih in administrativnih honorarnih delavcev, katerih število je odvisno od števila in vrste projektov, ki se v določenem trenutku izvajajo v podjetju. Leta 2009 je bilo podjetje zelo uspešno, saj so poslovno leto zaključili z 848.807,00 € čistega dobička, 10. 12. 2009 pa so praznovali 20 let delovanja podjetja (C&G d.o.o., 2010).

Poslovanje podjetja obsega različne dejavnosti:

- inženiring (izvajanje tehničnih storitev za izgradnjo tehnoloških projektov v energetiki in industriji; za hidroelektrarne, transformatorske postaje, termoelektrarne, kompresorske postaje za plinovode ...),
- proizvodi in storitve (razvoj lastnih proizvodov in blagovne znamke, montaža, zagon proizvodov na terenu ter poprodajne in servisne storitve; servis, vzdrževanje, podaljševanje licenc, nadgradnja ipd.),
- veletrgovina, ki je specializirana za trženje proizvodov domačih in tujih proizvajalcev za potrebe elektrogospodarstev, industrijskih in montažnih organizacij,
- 2E, ekologija in energija (C&G d.o.o., 2011).

Podjetje svojim odjemalcem ponuja pričakovano dodano vrednost z različno kombinacijo naslednjih dejavnikov:

- sinergija procesov inženiringa, veletrgovine, vzdrževanja, ekologije in dobava električne energije,
- strokovna usposobljenost in predanost kadrov,

- stalno izboljševanje kakovosti storitev in sodelovanje z vsemi dobavitelji na področju sistema vodenja kakovosti,
- prilagajanje svojih storitev vsem spremembam na tržišču (C&G d.o.o., 2010).

Vizija podjetja je, da bi podjetje postalo pomemben ponudnik storitev inženiringa na domačem in tujem trgu. Prav tako želijo postati pomemben ponudnik na trgu proizvodov in storitev z visoko dodano vrednostjo ter na mednarodnem tržišču postati eden od vodilnih proizvajalcev s ponudbo specializiranih proizvodov, povezanih z nadzorovanjem temperature daljnovodnih vodnikov v prenosnih in distribucijskih omrežjih (C&G d.o.o., 2011).

Podjetje C&G d.o.o. se opredeljuje v poslanstvu kot podjetje, ki je specializirano za področja električnih napajalnih sistemov, sistemov vodenja in zaščite, učinkovite rabe energije in ekologije. Vizija podjetja se uresničuje s konkurenčnostjo na tržišču, strokovno usposobljenostjo in predanostjo kadrov, s tržnim nastopom, ki je usmerjen k odjemalcem, neprestanim izboljševanjem kakovosti ter nenehnim prilagajanjem spremembam na tržišču (C&G d.o.o., 2011).

Podjetje ima pet hčerinskih podjetij; tri v tujini (Sarajevo, Zagreb in Bratislava) in dve v Sloveniji. Zaradi kompleksnosti podjetja se je podjetje leta 2010 prestrukturiralo v C&G Skupina d.d., ki je lastnik vseh hčerinskih podjetij.

Leta 2001 je podjetje dobilo licenco za trgovanje z električno energijo, leta 2007 pa so zaradi velikega vlaganja v razvoj produktov ustanovili svoj razvojni inštitut.

4. 2. Lastnosti organizacijske strukture podjetja C&G d.o.o.

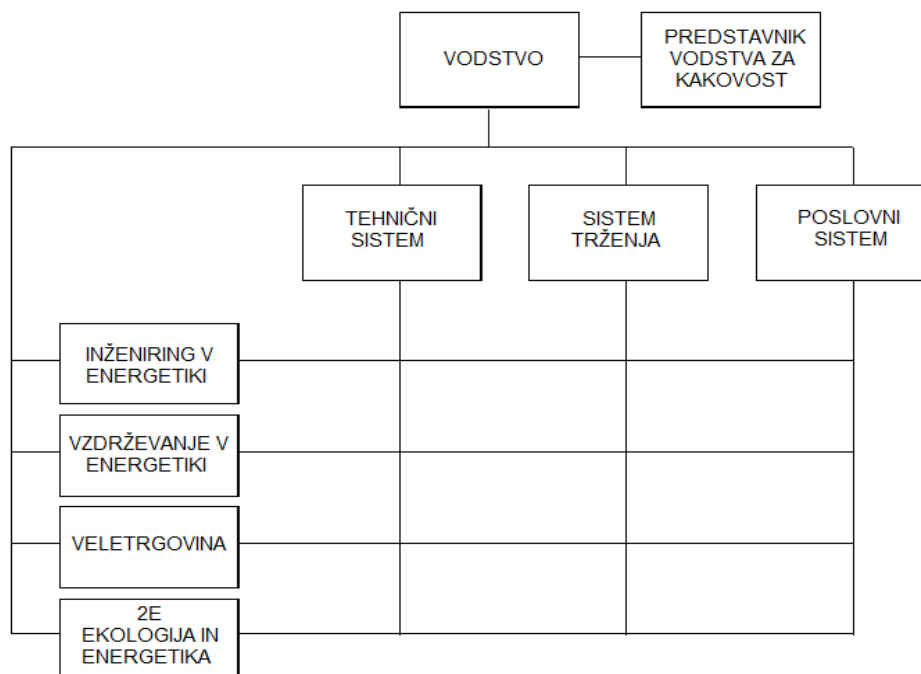
Glede na različne dejavnosti, ki se izvajajo v podjetju, je organizacija prilagojena poslovnemu procesu, ki je zasnovan po projektnem principu in ustreza potrebni fleksibilnosti podjetja. Glede na to da se je število dejavnosti in število zaposlenih v podjetju z leti povečevalo, se je spreminjala tudi organizacija podjetja.

Danes je podjetje organizirano projektno-matrično (slika 1). Vodstvo podjetja sestavljajo direktor, pomočnik direktorja, direktor trženja in tehnični direktor, ki je tudi predstavnik vodstva za kakovost. Vodstvo je odgovorno za delovanje posameznih funkcijskih procesov na nivoju podjetja; za razvoj, trženje, finance, nabavo, računovodstvo, kadre. Organizirani so znotraj treh sektorjev (tehnični sistem, sistem trženja in poslovni sistem), hkrati pa določajo globalne cilje, strategijo in politiko podjetja. Projektni vodje vodijo projektne time za posamezne projekte v okviru različnih dejavnosti: inženiring v energetiki, vzdrževanje v energetiki, veletrgovina, E2 ekologija in energija. Tako ima vsak projekt svojega vodjo, ki je popolnoma odgovoren za poslovanje tovrstnih dejavnosti (C&G d.o.o., 2009).

Od projektnega pristopa odstopa le veletrgovina, za katere organizacijo lahko rečemo, da se bolj nagiba k poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, saj je vodena dokaj centralizirano, toda ne iz vodstva celotnega podjetja, ampak je za vodenje veletrgovine postavljen poslovodja, ki nato usmerja prodajo in nabavo vseh proizvodov ter je za celotno dejavnost odgovoren.

Po velikosti sodi podjetje med mala podjetja in ima srednje kompleksno organizacijo, ki jo želi nadzorovati s pomočjo podrobnega opisa vseh planiranih dogodkov v prihodnosti. Tako kot vsa druga podjetja, tudi podjetje C&G d.o.o. teži k rasti in razvoju, s čimer bi si pridobili dodatno prednost pred svojimi konkurenti.

Slika 1: Organigram C&G d.o.o.



Vir: C&G d.o.o., Usmeritve trženja podjetja C&G d.o.o. (interno gradivo), 2009.

Iz organizacijske strukture (slika 1, stran 14) je razvidno, da ima vodstvo podjetja širok kontrolni razpon, saj je odgovorno za delovanje posameznih funkcijskih procesov (razvoj, finance, trženje, računovodstvo, nabava in kadri) na nivoju podjetja. Prav tako ima podjetje veliko vodij: vodja vzdrževanja, vodja dejavnosti inženiring, vodja dejavnosti veletrgovina, vodja financ, vodja zunanje trgovine, vodja dejavnosti proizvodi in storitve in kar devet različnih vodij projektov. Tako se projektni vodje skupaj s projektnim timom združijo v skupine, ki delajo pri določenem projektu v okviru posamezne dejavnosti.

V podjetju se dejavnosti delijo na naslednja področja: inženiring, proizvodi in storitve, veletrgovina in 2E (ekologija in energija). Vsaka dejavnost ima svojega vodjo, ki je specializiran za svoje področje, sodeluje pa tudi veliko vodij projektov, ki niso vedno iste osebe.

Pri **centralizaciji** v podjetju C&G d.o.o. sta prisotni obe obliki vodenja: centralizirano in decentralizirano. Katera oblika prevladuje, je odvisno od posameznih nalog in odločitev v določenem obdobju. Tam, kjer odločanje poteka centralizirano, vsa navodila prihajajo z vodstvenega položaja, vendar ni tako strogo določeno, saj so projekti v podjetju zelo različni in velikokrat pride do zamenjave mest, kjer so vodilni pri projektu tisti, ki so specializirani za trenutno obravnavano stroko. Tako kot veliko uspešnih podjetij tudi tukaj za odločitve v zvezi s financami, nabavo in kadrovsko politiko, skrbijo vodje in poteka centralizirano. Odločitve glede prodaje, razvoja in ostalih storitev, so v podjetju prepuščene tudi ostalim zaposlenim, kjer lahko vsak zase oziroma za svoje področje odloča sam. Tako lahko sklepamo, da je v podjetju prisotna srednje visoka decentralizacija.

Stopnjo **formalizacije** merimo po obsegu pravil in postopkov, kar je zajeto v raznih dokumentih podjetja. Podjetje C&G d.o.o. ima srednje visoko stopnjo formalizacije. To pomeni, da podjetje ima družbeno pogodbo, v kateri so zapisane določene dolžnosti, struktura lastništva, odgovornosti in pravila, ki veljajo za vse zaposlene. V pogodbi so prav tako prisotni predpisi o točno določenem projektnem delu, o varnosti pri delu, varovanju opreme ipd. Dokaj podrobno so opisane naloge posameznih delovnih mest, ki pa se po potrebi tudi spreminjajo. Toda prav tako se v podjetju pogosto dogaja, da za določene projekte nimajo napisanih vseh dolžnosti in pravil, komuniciranje pa pogosto poteka tudi ustno in ne samo na podlagi pisnih navodil. Občasno prihaja tudi do menjave delovnih mest ali celo menjave vodij projektov, ki prav tako niso zabeležene, vendar pa potekajo preko vodstva.

Podjetje je leta 2002 prejelo certifikat za kakovost ISO 9001:2000. Pridobili so ga na podlagi uspešnega obvladovanja dejavnikov, ki so na kakršenkoli način vplivali na kakovost procesa, izdelka ali storitve. Eden izmed zadanih ciljev je tudi prilagajanje specifičnim potrebam odjemalca oziroma trga in zagotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja. Prav tako v kakovost poslovanja vključujejo tudi zaposlene, zato si v podjetju prizadevajo, da:

- bi imeli vodje projektov ključno vlogo v procesih podjetja,
- bi organizacijska struktura omogočala enostaven in horizontalen potek procesov,
- je vodstvo podjetja odgovorno za planiranje poslovanja, politiko in sistem vodenja kakovosti, uspešno in primerno določanje vodij projektov ter izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- imajo jasno določena merila uspešnosti in instrumente merjenja rezultatov.

Značilnosti **specializacije** so, da delo poteka po točno določenih predpisih in da je vsak zaposleni specializiran za svoje področje in opravlja samo posamezna opravila. V podjetju

C&G d.o.o. je stopnja specializacije nizka. To pomeni, da se določena opravila zaposlenih ponavljajo, večino časa pa ne opravljajo samo enega dela. Delo je dokaj razgibano in raznoliko, saj se projekti med seboj večinoma razlikujejo in so ves čas prisotne spremembe. Prav tako se pojavljajo projekti, ki so si med seboj zelo podobni, občasno tudi prihaja do menjave del med zaposlenimi, pri čemer je vidna njihova prilagodljivost, saj lahko opravljajo različna opravila hkrati. Prav tako je to vidno tudi pri delu na terenu, kjer se vsaka naloga razlikuje od prejšnje in je med zaposlenimi najbolj pomembna lastnost iznajdljivost in prilagodljivost glede na nalogo. Na teren gredo vedno v timu, v katerem so zaposleni z določenimi znanji, ki morajo biti tudi fleksibilni, saj se morajo večkrat spoprijeti z delom, ki ni ravno iz področja, za katero so specializirani. Zaposleni so na svojih področjih specializirani s svojim znanjem in tudi visoko strokovno usposobljeni, vendar ne samo za eno določeno področje, ampak je med njimi dobro vidna učinkovita fleksibilnost.

Standardizacija zahteva, da je delo standardizirano, torej enako ne glede na to kje se izvaja oziroma kdo ga izvaja, kar pa za preučevano podjetje ne velja. Standardizacije v podjetju ni, saj delujejo s projekti, ki so enkratni in vsakič potekajo vsaj malo drugače.

Hierarhija avtoritete v podjetju obstaja, saj načeloma vse odločitve prihajajo iz vodstva podjetja, kjer je skoncentrirano tudi največ avtoritete. Ob direktorju stojijo člani vodstva, ki so hkrati tudi direktorji posameznih oddelkov, za katere so tudi popolnoma odgovorni. Kontrolni razpon zajema vsak projekt posebej, kjer naj bi bil točno določen vodja projekta, ki ima nato odgovorno nalogo kontrolirati izvajanje projekta, za katerega je tudi sam najbolj odgovoren. Toda ravno pri nadzoru poteka projekta se občasno zgodi, da se ob nastanku težav odgovorne osebe ne morejo jasno opredeliti. Komuniciranje poteka vertikalno, zato je v podjetju dokaj sproščeno okolje, upoštevajo pa se nove ideje, spremembe, informacije vseh zaposlenih, na vseh položajih, dokončno pa jih vedno potrdijo vodilni oziroma direktor.

Kompleksnost je v podjetju prisotna do neke mere, saj je podjetje sestavljeno iz treh ravni. Prvo raven sestavlja direktor skupaj z vodstvom podjetja in vodstvom za kakovost. Drugo raven sestavljajo trije različni sektorji, ki se delijo na tehnični, trženjski in poslovni sistem, kjer sestavljajo in se dogovarjajo za projekte in ostale dejavnosti v podjetju, ki jih nato na tretji ravni izvajajo. Projekti so različni, saj se izvajajo tako v inženiringu, vzdrževanju v energetiki, na področju energetike in ekologije (2E). Nekoliko drugače je v veletrgovini, saj se prodaja večinoma ponavlja in ne poteka po projektih.

Profesionalizacija je v podjetju C&G d.o.o. zelo visoka, kar pomeni, da ima več kot polovica zaposlenih visoko izobrazbo. Prav tako trenutno iščejo novega sodelavca, za katerega je pogoj, da ima najmanj sedmo stopnjo izobrazbe, smer elektrotehnik-energetik, in da obvlada veliko računalniških programov. Takšno izobrazbo ima kar nekaj zaposlenih v podjetju. Zaposleni morajo obvladati angleški jezik in tudi druge tuje jezike. Podjetje omogoča dodatno usposabljanje in izpopolnjevanje v različnih izobraževalnih ustanovah; na primer: izredni

podiplomski študij, priprave za strokovne izpite, tečaji usposabljanja pri dobaviteljih opreme, seminarji in delavnice po vsej Evropi. Prav tako v podjetju vsak teden organizirajo sestanke in organizirane mentorske programe (t trenerstvo), kjer si zaposleni izmenjavajo znanje in si pomagajo, da delo kasneje poteka lažje in bolj uspešno.

Kadrovska struktura je po spolu sestavljena iz 65 % moških in 35 % žensk. Povprečna starost zaposlenih je približno 40 let. Po izobrazbeni strukturi pa ima 17 % zaposlenih v podjetju srednješolsko izobrazbo 22 % višješolsko izobrazbo in 61 % univerzitetno izobrazbo. Poleg redno zaposlenih podjetje dodatno zaposluje strokovne in administrativne honorarne sodelavce, saj je včasih nujno potrebna dodatna delovna in strokovna pomoč (C&G d.o.o., 2011).

4. 3. Situacijski vplivi na organizacijo podjetja C&G d.o.o.

Vsa aktivna podjetja po svetu se srečujejo z različnimi dejavniki, ki vplivajo na njihovo poslovanje. Najpogostejši dejavniki, ki prav tako vplivajo tudi na podjetje C&G d.o.o., so: tehnologija, okolje, velikost podjetja, strategija in zaposleni.

4. 3. 1. Tehnologija v podjetju C&G d.o.o.

Dejstva, da je konkurenca vsak dan večja, se dobro zavedajo tudi v podjetju C&G d.o.o. in zaradi tega želijo svojo tehnologijo ves čas izboljševati. Kljub visoki stopnji izobrazbe v podjetju težijo k dodatnemu izobraževanju zaposlenih za uporabo še novejših tehnologij in procesov. Tehnologija v podjetju je raznolika, saj se ukvarja s proizvodno in tudi storitveno dejavnostjo.

Inženiring zahteva tehnične potrebe; gradnjo, rekonstrukcijo, dobavo investicijske ali specializirane tehnične opreme ali storitev. Kot je za inženiring značilno, imajo srednjo stopnjo formalizacije, komunikacija poteka tako pisno kot ustno, redno pa imajo tudi sestanke, na katerih poročajo o svojem delu, novih idejah in predlogih. Zaradi različne kompleksnosti in nepredvidljivosti znotraj dejavnosti so jo razdelili na različne programe: investicijski in izvajalski inženiring, svetovanje, šolanje, nadzor, projektiranje in prodaja investicijske opreme.

Vzdrževanje v energetiki je storitvena dejavnost, ki ima prav tako kompleksno tehnologijo, vendar je ta dokaj rutinska. Formalizacija je nizka, aktivnosti pa imajo različno razdeljene na preventivno vzdrževanje opreme, ki služi preprečevanju nastanka okvare s poddejavnostmi (pregled, remont, revizija, obnova opreme), na vzdrževanje opreme in meritve na elektroenergetski opremi.

Dejavnost veletrgovina je usmerjena na prodajo izdelkov domačih in tujih proizvajalcev. Tako na domačem kot na tujem tržišču je tehnologija usmerjena na zadovoljevanje potreb za montažna in industrijska dela pri elektroenergetskih družbah. Tehnologija je rutinska, saj je prodaja predvidljiva, formalizacija pa je višja kot v prejšnjih dveh dejavnostih. Pomembna je komunikacija, ki poteka vertikalno, veliko pa je tudi pravil o sami prodaji.

Vse vzdrževalne storitve izvaja podjetje s proizvajalci elektro in strojne opreme ali pa s pooblaščenimi izvajalci, ki imajo originalne dele. Podjetje C&G d.o.o. ima pogodbe o sodelovanju s številnimi zunanjimi izvajalci. Glede na to da ima podjetje sodobno tehnologijo sprti skrbi, da ta ne stagnira in zastara. Na trgu stalno opazujejo in v podjetje uvajajo novo opremo, rezervne dele ipd., ki so v danem trenutku najnovejši in najaktualnejši.

Zaradi velikega vlaganja v razvoj produktov in storitev so v podjetju leta 2007 ustanovili svoj razvojni inštitut. Inštitut je prejel visoko subvencijo v obliki nepovratnih sredstev, namenjenih raziskavam in razvoju novih produktov. Inštitut je raziskovalno naravnano. Delo v njem je nerutinsko in kompleksno in tudi pri delitvi del se včasih pojavijo problemi pri določanju del in nalog. Največji poudarek je na znanju in kvaliteti, zato imajo v tem oddelku neprestana dodatna izobraževanja. Inštitut deluje še danes in se lahko pohvali z razvojem ene najbolj perspektivnih inovacij na področju diagnostike daljnovodov. Inovacija OTLM® (Overhead Transmission Line Monitoring) se po uspešnih testiranjih in referencah domačega tržišča uveljavlja tudi na tujih trgih.

Glede na opisano situacijo podjetju ustreza pretežno organska organizacija.

4. 3. 2. Okolje podjetja C&G d.o.o.

V podjetju se zavedajo, da je za uspešnost poslovanja zelo pomembno, da se hitro prilagaja spreminjajočemu se okolju. Eden od ključnih dejavnikov za ustanovitev podjetja je bila tržna niša, odvoz radioaktivnih odpadkov na uničenje v Francijo. Energetski objekti v Sloveniji in v državah nekdanje Jugoslavije (elektrodistribucija, termoelektrarne, hidroelektrarne) so se srečevali s problematiko skladiščenja radioaktivnega odpadka hladilne tekočine za izolatorje, SF6. Današnje vodstvo podjetja C&G d.o.o. je v tem videlo priložnost in začelo z odvažanjem teh odpadkov, kar je še danes pomembna dejavnost podjetja. Zakonodaja v ekologiji se je medtem spreminjala in danes se podjetje srečuje s problemi kot so vedno višji stroški uničevanja radioaktivnih odpadkov. Tudi lokacija se je zaradi zakonodaje spremenila in je trenutno dlje kot včasih (najbližje je Francija). Sprememba zakonodaje pri novih naročilih zahteva tudi vedno več birokracije, ki povečuje stroške in zahteva več časa.

Podjetju konkurirajo podjetja po posameznih dejavnostih. Pri veletrgovini je največji konkurent podjetje Elektronabava, ki se ukvarja s prodajo širokega asortimana elektrotehničnega materiala. Pri inženiringu ima konkurenco v treh različnih podjetjih: IBE,

IMP in Korona. Potrebno pa je poudariti, da z vsemi temi podjetji, ki si hkrati konkurirajo, pogosto tudi poslovno sodelujejo, odvisno od zahtevnosti projekta. Predvsem s podjetjem IMP imajo že veliko skupnih projektov, pri katerih uspešno sodelujejo, občasno pa na trgu tekmujejo s podobnimi storitvami, o katerih se nato na podlagi ponujene cene odločajo druga podjetja. Podjetje ima svoje kupce na domačem in tujem trgu. Na tujih trgih so to predvsem države nekdanje Jugoslavije, Rusija in Francija. Svojo prepoznavnost pridobivajo s pomočjo sejmov, ki se jih udeležujejo povsod po svetu, nekaj naročil dobijo tudi preko različnih tehničnih revij ter s pomočjo referenc in priporočil.

Ena od ključnih sprememb v okolju za podjetje C&G je bila liberalizacija energetskega trga, ena od prednosti podjetja pa je njegova fleksibilnost, tako je podjetje, še preden se je trg električne energije v Sloveniji liberaliziral, ustanovilo hčerinsko podjetje C&G energetika, ki se je nemudoma po liberalizaciji energetskega trga pričelo ukvarjati s trženjem električne energije.

Sodobno okolje se neprestano in hitro spreminja. Za obravnavano podjetje postaja okolje vse bolj negotovo in nestabilno, predvsem zaradi konkurentov in kompleksnosti dejavnosti podjetja. Lahko rečemo, da je gledano v celoti negotovost srednje visoka, podjetje pa se ji spretno prilagaja, saj je že dolgo na trgu in ima zadostno število vzdrževalnih pogodb in ostalih dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo, hkrati pa tudi gospodarska kriza ni toliko obremenila poslovanja. To pomeni, da se podjetje deloma še nagiba k mehanski organizaciji, vendar pa nekatere velike in hitre spremembe zahtevajo, da razvija bolj organsko obliko organizacije.

4. 3. 3. Velikost podjetja C&G d.o.o

Glede na število zaposlenih podjetje C&G d.o.o. po velikosti uvrščamo med mala podjetja. Organizacijo ima prilagojeno poslovnemu procesu (slika 1, str. 14), ki je zasnovan po projektnem principu in od zaposlenih zahteva, da opravljajo več različnih funkcij. Zaradi malo zaposlenih, a dobrega sodelovanja med njimi, je podjetje fleksibilno.

Hčerinski podjetji in mešano podjetje nastopajo na trgu samostojno, v njihovo delo pa vključujejo vodje projektov iz materinskega podjetja.

Svoje poslovanje podjetje že nekaj časa širi tudi na trge nekdanje Jugoslavije, na Slovaško, povečuje pa se sodelovanje z Rusijo, s katero želijo sodelovati tudi v prihodnosti. Drugih večjih rasti podjetja zaenkrat ne načrtujejo in imajo namen še nekaj časa spadati med mala podjetja s tremi hierarhičnimi ravnmi. Komunikacija poteka pretežno ustno, prav tako tudi pisno. Glede na vpliv velikosti podjetja lahko rečemo, da podjetju najbolj ustreza pretežno organska organizacija.

4. 3. 4. Cilji in strategija podjetja C&G d.o.o.

Podjetje je leta 1999 uvedlo strateško planiranje trženja kot del procesa planiranja v podjetju. Za takšno planiranje so se odločili zaradi krize, ki se je pojavila v letu 1997. Kriza se je najbolj kazala na naslednjih področjih: znižana dodana vrednost, malo uspešnih ponudb, stagnacija prihodkov iz poslovanja, prezaposlenost delavcev. Nov strateški načrt je bil izdelan na podlagi modela za storitvene organizacije. Novi ključni elementi tega načrta so bili: analiza zunanega in notranjega okolja, SWOT analiza za vsak program podjetja, temeljna analiza kupcev in konkurence, natančno določeni in količinsko opredeljeni strateški cilji za vsak program in tržišče posebej ter prognoza prihodkov in dobička za vsak program podjetja. Po dveh letih so rezultati poslovanja pokazali, da je bila primerjava postavljenih ciljev in rezultatov pravilno postavljena, le strateške aktivnosti niso bile izpeljane v dogovorjenih rokih. V podjetju se kratkoročni cilji spreminjajo od projekta do projekta, predstavljeni pa so predvsem v letnih poročilih. Večji poudarek dajejo dolgoročnim ciljem, saj jim ti z uresničitvijo zagotavljajo nadaljnje uspešno poslovanje v prihodnosti. Cilji temeljijo na vsakoletnem zmanjševanju stroškov, stalnem izboljševanju kakovosti storitev in proizvodov, minimiziranju neskladnosti pri nezmožnosti izpolnjevanja dogovorjenih rokov, posodobitvi obstoječe opreme ter širjenju na druge tuje trge.

Danes se vodstvo podjetja zaveda, da je ključni del procesa visoka strokovna usposobljenost, informiranost in motiviranost vseh zaposlenih. Zaradi tega podjetje vsako leto pripravlja delavnice za usposabljanje sodelavcev za strateško planiranje. Delavnice vsebujejo podrobno analizo modela strateškega planiranja, naloge, ki jih morajo zaposleni opravljati, potek nalog in odgovornosti ter vse ostale osnove in cilje, ki spadajo v strateško planiranje.

Tako lahko sklepamo, da je podjetje bolj dolgoročno usmerjeno in zelo prilagodljivo glede na načrtovan projekt in razmere v okolju. Zavedajo se, da so zaposleni ključni faktor uspešnosti poslovanja, zato dajejo zelo velik poudarek izpopolnjevanju znanja. Podjetje je bližje organski strukturi kot mehanski.

4. 3. 5. Zaposleni in soodvisnost med oddelki v podjetju C&G d.o.o.

Podjetje C&G d.o.o ima 22 zaposlenih, od tega je več kot polovica visoko izobraženih. Podjetje dodatno zaposluje več strokovnih in administrativnih honorarnih sodelavcev, odvisno od posameznega projekta, ki se izvaja. Zaposleni so specializirani na svojih področjih in strokovno visoko usposobljeni. V podjetju se dobro zavedajo, da je profil znanja zaposlenih izkaz profila znanja podjetja, zato dajejo velik poudarek izobraževanju in pridobivanju dodatnega znanja in izkušenj. Tako imajo zaposleni možnost pridobivanja znanja na različnih fakultetah, seminarjih in delavnicah; tako doma kot povsod po Evropi.

V okviru letnega načrta imajo zunanje in notranje izobraževanje in usposabljanje. V okviru notranjega izobraževanja potekajo delavnice za uspešno projektno vodenje in za sistem

vodenja kakovosti. V okviru zunanjega izobraževanja pa omogočajo izredni podiplomski študij, različne priprave za strokovne izpite, obiske mednarodnih sejmov, učenje tujih jezikov in obiskovanje različnih tečajev za usposabljanje pri dobaviteljih opreme. Tako vsem zaposlenim omogočajo, da lahko dosežejo visoko ali univerzitetno stopnjo izobrazbe in s tem še dodatno izpopolnijo svojo karierno pot, hkrati pa tudi socialno varnost in možnosti za uresničevanje poklicnih ciljev.

V podjetju C&G d.o.o. je več segmentov: veletrgovina, 2E, inženiring, vzdrževanje v energetiki. Vodstvo podjetja se zaveda, da ima na eni strani omejene človeške vire in finančna sredstva ter na drugi strani potrebo po hitrem in neprestanem prilagajanju spremembam na tržišču, zato skrbi, da so vsi zaposleni obveščeni o dogajanju v vseh projektih, ki jih podjetje izvaja. To podjetje dosega tako, da večina zaposlenih obiskuje tedenske kolegije, delavnice, sestanke in si z metodo mentorstva dopolnjuje znanje. Na ta način podjetje zagotavlja kompatibilnost zaposlenih pri preusmerjanju kadrov na nove projekte. Soodvisnost med oddelki v podjetju je zelo visoka in učinkovita.

Glede na dane situacijske spremenljivke, katerih največji poudarek je na nestabilnem okolju, fleksibilnosti zaposlenih in velikosti podjetja, lahko rečemo, da ima podjetje pretežno organsko strukturo organizacije.

4. 4. Kritična obravnava in predlogi za morebitne spremembe

Podjetje C&G d.o.o. ima glede na analizo v prejšnjih poglavjih diplomskega dela po večini projektno-matrično organizacijo. Ker pa se v podjetju dejavnosti delijo med seboj, se organizacijska oblika pri veletrgovini bolj nagiba k poslovno-funkcijski organizacijski obliki. Projektno-matrična oblika je značilna predvsem zaradi številnih projektov, ki se izvajajo v podjetju. Ti projekti se med seboj razlikujejo in se nikoli ne ponavljajo. Od zaposlenih se tako pričakuje velika fleksibilnost, saj so projekti različni in je za uspešno izvajanje pomembna prilagodljivost. Pri poslovni funkcijski obliki pa prevladuje prodaja proizvodov, ki je dokaj rutinska in tako ne zahteva večjih sprememb.

Načeloma ima podjetje svojo organizacijsko strukturo uspešno razvito, kar je razvidno iz poslovanja podjetja, saj so na trgu uspešni že dobrih 20 let. Stopnja formalizacije in specializacije zaposlenih je v podjetju na srednji ravni, odločanje pa poteka tako centralizirano kot decentralizirano, odvisno od projekta, ki se izvaja. Podjetje posluje z najnovejšo tehnologijo, ki od zaposlenih zahteva nenehno dodatno učenje in usposabljanje. Tehnologija je raznolika, saj gre tako za storitveno kot proizvodno dejavnost, zato dajejo v podjetju poseben poudarek na znanju zaposlenih in tako omogočajo pridobivanje znanja na različne načine. Glede na preučevane organizacijske spremenljivke je za podjetje primerna trenutna organizacija, predlagala bi le nekaj manjših izboljšav.

Glede organizacijskih spremenljivk ima direktor širok kontrolni razpon nad celotno organizacijo, saj neposredno nadzoruje vse funkcijske oddelke. Pri tem seveda ne more biti na vsaki ravni povsem seznanjen z vsemi informacijami in ostalim potrebnim znanjem in posledica tega so slabše opravljene določene naloge. Zato bi za doseganja boljšega nadzora bilo dobro, da v podjetje uvedejo še dodatno raven, ki bi pokrila tisti del delovanja, ki ga direktor ne zmore v celoti opraviti; lahko pa bi tudi večji del pooblastil delegiral naprej na podrejene in se tako bolje posvetil vodilni vlogi, torej vlogi direktorja. Vsekakor bi bila koristna uveljavitev komercialnega direktorja, ki bi bolje nadzoroval predvsem prodajno raven v podjetju. Prodajna funkcija je zelo razvejana, saj morajo skrbeti tako za oglaševanje kot za logistiko, montažo, servisno dejavnost in poprodajne storitve. Tako bi direktor podjetja še vedno ostal nadrejen prodajni funkciji, vendar bi bil manj obremenjen in bi se tako lahko bolj posvetil drugim pomembnim dejavnostim v podjetju.

V kontekstu zgoraj navedenih dejavnikov lahko sklepamo, da problemi podjetja C&G d.o.o. izhajajo tudi iz določanja vodij projektov in zaradi preobremenjenosti vodilnih v podjetju. To se pogosto dogaja v skupinah hitro rastočih in tehnološko razvitih podjetij. Ustanovitelji in hkrati direktorji podjetja namreč ne uvidijo, da so za razvoj in delovanje uspešne organizacije pomembne različne vloge in znanja in tako nehote uničujejo druga področja, ki niso neposredno povezana z ozkim specialističnim znanjem, s katerim se nato razvije uspešno podjetje. Tako veliko nasvetov in sugestij, ki temeljijo na izkušnjah, praviloma zavrnejo in celo ocenijo kot nevarnost podjetju. Vse odločitve in postavljanja novih ciljev potekajo preko direktorja, ki pa ni vedno seznanjen z vsemi potrebnimi informacijami in znanjem, zato bi lahko izkoristili in pridobili več informacij od zaposlenih, ki delajo pri obravnavanem projektu.

Odločitve o izvedbi nekega projekta vedno prihajajo z vrha vodstva podjetja, vendar pa vodje niso zmeraj isti. To pomeni, da je določitev vodje odvisna od trenutnega obravnavanega projekta in od znanja vodje. Zaradi menjave vodij pride v podjetju velikokrat do nesoglasij, saj včasih ni točno določeno, kdo je odgovoren za določen projekt.

Pri proizvodnji in storitvah vodje niso jasno določeni, zato pri montaži in zagonu novih proizvodov na terenu, kjer pogostokrat pride do nepredvidljivih težav, zaposleni ne znajo odpraviti problema, ker se vodje med seboj ne uskladijo in pravočasno ne sprejmejo neke skupne rešitve. Posledica tega je, da se projekti zamaknejo, podaljšajo in dodatno zapletejo. Težko je določiti, kdo je za napako najbolj odgovoren in nesoglasja med zaposlenimi se tako kopičijo. Vsaka skupina mora imeti svojega vodjo, včasih jih je za večji projekt potrebnih celo več, ki si po funkcijah porazdelijo delo in tudi odgovornost. Vodja naj bo en sam, da bo imel sam odločilno besedo in celotno odgovornost. Da delo poteka uspešno, mora biti vodja skupine izkušen vodja projekta, svetovalec ali član vodstva, saj so tako zaposleni pravilno vodeni in so rezultati uspešni. Prav tako je potrebno pred začetkom izvajanja projekta točno določiti časovne roke, aktivnosti, ki so vsem jasne, in načrt izvedbe projekta. Vodja projekta

pa mora imeti specializirano znanje o trženju ter o celotnem postopku izvajanja določenega projekta.

Da bi podjetje uspešno delovalo tudi v prihodnje, bi morali biti previdni pri postavljanju vodij projektov, saj se drugače lahko pojavi kopičenje problemov pri ravnanju z zaposlenimi in zaposlovanju. Kadri v podjetju lahko postanejo nehomogeni, med zaposlenimi lahko pride do vedno večjega rivalstva, ker se ne bodo več počutili povezani s podjetjem, posledica tega pa je, da zaposleni ne bodo imeli več skupnega cilja – uspešnosti podjetja in njegove vizije. Med težave spadajo tudi določeni projekti, ki nimajo ustreznega vodenja projektov, pri katerih svoje zaposlene premalo usmerjajo na delavnice projektnega vodenja. Tako omenjeni problemi kažejo, da bi bilo potrebno pri posameznih projektih jasneje opredeliti pristojnosti in odgovornosti, zato bi najbrž bilo koristno organizirati interno delavnico projektnega vodenja. Zaposleni so namreč strokovnjaki za svoja področja, s takim izobraževanjem pa bi svoja znanja o projektne delu dopolnili še z organizacijskimi vidiki vodenja projektov.

Med pogovorom z direktorjem podjetja sem ugotovila, da se je uresničevanje strateških načrtov zelo izboljšalo, vendar imajo še zmeraj težave pri postavljanju ciljev, predvsem pa pri uresničevanju teh ciljev v dogovorjenih rokih. Proces izdelave strateških načrtov izboljšujejo na podlagi različnih delavnic, ki jih za zaposlene redno organizirajo. Za podjetje je značilno, da vsi zaposleni vlagajo veliko truda in se tudi med seboj načeloma odlično razumejo ter sodelujejo. Klima v podjetju je prijetna in očitno je, da so v podjetju zastavili prave smernice razvoja in da bodo v prihodnosti še tako uspešni ter učinkovito prilagajali svojo organizacijo vsem spremembam, ki se bodo pojavljale. Ob vseh teh spremembah pa bodo morali v podjetju paziti, da bodo nenehno sledili pretežno organski obliki organizacije in tako podjetju uspevali oslabiti konkurenco, ki se prav tako širi na tuja tržišča, in pridobiti še več ponudb in novih projektov. Zaradi naštetega menim, da ima podjetje C&G d.o.o. tudi v prihodnosti dobre možnosti za poslovanje.

SKLEP

Podjetja si izoblikujejo primerno organizacijsko strukturo, te strukture pa se med seboj razlikujejo. Spremembe na trgu so nenehno prisotne, zato je za podjetje pomembno, da naredi podrobno analizo svoje organizacije in da jo pravilno prilagaja spremembam.

V svojem diplomskem delu sem poskušala prikazati in analizirati organizacijsko strukturo podjetja C&G d.o.o. Obstoječa organizacijska struktura obravnavanega podjetja je načeloma organske narave, oblika je pretežno projektno-matrična, zasnovana po načelu zagotovljene čim večje fleksibilnosti podjetja. Tako od vsakega zaposlenega posebej zahteva, da obvladuje več različnih funkcij v podjetju. Pri določeni dejavnosti pa se kaže tudi oblika poslovno-funkcijske organizacije, pri kateri delo ne poteka po projektih.

Menim, da je trenutna organizacija podjetja C&G d.o.o primerna za področje, s katerim se ukvarjajo. To dokazuje tudi dejstvo, da je podjetje uspešno na trgu že dobrih dvajset let. Zaposleni svoje delo opravljajo uspešno, tako kot pri vseh drugih podjetjih pa so potrebne določene spremembe, ki sem jih poskusila razložiti v diplomskem delu.

Če vse skupaj na kratko povzamem, bi za obravnavano podjetje bilo ugodno, da se delo direktorja razbremeni in se dodatno uvede funkcija komercialnega direktorja. Vsa izobraževanja in izpopolnjevanja, ki so namenjena zaposlenim, naj temeljijo na izobraževanju vodij projektov, šele nato na drugih področjih. Prav tako naj bodo vsi projekti organizirani tako, da jih vodi en sam vodja projektov, ki bo jasno razložil vsa navodila za delo ter uspešno vodil celotno skupino in zanj tudi odgovarjal. To so predlogi, ki bi lahko prispevali k še boljšemu poslovanju podjetja.

Za vsa podjetja velja, da je za njihovo uspešno delovanje nujno potrebna primerna organizacija. Ta je odvisna od številnih dejavnikov, ki vplivajo nanjo na različne načine. Spremembe v okolju so neprestane in prilagoditev podjetja je eden ključnih dejavnikov za pridobitev prednosti pred konkurenco. To pomeni, da bodo podjetja v prihodnosti morala biti čim bolj fleksibilna in uspešna pri izbiri kvalitetnih informacij ter s tem odločitev za nadaljnje poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. C&G d.o.o. (2009). *Usmeritve trženja podjetja C&G d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: C&G d.o.o.
2. C&G d.o.o. (2010). *Letno poročilo podjetja C&G d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: C&G d.o.o..
3. C&G d.o.o.. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.c-g.si/si>
4. Chandler, A. D. Jr. (1990). *Strategy and structure*. Cambridge: The MIT Press.
5. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kavčič, B., & Kovač, J. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna Organizacija.
7. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Založba Obzorja.
8. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Rozman, R. (1999). *Teorije organizacije*. Kranj. Moderna Organizacija.
10. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Intervju z g. Markom Gabrovškom.....	1
PRILOGA 2: Oblike organizacijskih struktur.....	2
PRILOGA 3:Strateško planiranje v podjetju C&G d.o.o.....	6
PRILOGA 4: Partnerji podjetja C&G d.o.o.	8

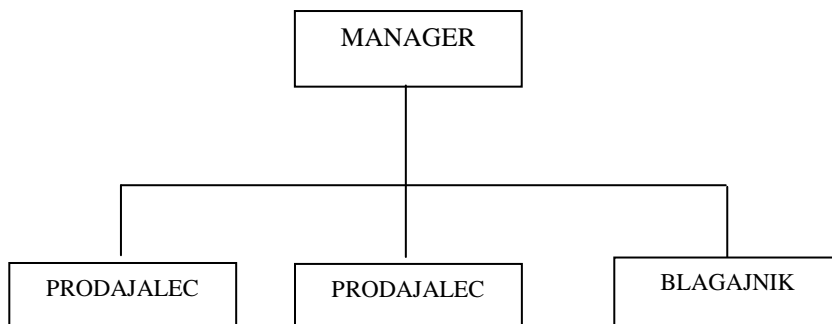
PRILOGA 1: Intervju z g. Markom Gabrovškom

Pozdravljeni, za svojo diplomsko delo sem izbrala vaše podjetje, pisala pa bom o organizaciji v podjetju C&G d.o.o.

1. Na vaši spletni strani sem prebrala, da podjetje zaposluje 22 ljudi in da jih ima več kot polovica visoko izobrazbo. Ali je visoka izobrazba ključni dejavnik zaposlovanja v vašem podjetju?
 2. Ali je to le posledica specifike dejavnosti, v kateri deluje podjetje?
 3. Ali se srečujete s problemom slabe komunikacije med zaposlenimi in kako pogosto se to dogaja?
 4. Se kdaj zgodi, da med zaposlenimi prihaja do konfliktov in kako jih rešujete?
 5. Kako se lotite zaposlovanja oziroma selekcije med izbranimi, ko se v podjetju pokaže potreba po novem kadru?
 6. Katere so tiste lastnosti, ki jih mora imeti zaposleni v vašem podjetju?
 7. Glede na organigram podjetja C&G d.o.o bi lahko rekli, da gre pri vas za projektno-matrično organizacijo. Ali imate že od nekdaj takšno strukturo ali pa jo je bilo potrebno z leti prestrukturirati?
 8. Kako izberete vodjo projekta in kako nato dodelite ostale člane projekta, ko začnete z realizacijo novega posla in gre za projektno vodenje?
 9. Ali ima podjetje izdelan strateški načrt, če ga ima, kako pogosto ga planirate in kako ste ga izvajali v preteklosti?
 10. Koliko sredstev letno nameni podjetje za raziskave in razvoj ter izobraževanje zaposlenih?
 11. Kako v podjetju poteka dodatno izobraževanje med zaposlenimi? Ali se ga tudi vi udeležujete?
 12. Kako motivirate zaposlene?
 13. Ali imate veliko konkurence? Katera podjetja vam najbolj konkurirajo?
 14. Ali se kdaj dogaja, da zaposlujete ljudi iz konkurenčnih podjetij? Če jih, zakaj?
 15. Kakšno je vaše mnenje o »team buildingu« in ali se ga v podjetju lotevate ter na kakšen način?
 16. Ali merite produktivnost zaposlenih? Kako jo merite in kako nato nagrajete zaposlene?
 17. So zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja?
 18. Menite, da je realizacija vašega podjetja optimalna in ali bi se jo dalo še izboljšati?
 19. Kakšni so vaši načrti glede širitve in vstopov na tuje trge?
- Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje.

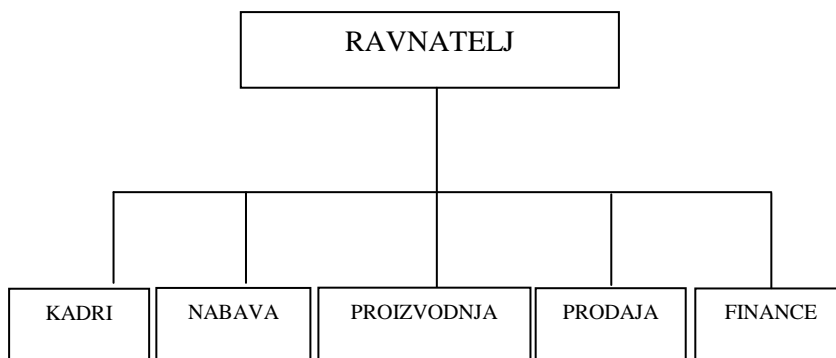
PRILOGA 2: Oblike organizacijskih struktur

Slika 1: Enostavna organizacijska struktura



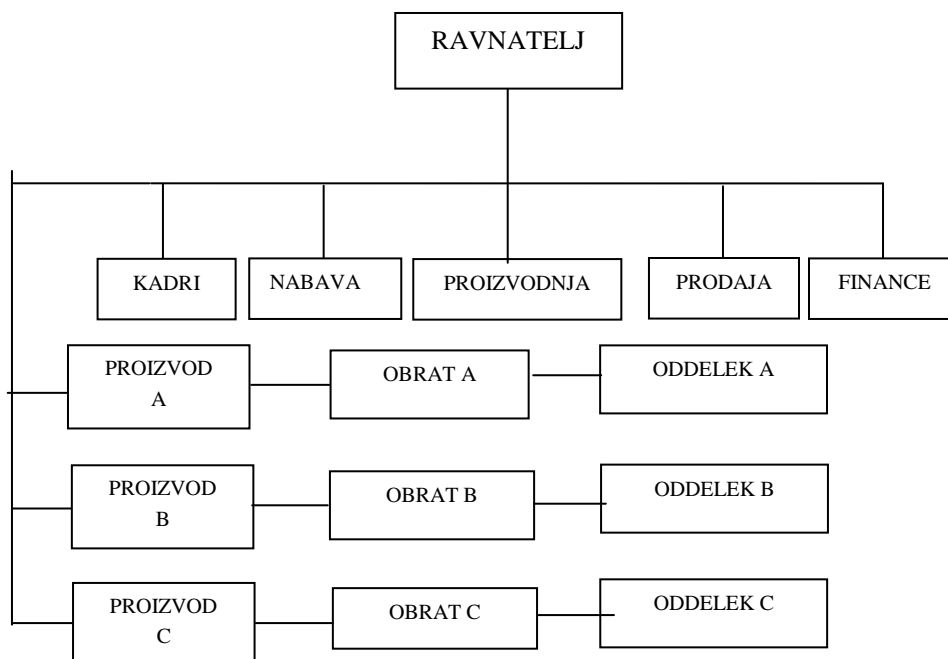
Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacij, 2000, str. 86.

Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska oblika



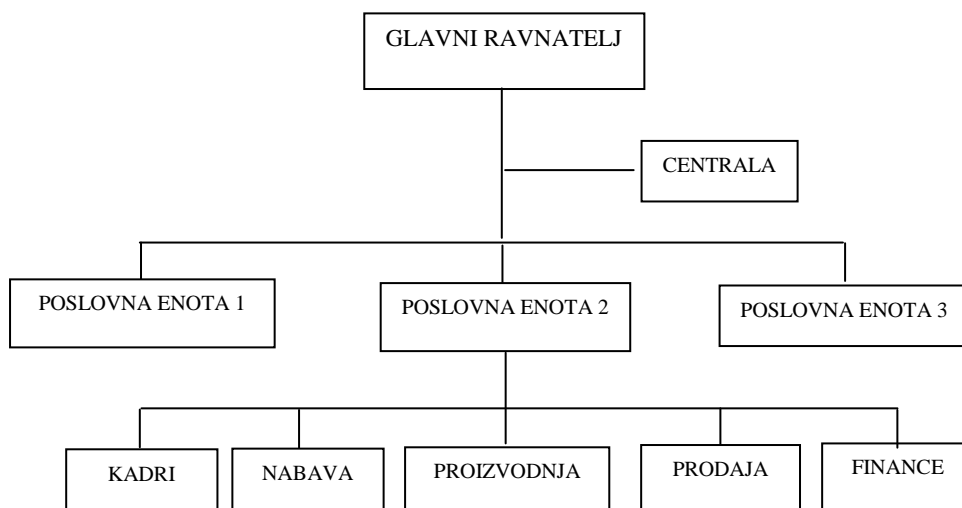
Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 86.

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska oblika



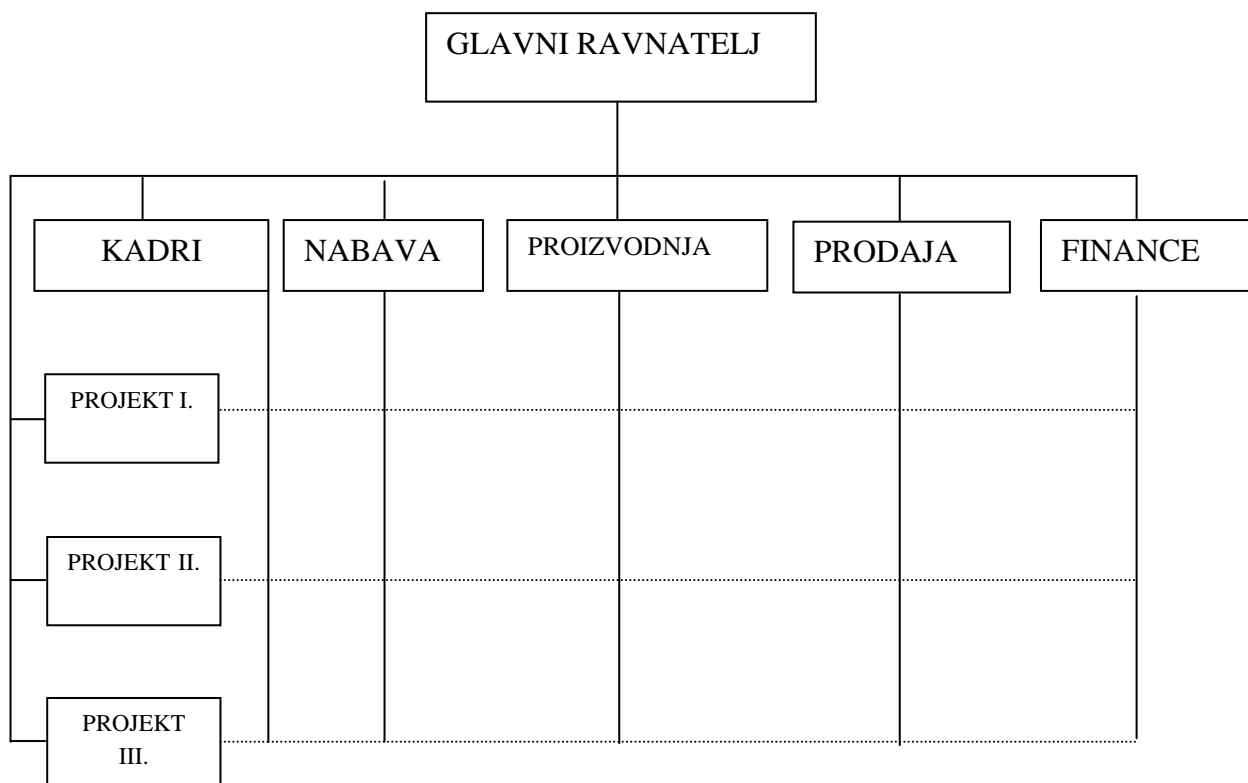
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 92.

Slika 4: Poslovno-enotna organizacijska struktura



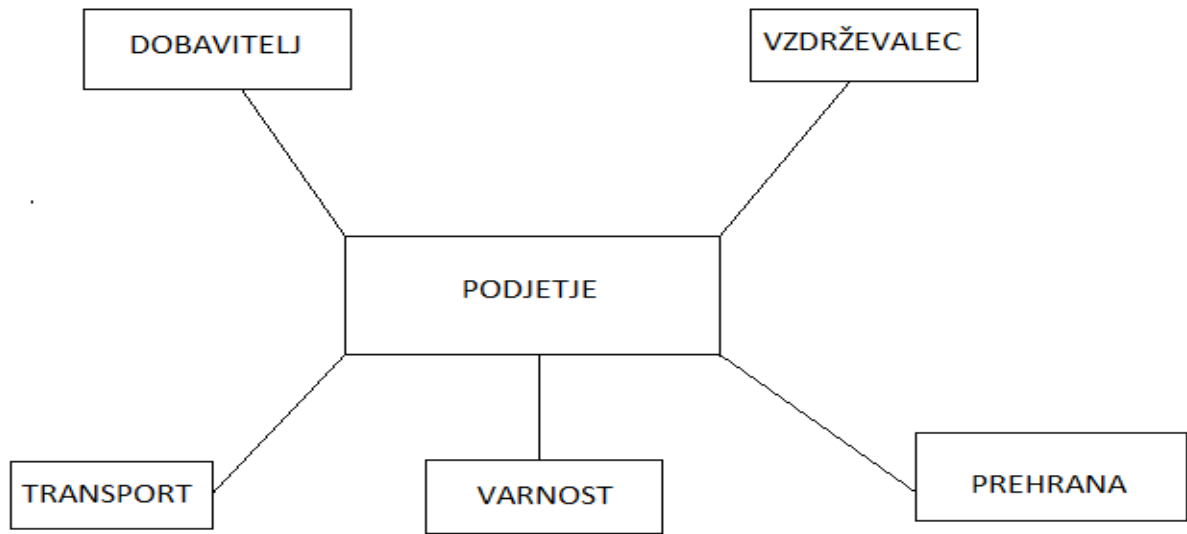
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 93.

Slika 5: Projektno-matrična organizacijska oblika



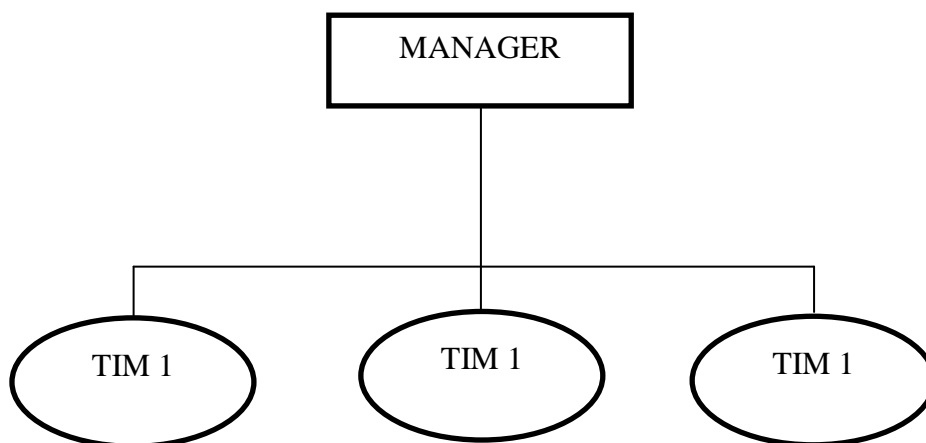
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 98.

Slika 6: Mreža podjetij



Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 100.

Slika 7: Timska organizacijska struktura



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, *Temelji organiziranja in odločanja*, 2002, str. 198.

PRILOGA 3:Strateško planiranje v podjetju C&G d.o.o.

Podjetje je leta 1999 uvedlo strateško planiranje trženja kot del procesa planiranja v podjetju. Za takšno planiranje so se odločili zaradi krize, ki se je pojavila v letu 1997. Kriza se je najbolj kazala na naslednjih področjih:

- znižana dodana vrednost,
- malo uspešnih ponudb,
- stagnacija prihodkov iz poslovanja,
- prezaposlenost delavcev.

Glede na to da podjetje ni imelo potrebnih strateških usmeritev, se je vodstvo določilo, da uvede kontinuiran proces strateškega planiranja kot del procesa planiranja ter da ta proces dodatno vključi v sistem zagotavljanja kakovosti podjetja. Model strateškega planiranja je zajemal triletno obdobje, ključni elementi modela pa so bili: strateški cilji, analiza zunanjega in notranjega okolja, uporaba analize SWOT, načrt strateških aktivnosti po dejavnostih ipd.

Sčasoma se je v podjetju pokazalo, da kljub intenzivnemu usposabljanju zaposlenih niso učinkovito uporabljali orodja strateškega planiranja. Tako je vodstvo podjetja pripravilo nov načrt in postavilo temelje strateškega planiranja v podjetju. Nov strateški načrt je bil izdelan na podlagi modela za storitvene organizacije. Novi ključni elementi tega načrta so bili:

- analiza zunanjega in notranjega okolja,
- SWOT analiza za vsak program podjetja,
- temeljna analiza kupcev in konkurence,
- natančno določeni in količinsko opredeljeni strateški cilji za vsak program in tržišče posebej,
- prognoza prihodkov in dobička za vsak program podjetja.

Kmalu pa so se pokazale pomanjkljivosti tega programa, ki so se kazale predvsem pri naslednjem:

- zaposleni se niso dobro spoznali s programom, niso vedeli veliko o njem, zato jim je predstavljal veliko breme,
- pri kvantifikaciji ciljev je zelo težko izpeljati toliko meritev, ki bi bile povsem točne, saj to pomeni preveč dela,
- prognoza prihodkov in dobička za več let v naprej nima neke pozitivne vrednosti, saj je zelo težko napovedovati posle za daljše obdobje v prihodnosti,
- pri organizaciji za inženiring je bilo potrebno zelo natančno analizirati storitve, dejavnosti, strukturo prihodka in dobička po kupcih,
- analiziranje zunanjega okolja z malo danimi resursi je zelo nekvalitetno.

V dveh letih, se je pokazalo, da se je stanje zgoraj naštetega bistveno izboljšalo in rezultati so pokazali, da je bila primerjava postavljenih ciljev in rezultatov poslovanja pravilno postavljena, le strateške aktivnosti niso bile izpeljane v dogovorjenih rokih. Mnenja

zaposlenih so bila še zmeraj dokaj enotna; tudi to, da je bilo strateško planiranje nepotrebno, čeprav so se rezultati poslovanja bistveno izboljšali.

Danes se vodstvo zaveda, da je ključni del procesa visoka strokovna usposobljenost, informiranost in motiviranost vseh zaposlenih.

Zaradi tega podjetje vsako leto nudi delavnice za usposabljanje sodelavcev za strateško planiranje. Delavnice obsegajo podrobno analizo modela strateškega planiranja, naloge, ki jih morajo zaposleni opravljati, potek nalog in odgovornosti ter vse ostale osnove in cilje, ki spadajo v strateško planiranje.

Rezultati, ki so bili doseženi s pomočjo strateškega planiranja so postavljeni v seznam aktivnosti po dejavnostih za vsakega od strateških ciljev podjetja.

Direktor združi vse planirane strateške aktivnosti v dokument in nato vodstvu podjetja, ki je tudi organ odločanja, predlaga obseg resursov za vsako posamezno aktivnost.

Strateški načrti za prihodnost, ki jih pripravlja direktor skupaj z vodstvom podjetja, temeljijo predvsem na:

- prepoznavnosti in meritvah vplivov na okolje,
- zmanjševanju obremenjevanja okolja z razvojem in uporabo novih okolju bolj prijaznih tehnologij,
- dvigovanju ekološke zavesti javnosti, vključevanjem v postopke sprejemanja zakonske in podzakonske okoljske ureditve,
- zmanjševanju vplivov na okolje z zbiranjem in odstranjevanjem nevarnih odpadkov v energetiki in industriji. (C&G d.o.o., 2011)

PRILOGA 4: Partnerji podjetja C&G d.o.o.

