

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA PANLES TRADE**

**Ljubljana, september 2008**

**ANDREJA HLUPIČ**

## **IZJAVA**

Študentka ANDREJA HLUPIČ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.9.2008

Podpis: \_\_\_\_\_



# KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 ORGANIZACIJA, ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PROCESI .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Opredelitev organizacije .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Organizacijske strukture .....</b>	<b>3</b>
1.2.1 <i>Opredelitev organizacijske strukture .....</i>	<i>3</i>
1.2.2 <i>Enovite organizacijske strukture .....</i>	<i>4</i>
1.2.3 <i>Zložena oziroma ravnalna organizacijska struktura .....</i>	<i>6</i>
<b>1.3 Organizacijski procesi .....</b>	<b>7</b>
<b>2 VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Klasične oblike .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 <i>Enostavna organizacijska struktura .....</i>	<i>8</i>
2.1.2 <i>Poslovno-funkcijska organizacijska struktura .....</i>	<i>8</i>
2.1.3 <i>Produktno-matrična organizacijska struktura .....</i>	<i>9</i>
2.1.4 <i>Decentralizirana organizacijska struktura .....</i>	<i>9</i>
2.1.5 <i>Projektno-matrična organizacijska struktura .....</i>	<i>10</i>
<b>2.2 Sodobnejše oblike organizacije .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 <i>Mrežna organizacijska struktura .....</i>	<i>10</i>
2.2.2 <i>Timska (procesna, vodoravna) organizacijska struktura .....</i>	<i>11</i>
2.2.3 <i>Hibridna organizacijska struktura .....</i>	<i>12</i>
<b>2.3 Delovno mesto v organizacijskem smislu ali delokrog .....</b>	<b>12</b>
2.3.1 <i>Povezovanje delovnih nalog v delokrog .....</i>	<i>13</i>
2.3.2 <i>Opis delokroga .....</i>	<i>14</i>
<b>3 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Situacijske spremenljivke .....</b>	<b>15</b>
3.1.1 <i>Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja .....</i>	<i>15</i>
3.1.2 <i>Vpliv okolja na organizacijo podjetja .....</i>	<i>16</i>
3.1.3 <i>Vpliv velikosti podjetja na organizacijo podjetja .....</i>	<i>17</i>
3.1.4 <i>Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja .....</i>	<i>18</i>
3.1.5 <i>Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja .....</i>	<i>19</i>
<b>3.2 Mehanistična in organska organizacija .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Organizacijske spremenljivke .....</b>	<b>20</b>
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA PANLES TRADE .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Zgodovinski razvoj podjetja .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 Predstavitev dejavnosti podjetja in panoge .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3 Nekatere značilnosti poslovanja podjetja Panles Trade .....</b>	<b>24</b>
<b>4.4 Konkurenca .....</b>	<b>25</b>
<b>4.5 Organizacijska struktura podjetja Panles Trade .....</b>	<b>26</b>
4.5.1 <i>Značilnosti organizacijske strukture podjetja Panles Trade .....</i>	<i>26</i>
4.5.2 <i>Predstavitev vodstvene ekipe .....</i>	<i>27</i>
4.5.3 <i>Organizacijska enota proizvodnje .....</i>	<i>29</i>

4.5.4 Organizacijska enota trgovina oziroma prodaja .....	30
4.5.5 Organizacijska enota skladišče .....	31
4.5.6 Organizacijska enota pakirnica .....	32
<b>5 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA PANLES TRADE</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1 Analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju Panles Trade</b> .....	<b>32</b>
5.1.1 Formalizacija v podjetju .....	32
5.1.2 Specializacija v podjetju .....	33
5.1.3 Standardizacija in podjetje .....	33
5.1.4 Hierarhija avtoritete in podjetje .....	33
5.1.5 Kompleksnost in podjetje .....	33
5.1.6 Centralizacija in podjetje .....	34
5.1.7 Profesionalizacija in podjetje .....	34
<b>5.2 Analiza situacijskih spremenljivk v podjetju</b> .....	<b>35</b>
5.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja Panles Trade .....	35
5.2.2 Vpliv okolja na organizacijo podjetja Panles Trade .....	36
5.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo podjetja Panles Trade .....	36
5.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja Panles Trade .....	37
5.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja Panles Trade .....	38
<b>6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA MOREBITNE SPREMEMBE</b> .....	<b>39</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>42</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>44</b>

## **KAZALO PRILOG**

<b>PRILOGA 1: Klasične oblike organizacijskih struktur</b> .....	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: Sodobnejše oblike organizacijskih struktur</b> .....	<b>4</b>
<b>PRILOGA 3: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Panles Trade</b> .....	<b>6</b>
<b>PRILOGA 4: Starostna struktura in delovna doba zaposlenih v podjetju Panles Trade</b> .....	<b>7</b>
<b>PRILOGA 5: Primeri kuhinj podjetja Panles Trade</b> .....	<b>8</b>
<b>PRILOGA 6: Opis delovnih mest direktor, pomočnica direktorja, vodja proizvodnje, mizar, poslovodja in prodajalec</b> .....	<b>12</b>

## UVOD

Organizacija poslovanja se od podjetja do podjetja razlikuje. Pri tem je pomembno, da vsako podjetje določi, analizira in oblikuje svojo organizacijo, ki je zanj najbolj primerna. Posledica tega je, da ima vsako podjetje različno obliko organizacije. Organizacija podjetja ni isto kot podjetje samo, temveč je tisto, kar šele izoblikuje podjetje, kar skupino ljudi poveže v podjetje (Lipovec, 1987, str. 33).

Predmet analize v diplomskem delu je organizacija podjetja Panles Trade d. o. o. Gre za manjše podjetje, ki ima sedež v Rogaški Slatini. V njem je zaposlenih 21 ljudi. Njihova osnovna dejavnost je proizvodnja kuhinjskega pohištva in trgovina na drobno, ki trenutno poteka v petih salonih.

Namen analize je kritična presoja ustreznosti in na tej osnovi predlaganih ukrepov za izboljšanje organizacije podjetja. Spoznanja naj bi pomagala podjetju, da bi ugotovilo, ali ima ustrezno organizacijo glede na situacijske spremenljivke, ki vplivajo na podjetje.

Cilj analize je celovita analiza organizacije podjetja Panles Trade, opozarjanje na probleme njene (ne)ustreznosti in iskanje najbolj primerne organizacije. Na takšen način sem dobila vpogled v to, ali ima podjetje primerno organizacijsko strukturo ali ne in ali so učinki njenega delovanja na podjetje pozitivni. Kjer sem ugotovila kakšne neustreznosti, sem poskusila podati predloge, ki bi le-te odpravili.

Najprej sem prikazala teoretični in nato še praktični pristop k proučevanju organizacije podjetja. Pri teoretičnem pristopu je šlo predvsem za prebiranje in proučevanje domače ter tuje strokovne literature s področij organizacijske teorije, managementa ter analize in oblikovanja organizacije. Pri praktičnem pristopu pa je šlo predvsem za prebiranje internega gradiva podjetja, pogovor s pomočnico direktorja ter opazovanje poslovanja podjetja. Oba vidika sem na koncu združila in primerjala dejanske ugotovitve s teoretičnimi. Tako sem ugotovila morebitna odstopanja in podala možne rešitve.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, iz teoretičnega in praktičnega dela, in iz šestih poglavij. Teoretični del zajema tri poglavja. V prvem poglavju sem opredelila pojem organizacije in organizacijske strukture, v drugem poglavju sem podala nekaj klasičnih in modernejših oblik organizacijskih struktur ter opisala delovna mesta v organizacijskem smislu, v tretjem poglavju pa sem napisala, kako bi se naj oblikovala organizacijska struktura. Pri tem sem opredelila situacijske (tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije ter zaposleni) in organizacijske dejavnike (formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija ter kadrovska struktura), ki vplivajo na oblikovanje podjetja.

Praktični del prav tako zajema tri poglavja. V njem sem najprej podala nekaj osnovnih podatkov o podjetju Panles Trade, med katerimi sem opisala predvsem zgodovinski razvoj

podjetja, dejavnost podjetja in panogo, konkurenco ter kakovost, nato sem v nadaljevanju opisala organizacijsko strukturo podjetja Panles Trade. Pri tem sem opisala tudi nekatere poklice. Čisto na koncu pa sem s pomočjo situacijskih in organizacijskih spremenljivk analizirala organizacijo obravnavanega podjetja in podala ugotovitve in predloge za morebitne spremembe.

## **1 ORGANIZACIJA, ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PROCESI**

### **1.1 Opredelitev organizacije**

Poznamo več različnih definicij organizacije. Vzroki za različno pojmovanje organizacije so številni. Med njimi pa je odločilen ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev. Pripadniki posameznih strok uporabljajo pri obravnavanju organizacije svoje posebne prijeme. Različni prijemi pri obravnavanju različnih vidikov organizacije vplivajo na to, da različni avtorji različno razumejo in opredeljujejo organizacijo, zato je skupno obravnavanje organizacije pripadnikov raznih strok na izvajalni ravni težko in skorajda nemogoče (Ivanko, 2000, str. 13-14).

Tako Rozman (2000, str. 1) opredeli organizacijo kot enega najpomembnejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo in ki bistveno vpliva na življenje združb kot ljudi. Prav zato je potrebno organizacijo spoznati, jo razumeti in spremeniti oziroma prilagoditi sebi v prid. Beseda organizacija je grškega izvora in pomeni napravo, orodje, pripravo. Ista beseda v latinščini pomeni spojitev posameznih delov v celoto, zgradbo, torej organiziranje (Lipičnik, 2002, str. 2)

Tri temeljne opredelitve organizacije po Rozmanu (2000, str. 15) so organizacija kot združba (ali sistem), organizacija v tehničnem smislu in organizacija kot množica medsebojnih razmerij.

Prva skupina avtorjev (med katere spadajo sociologi: George, Jones, Robbins, Daft) opredeljuje organizacijo kot družbeno enoto, ki je usmerjena k doseganju cilja. Zanj je značilna struktura aktivnosti in možno jo je razlikovati od okolja. Najbolj pogosto se v teh opredelitvah pojavljajo štirje elementi: družbena enota, njena utemeljenost v skupnem cilju, sestavljenost iz delov, ki so med seboj povezani, in njena razmejitev od vseh drugih enot (Rozman, 2000, str. 15). Eden pomembnejših avtorjev je Daft (1986, str. 9), ki opredeli organizacijo kot družbeno enoto, ki je usmerjena k cilju, kot sistem z urejenimi dejavnostmi in ločljivostjo od okolja.

V drugo skupino spadajo avtorji (Weber, Nordsieck, Mellerowicz), ki na organizacijo gledajo v tehničnem smislu oziroma kot na organizacijo dela. Tehnično organizacijo oziroma organizacijo dela ali urejanje dela opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegel čim boljše rezultate. Organizacija usklajuje poslovne prvine, procese, proizvode, storitve, prav tako tudi ljudi, vendar kot neaktivne

oziroma kot dele strojev (Rozman, 2000, str. 18). Cilj organizacije dela naj bi bila učinkovitost, medtem ko je glavni poudarek pri opredelitvah te skupine avtorjev na tehničnem usklajevanju.

Zadnja opredelitev organizacije gleda na organizacijo kot na množico medsebojnih razmerij. Najbolj razpoznaven je Lipovec, ki vse do sedaj obravnavane opredelitve dopolni ter poda svojo, najbolj izpopolnjeno definicijo organizacije (Lipovec, 1987, str. 35): »Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«

Prvi del te opredelitve organizacije podjetja, ki označuje bistvo organizacije, je statičen, negiben in slika nek opredeljen sestav medsebojnih razmerij med ljudmi v podjetju. Z drugimi besedami govori o neki strukturi odnosov v podjetju, tj. o organizacijski strukturi. Drugi del definicije pa govori o dinamiki, o procesu, v katerega se razvija organizacijska struktura v času. Gre za proces zagotavljanja obstoja, karakteristik in smotrnosti v delovanju podjetja (Pučko, 1999, str. 7).

## **1.2 Organizacijske strukture**

### ***1.2.1 Opredelitev organizacijske strukture***

Organizacijska struktura ali zgradba je sredstvo za uresničevanje ciljev organizacije in je v vsaki združbi nepogrešljiv element. Ker se cilji spreminjajo v času, se mora prilagajati spremenjenim ciljem tudi organizacijska struktura. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve (Lipičnik, 2002, str. 44).

Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo cilji podjetja ter številni notranji in zunanji dejavniki. Cilji podjetja vplivajo na organizacijsko strukturo tako, da določajo naloge, ki jih je potrebno izvršiti za doseganje cilja.

Organizacijska zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo prilagodljivo obnašajo. Pri tem pa sama ne sme biti prilagodljiva niti spremenljiva. Njena prilagodljivost bi zelo otežila ustaljeno izvajanje nalog, lahko bi celo pretrgala ustaljene komunikacijske kanale. Organizacijska zgradba omogoča delovanje združbe, pri tem pa sama ne deluje. Zanj velja, da je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti. Vse te lastnosti mora organizacijski zgradbi vgraditi njen tvorec oziroma organizator (Lipičnik, 1998, str. 52-53).

Ločimo enovite in zložene strukture. Enovite strukture nastanejo s povezovanjem istovrstnih razmerij med ljudmi v organizacijsko strukturo, medtem ko so zložene strukture rezultat prilagajanja in medsebojnega povezovanja enovitih struktur.



Prav tako omenimo delitev organizacije na formalno in neformalno. Formalna razmerja oziroma strukture so tiste, ki se tvorijo načrtno, namenoma, da bi dosegli cilj podjetja. Neformalne strukture pa nastajajo spontano, niso povezane neposredno z doseganjem ciljev podjetja in nastanejo kot posledica povezav in odnosov ljudi v neki združbi (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 137).

### *1.2.2 Enovite organizacijske strukture*

Med enovite organizacijske strukture spadajo: tehnična, motivacijska, oblastna (managerska) in komunikacijska struktura. V nadaljevanju sledi opis posamezne izmed njih.

**S tehnično delitvijo dela** celotno delovno nalogo podjetja, s katero podjetje dosega svoj temeljni cilj, razdelimo na delne delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do najmanjših delovnih opravil (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 133).

Pri tem je osnovna dejavnost posameznika, podjetja in njegovega poslovanja delovni proces. Rezultat tega je skupna naloga podjetja, ki je ponavadi preobširna, da bi jo lahko opravljal posameznik. Zaradi tega je potrebno delovni proces razčleniti na sestavne dele.

Celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na naloge oddelkov, in sicer poznamo delitev (Rozman, 2000, str. 7): po poslovnih funkcijah (nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance), na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov, po funkcijah ravnalnega procesa, po tehnoloških fazah (to je delitev znotraj oddelkov v skladu z delovnimi procesi).

Da lahko delo v delitvi dela poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. Prihaja do komunikacijskih razmerij, ki so povezane s tehničnimi razmerji in so usklajena med seboj (Rozman, 1999, str. 187). Nastane tako imenovana **komunikacijska struktura**. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 134).

Glavne sestavine komunikacije so (Lipovec, 1987, str. 101): sporočilo, oddajnik, sprejemnik in komunikacijski kanal. Sporočilo vsebuje informacije in je vsebina komuniciranja. Pogosto ga imenujemo kar signal, ker ima določen pomen, ki je informacija za sprejemnika. Oddajnik je prostor, naprava ali oseba, ki proizvaja in oddaja sporočila. Sprejemnik je prostor, naprava ali oseba, ki sporočilo sprejme in kateremu je namenjeno. Komunikacijski kanal pa lahko opredelimo kot pot, po kateri sporočilo potuje od oddajnika k sprejemniku.

Komunikacijski sistem tvorijo komunikacije, katere sestavljajo zgoraj naštetih štiri elementi. Gre za najpreprostejši sistem, ki se v praksi redko uporablja. V bolj kompleksnejših komunikacijskih sistemih pa nastane mreža razmerij med oddajniki in sprejemniki. Osnovna značilnost komuniciranja je medsebojno razmerje, ki je določeno z vsebino, obsegom in smerjo komuniciranja.

Poznamo več vrst komunikacij: glede na smer ločimo eno- in dvosmerne komunikacije ter horizontalne in vertikalne. Poleg te poznamo tudi delitev na ustne in pisne komunikacije, govornico telesa ter elektronsko komuniciranje.

Za opravljanje delovne naloge morajo biti zaposleni usposobljeni in motivirani. Čimbolj bosta usposobljenost in motiviranost ustrezni, tem bolje bo opravljena delovna naloga. Motivacija je na eni strani tesno povezana s potrebami, na drugi strani pa z doseganjem ciljev (Rozman, 2000, str. 8). V motiviranju se tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture med zaposlenimi, ki so lahko namerna ali formalna, lahko pa tudi neformalna.

**Motivirano delovanje** je delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti določeno potrebo. Je torej sredstvo za uresničitev cilja. Ljudje delujejo, da bi zadovoljili svoje potrebe. Vse, kar je tako ali drugače povezano s ciljem, je lahko sredstvo za uresničitev cilja, je motiv delovanja. Motivi so hotenja, ki se porajajo pri človeku na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj pri človeku imenujemo motivacija. To lahko razumemo kot nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljitev tistih potreb, ki sprožijo v človeku takšno napetost (Lipovec, 1987, str. 109).

Zaradi individualnih razlik ter medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so cilji in potrebe vseh posameznikov v združbi na nek način povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali omejujejo. Povezavo ali razmerje potreb dveh oseb oziroma povezavo ali razmerje ciljev ali interesov dveh oseb imenujemo motivacijsko razmerje. Iz takšnih razmerij nato v združbi nastaja mreža ali struktura potreb ter ciljev posameznikov, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij oziroma **motivacijska struktura** (Lipovec, 1987, str. 110-111).

Pri **oblastni strukturi** dajejo lastniki skupno nalogo podjetja v izvedbo glavnemu managerju. Ta pa svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve ne opravlja sam, marveč jo nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša del zadolžitve, izvirajoče iz tehnične strukture, in del odgovornosti, povezane z motivacijsko strukturo. Prenesti pa jim mora tudi možnost, pravico, moč ali oblast, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. Moč, povezana z delovno nalogo, izvirajoča torej iz položaja v podjetju, je avtoriteta (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 135).

Razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblašcanjem, prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo oblastna razmerja in strukture, ali strukture avtoritete (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 136). Če se prenaša večji del oblasti na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o decentralizaciji odločanja ali o širokem kontrolnem razponu. Če večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, govorimo o centralizaciji odločanja ali o ozkem kontrolnem razponu (Rozman, 2000, str. 9).

### ***1.2.3 Zložena oziroma ravnalna organizacijska struktura***

Enovite strukture, kot so tehnična, motivacijska, oblastna in komunikacijska, so med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Prilagajajo se druga drugi, pri čemer gre zlasti za prilagajanje preostalih struktur oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture poimenujemo **zložena struktura ali ravnalna struktura**. Z njo je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju. Odgovornost naj bi bila večja od zadolžitve in od avtoritete. Ravnalna struktura je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju in je hkrati najbolj izdelana formalna organizacijska struktura (Rozman, 2000, str. 9).

Odgovornost je nekaj, čemur se z delegiranjem ni mogoče izogniti in ji tako zaposleni ne morejo ubežati (Lipičnik, 1998, str. 72). Delovna dolžnost po Lipovcu je torišče dela, ki je dodeljeno članu združbe v izvedbo na njegovem delovnem mestu in ki ga mora izvesti. Ravnatelj je za izvršitev svoje delovne dolžnosti odgovoren upravljanju (Lipovec, 1987, str. 150). Odgovornost pomeni prevzem dolžnosti za izvršitev dodeljene naloge in s tem posledic te dolžnosti, najsí bodo zanj ugodne ali neugodne. Ugodne posledice opravljene dolžnosti so nagrada za opravljeno delo, neugodne posledice pa so ali zmanjšanje nagrade ali ekonomskega rezultata delovanja ali kakšne organizacijske in celo pravne sankcije zaradi neustrezne izvedbe naloge (Lipovec, 1987, str. 150).

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj v sorazmerju. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene managerje se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni managerji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev (Rozman, 2000, str. 9). S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija. Zaposleni so povezani v hierarhični lestvici, ki obsega več ravni ali stopenj. Vsaka stopnja ima določeno pristojnost ali kompetenco, ki daje tudi pravico ukazovanja podrejenim.

Tako Lipovec (1987, str. 150) pravi, da naj bi že klasični organizacijski nauk izoblikoval organizacijsko načelo, ki naj bi uravnavalo razmerje med njimi. To klasično organizacijsko načelo se glasi: »Obsegu dolžnosti mora ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obeh obseg oblasti.« Če se zmanjša ali poveča obseg enega člana te medsebojne odvisnosti, se mora zmanjšati ali povečati tudi obseg drugih dveh členov. Drugače povedano: obseg vseh treh kategorij mora biti medsebojno usklajen in enak.

Ravnalna struktura pa ni vedno enaka. To je odvisno od določenih vplivov. Tako ločimo, predvsem v povezavi s hierarhijo, linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije (Rozman, 2000, str. 9). Poleg teh hierarhičnih oblik ravnalne strukture je znana še timska struktura.

Struktura zložene ali ravnalne funkcije ima dve razsežnosti: vertikalno in horizontalno. Vertikalna razsežnost nastane z izoblikovanjem hierarhične lestvice, kjer so razmerja podrejenosti in nadrejenosti natančno določena, tako da lahko štejemo tudi stopnje od zgoraj navzdol. Horizontalna razsežnost ali kontrolni razpon pomeni število podrejenih instanc

nadrejeni instanci. Kontrolni razpon je odvisen od področja delovanja, praviloma pa je na višjih stopnjah ožji kot pa na nižjih stopnjah. Hierarhična lestvica zložene ali ravnalne strukture se s širjenjem v vertikalni in horizontalni smeri preoblikuje v hierarhično piramido.

Glede na značilnosti kontrolnega razpona lahko ločimo dve skrajni obliki (Lipovec, 1987, str. 159-160):

- Visoka ravnalna struktura: zanjo je značilen ozek kontrolni razpon, stopenj na hierarhični lestvici pa je mnogo. Struktura omogoča strog in podroben nadzor nad izvajanjem delovnih nalog, delovanje podjetja pa je zaradi dolgih komunikacijskih kanalov počasno, vse prihaja z vrha piramide in tako ne pridejo do izraza sposobnosti ostalih zaposlenih.
- Ploska ravnalna struktura: zanjo je značilen širok kontrolni razpon z malo stopnjami na hierarhični lestvici. Manager delegira podrejenim managerjem široka pooblastila in odgovornost za izvedbo njihovih dolžnosti. Ker so komunikacijski kanali krajši, so komunikacije hitrejše ter z manj motnjami.

### **1.3 Organizacijski procesi**

Organizacijski procesi so procesi zagotavljanja smotrnega doseganja cilja združbe. Člani se nenamerno prilagajajo med seboj. Lahko pa si vsak delovni proces in njegov rezultat vnaprej zamislimo. Zamisli sledi izvedba, tej pa ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno izvedeno in ukrepi, če je prišlo do odstopanj. Tako v zavestno usmerjenem delovnem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola, pri čemer sta planiranje in kontrola funkciji ravnanja (zagotavljanja smotrnosti), sama izvedba pa je v podjetju njegovo poslovanje (Rozman, 2000, str. 12).

Planiranje, izvedba in kontrola so kot vsebina delovnih procesov vedno vezani na obliko. Delovna opravila, ki morajo biti izvedena, povežemo v delovne naloge in te dodelimo delovnim mestom in s tem zaposlenim. Delovna mesta povežemo v oddelke, te v večje enote in slednje v podjetje. Ljudje imajo določene zadolžitve, odgovornost in avtoriteto. Opisanemu določanju razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oziroma vzpostavljanju le-te, pravimo organiziranje. Tretja funkcija ravnanja (poleg planiranja in kontroliranja) je torej organiziranje, ki vključuje tako planiranje kot uveljavljanje in kontrolo organizacije (Rozman, 2000, str. 13).

Zaposleni morajo biti za svoje delo motivirani, morajo imeti razlog, da delo začnejo. Motiv je lahko plača, veselje nad opravljenim delom, ali pa pohvala in podobno. Sam proces izvedbe lahko sproži ukaz, zgled ali pa že sama disciplina. Vsem tem trem procesom: komuniciranju, motiviranju in sprožanju akcij ali vodenju v ožjem pomenu bomo rekli vodenje. Vodenje v tem smislu predstavlja že omenjeno uveljavljanje organizacije (Rozman, 2000, str. 13).

Funkcije ravnanja: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola se med seboj prepletajo in so glede na raven, pa tudi glede na okoliščine, različno poudarjene. Na višjih ravneh prevladujeta zlasti planiranje in organiziranje, na nižjih zlasti vodenje, torej odnosi s

podrejenimi. Glede na ravni se seveda spreminjajo predmet, vsebina in sodila usklajevanja in odločanja (Rozman, 2000, str. 13-14).

## **2 VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK**

Najustreznejšo organizacijsko strukturo lahko v podjetju oblikujemo na podlagi situacijskih spremenljivk in z oddelčenjem, ki pomeni razdelitev skupne naloge podjetja na delne naloge in dodeljevanje le-teh v izvršitev posameznim delovnim mestom. Konkretna organizacijska struktura lahko v podjetju pomeni določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Za določeno podjetje je potrebno izbrati tisto organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza razmeram dela in poslovanja.

Velika večina avtorjev navaja naslednje klasične oblike organizacijskih struktur: enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno, decentralizirano in projektno-matrično (Rozman, 2000, str. 86).

### **2.1 Klasične oblike**

#### ***2.1.1 Enostavna organizacijska struktura***

Prisotna je v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager in hkrati glavni podjetnik, opravlja posamezne poslovne funkcije ter je nosilec novih zamisli. Odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki. Ni formalizirana, komuniciranje je pretežno ustno. Slabost je v veliki odvisnosti od managerja. Prikladna je le za zelo majhna podjetja (Rozman, 2000, str. 86). Grafičen prikaz je predstavljen v Prilogi 1 (Slika 1).

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

Osnovne značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture so: delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni manager usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Zato je ključno odločanje centralizirano (Rozman, 2000, str. 87). Grafičen prikaz lahko vidimo v Prilogi 1 (Slika 2).

Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza zlasti pri proizvodnji ene skupine proizvodov. Njene prednosti so predvsem: prostorsko, organizacijsko in delovno zaokrožena posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije, kar omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu; oblikuje enotnost nastopanja navzven; razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven; izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko (Rozman, 2000, str. 87).

V podjetju z enim proizvodom je medsebojno usklajevanje med poslovnimi funkcijami področij še pregledno. Pri nadaljnji diverzifikaciji pa postane koordinacija med področji nepregledna in zelo otežkočena. Zato ta oblika za velika podjetja z več prodajno-proizvodnimi programi ni primerna. V primeru več programov ima poslovno-funkcijska struktura še nekaj pomanjkljivosti. Med njimi izpostavimo nepovezanost med posameznimi funkcijami, kar pomeni, da njihov razvoj poteka samostojno, nepovezano, največkrat postanejo samozadostne in se razvijajo mimo potreb podjetja. Prav tako je za izvedbo skupne naloge potrebno veliko medsebojnega usklajevanja (Rozman, 2000, str. 88).

Kljub navedenim pomanjkljivostim je poslovno-funkcijska organizacijska struktura prevladujoča organizacijska oblika. V manjših podjetjih prevladujejo linijske oblike; z večanjem podjetja se pogosto uvajajo štabi.

### ***2.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura***

S širjenjem proizvodnje podjetja na več med seboj različnih skupin proizvodov nastane produktno-matrična organizacijska struktura. Znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov se začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov (glej Priloga 1, Slika 3). Poudarek je na poslovnih funkcijah. Vzroki za nastanek produktnega managementa so v naraščanju kompleksnosti nalog in v uvajanju diverzifikacije proizvodnih programov.

Najznačilnejše naloge produktnega managementa so (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 151): zbiranje in obdelava notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov, oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitve in priprava planov za leto v okviru celotnega plana, kontrola izvajanja oblikovanih razvojnih usmeritev in planov za posamezni proizvod in sodelovanje pri kontroli poslovno-funkcijskih področij, ki so povezana z določenim proizvodom.

Prednosti so: zmanjšanje neusklajenosti delovanja posameznih poslovnih funkcij in omogočanje razvoja tako poslovno-funkcijskih kot produktnih managerjev. Med pomanjkljivosti lahko uvrščamo obsežno koordinacijo in povezovanje med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji in s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog ter tudi dvojno odgovornost, tako poslovno-funkcijskemu kot tudi produktnemu managerju, ki lahko povzroča veliko zmedo (Rozman, 2000, str. 92).

### ***2.1.4 Decentralizirana organizacijska struktura***

Glavna značilnost decentralizirane organizacijske strukture je členitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda bodisi trga ali obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Odločanje je decentralizirano, saj so poslovne enote samostojne. V osrednjem delu se usklajujejo strateški

deli poslovnih funkcij. Odločitev za oblikovanje in prehod na to organizacijsko strukturo je posledica rasti podjetja in njegove notranje diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 155). Grafičen prikaz te oblike je v Prilogi 1 (Slika 4).

Prednosti te organizacijske strukture so: hitro odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo – vse to so prednosti decentralizirane organizacijske strukture. Pomanjkljivosti so v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev in notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami. S tem se zmanjša možnost za koncentracijo in oblikovanje ustrezne kritične mase na poslovno-funkcijskih področjih. Kljub navedenim pomanjkljivostim lahko trdimo, da je decentralizirana organizacijska struktura prevladujoča oblika notranje razdelitve delovnih področij v večjih in velikih podjetjih v razvitih gospodarskih okoljih (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 156).

Ta struktura je prisotna zlasti v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Prikladna je pri horizontalni diverzifikaciji programov, ne pa tudi pri vertikali, kjer so povezave med fazami tesnejše (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 157).

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

Produktno-matrična in projektno-matrična organizacijska struktura sta si podobni, razlika je le v tem, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje. Projekti pa so občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del (Rozman, 2000, str. 98). Grafičen prikaz te oblike lahko vidimo v Prilogi 1 (Slika 5).

Prednost matrične organizacije je v tem, da pri izvedbi določenih nalog združuje vse potrebne izvajalce z različnih poslovnih funkcijskih področij, uveljavlja se interdisciplinarni pristop – sodelovanje različnih strokovnjakov. Pomanjkljivosti so dvojni sistem vodenja in odgovornosti, ki se kaže kot posledica prepletanja funkcijske in projektne oblike (Rozman, 2000, str. 98).

## **2.2 Sodobnejše oblike organizacije**

### ***2.2.1 Mrežna organizacijska struktura***

Gre za novejši pristop, ki širi idejo horizontalne koordinacije in sodelovanja preko meja organizacije. Mrežna organizacija pomeni, da podjetje odda v zunanje izvajanje več svojih glavnih aktivnosti ločenim podjetjem in koordinira njihovo aktivnost iz majhnega štaba (Dimovski & Penger, 2008, str. 86). Na organizacijo je mogoče gledati kot na manjše središče, obkroženo z mrežo zunanjih specialistov. Mrežna organizacijska struktura zahteva

razporeditev moči asimetrično v prid centrali in vzpostavitev komunikacij med vsemi strankami omrežja. V Prilogi 2 (Slika 6) lahko vidimo primer te organizacijske strukture.

Prednosti so zlasti globalna konkurenčnost, fleksibilnost delovne sile, zmanjšani stroški administracije na osebo. Pomanjkljivosti pa sta težka kontrola in oslABLJENA lojalnost zaposlenih (Dimovski & Penger, 2008, str. 87).

### **2.2.2 Timska (procesna, vodoravna) organizacijska struktura**

Timi predstavljajo jedrni del današnje organizacije, v organizaciji prihodnosti bo njihova vloga še večja. Pri timski strukturi organizacija organizira delovne aktivnosti okrog delovnih timov. Osnovna enota so timi, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje, sestavljeni pa so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi (Dimovski & Penger, 2008, str. 87). V Prilogi 2 (Slika 7) lahko vidimo primer timske (procesne, vodoravne) organizacijske strukture.

Značilnosti (Dimovski & Penger, 2008, str. 89) te strukture so: struktura je oblikovana okrog medfunkcijskih osnovnih procesov namesto okrog nalog, funkcij, ali geografsko, zato so meje med oddelki presežne; jedro organizacije so samousmerjajoči se timi in ne posamezniki; lastniki (skrbniki) procesov so zadolženi za osnovno dejavnost v celoti; ljudje znotraj tima imajo spretnosti, orodja, motivacijo in pristojnost, da se odločajo; vsi v timu so usposobljeni za izvajanje del drugih članov tima; timi imajo svobodo razmišljati kreativno in se fleksibilno odzivati na nove izzive; stranke so tiste, ki vodijo horizontalno organizacijo.

Prednosti timske (procesne, vodoravne) organizacijske strukture so (Dimovski & Penger, 2008, str. 88, 90): promovira fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank, vsak zaposleni ima širši pogled na cilje organizacije, osredinjena je na timsko delo in sodelovanje, izboljšuje kvaliteto življenja za zaposlene s tem, ko jim ponuja možnost deljenja odgovornosti in odločanja, prevzema določene prednosti funkcijske strukture, odstranjuje meje med oddelki, omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju, krajši odzivni časi in hitrejša odločanja, večjo moralo in participacijo članov, skrajšuje administrativne postopke.

Pomanjkljivosti so (Dimovski & Penger, 2008, str. 88, 90): večja možnost nesoglasij interesov zaradi timskega dela, večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov, večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju, nenačrtovana decentralizacija, določanje osnovnih dejavnosti je težko in dolgotrajno, zahteva spremembo v kulturi, oblikovanju delovnih mest, filozofiji managementa ter informacijskih in plačilnih sistemih, tradicionalni managerji se lahko upirajo predaji moči in avtoritete, zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko delovali učinkovito v okolju horizontalnih timov, lahko omejuje poglobljena specializirana znanja.



### 2.2.3 Hibridna organizacijska struktura

Veliko naštetih struktur v realnem svetu ne obstaja v čisti obliki. Zlasti v današnjem kompleksnem poslovnem okolju organizacije pogosto uporabljajo hibridne strukture, ki kombinirajo značilnosti različnih pristopov, da bi zadostili specifičnim strateškim potrebam organizacije. Večina podjetij združuje značilnosti funkcijskih, divizijskih, geografskih ali horizontalnih struktur, da bi izkoristili določene prednosti in se izognili slabostim teh struktur. Hibridne strukture se uporabljajo zlasti v hitro spreminjajočih se okoljih, ker ponujajo organizaciji večjo fleksibilnost (Dimovski & Penger, 2008, str. 90). Grafičen prikaz hibridne organizacijske strukture lahko vidimo v Prilogi 2 (Slika 8).

Dimovski & Penger (2008, str. 90-91) opredelita dva tipa hibridne strukture. **Prvi tip** kombinira funkcijsko in divizijsko strukturo, **drugi tip** pa je kombiniranje značilnosti funkcijske in horizontalne strukture (procesne).

### 2.3 Delovno mesto v organizacijskem smislu ali delokrog

**Skupno delovno nalogo** ustvarjamo v poslovnem procesu. Skupni delovni proces podjetja ali proces poslovanja v tehnični delitvi dela razdelimo na manjše delne procese, ki jih lahko izvajajo posamezniki. Podobno lahko rečemo, da skupno delovno nalogo razdelimo na delne delovne naloge. Rezultat poslovnega procesa je skupna delovna naloga (uporabna vrednost); rezultat delnega procesa je delovna naloga (Rozman, 2000, str. 74).

V oblikovanju organizacije proučujemo opravke ali opravila, ki so sestavljeni iz več gibov, povezanih v smotno celoto. Pogosto so ti opravki kar standardizirani v določeni proizvodnji. Enaki opravki se opravljajo v različnih delih in povezavah celotnega delovnega procesa (Rozman, 2000, str. 75). Opravek je po Lipovcu (1987, str. 75) določen z zvrstjo in kvalificiranostjo izvajalca, sredstvom za delo, kakovostjo in predmetom dela in metodo ali načinom dela.

**Delovni opravek** pa moramo uvrstiti v celoten delovni proces in ga utemeljiti. Potrebno ga je tudi uvrstiti v prostor, kjer se bo opravek odvijal. Prav tako več istovrstnih opravkov lahko združimo. S temi spremembami pa že govorimo o **delovni nalogi**, ki ima poleg istih določil kot opravek še določen prostor v procesu, določen namen dela in čas (rok) ter trajanje njegove izvedbe (Rozman, 2000, str. 75).

Za členitev poslovnega procesa na delovne naloge upoštevamo določena sodila. Najpogosteje poslovni proces razčlenimo po izvajalnem procesu. Delne delovne naloge predstavljajo naravne faze ali korake celotnega procesa. Tako npr. celotno poslovanje razdelimo na poslovne funkcije: nabavo, kadre, proizvodnjo, prodajo in finance. Poleg členitve po procesu avtorji zlasti pogosto omenjajo členitev po predmetu ali objektu, po fazah ravnalnega procesa (planiranje, izvajanje ali uveljavljanje in kontrola), členitev po namenu (ali gre za primarne

ali sekundarne naloge) in členitev po rangi (usklajevalne in izvedbene naloge) (Rozman 2000, str. 75-76).

Opravke in delovne naloge opravljajo zaposleni na določenem prostoru. **Delovno mesto** je prostor, na katerem izvajalec določene kvalificiranosti dela z delovnim sredstvom. Na istem delovnem mestu se opravljajo različni opravki (Rozman, 2000, str. 75).

Posameznik ponavadi opravlja eno ali več delovnih nalog. To je v določeni meri odvisno od podrobnosti delitve dela, od specializiranosti. Bolj kot bomo delo členili, manj in ožje delovne naloge bodo opravljali izvajalci. Delovne naloge, ki jih opravlja izvajalec, bomo poimenovali delokrog njegovega dela, ali zadolžitev ali delovno mesto v organizacijskem smislu. Za samo podrobnost in natančnost delitve dela pa že vemo, da je odvisna od situacijskih dejavnikov. V mehanistični organizaciji bo členitev dela večja in natančna, tako da bo delokrog dela vnaprej jasno določen. V organski strukturi pa se bo vsebina delokroga pogosto spreminjala in ne bo natančno določena (Rozman, 2000, str. 75).

Skupno delovno nalogo, ustvarjanje uporabne vrednosti, smo v vsebinskem smislu razčlenili na opravke, v prostorskem pa na delovna mesta. Z njihovo vključitvijo v delovni proces smo določili delovne naloge in jih dodelili delokrogom ali delovnim mestom (v organizacijskem smislu). Istovrstne delokroge povežemo v oddelke (oddelčenje), te pa naprej v podjetje (Rozman, 2000, str. 75).

### ***2.3.1 Povezovanje delovnih nalog v delokrog***

Delovne naloge se pogosto ponavljajo. Za eno ali več nalog je zadolžen posameznik. Zato pravimo, da naloge postanejo torišče njegovega dela, njegova zadolžitev ali delovna dolžnost. Ravnatelj podjetja je zadolžen za celotno poslovanje; ravnatelj prodaje je zadolžen za pridobivanje naročil, izvajalec je zadolžen za izvedbo njegove naloge (Rozman, 2000, str. 77).

Pri združitvi delovnih nalog upoštevamo predvsem tri sodila. Prva omejitev je časovna. Skupno trajanje delovnih nalog, ki jih bo opravljal posameznik, ne sme presegati razpoložljivega delovnega časa, niti ne biti bistveno krajše, dnevno ali vsaj v daljšem obdobju. Pomembna zahteva pri združevanju delovnih nalog je vsaj približno enaka zahtevnost delovnih nalog. Z zahtevnostjo razumemo potrebno izobrazbo, sposobnosti in izkušnje, ki jih zahteva opravljanje delovnih nalog. Pogosto je težko natančno določiti zahtevnost delovnih nalog, saj delovne naloge lahko opravijo osebe z različnim znanjem in izkušnjami. Upoštevamo povprečno ali najbolj pogosto ugotovljeno zahtevnost delovnih nalog. Tretja zahteva pri združevanju delovnih nalog se nanaša na zaporedje izvajalnih delovnih nalog. Približno enako zahtevne naloge, ki si sledijo, dodelimo v izvedbo istemu zaposlenemu (Rozman, 2000, str. 77-78).

### **2.3.2 Opis delokroga**

Vsem zaposlenim v podjetju so dodeljene določene zadolžitve, ki so sestavljene iz več delovnih nalog. Poleg tega morajo za ustrezno izvedbo nalog prevzeti odgovornost (tako za samo izvedbo kot tudi za uspešnost izvedbe). Le-to delimo na materialno, disciplinsko in odgovornost za delo drugih. Prva je odgovornost za skrbno delo z napravami, materiali in podobno. Druga je odgovornost za upoštevanje vseh navodil in pravil pri delu, prihajanju na delo in podobno. Tretja pa je centralizirana odgovornost ravnateljev (Rozman, 2000, str. 81-82).

Zaposleni morajo imeti tudi določeno pooblastilo ali avtoriteto, da sploh lahko opravljajo predpisano delo. Ravnatelj, ki bo organiziral delo centralizirano, bo porabil veliko časa za odločanje o zadevah, ki jih podrobneje ne pozna. Prihajalo bo tudi do zakasnitev. Zato je smotrno, da dodeli del oblasti ali avtoritete tudi podrejenim položajem. Pri tem obstoji nevarnost, da delo podrejenih sodelavcev ne bo usklajeno, da se ne bodo enako držali pravil. Vsak ravnalec v podjetju dobi moč položaja, ki v vseh združbah ne bo enako razdeljena (Rozman, 2000, str. 82).

Vsak delokrog ali vsako delovno mesto ali vsak posameznik dobi določeno mesto v hierarhiji podjetja, ki je določeno z njegovo zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto. Ti trije dejavniki morajo biti medsebojno usklajeni, kar pa ne pomeni, da morajo biti v enakopravni povezanosti. Celo več, smatra se, da naj bo odgovornost položaja nekaj večja od avtoritete, tako da bo ravnalec del moči moral pridobiti s svojo osebnostjo (Rozman, 2000, str. 82).

Vse navedene informacije o delovnih nalogah, zadolžitvi, odgovornosti, avtoriteti, zahtevnosti nalog, mestu v komuniciranju prikazujemo v opisu delokroga ali kar opisu delovnega mesta (v organizacijskem smislu). Opis delovnega mesta tako vključuje naslednje informacije (Rozman, 2000, str. 82): natančno določitev delovnega mesta z nazivom, pripadnostjo širšemu oddelku, nadrejenimi in podrejenimi delokrogi; možnosti nadomeščanja v primerih odsotnosti; spisek delovnih nalog, ki mora biti skrbno in nedvoumno pripravljen, naloge pa opredeljene; odgovornost delovnega mesta; pooblastila delokroga; zahtevnost zadolžitve, ki se izrazi z zahtevano izobrazbo in izkušnjami, odgovornostjo, zahtevami čutil pri delu in delovnimi pogoji, kar je kasneje možna osnova za vrednotenje delovnih nalog in s tem za nagrajevanje.

Opisi delovnih mest so ponavadi narejeni na enak, sistematičen način. Iz njih lahko izvedemo različne informacije, npr. koliko delovnih mest je z določeno izobrazbo, koliko v določenem plačilnem razredu in tako dalje. Govorimo o sistematizaciji delovnih mest (Rozman, 2000, str. 84).

### **3 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Pri oblikovanju organizacijske strukture so pomembne situacijske spremenljivke. Kot odgovor nanje sledita dve skrajni možnosti organizacije nekega podjetja: mehanistična in organska organizacija.

#### **3.1 Situacijske spremenljivke**

Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo glede na organizacijske situacijske variable ali spremenljivke. Z njimi je v veliki meri določena organizacijska struktura oziroma njeni sestavni deli: tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna, ravnalna struktura (Rozman, 2000, str. 27).

Skupino situacijski dejavniki sestavljata dve podskupini. Prva obsega notranje dejavnike, med katere spadajo velikost podjetja, proizvodni program, uporabljena tehnologija, cilji in strategije podjetja ter zaposleni. Druga podskupina obsega zunanje dejavnike, kot so konkurenca, struktura kupcev, razvoj tehnologije, institucionalne pogoje, gospodarska konkurenca ipd. (Bošnjak, 1998, str. 6).

Najpogosteje pa so obravnavane naslednje situacijske spremenljivke (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 139): tehnologija, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni v podjetju. V nadaljevanju sledi opis posamezne spremenljivke.

##### ***3.1.1 Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja***

Tehnologija je v SSKJ razložena kot vsaka praktična veščina, ki uporablja znanstvena dognanja. Gre torej za področje sistematične aplikacije organiziranega znanja na praktično dejavnost, še posebej proizvodno. Na področju tehnologije sta znana pojma iznajdba (invencija) in novost (inovacija). Če gre pri prvem pojmu za vnaprej zamišljeno novo pripravo, orodje, metodo ali mehanizem, gre pri drugem pojmu že za uporabo ali uvedbo nove ideje oziroma iznajdbe (Pučko, 1999, str. 28). Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 139) pa razumejo tehnologijo v najširšem pomenu kot znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve.

Joan Woodward je opravila pomembne raziskave o povezanosti tehnologije in organizacije. Pri tem je proučevala posebne značilnosti organizacije, kot so število ravni v hierarhiji avtoritete od vrha do dna organizacije, razpon kontrole oziroma povprečno število podrejenih na enega nadrejenega, določenost nalog in odgovornosti posameznikov ter obseg komunikacij (Pugh, Hickson, 2000, str. 22). Na osnovi teh proučevanj je nato razdelila tehnologijo v tri osnovne skupine ter podrobneje v deset skupin. Osnovna razdelitev je bila v posamično, serijsko (množinsko) in procesno tehnologijo.

**Posamična proizvodnja** je proizvodnja posameznih izdelkov ali izdelkov v majhnih količinah: odlitki, stroji, ladje, prototipi in podobno. Poudarek je na delu, proizvodi in proces niso standardni, delo je delavniško. Poleg tega zahteva posamična tehnologija manj ravni managementa, formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij je nizka. Bolj ji ustreza organska struktura, za katero so značilne majhna formalizacija, malo hierarhije in kontrole, velika decentralizacija, horizontalne in ustne komunikacije, manjša specializacija dela ipd.

**Serijska in masovna proizvodnja** v primerjavi s posamično proizvodnjo proizvaja standardne izdelke v velikih količinah, delo je pretežno mehanizirano in predvidljivo. Pri tem je obseg kontrole, torej povprečno število podrejenih, ki jih obvladuje usklajevalec, največji. Prav tako je največji delež nekvalificiranih delavcev. Formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij so poudarjeni. Serijska struktura zahteva mehanistično strukturo, za katero so značilne specializacija, formalizacija, hierarhija, usmerjenost v delo, vertikalno komuniciranje in podobno.

**Procesna tehnologija** nima začetka in zaključka. Delo je povsem mehanizirano-avtomatizirano in povsem predvidljivo, število ravni managementa se podvoji v primerjavi s posamično tehnologijo, v njej je prisoten najmanjši delež neposrednih delavcev, formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij so nizki. Procesna, tako kot posamična, zahteva organsko strukturo.

Poznamo tudi delitev tehnologije na proizvodno in storitveno. Proizvodna podjetja imajo večjo usklajenost tehnologije, so bolj avtomatizirana, manj fleksibilna in lažje merijo svoje rezultate. Imajo več birokratskih značilnosti: več specializacije, standardizacije in decentralizacije. Storitvena tehnologija zahteva visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje in nizko formalizacijo (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 141).

Prav tako imajo lahko posamezni oddelki različne tehnologije, ki se razlikujejo glede na pogostost novosti v tehnologiji in glede na možnost analize (delitve) dela. Glede na ti dve značilnosti oddelke razdelimo v štiri skupine: obrtniško, rutinsko, nerutinsko in inženirsko tehnologijo. Za rutinsko tehnologijo je značilna mehanistična, za nerutinsko pa organska organizacijska struktura. Obrtniška in inženirska tehnologija sta pretežno organsko strukturirani.

### ***3.1.2 Vpliv okolja na organizacijo podjetja***

Podjetja delujejo v okolju, kateremu se poskušajo v okviru svojih možnosti prilagoditi tako, da bo njihovo poslovanje čimbolj uspešno. Zato lahko rečemo, da po eni strani okolje vpliva na poslovanje in doseganje ciljev združbe, po drugi strani pa v obratni smeri podjetje s svojim prilagajanjem vpliva na okolje. Okolje je v sistemski teoriji opredeljeno kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem in predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu (Rozman, 2000, str. 40). Prav tako ga lahko opredelimo kot

tisto, kar združbo obdaja in je z njo v vzročni zvezi. Gre za »skupek dejavnikov«, ki tisto sestavljajo, to pa so vojna in mir, znanost, etika, gospodarske in politične povezave ... (Mihelčič, 2003, str. 135).

Negotovost okolja je opredeljena s spremenljivostjo okolja, ki pomeni obseg in velikost sprememb ter s kompleksnostjo, ki vključuje zlasti število dejavnikov okolja, ki vplivajo na podjetje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 141). Majhna negotovost je v stabilnem in preprostem okolju, visoka negotovost pa v nestabilnem in kompleksnem okolju. Podjetje se prilagaja negotovemu okolju zlasti z organiziranjem mejnih ali vmesnih oddelkov, z diferenciacijo in integracijo in s planiranjem.

Za proučevanje organizacije je pomembna povezava med negotovostjo okolja in organizacijo. Poznamo šest elementov negotovosti okolja (Rozman, 2000, str. 41-42): stabilno okolje (spremembe so redke) in nestabilno okolje; homogeno (vplivi se ne razlikujejo preveč) in heterogeno okolje (vplivi so precej raznoliki); koncentrirano (manjše število velikih konkurentov, kupcev ali dobaviteljev) in disperzirano okolje; enostavno (na podjetje vpliva le nekaj delov okolja) in kompleksno okolje (v precejšnji meri vplivajo skoraj vsa okolja); stopnjo turbolentnosti (nanaša se na enkratnost, slabo predvidljivost in velikost sprememb okolja) ter obseg razpoložljivih virov.

Okolje, ki je stabilno in preprosto, omogoča formalizacijo, centralizacijo in jasno hierarhijo. Za podjetje v takem okolju je značilna mehanistična organizacija, medtem ko je za podjetje v nestabilnem in kompleksnem okolju značilna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter strateškim planiranjem (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993 str. 142).

### ***3.1.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo podjetja***

Prvo vprašanje, ki si ga lahko zastavimo, je, s kakšno mero merimo velikost podjetja. Velikost družbe lahko prikazujemo na različne načine, npr. s številom zaposlenih, s pomočjo premoženja podjetja, s pomočjo prodajne vrednosti in podobno. Vendar najpogostejši način prikazovanja velikosti združbe je z izražanjem s številom zaposlenih (Rozman, 2000, str. 47).

Velikost združbe tako poleg števila zaposlenih določajo prodajna vrednost proizvodov, dodana vrednost proizvodov in premoženje ali sredstva podjetja. Prav na teh osnovah pogosto podjetja delimo na majhna, srednja in velika podjetja. Pričakujemo, da bo organizacija velikih podjetij bolj kompleksna, vsekakor pa drugačna kot organizacija manjših ali srednjih podjetij. Vendar moramo opozoriti, da je velikost relativen pojem. Zato Drucker ne govori o majhnih ali velikih podjetjih temveč o pravi velikosti podjetij. To pomeni, da moramo upoštevati, v kateri dejavnosti deluje podjetje (Rozman, 2000, str. 47).

Velika podjetja imajo v primerjavi z majhnimi bolj specializirane odnose, večji pomen imajo odločanje nižjih ravni ravnateljev in imajo bolj razvejano administracijo. Podjetje potrebuje

tudi več planiranja, kontrole in koordinacije, vodenje se razprši po enotah, tako je delo specializiranega delavca lažje nadzorovati in standardizirati. Zaradi večje stopnje formalizacije je podjetje bolj predvidljivo in odprto za napad s strani konkurence. Tako so značilnosti velikih podjetij (Rozman, 2000, str. 49): ekonomija obsega, svetovni in stabilen trg, hierarhija, mehanistična organizacija, kompleksnost in ravnatelji. Za majhna podjetja pa je značilna prilagodljivost, omejitev na ožji trg, tako regijsko kot po proizvodih. V organizacijskem smislu pa gre za organsko in enostavno organizacijo, kjer so podjetniki obenem tudi ravnatelji. Majhna podjetja so zelo inovativna in pripravljena na tveganje z lastnimi sredstvi in ugledom, prisotna pa je tudi velika pripadnost podjetju.

### ***3.1.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja***

Cilji pomenijo zaželeno stanje in njihovo doseganje je uspeh in uspešnost poslovanja podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 143). Če cilji niso postavljeni, ne vemo, v katero smer kreniti, niti kdaj delovanje zaključiti. Cilji so sestavni del planiranja, ki v ožjem smislu sestoji prav iz določanja ciljev in poti za njihovo doseganje (Rozman, 2000, str. 58). Avtorji s področja organizacije pogosto ločijo cilje poslovanja, sistemske cilje in notranje procesne cilje.

Med cilji poslovanja smo kot najpomembnejšo omenili rentabilnost in njej podrejene cilje. Sistemski cilji so povezani z dolgoročnim gledanjem; veliko dejavnosti pokaže rezultate šele kasneje. Zato so ti cilji npr.: izobraževanje zaposlenih, razvijanje informacijskih sistemov in podobno. Procesni cilji so bolj povezani z organizacijo kot s podjetjem. Z njimi ugotavljamo učinkovitost organizacije. Omenimo skrb nadrejenih za podrejene, sodelovanje, timsko delo, delitev skupnih vrednot, obseg in smer komuniciranja in podobno. Za manjša podjetja so značilni zlasti cilji notranje učinkovitosti, povezani s specializacijo. Večja podjetja bolj težijo k dobičku, zadovoljevanju potrošnikov, stabilnosti in podobno. Z velikostjo in drugimi spremenljivkami pa je povezana organizacija (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 143-144).

V literaturi in praksi pojem organizacijske strategije ni enoznačno opredeljen. Vedno je prevladovalo mnenje, da je strategija eden od pomembnejših faktorjev, ki vpliva na oblikovanje organizacije. Strategija podjetja bo vsekakor v funkciji ciljev, ki jih podjetje želi doseči (Vila, 1997, str. 152). Dimovski, Penger & Škerlavaj (2007, str. 169) pravijo, da strategija vključuje opredelitev poslanstva, ciljev in ustreznih akcij, s katerimi postavljene cilje tudi dosežemo.

Kralj (1992, str. 200) meni, da je strategija tisti del dejavnosti vodenja politike podjetja, v katerem potem, ko so določeni široki temeljni cilji, izbiramo bolj opredeljene pomembne cilje, poskrbimo za alokacijo resursov ter izberemo ustrezne postopke za doseg ciljev, upoštevajoč vplive in potrebne odzive na spremembe v okolju organizacije.

Na osnovi vseh teh opredelitev je moč preprosto reči, da kaže s strategijo razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje.

Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije (Pučko, 1999, str. 173).

### ***3.1.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja***

Zaposleni se med seboj razlikujejo. Med seboj sodelujejo, zato se morajo poznati. Posebej je pomembno, da lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznikov poznajo in razumejo ravnatelji, da jih bodo razmestili na ustrezna mesta, jih razvijali, spodbujali in podobno. Zlasti je to poznavanje pomembno v fazi vodenja ali uveljavljanja organizacije, ko pride do neposrednega stika med vodjem in sodelavci in vodja želi, da sodelavci uresničijo njegove zamisli (Rozman, 2000, str. 64).

V organizaciji se tvorijo razmerja in strukture. Le-ta zahtevajo ustrezne zaposlene, nosilce teh razmerij. Zaposleni s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih lastnosti; deloma se prilagajajo zamišljeni strukturi, deloma pa se že v fazi oblikovanja razmerja in strukture prilagajajo njim.

Posamezniki se razlikujejo glede na samostojnost, prevzemanje tveganja, usposobljenost in podobno. Te lastnosti vplivajo predvsem na vodenje, motiviranje in komuniciranje, prav tako pa tudi na kontrolni razpon, centralizacijo in obseg formalizacije.

## **3.2 Mehanistična in organska organizacija**

Mehanistična in organska organizacija sta dva skrajna modela organizacije glede na zahteve organizacije, ki povezujeta temeljne in strukturne značilnosti.

Za mehanistično organizacijo je značilna visoka specializacija, naloge so jasno opredeljene, veliko je hierarhičnih ravni, odločanje je centralizirano, komuniciranje pa pretežno navpično. Za organsko pa je značilna večja prilagodljivost in odprtost v okolje, naloge se spreminjajo, komuniciranje je tudi vodoravno, vodenje pa temelji bolj na usmerjanju in svetovanju kot na ukazovanju, zato je tudi odločanje decentralizirano (Zupan & Kaše, 2006, str. 15).

Mehanistična oblika ustreza tradicionalni hierarhični obliki organizacije in jo najdemo v velikih organizacijah in tam, kjer je okolje stabilno, kjer je malo sprememb glede tehnologije in zahtev kupcev. Po drugi strani je organska organizacija bolj primerna za nestabilno in negotovo okolje, če so potrebne spremembe v tehnologiji, da se odzovemo na zahteve kupcev (Zupan & Kaše, 2006, str. 15).

Čeprav sta Burns in Stalker opisala dva različna tipa, večino organizacij najdemo nekje med tema dvema skrajnostma. Celotno znotraj ene organizacije so lahko nekateri oddelki organizirani organsko (npr. raziskave in razvoj), drugi pa mehanistično (npr. proizvodnja).



Značilnosti mehanistične organizacije so naslednje (Rozman, 2000, str. 28): podrobna razdelitev dela, poudarek opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celote, določanje dosežkov za vsako raven s strani nadrejenih, natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo, povezava omenjenih treh elementov v kompetence vsakega položaja, hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij, odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrhu hierarhije, razmerja so večinoma vertikalna, delovanje zaposlenih je uravnavano z navodili nadrejenih, člani združbe morajo biti lojalni in poslušni nadrejenim, poudarek je dan notranjemu, specializiranemu znanju in ne splošnemu znanju ali sposobnostim.

Značilnosti organske strukture so (Rozman, 2000, str. 28-29): poudarek je dan povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami in celotno delovno nalogo; narava posameznega dela izhaja iz celote; neprestano prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v interakciji z drugimi; oblikovanje odgovornosti je omejeno; problemi niso preneseni navzgor, navzdol, na druge, ampak so stvar vseh; povezanost ljudi ni le strokovna; omrežje kontrole, avtoritete in komuniciranja, na posameznika vpliva skupen interes, povezava z drugimi za uspeh podjetja, ne pa pogodba med njimi in nadrejenim, ki predstavlja neosebno podjetje; horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih položajih, bolj gre za svetovanje kot za ukazovanje; vsebina komuniciranja so informacije in nasveti; prizadevanja za spremembe in napredek so bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost; pomembnost in prestiž sta usmerjena izven podjetja, na trg in podobno.

Pripadnost posameznika združbi je večja v organski kot mehanistični strukturi. Ločitev med formalno in neformalno organizacijo je težja. Pomembnost ukazovanja in ukrepanja v mehanistični strukturi zamenja delitev skupnih vrednot, verovanj. Obe obliki v okviru iste združbe nista izključujoči. Obstajajo tudi razne vmesne rešitve.

### 3.3 Organizacijske spremenljivke

Združbe se med seboj razlikujejo glede na organizacijske spremenljivke, ki predstavljajo organizacijo kot posledico vpliva situacijskih spremenljivk. Ni bistveno, kakšna je organizacija, ampak je bistvena medsebojna harmonija posameznih organizacijskih spremenljivk. Druga zahteva pa je, da morajo biti organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskimi spremenljivkami.

Te organizacijske spremenljivke so (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 145): formalizacija, specializacija ali tehnična delitev dela, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija in kadrovska struktura.

**Formalizacija** pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Le-ti so običajno pisni dokumenti, kot npr. opisi delovnih mest, priročniki, pravila o ravnanju v določenih situacijah itd. Več kot je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna; manj kot jih je, bolj je neformalna. Stopnjo formalnosti lahko ugotovimo preprosto

s štetjem dokumentov ali njihovih strani, pogosteje pa je visoka formalizacija značilna za velika podjetja.

**Specializacija ali tehnična delitev dela** je stopnja delitve dela skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Velika delitev oziroma visoka stopnja formalizacije pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge, dela posameznika se ponavljajo, v podjetju pa imamo večje število delovnih mest. Nižja stopnja formalizacije pa pomeni, da posameznik opravlja večji obseg skupne naloge. Specializacija je razvidna iz opisov delovnih mest.

**Standardizacija** pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Standardizacija torej opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja svoje delo na enotni in konsistentni način (Možina, 1994, str. 381). Delo standardizirajo napisani delovni postopki, opisi delovnih mest ter razna pravila in predpisi. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge izvajane enako v vseh oddelkih podjetja in tudi na različnih lokacijah. Iz tega sledi, da je delo ponavadi opisano zelo podrobno.

**Hierarhija avtoritete** določa, kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren ter koliko ljudem je kdo nadrejen. Lahko rečemo, da prikazuje razmerja odgovornosti in njen obseg v podjetju. Določa tudi razpon kontrole, ki je izražen s številom delavcev, ki jih posameznik nadzoruje ter jim je nadrejen. Na ta način pa je določena organizacijska piramida, ki je lahko visoka in ozka ali pa široka in sploščena. V preteklosti so prevladovale visoke in ozke organizacijske piramide, danes pa je opaziti trend k nižjim in bolj sploščenim piramidam.

**Kompleksnost** se nanaša na tri dimenzije (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 146): vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju. Horizontalna pomeni število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest. Prostorska je obstoj ene ali več lokacij. V bistvu kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo. Ponavadi je večja v velikih podjetjih.

**Centralizacija** se nanaša na vprašanje, kje se nahaja avtoriteta za odločanje: na zgornjih ali spodnjih ravneh. Če je avtoriteta odločanja na vrhu piramide, imamo opravka z večjo centralizacijo, in obratno, če je avtoriteta za odločanje delegirana na nižje hierarhične ravni, imamo opravka z decentralizirano organizacijo (Daft, 1991, str. 252). Centralizacija in decentralizacija predstavljata dva skrajna pola, v praksi pa večinoma organizacije le težijo k centralizaciji oziroma k decentralizaciji (Robbins, 1987, str. 5).

**Profesionalizacija** pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje. Je visoka, če je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas. Meri se lahko s povprečno izobrazbo zaposlenih podjetja ali pa njegovih delov. Visoka profesionalizacija pomeni, da delo zahteva visoko izobražene in sposobne ljudi, profesionalce. Označuje stopnjo, do katere

zaposleni uporabljajo profesionalno organizacijo kot glavno referenco, vero v službo javnosti in samoregulacijo ter predanost stroki in samostojnosti (Robbins, 1987, str. 55).

**Kadrovska struktura** pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 146). Delež ene vrste zaposlenih primerjamo z vsemi ali z drugimi skupinami.

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA PANLES TRADE**

### **4.1 Zgodovinski razvoj podjetja**

Podjetje Panles Trade d. o. o., s sedežem v Tekačevem 62b v Rogaški Slatini, je bilo ustanovljeno kot zasebno družinsko podjetje, in sicer leta 1994, v katerem so bili zaposleni trije ljudje. Najpomembnejša dejavnost podjetja v njegovih začetkih delovanja je bila trgovina z mizarskim materialom. Leta 2003 so se v podjetju usmerili pretežno v proizvodnjo kuhinjskega pohištva, kar je še danes temeljna dejavnost podjetja. Poleg kuhinjskega pohištva izdelujejo tudi pisarniško opremo, pohištvo za opremo hotelskih sob, opremo za gostinske in poslovne lokale, turistične objekte, gledališča in podobno. V skladu z razvojem proizvodnje kuhinjskega pohištva, so vsa leta povečevali tudi število zaposlenih, trenutno je v podjetju zaposlenih 21 ljudi. V prihodnosti nameravajo povečati število zaposlenih, saj je to potrebno zaradi odprtja novih salonov (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

V podjetju so sam stil kuhinj razdelili na dva dela, in sicer na vizualno klasične (pretežno s frontami v imitaciji barv tradicionalnega lesa bukev, jablane in klasičnih barv vanilije in bež) ter na kuhinje modernega videza, kjer so fronte iz sijočih materialov in v barvah modernega lesa, kot je wenge, beljen in lužen hrast in podobno. Pri modernem stilu poskušajo razviti izdelek, ki bo za uporabo praktičen, sledil pa bo svetovnim trendom. Tako je njihov cilj investicije nabava strojev, ki bodo oblikovali popolnoma novo tehnološko linijo, s katero bodo lahko izdelovali nov proizvod, in sicer kombinirane panele. Le-ti pa jim bodo omogočili, da posežejo po proizvodnji pohištva, ki ni samo kuhinjsko (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Prav tako redno sledijo trendom v proizvodnji kuhinj, njihovi zaposleni redno obiskujejo pohištvene sejme, tako kuhinj kot tudi ostalega pohištva. Tako pridobijo informacije glede barvnih, vizualnih trendov in uporabljenih materialov. Tako so izoblikovali nov stil posameznih elementov, ki jih želijo v prihodnje tudi izdelovati. Elementi, ki jih v podjetju imenujejo tehnični centri, so izdelani iz enakih materialov kot ostali kuhinjski elementi, razlikujejo se le v debelini panelov, ki tehnični center obkrožajo (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Obravnavano podjetje ima trenutno odprtih pet lastnih salonov, in sicer v Ljubljani, Celju, Rogaški Slatini, Postojni in na Ptuju, v novembru pa nameravajo odpreti še dva salona, in sicer v Mariboru in Murski Soboti.

V salonu v Rogaški Slatini je, poleg drugih, predstavljena tudi živa kuhinja, kar pomeni, da je razstavljen kuhinja, v kateri je voda, elektrika oziroma vsi elementi, ki so potrebni za dobro delovanje kuhinje. Poleg tega imajo tudi konferenčno sobo, v kateri predstavljajo svoje izdelke (predvsem novosti) svojim sedanjim in potencialnim partnerjem, saj so imeli do sedaj zaposleno eno osebo, ki je predstavljala izdelke na terenu in s tem pridobivala kupce (Intervju s pomočnico direktorja, marec 2008).

Prav tako namerava podjetje Panles Trade v prihodnosti vlagati na trg nepremičnin, saj že imajo v načrtu izgradnjo stanovanjskih blokov v okolici (najprej v Šmarju pri Jelšah), kar bi pomenilo tudi dodaten zaslužek.

Podjetju je s pomočjo pridobivanja povratnih informacij s strani kupcev ob nakupu izdelkov omogočena hitra in učinkovita odprava morebitnih slabosti in pomanjkljivosti pri poslovanju, hkrati pa lahko opredelijo strukturo kupcev in vrednost njihovih nakupov. Prav tako s pomočjo srečanj v njihovih salonih, kamor povabijo svoje poslovne partnerje in jim predstavijo vse načrtovane novosti, lahko odpravijo morebitne pomanjkljivosti proizvoda, saj novost pričnejo izdelovati šele po srečanju in predstavitvi le-te poslovnim partnerjem (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Kot ključne elemente v razvoju podjetja štejejo: preusmeritev iz trgovine na proizvodnjo in nakup opreme, preusmeritev v specializirano proizvodnjo kuhinj z lastnim kuhinjskim programom, nakup lastnega prodajnega salona v Celju in ureditev v najetih prostorih (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

## **4.2 Predstavitev dejavnosti podjetja in panoge**

Kot sem že zgoraj omenila, se je podjetje specializiralo v proizvodnjo kuhinjskega pohištva in spada v lesno industrijo. Značilnosti le-te so predvsem nizka stopnja prilagodljivosti podjetij, slaba učinkovitost ter slabo izkoriščeni delovni čas, materiali in proizvodnja. Zato se v zadnjih letih slovenska lesna industrija vse pogosteje usmerja na izvoz svojih izdelkov, vendar pa se slovenski izdelki najpogosteje uvrščajo prav v nižji kakovostni razred, kar pomeni, da mora lesna industrija (predvsem proizvodnja pohištva) težiti k dvigu kvalitete proizvodnje in boljši ter učinkovitejši organizaciji dela. Okolja, v katerih delujejo podjetja s proizvodnjo pohištva, zaznamujejo predvsem kupci, ki prevzemajo pobudo in zahtevajo bogato izbiro, razumne cene, visoko kakovost, dober servis ter prilagodljivo dobavo, ki mora biti čim krajša in brez reklamacij (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Slovenska lesna panoga, ki jo med drugim sestavlja tudi proizvodnja pohištva, je po skupni zaposlitvi tretja najpomembnejša slovenska industrijska panoga. Njeni kazalci produktivnosti

pa kažejo, da gre za panogo, ki jo najdemo na repu slovenskih panog. Temeljni vzroki nekonkurenčnosti te panoge so predvsem: visoki bruto stroški dela v primerjavi z ustvarjeno bruto dodano vrednostjo ter visoki stroški surovin. Poglavitni vzroki za poslabšanje konkurenčnosti so drastičen padec svetovnih cen proizvodov in nefleksibilnost proizvodnje in ponudbe, kar je predvsem posledica tehnološke zastarelosti proizvodnje. Za dvig fleksibilnosti proizvodnje so tako izrednega pomena neposredne investicije v strojno opremo ter posodabljanje organizacije in s tem tudi planiranje proizvodnje (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Industrijska panoga proizvodnje pohištva je tako na slovenskem kakor tudi na evropskem trgu dokaj raznolika, saj jo na eni strani predstavljajo giganti (trend-setterji), ki svojo blagovno znamko uspešno unovčujejo, na drugi strani pa jo predstavljajo številni manjši proizvajalci, ki svoje izdelke tržijo s pomočjo fleksibilnosti, ažurnosti, doslednosti pri izdelavi in dobavi proizvodov. Za velika podjetja je značilno, da proizvajajo kuhinje različnih slogov, od rustikalnih do klasičnih, modernih in ekstremno modernih, ki so pretežno namenjene propagandi. Na drugi strani se mora manjši proizvajalec, kot je npr. Panles Trade, odločiti za določen stil proizvodnje. Tako so razvili kuhinje po kakovosti enake velikim domačim in tujim proizvajalcem, saj repromaterial nabavljajo pri istih dobaviteljih, kvaliteta izdelave pa za njimi tudi ne zaostaja (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

#### **4.3 Nekatere značilnosti poslovanja podjetja Panles Trade**

Temeljno poslanstvo podjetja je: »kakovostno uresničevanje idej in zasledovanje svetovnih trendov pri izdelavi kuhinjskega pohištva ter tako slediti in zadovoljiti naraščajoče zahteve kupcev« (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Vizija podjetja je: »postati vodilni proizvajalci kuhinjskega pohištva v Sloveniji ter se specializirati za proizvodnjo zahtevnejših izdelkov, s katerimi bi dosegli večjo kvaliteto.« (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Podjetje Panles Trade je v letu 2006 šlo v prisilno poravnavo. Glavni razlog za to je bil, da je njihov največji oziroma najpomembnejši kupec šel v prisilno poravnavo in jih ni vnaprej obvestil o nastali situaciji. Ker je bilo takrat podjetje še v vzponu, ni imelo dovolj kapitala za poravnavo vseh dolgov (Intervju s pomočnico direktorja, marec 2008). Prav tako so lahko vzroki za slabše poslovanje podjetja visoki stroški plač in visoki stroški surovin, drastičen padec svetovnih cen proizvodov ter nefleksibilnost proizvodnje in ponudbe, kar je predvsem posledica tehnološke zastarelosti, saj morajo podjetja v lesni industriji nenehno težiti k novejšim tehnologijam in izdelkom.

Podjetje svoje izdelke prodaja v svojih lastnih salonih (v Ljubljani, Celju, Rogaški Slatini, Postojni in na Ptujju), pogodbo imajo sklenjeno tudi z Lesnino (prodaja v njihovih lastnih salonih in franšizah) ter nekaterimi privatnimi saloni. V teh pogodbah je zapisano, da se prodaja po enakih cenah kot v salonih podjetja Panles Trade.

Svoje izdelke izvažajo v Grčijo in na Hrvaško. V lanskem letu je izvoz znašal 13,5% celotne proizvodnje. Pri tem ugotavljajo, da so donosnejši slovenski trgi, saj na domačem trgu prodajajo individualnim kupcem, medtem ko v tujini poteka prodaja preko posrednikov in s tem določijo tudi rabate; posledica tega je nižja marža.

Podjetje Panles Trade ima razvito svojo lastno blagovno znamko »Panles kuhinje«, ki pa ni toliko prepoznavna v svetu, zato je njihov cilj, da to spremenijo. Pri širjenju prepoznavnosti lastne blagovne znamke in tudi prodaji izdelkov ima pomembno vlogo dobra marketinška in prodajna strategija, ki jo je potrebno vedno znova dopolnjevati, saj se zahteve in želje kupcev nenehno spreminjajo (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

V letu 2006 je Slovensko združenje kakovosti podelilo podjetju Panles Trade potrdilo SQ – znak slovenske kakovosti, in sicer modri SQ, ki pomeni znak razpoznavnosti slovenske kakovosti in pospeševanja ustvarjalnosti. Poleg tega so na podlagi odzivov kupcev v medijih kuhinje podjetja Panles Trade izbrali kot kuhinje z najboljšim designom. Prav tako je dobra referenca zaščiten patent vrat za kuhinjske omare ter Certifikat kvalitete za kuhinjsko pohištvo, ki ga je podelila hrvaška pooblaščen organizacija za preverjanje kakovosti kvalitete pohištva in delov pohištva Euroinspekt (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

#### **4.4 Konkurenca**

V podjetju se zavedajo, da pri njihovem poslovanju ni pomembno le dobro poznavanje konkurentov, ampak predvsem dejstvo, da so sposobni slediti največjim svetovnim in evropskim konkurentom, tako razvojno kot v smislu designa proizvodov.

Ključni konkurenti podjetja Panles Trade so naslednja podjetja oziroma proizvajalci: Gorenje Notranja oprema d. d. (Velenje, Slovenija), Svea lesna industrija d. d. (Zagorje ob Savi, Slovenija), kuhinje DanKüchen iz Avstrije, kuhinje Scavolini iz Italije, kuhinje Nobilia iz Nemčije in kuhinje Nolte iz Avstrije (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006). Vsi omenjeni konkurenti so svetovno znani proizvajalci kuhinjskega pohištva in so znani kot usmerjevalci, ki narekujejo tempo in način izdelave vseh proizvajalcev kuhinj.

Podjetje Panles Trade tem podjetjem oziroma konkurentom v kakovosti uspešno sledi, medtem ko so njegove prednosti (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006) pred konkurenco naslednje: visoka stopnja fleksibilnosti in zanesljivosti, kar se kaže predvsem v uspešnih strateških povezavah s slovenskimi in tujimi podjetji; cene proizvodov so cenejše, kratki dobavni roki, visoka uporabnost in dostopnost izdelkov podjetja, individualen pristop do stranke, lasten in trendovski design, ugodni prodajni pogoji (popusti, plačevanje na obroke, krediti in podobno), kvaliteta, okolju prijazni izdelki, hkrati pa zagotavljajo končnim kupcem popoln servis kupljene opreme (svetovanje pri nakupu – možna predelava in prirejanje, prevoz in dobava ter montaža).

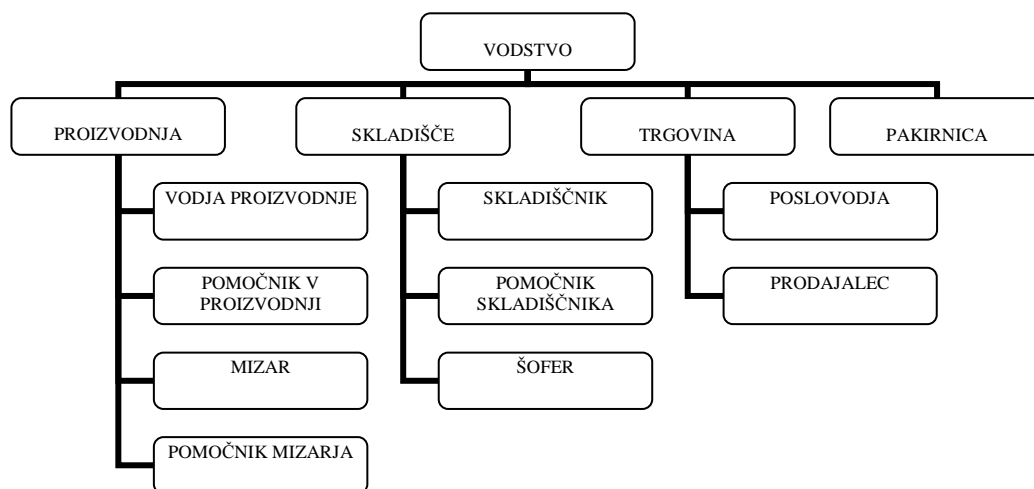
## 4.5 Organizacijska struktura podjetja Panles Trade

V podjetju je zaposlenih 21 ljudi. To so: direktor podjetja, pomočnica direktorja, računovodja, komercialist, vodja proizvodnje, vodja prodaje, pomočnik v proizvodnji, poslovodja, prodajalec I in II, skladiščnik I in II, pomočnik skladiščnika, mizar I in II, pomočnik mizarja in šofer, ostali pa so zaposleni v pakirnici. V nadaljevanju sem najprej predstavila nekaj značilnosti organizacijske strukture podjetja, nato pa sem se osredotočila predvsem na opis oziroma predstavitev posameznih delovnih mest (vodstvo podjetja in pa ostale zaposlene po posameznih organizacijskih enotah). Pri tem sem opisala njihove zadolžitve, izkušnje, stopnjo izobrazbe in ostale lastnosti.

### 4.5.1 Značilnosti organizacijske strukture podjetja Panles Trade

Za podjetje Panles Trade je značilna **poslovno-funkcijska organizacijska struktura**. V sliki 1 spodaj je razvidno, da se druga hierarhična raven deli po funkcijah, in sicer na proizvodnjo, skladišče, trgovino oziroma prodajo in pakirnico. Prav tako lahko vidimo, da je na vrhu vodstvo, v katerega pa spadajo direktor, pomočnica direktorja, računovodja, vodja prodaje in komercialist.

SLIKA 1: Organizacijska struktura podjetja Panles Trade



VIR: Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006.

Vse glavne odločitve se sprejemajo v vodstvu podjetja, sprejme jih direktor, ki je tudi edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Pri tem so mu v pomoč tudi ostale vodje posameznih funkcij, s katerimi se posvetuje o možnih predlogih in rešitvah, vendar je na koncu direktor tisti, ki potrdi ali ovrže predlagane rešitve.

Ker se podjetje ukvarja s proizvodnjo kuhinj, je zanj najbolj primerna prav ta struktura, saj gre za proizvodnjo enega proizvoda. Primeri kuhinj, ki jih proizvajajo v podjetju Panles Trade, so predstavljeni v Prilogi 5 (Slike 9-16).

#### **4.5.2 Predstavitev vodstvene ekipe**

Vodstveno ekipo podjetja sestavlja pet zaposlenih, ki s svojo pripadnostjo, delovno vnemo in uspešnim delom omogočajo razvoj podjetja, ki danes postaja vse bolj prepoznavno.

Na čelu vodstva je **direktor podjetja**, Branko Pažon, ki je del družinskega podjetja že od samega začetka, kjer je spoznaval celoten proces dela v podjetju. Danes to znanje uspešno dopolnjuje z vodstvenimi in organizacijskimi znanji, kar pomembno vpliva na uspešnost in rast podjetja. Pod njegovim vodenjem je podjetje postalo uspešno in prepoznavno med slovenskimi izdelovalci pohištva, hkrati pa uspešno sodeluje tudi s tujim partnerjem iz Grčije, ki postaja eden ključnih strateških partnerjev podjetja tudi v prihodnosti (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Njegove osnovne zadolžitve so: oblikovanje in postavljanje ciljev, vodenje in organizacija poslov ter proizvodnje, določanje prioritet ter planiranje sprememb, sprejemanje temeljnih razvojnih, prodajnih, tržnih, kadrovskih ter proizvodnih odločitev, stiki z javnostjo (domači in tuji poslovni partnerji, mediji, potencialni poslovni partnerji), vodenje dela, nadzor dela in zaposlenih (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006). Podrobnejši opis delovnega mesta je predstavljen v Prilogi 6.

**Pomočnica direktorja** je Milojka Fistrić, ki je v podjetju zaposlena že deset let. Njene prve zadolžitve v podjetju so obsegale delo in vodenje na področju računovodstva ter kadrovskih zadev. Ob vpeljevanju novih računalniških programov, s pomočjo katerih podjetje uspešno celovito vodi evidence na vseh področjih, je sodelovala in koordinirala delo informacijskih svetovalcev ter zaposlenih, zadolženih za delo na posameznem področju programa. Svoje izkušnje si je nabirala na področju računovodstva, kadrovanja, programske opreme ter prodaje, kar ji danes omogoča uspešno delo in sodelovanje pri dogovorih glede finančnih konstrukcij in rešitev v podjetju, spremljanje dela in razvoja informacijskih sistemov ter oblikovanje morebitnih izboljšav na posameznem področju (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Njene osnovne zadolžitve so: usklajevanje, koordinacija ter nadzor posameznih enot podjetja, sodelovanje pri oblikovanju razvojne, prodajne, tržne, kadrovske in proizvodne politike, izdelava osnutkov in predlogov ter internih aktov podjetja, oblikovanje odločitev, ki so pomembni za razvoj podjetja, vodenje na področju kadrovskih zadev (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006). Podrobnejši opis delovnega mesta je predstavljen v Prilogi 6.

**Računovodja**, Slavica Štukl, je v podjetju zaposlena od leta 2004. Svoje predloge in pojasnila podkrepí z računovodskimi listinami oziroma konkretnimi podatki na papirju. Pri knjiženju dokumentov in predvsem pri izdelavi raznih poročil, ki jih je potrebno oddajati mesečno ali letno, pride do izraza njena natančnost in ažurnost, kakor tudi redno kontroliranje posameznih področij poslovanja z računovodskega vidika. Ob morebitnih



napakah ali pomanjkljivostih se redno dogovarja z odgovornimi za posamezno področje, kako napake odpraviti oziroma izboljšati rezultate. Skrbi za redno izterjavo dolgov in redno poravnavanje finančnih obveznosti podjetja. Redno spremlja spremembe na področju slovenske zakonodaje, ki je povezana z računovodstvom in te spremembe tudi uvaja in upošteva pri svojem delu. Tesno sodeluje z direktorjem, s pomočnico direktorja, vodjo prodaje ter vodjo proizvodnje (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Njene osnovne zadolžitve so: vodenje poslovnih knjig, obračun plač in drugih izplačil, izdelava davčnih obračunov, poslovnih bilanc ter drugih obdobjnih poročil, poročanje direktorju o poslovanju (dnevno, tedensko, mesečno, polletno in letno) (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006).

**Vodja prodaje**, Melinda Molnar, je zaposlena v podjetju sedem let. Najprej je opravljala delo komercialistke na terenu, kjer je pridobila pomembne stike z ljudmi s področja prodaje. Nabrala si je tudi izkušnje s področja komuniciranja s strankami, dobila občutek za dogajanje na trgu in izkušnje glede opazovanja dogajanj na tržišču, s čimer lahko ugotavlja morebitne spremembe v politiki prodaje, spremlja gibanje cen konkurenčnih proizvodov in prisotnost konkurenčnih proizvodov na trgu. Tesno sodeluje s prodajalci v njihovih lastnih salonih, preko njih pridobiva koristne povratne informacije kupcev. Kontrolira delo prodajalcev v njihovih lastnih salonih in tudi delo pogodbenih montažerjev. Redno se dogovarja tudi z vodjo proizvodnje in odgovornim v pakirnici kuhinjskega pohištva. Spremlja delo v pogodbenih salonih in salonih Lesnine. Sodelovala je pri samem razvoju kuhinj in pri razvijanju programa za risanje kuhinj (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Njene osnovne zadolžitve so: vodenje in organizacija poslovanja lastnih salonov, vodenje in organizacija prodaje v salonih, ki niso last podjetja, ter vodenje, organizacija in koordinacija prodaje lastnih proizvodov v prodajnih salonih Lesnine d. d., sprejemanje naročil, planiranje, trženje in analiziranje domačega ter tujega trga (tržišča, novosti, konkurenca ...), oblikovanje strategij trženja in koordinacija z ostalimi oddelki v podjetju, motiviranje in nagrajevanje prodajalcev, uvajanje novih prodajalcev (usposabljanje, izobraževanje, nadzor in pomoč pri delu), redni sestanki s prodajalci v lastnih salonih in v prodajnih salonih, ki niso last podjetja, promocija podjetja ter njegovih storitev in produktov (pisanje oglasov, oblikovanje katalogov in brošur ter sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki), poročanje direktorju (dnevno, tedensko, mesečno, polletno, letno), svetovanje in pomoč pri sprejemanju pomembnejših odločitev s področja prodaje ter razvoj podjetja (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006).

Vsebina dela na delovnem mestu **komercialist** je: sklepanje komercialnih pogodb po navodilu direktorja, samostojno zbiranje naročil in prodaja blaga, nabava blaga, izdelava kalkulacij in ponudb, izdelava nabavno-prodajnih planov in analiz, prevoz blaga, količinski prevzem in predaja blaga, prevzem in predaja prevoznih listin, samostojna izterjava dolžnikov, reševanje reklamacij, vodenje predpisanih evidenc, predaja potrebne dokumentacije (garancijski listi, izjave o skladnosti, certifikati ...), skrb za reklamne akcije,

nadomeščanje drugih delavcev, druge naloge po odredbi direktorja (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006).

### **4.5.3 Organizacijska enota proizvodnje**

V tej organizacijski enoti se opravlja proizvodnja delov kuhinj, ki jih potrebujejo za realizacijo naročila stranke. Pri tem je pomembno, da dobro sodeluje tudi s prodajnim oddelkom, saj le-ti izdajo delovni nalog, po katerem potem v tej enoti izdelajo naročeno kuhinjo. Delovni nalogi obsegajo predvsem informacije o merah in količini določenih delov, npr. pultov, stranic in podobnih delov, ki se izdelujejo po meri. Poleg tega je tudi pomembno, da izdajajo razpise za material, ki ga potrebujejo in ga tudi nabavijo (Intervju s pomočnico direktorja, maj 2008).

V proizvodnji so zaposleni vodja proizvodnje, pomočnik v proizvodnji, mizar I in II ter pomočnik mizarja. V nadaljevanju sem podala opise delovnih mest v tej enoti.

**Vodja proizvodnje**, Boštjan Oset, je zaposlen v podjetju šest let. S svojo izobrazbo in poznavanjem delovanja računalnika in računalniških programov uspešno deluje na področju strojne opreme, računalniških programov ter programa za risanje kuhinj. Skrbi za tekoče razpisovanje delovnih nalog v proizvodnji, za zaključevanje delovnih nalog. Daje predloge glede izboljšav računalniških programov na področju proizvodnje. O delu v proizvodnji tekoče poroča direktorju podjetja. Sodeluje pri vseh tehničnih izboljšavah proizvodov (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Osnovne zadolžitve vodje proizvodnje so: vodenje in nadzor zaposlenih v proizvodnji, organizacija dela v proizvodnji, organizacija in nadzor delovnega procesa, planiranje (izdelava operativnih planov dela), organiziranje in kakovostno izvajanje ter nadzor proizvodnega procesa, skrb za tekoče vzdrževanje strojev in naprav, skrb za redno vzdrževanje programa za risanje kuhinj, sledenje tehnološkim novostim s področja strojne opreme, skrb za razvoj tehnologij in kadrov, poročanje direktorju (dnevno, tedensko, mesečno, polletno in letno), svetovanje in pomoč pri sprejemanju pomembnejših odločitev s področja proizvodnje ter oblikovanju strateških in planskih dokumentov proizvodnega programa (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006). Podrobnejši opis delovnega mesta je predstavljen v Prilogi 6.

Vsebina dela **pomočnika v proizvodnji** je vodenje izmene v proizvodnji, pomoč pri organiziranju in vodenju dela v proizvodnji, izdelava operativnih planov dela, usklajevanje potreb po surovinah in polizdelkih, usklajevanje dela s pripravo proizvodnje in komercialo, skrb za redno vzdrževanje strojev, izdelava poročil, vodenje predpisanih evidenc, po potrebi nadomeščanje drugih delavcev in opravljanje drugih nalog iz dejavnosti delodajalca (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006).

Vsebina dela **mizarja I** je samostojna izdelava elementov stavbnega pohištva in drugih lesnih izdelkov, zahtevnejša strojna in ročna mizarska dela, zlaganje in prekladanje lesa, polizdelkov in izdelkov, zahtevnejša dela pri krojenju ivernih plošč, zahtevnejša dela pri lepljenju lesa in izdelkov, upravljanje s CNC stroji, vožnja osebnega in kombi vozila, druga transportna dela, montaža izdelkov v tovarni in na terenu, čiščenje proizvodnih prostorov, strojev in opreme, nadomeščanje drugih delavcev, druge naloge po odredbi delodajalca in predpostavljenega (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006). Podrobnejši opis delovnega mesta je predstavljen v Prilogi 6.

Vsebina dela **mizarja II** so pomožna dela pri izdelavi elementov stavbnega pohištva in drugih lesnih izdelkov, manj zahtevna strojna in ročna mizarska dela, zlaganje in prekladanje lesa, polizdelkov in izdelkov, montaža izdelkov v tovarni in na terenu, pomožna dela pri krojenju ivernih plošč, vzdrževanje stroja, čiščenje proizvodnih prostorov, strojev in opreme, nadomeščanje drugih delavcev, druge naloge po odredbi delodajalca (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006).

Vsebina dela **pomočnika mizarja** je izdelava serijskega in enostavnejšega pohištva ter drugih lesnih izdelkov, enostavnejša strojna in ročna mizarska dela, zlaganje in prekladanje lesa, polizdelkov in izdelkov, transportna dela, montaža izdelkov, čiščenje proizvodnih prostorov, strojev in opreme, nadomeščanje drugih delavcev, druge naloge po odredbi delodajalca (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006).

#### ***4.5.4 Organizacijska enota trgovina oziroma prodaja***

Pod prodajo spadajo saloni podjetja Panles Trade (v Ljubljani, Celju, Rogaški Slatini, Postojni in na Ptuj) ter vsi saloni podjetja Lesnina. Zaposleni so trenutno štirje, katerih naloga je svetovanje, risanje kuhinj, reševanje reklamacij, v kolikor pride do njih. Pomemben je tudi kontakt s strankami in montažerji. Poleg tega morajo tudi poskrbeti, da stranka plača preden gre naročilo v proizvodnjo, se pravi, ko dobijo avans od stranke, pošljejo naročilo v proizvodnjo, kjer potem izdelajo določeno kuhinjo. Pomembno je, da pošljejo naročilo nekje v roku osmih dni.

Poleg tega sestavljajo tedenske liste odprem v pakirnico in se dogovorijo z montažerji za sestavljanje kuhinje. V tej enoti izdajo dva delovna naloga. Eden je za proizvodnjo (za izdelavo določenih delov), drugega pa izdajo za pakirnico, v kateri so že določeni izdelki (elementi, vrata) na zalogi. Te potem v pakirnici zapakirajo in pošljejo v salon in naprej do stranke (Intervju s pomočnico direktorja, maj 2008).

Vsebina dela **poslovodje** je organiziranje, vodenje in nadziranje dela v prodajalni, določanje optimalnih zalog in nabava blaga, izdelava prodajnih kalkulacij, izvedba prodajnih akcij, svetovanje kupcem, zaključevanje blagajne, odgovoren je za inventurni manjko in pravilno deklariranje blaga, kontrola pravilnega deklariranja blaga, poteka roka uporabnosti blaga,

druge naloge po odredbi delodajalca (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006). Podrobnejši opis delovnega mesta je predstavljen v Prilogi 6.

Vsebina dela **prodajalca** je prodaja blaga v prodajalni, svetovanje strankam, skladiščenje blaga, izpopolnjevanje zalog v prodajalni, označevanje blaga (deklaracije, cene), izločanje blaga, ki mu je potekla uporabnost, blagajniško delo, reševanje reklamacij, vodenje predpisanih evidenc, čiščenje in urejanje prodajalne, nadomeščanje drugih delavcev, druge naloge po odredbi poslovodje oziroma delodajalca (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006). Podrobnejši opis delovnega mesta je predstavljen v Prilogi 6.

#### **4.5.5 Organizacijska enota skladišče**

Naloga skladišča je predvsem, da ima na zalogi določen material, ki se potrebuje pri izdelavi kuhinjskega pohištva. Npr. primeren les, lepilo, in še vse potrebne stvari. Poleg tega se tukaj hranijo že dokončani izdelki, ki jih potem v večjih količinah odpremiijo do določenega končnega kupca oziroma salona.

Vsebina dela **skladiščnika I** je izvajanje glavnih nalog pri prevzemu in izdaji blaga v skladišču, nadziranje in upravljanje viličarja in druga transportna dela, nadomeščanje drugih delavcev po odredbi delodajalca, vodenje predpisanih evidenc, označevanje blaga, skrb za zalogo, izločanje poškodovanega blaga z obrazložitvijo (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006).

Vsebina dela **skladiščnika II** je izvajanje pomožnih nalog pri prevzemu in izdaji blaga v skladišču, upravljanje viličarja in druga transportna sredstva, nadomeščanje drugih delavcev po odredbi delodajalca ali predpostavljenega, pomoč pri vodenju predpisanih evidenc (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006).

Vsebina dela **pomočnika skladiščnika** je opravljanje enostavnih del v skladišču, pomožna dela pri prevzemu in skladiščenje materiala ter proizvodov, enostavna transportna dela, nadomeščanje drugih delavcev, druge naloge po odredbi direktorja (Interno gradivo podjetja Panles Trade - opis delovnega mesta, 2006).

Vsebina dela **voznika – šoferja** je upravljanje tovornega vozila, kombiniranega oziroma drugega vozila za prevoz blaga v cestnem prometu, vzdrževanje vozil, skrb za tehnično brezhibnost in opremljenost v skladu s predpisi, spremljanje pravilnega nakladanja in razkladanja, količinski prevzem in predaja blaga, prevzem in predaja prevoznih listin v skladu s predpisi, vodenje predpisanih evidenc, po potrebi nadomeščanje drugih delavcev, opravljanje drugih nalog iz dejavnosti delodajalca (Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta, 2006).

#### **4.5.6 Organizacijska enota pakirnica**

V pakirnici so zaposleni štirje ljudje, ki pakirajo dele kuhinj; le-ti so potem pripravljene za odpremo do kupca. Na podlagi delovnih nalogov, ki jih izda oddelek za prodajo, morajo pripraviti elemente, ki jih imajo na zalogi in ki so že dokončani ter pripravljene za odpremo. Ti deli, ki jih imajo v pakirnici na zalogi, so predvsem elementi in vrata. Poleg tega morajo sodelovati tudi z oddelkom proizvodnje, saj tiste elemente, ki jih nimajo na zalogi, naredijo v proizvodnji in jih je potrebno ustrezno zapakirati in pripraviti za odpremo (Intervju s pomočnico direktorja, maj 2008).

## **5 ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA PANLES TRADE**

### **5.1 Analiza organizacijskih spremenljivk v podjetju Panles Trade**

Da lahko naredimo analizo organizacije, je potrebno najprej proučiti obstoječo organizacijo, kar pa lahko naredimo s pomočjo analize organizacijskih spremenljivk (formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija in profesionalizacija). V nadaljevanju sem prikazala te spremenljivke in njihove značilnosti za podjetje Panles Trade.

#### **5.1.1 Formalizacija v podjetju**

Po obsegu pravil in postopkov, ki so običajno zajeti v raznih dokumentih podjetja, kot so statut, opisi delovnih mest, priročniki in podobno, lahko v podjetju ugotovimo stopnjo formalizacije.

Podjetje Panles Trade nima statuta, ima pa akt o ustanovitvi podjetja. To je knjižica, v kateri so zapisane vse osnovne informacije o podjetju (naziv, sedež, dejavnost, kapital), določene dolžnosti, odgovornosti in pravila, ki usmerjajo delo zaposlenih v podjetju, še posebej to velja za direktorja podjetja Panles Trade. Poleg akta o ustanovitvi ima podjetje tudi opis delovnih mest, v katerih so podrobni opisi dela, dolžnosti, odgovornosti, zahtevana izobrazba in druga dodatna znanja ter druge lastnosti zaposlenih na določenih delovnih mestih.

Komuniciranje v podjetju poteka pisno in ustno. Pisno se kaže predvsem preko delovnih nalogov, naročil, medtem ko ustno predvsem med zaposlenimi, da pridobijo dodatne informacije o tem, kaj in kako morajo narediti.

V podjetju gre za **visoko stopnjo formalizacije**, ker se kuhinje proizvajajo serijsko in ne za posamezne kupce. Prav tako gre nekako za standardne izdelke, saj so kuhinje povsod enako narejene, razlikujejo se le po dimenzijah. V podjetju imajo tudi patentirana vrata za kuhinjske elemente. Možno pa je, da se za določenega kupca elementi poglobijo, medtem ko ostalih stvari ne popravljajo.

### ***5.1.2 Specializacija v podjetju***

Stopnjo delitve dela lahko ugotovimo glede na posamezne delovne naloge, ki jih opravljajo posamezni zaposleni. Za proučevano podjetje lahko rečemo, da zaposleni opravljajo delo, za katerega so specializirani. Prav tako se lahko zgodi, da morajo pomagati drugim sodelavcem, vendar se to zgodi zelo redko. Vendar kot že rečeno, večino časa opravljajo svoje delo, za katerega so specializirani.

V podjetju imajo izdan katalog, v katerem so prikazani primeri kuhinj, ki jih kupec lahko naroči. Možna je tudi prilagoditev kupcem, kot so npr. poglobitev elementov ali izdelava dodatnih polic, medtem ko ne delajo unikatnih kuhinj za posameznega kupca. Ko je kuhinja končana, jo je treba tudi zmontirati. V tem primeru ima podjetje najete zunanje izvajalce, ki zmontirajo kuhinjo in nimajo posebej zaposlenih ljudi za terensko delo v samem podjetju (Intervju s pomočnico direktorja, marec 2008).

Glede na vse opisano bi lahko rekli, da ima podjetje **visoko stopnjo specializacije**, saj delavci delajo delo, za katerega so se specializirali.

### ***5.1.3 Standardizacija in podjetje***

Standardizacija pomeni, da so delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Za podjetje Panles Trade je značilna visoka standardizacija, saj poteka delo predvsem s stroji. Podjetje ima v katalogih prikazane primere kuhinj (razlikujejo se le po dimenzijah), ki si jih kupci lahko izberejo. Gre za standardne izdelke, ki se jih proizvaja v večjih količinah.

### ***5.1.4 Hierarhija avtoritete in podjetje***

Vse **odločitve** v podjetju Panles Trade **se sprejemajo na vrhu**, kar pomeni, da gredo navodila od zgoraj navzdol. O vsem odloča vodstvo. Poleg tega se ne sme nobena odločitev sprejeti brez vednosti direktorja, ki je najvišji člen v podjetju in je odgovoren za vse odločitve, ki se sprejemajo. Direktor podjetja se pri določenih odločitvah posvetuje z vodji posameznih funkcij oziroma oddelkov, ki bolje poznajo delo oddelka, hkrati sprejme tudi njihove predloge in se odloči, kaj se bo izvajalo in kaj ne. Nato pa vodje posameznih funkcij prenesejo oziroma obvestijo svoje podrejene o sprejetih odločitvah. Hierarhična piramida je proti dnu vedno bolj sploščena, saj je na dnu zaposlenih največ ljudi.

### ***5.1.5 Kompleksnost in podjetje***

V podjetju imamo opravka z dvema organizacijskima ravnema. Prvo predstavlja vodstvo, drugo pa posamezni oddelki oziroma funkcijske ravni. Iz tega sledi, da ima podjetje **nizko kompleksno ali enostavno organizacijo**.

### **5.1.6 Centralizacija in podjetje**

Kot smo že omenili, se odločitve v podjetju sprejemajo na zgornjih ravneh v vodstvu podjetja. Najodgovornejše odločitve sprejema direktor podjetja, ki potrdi tudi ostale pomembne odločitve. Kot je razvidno iz opisa zadolžitev, se morajo vodje posameznih funkcij pred sprejemom odločitev posvetovati z direktorjem, ki potem dokončno potrdi ali zavrne odločitev. Nato pa o sprejetih odločitvah seznanijo še svoje podrejene, da so seznanjeni z dogajanjem v podjetju.

Iz zgoraj opisanega je razvidno, da je odločanje in odgovornost skoncentrirana na vrhu podjetja (vodstvo in direktor podjetja). V podjetju Panles Trade gre za dokaj visoko **centralizirano vodeno podjetje**.

### **5.1.7 Profesionalizacija in podjetje**

Stopnja profesionalizacije nam pove, v kolikšnem času zaposleni v podjetju pridobijo potrebna znanja in sposobnosti za delo. Pri tem si pomagamo s podatki o kvalificiranosti zaposlenih v podjetju. Pri tem sem podala podatke o izobrazbeni strukturi, ki je prikazana v prilogi (glej Prilogo 3, tabela 1).

V podjetju Panles Trade ima večina zaposlenih IV. stopnjo izobrazbe (poklicno šolo), in sicer 11 ljudi oziroma 52,4% vseh zaposlenih. Večina le-teh je zaposlena v proizvodnem delu oziroma na nižjem delu hierarhične lestvice. Sedem zaposlenih oziroma 33,3% ima V. stopnjo izobrazbe (štiriletna srednja šola). Večina le-teh je zaposlenih na samem vrhu hierarhične lestvice oziroma v vodstvu podjetja. Dva imata VI. stopnjo izobrazbe (višja šola), eden pa II. stopnjo izobrazbe (osnovna šola). Iz tega sledi, da ima podjetje nizko stopnjo profesionalizacije, saj večina zaposlenih potrebuje kratko dobo za pridobitev znanja.

Zaposleni v podjetju imajo tudi možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja, kar pa je le občasno. Dodatno izobraževanje poteka npr., ko zaposleni obiščejo pohištvene sejme in pri tem vidijo, kakšni so trendi, kaj bi se dalo v podjetju izboljšati in tako dalje. V maju in juniju pa so imeli dodatno izobraževanje in usposabljanje zaradi zamenjave strojev. Pri tem so s pomočjo tistih, ki se spoznajo na te stroje, pridobili potrebna znanja, da so lahko nemoteno delali naprej.

Poleg tega imajo tudi vsako poletje razpis za pomoč preko študentskega servisa. Tako se lahko dijaki oziroma študenti seznanijo z delom in si s tem pridobijo boljše možnosti za nadaljnjo zaposlitev.

Kot lahko vidimo, je za obravnavano podjetje značilna visoka stopnja formalizacije, specializacije, standardizacije in centralizacije ter nizka kompleksnost organizacije in nizka stopnja profesionalizacije. Iz tega sledi, da je za podjetje bolj značilna mehanistična kot organska oblika organizacije. Vendar ne smemo zanemariti dejstva, da nobeno podjetje v

praksi ni samo ali mehansko ali organsko, ampak da so prisotne značilnosti obeh oblik organizacije.

## **5.2 Analiza situacijskih spremenljivk v podjetju**

Kakšna je najbolj primerna organizacijska struktura nekega podjetja, je odvisno od situacijskih spremenljivk. Pri tem je pomembno tudi prilagajanje organizacije tem spremenljivkam. V nadaljevanju bom podala vpliv situacijskih spremenljivk, kot so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije ter zaposleni, na organizacijo podjetja Panles Trade.

### **5.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo podjetja Panles Trade**

Podjetje Panles Trade je proizvodno podjetje, saj je njegova glavna dejavnost izdelava kuhinj. Podjetje ima svoje proizvodne prostore locirane kar na sedežu podjetja, in sicer v Rogaški Slatini. Pri tem gre za serijsko proizvodnjo, saj podjetje izdeluje izdelke v večjih količinah in vse delo poteka s stroji. Gre za standardne izdelke. Kupec si lahko izbere, kakšno kuhinjo bi imel iz katalogov, v katerih so le-te predstavljene. Ko so kuhinje narejene, jih zapakirajo in nato razvozijo do kupca.

Da bodo v podjetju kos trenutnim razmeram, so potrebna vlaganja v nove tehnološke linije, ki jim bodo omogočile hitrejšo, preciznejšo in kvalitetnejšo izdelavo kuhinj oziroma njenih elementov. Eden izmed ciljev podjetja je tudi vlaganje v novo tehnološko linijo za proizvodnjo kombiniranih (kuhinjskih) elementov, ki jim bo omogočil kvalitetno razširitev njihove ponudbe. Proizvodnja novega izdelka (kombiniranega panela) ostaja v Rogaški Slatini, potrebni so le večji prostori ter povečanje obsega proizvodnje. To so dosegli z izgradnjo nove proizvodne hale ter z nakupom nove tehnološke opreme, ki bo omogočala učinkovitejšo in kvalitetnejšo proizvodnjo ter proizvodnjo kombiniranega panela, s čimer bodo izpolnjene vse večje zahteve in želje kupcev. Lokacija je primerna, saj dokaj ugodne prometne povezave omogočajo hiter dostop do vseh slovenskih krajev oziroma do vseh potencialnih kupcev (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Značilnosti **rutinske tehnologije** so: mehanistična organizacija, visoka formalizacija in centralizacija, malo izkušenj, širok razpon, vertikalna in pisna komunikacija, pomembnejši sta kvaliteta in uspešnost. Večino teh značilnosti lahko najdemo tudi v podjetju Panles Trade.

Glede na vse zgoraj opisano lahko rečemo, da ima podjetje mehanistično obliko organizacije, za katero so značilne predvsem naslednje značilnosti: komuniciranje je navpično, znanje in nadzor nad delom sta centralizirana, veliko pravil, definiranost delovnih opravil se spreminja le izjemoma, delovna opravila so ločena na majhne, specializirane dele. Vse to pa so tudi značilnosti obravnavanega podjetja.



### ***5.2.2 Vpliv okolja na organizacijo podjetja Panles Trade***

Kot sem že omenila, je za podjetja pomemben tako vpliv okolja na podjetje kot vpliv podjetja na okolje. Okolje podjetja Panles Trade predstavlja tako lokalno podjetje kot tudi druge države izven slovenskih meja (Hrvaška, Grčija). Pri tem podjetje skuša prodreti tudi na druge sosednje in evropske države ter na območje držav bivše Jugoslavije. Podjetje pri svojem delu uporablja predvsem stroje, ki so okolju prijazni.

Okolja, v katerih delujejo podjetja s proizvodnjo pohištva, zaznamujejo predvsem kupci, ki prevzemajo pobudo in zahtevajo bogato izbiro, razumne cene, visoko kakovost, dober servis ter prilagodljivo dobavo, ki mora biti čim krajša in brez reklamacij. Prav tako se v podjetju zavedajo, da končni kupci zahtevajo kuhinjo, ki izpolnjuje aktualne zahteve ter potrebe po varnosti, higieni, učinkovitosti in ohranitvi okolja, zato tudi sledijo tem zahtevam. Podjetje Panles Trade skrbi za ohranitev svojega dobrega imena in prepoznavnosti blagovne znamke tudi z različnimi sponzorstvi, dobrodelnimi darili in podobno.

Za trg evropskega in svetovnega pohištva je trenutno značilen izjemen pritisk trgovcev na proizvajalce za znižanje cen ter priznavanje raznovrstnih ugodnosti. Prav tako je bil, po podatkih Evropske komisije in Združenja evropske pohištvene industrije, za obdobje 1998 do 2003 značilen izrazito povečan uvoz pohištva iz neevropskih držav (predvsem Kitajske in drugih držav s cenejšo delovno silo in proizvodnjo) in upadanje proizvodnje pohištva ter zaposlovanja v pohištveni industriji. V obdobju po letu 2003 pa so razmere nekoliko ugodnejše, saj povečano število izgradnje stanovanjske strukture ter nekoliko ugodnejša kupna moč prebivalcev vpliva na prodajo pohištvenih izdelkov nasploh (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Za podjetje Panles Trade je značilno **stabilno okolje** z majhnimi spremembami in preprosto oziroma **enostavno okolje**, katerega posledica je majhna negotovost. Poleg tega pride do izraza tudi koncentrirano okolje, saj imajo majhno število velikih konkurentov, kupcev in dobaviteljev. Okolje, ki je stabilno in preprosto, omogoča formalizacijo, centralizacijo in hierarhijo, kar so tudi značilnosti obravnavanega podjetja. Poleg tega je za podjetje v takšnem okolju značilna mehanistična organizacija.

### ***5.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo podjetja Panles Trade***

V Zakonu o gospodarskih družbah (2006) je v 55. členu prikazana delitev podjetij na mikro, majhne, srednje in velike družbe glede na povprečno število zaposlenih v poslovnem letu, glede na čiste prihodke od prodaje in glede na vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

Podjetje Panles Trade glede na povprečno število zaposlenih spada med majhna podjetja, saj je imelo v lanskem letu 21 zaposlenih. V podjetju sta prisotni dve hierarhični ravni, komunikacije so pretežno pisne, ponekod tudi ustne, odvisno od konkretne situacije, potekajo pa pretežno navpično, od vrha navzdol. Prav tako je za majhna podjetja značilno, kot sem že

omenila v tretjem poglavju, da so prilagodljiva in da se omejujejo na ožji trg, tako regijsko kot po proizvodih. Gre za enostavno organizacijo, kjer so podjetniki obenem ravnatelji. Majhna podjetja so tudi inovativna in pripravljena na tveganje z lastnimi sredstvi in ugledom, prisotna pa je tudi velika pripadnost podjetju. Vse to je značilno tudi za obravnavano podjetje. Za takšno podjetje je značilna organska organizacija.

Prav tako v podjetju nameravajo povečati svoj izvoz na druge sosednje države in ostale evropske države ter države na območju bivše Jugoslavije (tu gre predvsem za ohranitev sodelovanja s podjetjem Lesnina d. d.), kar pa ne bo povečalo števila zaposlenih preko 50, s čimer bi podjetje prešlo v skupino srednjih družb.

#### ***5.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja Panles Trade***

Analize trga so pokazale, da so danes uspešni tisti proizvajalci, ki so se posvetili raziskavi trga, da bi ugotovili, kakšne potrebe in pričakovanja ima končni kupec. Izkazalo se je, da to ni le nizka cena in ugodni prodajni pogoji, ampak so pomembnejši dejavniki, kot so uporabnost, design, inovativnost, kvaliteta, servis ter okolju prijazni izdelki. Končni kupec danes zahteva kuhinjo, ki izpolnjuje aktualne zahteve ter potrebe po varnosti, higieni, učinkovitosti in ohranitvi okolja (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Zavedajo se, da je poznavanje konkurence pomembno (to so predvsem podjetja iz Avstrije, Italije, Nemčije in tudi dve večji domači podjetji). Prav tako je tudi pomembno, da so sposobni slediti največjim svetovnim in evropskim konkurentom.

V podjetju so si zastavili tako kratkoročne kot dolgoročne cilje. Letne cilje določi vodstvo, in sicer v letnem planu za naslednje leto. Poleg tega določi tudi strategije, s katerimi bo te cilje doseglo. Temeljni cilji rasti, ki si jih je podjetje postavilo, so: absolutno povečanje obsega proizvodnje, povečanje prodajnih količin, povprečna letna rast prodaje od 20 do 25% letno, povečanje produktivnosti, povečanje kvalitete njihovih proizvodov in storitev, povečanje prodaje na tujem trgu (grškem in ostalem evropskem) in povečanje čistega dobička podjetja (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Prav tako se zavedajo, da potrebuješ za doseglo ciljev tudi postavljene strategije, s katerimi cilje tudi uresničuješ. Strategije podjetja Panles Trade so: nakup nove tehnologije, s pomočjo katere bodo povečali stopnjo informatizacije, optimizacije in povezanosti celotnega proizvodnega procesa; usmerjenost v kakovostno proizvodnjo njihovih produktov; nenehno izobraževanje in usposabljanje kadrov ter ostalih prodajalcev in izboljševanje delovnega okolja; posodabljanje obstoječe strojne in informacijske opreme, v skladu s potrebami in trendi na trgu, ter razširiti lastno prodajno mrežo v Sloveniji in hkrati postati resen in kakovosten ponudnik v sosednjih državah ter državah na območju nekdanje Jugoslavije (Interno gradivo podjetja Panles Trade, 2006).

Poleg vsega tega naštetega imajo pri doseganju ciljev pomembno vlogo tudi zaposleni v podjetju. Zato podjetje stremi k temu, da seznanja zaposlene s postavljenimi cilji podjetja. Konec vsakega leta se vsi zaposleni zberejo na sestanku, kjer jih direktor seznani z vsem kar je bilo doseženo v preteklem letu in prav tako s cilji, ki bi jih naj dosegli v prihajajočem letu. Prav tako med letom potekajo sestanki posameznih oddelkov, kjer jih seznanijo s spremembami in načini dela na kratek rok.

Iz zgoraj napisanega lahko sklepamo, da je podjetje bolj dolgoročno usmerjeno, pri čemer obstaja v podjetju tudi prilagodljivost proizvodov željam in potrebam kupcev. Pri tem lahko ugotovimo, da je podjetje glede na cilje in strategije bližje organski kot pa mehanistični strukturi.

### ***5.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja Panles Trade***

Zaposleni so za podjetje eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti. Prav tako je tudi pri podjetju Panles Trade. Zelo pomembno je nenehno izobraževanje in usposabljanje. Le-to poteka tako, da zaposleni hodijo na razne sejme (v Sloveniji in tudi v drugih državah, npr. v Nemčiji, Italiji, Španiji, na Hrvaškem), kar jim omogoča spoznavanje in sledenje novim pahištvenim trendom, spoznavanje konkurence in njihovega dela, srečanje z obstoječimi poslovnimi partnerji in spoznavanje novih potencialnih poslovnih partnerjev. Poleg tega je tudi zelo pomembno, da podjetje samo razstavlja in predstavlja svoje izdelke oziroma aktivno sodeluje na sejmih (večja izmed njih sta Pahištveni sejem v Ljubljani in Mednarodni obrtni sejem v Celju).

Kot sem že omenila imajo v podjetju vsako poletje študente oziroma dijake, ki delajo pri njih preko študentskega servisa. S tem se seznanijo z delom v tej panogi in hkrati se jim odpira možnost za nadaljnjo zaposlitev, saj si s tem delom pridobijo tudi nekaj izkušenj.

Pri proučevanju vpliva zaposlenih na podjetje se mi zdita pomembna predvsem dva dejavnika: starostna struktura in delovna doba zaposlenih v podjetju. V prilogi diplomskega dela sta prikazani tudi tabeli, ki prikazujeta starostno strukturo in delovno dobo zaposlenih v podjetju Panles Trade.

Iz tabele o starostni strukturi (glej Prilogo 4, tabelo 2) lahko razberemo, da je večina zaposlenih starih od 30 do 39 in od 40 do 49 let, kar prikazuje 42,9% delež vseh zaposlenih pri posameznem razredu. Ostali trije zaposleni pa so stari od 20 do 29 let, kar prikazuje 14,2% delež. Prav to je tudi zaskrbljujoče, saj so v tej panogi večina starejši ljudje, medtem ko se mladi ne odločajo več toliko za te poklice.

Iz tabele o delovni dobi (glej Prilogo 4, tabela 3) lahko vidimo, da je večina zaposlenih pri podjetju od 0 do 5 let, in sicer kar 71,4% vseh zaposlenih oziroma 15 zaposlenih. Štirje so pri podjetju 6 do 10 let, kar prikazuje 19,1%, ostala dva pa sta pri podjetju od 10 do 15 let, kar prikazuje 9,5% vseh zaposlenih. Iz tega lahko vidimo, da je večina zaposlenih v tem podjetju

kratek čas. To je lahko tudi posledica tega, da gre za dokaj mlado podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1994 kot družinsko podjetje in je bila njegova glavna dejavnost trgovina z mizarskim materialom, nato pa so se leta 2003 preusmerili v proizvodnjo kuhinjskega pohištva, kar je glavna dejavnost še sedaj.

Glede na zaposlene je podjetje Panles Trade bolj mehanistično kot organsko usmerjeno, kajti v podjetju so večinoma zaposleni ljudje od 30 do 39 oziroma od 40 do 49 let.

Obravnavano podjetje Panles Trade je majhno in proizvodno podjetje, za katerega je značilna serijska proizvodnja in rutinska tehnologija, stabilno, enostavno in koncentrirano okolje ter dolgoročna usmerjenost. Glede na vse te spremenljivke lahko rečemo, da je za obravnavano podjetje značilna pretežno mehanistična organizacija, najdemo pa tudi nekatere značilnosti organske organizacije. Vpliv le-teh se kaže predvsem pri ciljih in strategijah ter pri velikosti podjetja, medtem ko so vplivi tehnologije, okolja in zaposlenih bližje mehanistični organizaciji.

## **6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA MOREBITNE SPREMEMBE**

Za organizacijsko obliko podjetja Panles Trade je značilna poslovno-funkcijska organizacijska struktura. Pri tem lahko vidimo, da je na vrhu vodstvo, pod njim pa posamezne funkcijske ravni (proizvodnja, trgovina, skladišče in pakirnica). Poleg tega je za to podjetje značilno, da glavni manager usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Pri tem je ključno, da je odločanje centralizirano. Za to organizacijsko strukturo kot tudi za podjetje je značilno, da je najprimernejša pri proizvodnji ene skupine proizvodov, kar je značilno tudi za obravnavano podjetje (proizvodnja kuhinjskega pohištva).

Podjetje Panles Trade je majhno in proizvodno podjetje, ki deluje v stabilnem in enostavnem okolju. Cilje in strategije ima postavljene za dolgi rok. Glede na zgoraj navedene organizacijske spremenljivke lahko vidimo, da je za podjetje Panles Trade značilna visoka stopnja formalizacije, specializacije, standardizacije in centralizacije, v podjetju poteka komunikacija vertikalno, medtem ko je kompleksnost podjetja nizka. Iz tega lahko razberemo, da ima obravnavano podjetje pretežno mehanistično organizacijo, kaže pa se tudi vpliv organske.

V podjetju dajejo velik poudarek dodatnemu izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, kar je potrebno predvsem zato, da znajo zaposleni pravilno rokovati s stroji in da naredijo čim več in čimbolj kakovostne izdelke. Predvsem je to pomembno zato, da bi lahko podjetje izboljšalo svoje poslovanje. Zaposleni obiskujejo razne sejme v Sloveniji kakor tudi v tujini (v Nemčiji, Italiji, Španiji in na Hrvaškem). V maju in juniju letos je potekalo izobraževanje zaradi nakupa novih strojev. Zaposleni so se morali naučiti rokovanja z le-temi, da proizvodnja poteka nemoteno. Poleg tega bi bilo dobro, da bi v podjetju tudi več dali na

praktično delo dijakov in študentov. Tako bi se lahko učenci naučili, kako se dela v tem poslu in bi se mogoče bolj odločali za tovrstne poklice.

V obravnavanem podjetju se zavedajo, da je najboljša promocija njihovih izdelkov in storitev kakovosten in uporaben izdelek, ki kupcu zadovolji vse vedno višje zahteve in želje. Zelo pomembno vlogo imajo tudi številne ugodnosti (kot so kreditiranje, plačila na obroke, razni popusti, predplačila in končno plačilo izdelka šele po montaži proizvoda, ki je, poleg prevoza in dostave, popolnoma brezplačna), ki kupcu olajšajo nakup nove opreme.

Prav tako se ozirajo na želje kupcev, kar zadeva design, uporabnost, kvaliteto, inovativnost, servis ter okolju prijazen izdelek, kajti končni kupec danes zahteva kuhinjo, ki izpolnjuje aktualne zahteve ter potrebe po varnosti, higieni, učinkovitosti in ohranitvi okolja.

Veliko nevarnost podjetju predstavlja naraščajoča konkurenca iz »cenejših« držav (Kitajske, in drugih držav s cenejšo delovno silo in proizvodnjo) ter upadanje proizvodnje pohištva in zaposlovanja v pohištveni industriji. Prav tako so priča zahtevam po spremembah (znižanje davčnih obremenitev, ukinitvev carin na surovine, razbremenitev socialnih davkov in dajatev, zaščita malih in srednjih podjetij glede intelektualne kraje designa in inovacij ...), kar zahteva določene spremembe in rešitve.

Predlagane rešitve:

- večji izvoz (ne samo v Grčijo in na Hrvaško, ampak tudi drugod po Evropi in Balkanu),
- razširitev proizvodnega programa,
- razširitev lastne mreže prodajnih salonov v Sloveniji,
- sprejemanje rešitev oziroma predlogov tudi s strani zaposlenih na nižjih ravneh ne samo vodij,
- nižje cene surovin.

Glede na to, da je slovenski trg dokaj majhen, se mi zdi pomembno, da se podjetje skuša razširiti preko slovenskih meja. Pri tem je podjetje Panles Trade že uspešno, vendar izvažajo samo v Grčijo (kjer pomembno vlogo igra podjetje Peraki) in pa na hrvaške trge (tukaj je pomembno predvsem sodelovanje s podjetjem Lesnina d. d.). Obravnavano podjetje ima v svojem dolgoročnem načrtu že podan cilj povečati izvoz tudi na druge sosednje države in ostale evropske države ter države na območju bivše Jugoslavije. Da bodo lahko uspešno nastopali na območju bivše Jugoslavije, pa je pomembno, da ohranijo dobre odnose s podjetjem Lesnina d. d., saj bi preko njihovih prodajalnih uspešno predstavljali in prodajali svoje izdelke. Poleg tega je pomembno, da se podjetje širi tudi na slovenskem trgu, saj imajo trenutno odprtih samo pet salonov. S tem pa bi povečali proizvodnjo kuhinj in prepoznavnost njihove blagovne znamke v Sloveniji in v tujini.

Podjetje Panles Trade se zaveda, da ne bo moglo vedno proizvajati samo kuhinje, ampak se bo moralo razširiti tudi na druge pohištvene segmente. Eden izmed postavljenih ciljev obravnavanega podjetja je vlagati v novo tehnološko linijo za proizvodnjo kombiniranih

(kuhinjskih) elementov, s katero bi lahko lažje razširili svojo ponudbo (ne bi proizvajali le kuhinjskega, ampak tudi drugo pohištvo). Potrebni so večji prostori, kar so že dosegli z izgradnjo nove proizvodne hale v Rogaški Slatini na sedežu podjetja, ter nakup nove tehnološke opreme. V podjetju predvidevajo, da se bo zaradi uvedbe nove tehnološke linije tržni delež kupcev povečal, in sicer s 3% na 10%. Prav tako pričakujejo, da se bo povečala prodaja na domačem in tujem trgu, predvsem na trgu Evropske unije (na račun grškega podjetja Peraki in drugih članic in nečlanic Evropske unije). S tem se bo povečal tudi obseg proizvodnje. Pri tem bi se posledično **spremenila organizacijska struktura**, saj bi podjetje moralo imeti več zaposlenih in posledično bi bilo tudi več hierarhičnih ravni. Poleg tega se nameravajo preusmeriti tudi na nepremičninski trg, saj imajo v načrtu izgradnjo stanovanjskih blokov v Šmarju pri Jelšah.

Za podjetja je pomembno, da so uspešna tako doma kot tudi na tujih trgih. Podjetje Panles Trade ima trenutno na domačih tleh pet prodajnih salonov, in sicer v Celju, Ljubljani, Rogaški Slatini, Postojni in na Ptuju. Poleg tega bi bilo dobro, da bi **podjetje odprlo še kakšen salon** po Sloveniji, da bi kupci bolje spoznali njihove izdelke in kakovost le-teh in bi s tem tudi povečali proizvodnjo in prodajo kuhinj. S tem bi si zagotovili tudi večjo neposredno dostopnost za kupce, boljše izhodiščne pogoje ter večjo varnost pred morebitno odpovedjo ali prenehanjem sodelovanja s strateškimi kupci, hkrati pa bi jim to tudi omogočilo pridobiti takojšnje in neposredne informacije s strani kupca glede njihovih proizvodov.

Trenutno se vse odločitve sprejemajo na vrhu oziroma v vodstvu podjetja, kar pa se lahko včasih pokaže tudi za slabo potezo, zato je pomembno, da bi v podjetju **določene odločitve sprejemali tudi na nižjih ravneh**, saj se ti vsakodnevno spopadajo z določenimi problemi, ki bi jih lažje rešili, kot pa npr. vodstvo v podjetju. Poleg tega se zaposleni, ki vsakodnevno režejo material in sestavljajo kuhinje, najbolje spoznajo na to, kaj je bolje narediti in kaj ne, kakšne poti izbrati pri izdelavi določenih elementov in podobno.

Trenutno podjetje nabavlja repromaterial pri dobaviteljih, pri katerih nabavljajo tudi največji pohištveni proizvajalci. Zaradi šibkega položaja podjetja na trgu, so cene le-teh višje, kot jih imajo največji proizvajalci. Zato je zelo pomembno, da podjetje vlaga v nove tehnološke linije, ki bodo omogočile hitrejšo, preciznejšo in kvalitetnejšo izdelavo kuhinj oziroma njenih elementov. Posledica tega pa bo, da bodo na slovenskem trgu svoj položaj še bolj okrepili, kar bo omogočilo nakup še cenejših proizvodnih materialov in s tem mogoče tudi nekoliko cenejše končne cene kuhinj, kar bi privedlo do večjega povpraševanja in večjega števila kupcev. Rezultat tega bi bila večja proizvodna in prodajna količina, zaposliti pa bi morali tudi več ljudi, ki bi lahko pravočasno izdelali določene kuhinje. S tem bi se spremenila tudi organizacijska struktura.

V podjetju v sklopu svojih storitev kupcem ponujajo brezplačno (individualno) **svetovanje**, z možnostjo svetovanja na domu, kar nameravajo v prihodnosti tudi nadaljevati. Vse skozi pa s pridobivanjem povratnih informacij s strani kupcev (vsakega kupca zaposleni ob koncu

montaže ali po nakupu telefonsko kontaktirajo in preverijo njihovo zadovoljstvo) in spremljanjem konkurence, ugotavljajo in pozorno spremljajo morebitne želje po novih oblikah stimuliranja kupcev in ostalih poslovnih partnerjev.

Problem na tem trgu je, da se učenci ne odločajo več toliko za izobraževanje iz te smeri (lesarstvo). Mogoče bi bilo dobro, da bi jih na nekakšen način (več štipendij, da bi jim predstavili, kakšen je ta poklic, kakšno je delo in podobno) spodbudili, da bi se odločili za ta študij in da ne bi bilo več pomanjkanja kadrov v tej panogi, saj lahko v tabeli o starosti zaposlenih lepo vidimo, da je veliko zaposlenih starejših od 30 let in le malo je zaposlenih, ki so stari od 20 do 29 let (14,2%).

V tem poglavju sem podala predvsem poslovne spremembe oziroma rešitve, ki pa prav tako zahtevajo spremembo v organizaciji.

## **SKLEP**

Zahteve, želje in potrebe kupcev podjetja Panles Trade se vseskozi spreminjajo, na kar vplivajo tudi spremenjene življenjske navade potrošnikov. Dom postaja v človekovem življenju vedno bolj pomemben, saj je zavetje ter kraj za druženje z družino in prijatelji. Tja se zateka iz stresnega, napornega in nevarnega zunanjega okolja. Ureditev kuhinje, kot osrednjega prostora za druženje, postaja merilo za kvaliteto življenja. Visoka kakovost pohištvenih izdelkov, dostopne cene, ugodni plačilni pogoji (kreditiranje, plačilo na obroke, končno plačilo po montaži pohištva ...), svetovanje in popoln servis so temeljne zahteve vsakega kupca, katerim proizvajalci in prodajalci morajo slediti.

V diplomskem delu sem poskušala prikazati in analizirati trenutno organizacijsko strukturo podjetja Panles Trade in s tem tudi njeno ustreznost glede na organizacijske in situacijske spremenljivke. Obstoječa organizacijska struktura je zelo mehanistična, po obliki pa je poslovno-funkcijska in se mi zdi primerna za sedanje poslovanje podjetja. Ko pa se bo razširilo (nova tehnologija, večji obseg proizvodnje), bo moralo podjetje znova preučiti in spremeniti svojo organizacijo poslovanja.

Podjetje je trenutno v ekspanziji razvoja, zato z uvedbo novega proizvodnega procesa, proizvodnjo kombiniranih (kuhinjskih) panelov, ki bo omogočal tudi nižje proizvodne stroške, načrtujejo nekoliko spremenjen tržni delež glede kupcev. V Sloveniji je ta trenutno 3%, načrtujejo pa povečanje na 10%. Glede na skupine proizvodov pa načrtujejo absolutno povečanje prodaje na domačem in tujem trgu ter povečan delež prodaje na trgu Evropske unije (predvsem na račun grškega podjetja Peraki in ostalih držav – članic in nečlanic Evropske unije).

Podjetje Panles Trade je bilo leta 2006 v prisilni poravnavi zaradi tega, ker je bil v prisilni poravnavi tudi njihov največji kupec. Takrat je podjetje še komaj raslo in ni imelo dovolj sredstev, da bi se lahko temu izognilo. Menim, da je trenutna organizacija podjetja v glavnem ustrezna, saj gre za manjše podjetje z manjšim številom hierarhičnih ravni. Prav tako bi bile potrebne nekatere spremembe oziroma prilagoditve, ki sem jih poskušala podati v diplomskem delu. To so npr. večji izvoz (ne samo v Grčijo in na Hrvaško kot do sedaj, ampak tudi v druge sosednje in evropske države ter na območje bivše Jugoslavije), razširitev proizvodnega programa, razširitev lastne mreže prodajnih salonov v Sloveniji, sprejemanje rešitev oziroma predlogov s strani zaposlenih na nižjih ravneh in ne samo vodij ter nižje cene surovin.

Na podlagi izboljšanja nekaterih dejavnikov v podjetju, bi lahko le-to tudi bolje poslovalo in bi tako prikazalo boljše poslovanje kot do sedaj. Prav tako se mi zdi pomembno, da bi podjetje več vlagalo v razširitev proizvodnega programa, da ne bi več proizvajalo samo kuhinjsko pohištvo, ampak da bi se preusmerilo tudi na druge vrste pohištva. Prvi korak k rešitvi tega je, da so začeli vlagati v novo tehnološko linijo za proizvodnjo kombiniranih elementov, kar jim bo omogočilo kvaliteten razširitev njihove ponudbe in povečanje obsega proizvodnje.

Podjetje Panles Trade namerava v prihodnosti povečati število zaposlenih, število lastnih salonov po Sloveniji in se podati tudi na trg nepremičnin. Del tega plana so že uresničili, saj nameravajo v kratkem začeti z gradnjo stanovanjskih blokov. Poleg tega pa nameravajo novembra odpreti še dva salona, in sicer v Mariboru in Murski Soboti.

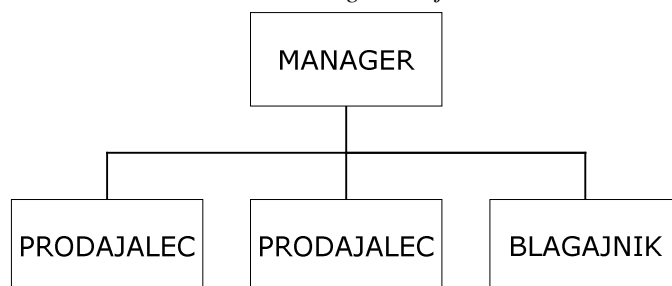


## LITERATURA IN VIRI

1. Bošnjak M. (1998). *Upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa*. Gradivo za vaje in seminar. 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Daft R. L. (1986). *Organization theory and design*. St. Paul: West publishing company.
3. Daft R. L. (1991). *Management*. Second edition. Orlando: The Dryden Press.
4. Dimovski V., Penger S. & Škerlavaj M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski V. & Penger S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
6. *Interno gradivo podjetja Panles Trade d. o. o.* za leto 2006.
7. *Interno gradivo podjetja Panles Trade – opis delovnega mesta* za leto 2006.
8. *Intervju s pomočnico direktorja*, marec in maj 2008.
9. Ivanko Š. (2000). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
10. Kralj J. (1992). *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: EPF.
11. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Lipičnik B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
14. Mihelčič M. (2003). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
15. Možina S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
16. Pučko D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Pugh D. S. & Hickson D. J. (2000). *Great Writers on Organizations*. The second Omnibus edition. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
18. Robbins P. S. (1987). *Organization theory: structure, design and applications*. Second edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
19. Rozman R., Kovač J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Rozman R. (1999). Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. *Organizacija*, 32 (4), 185–192.
21. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Vila A. & Kovač J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Skripta. Kranj: Moderna organizacija.
23. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 42/2006, 19. april 2006).
24. Zupan N. & Kaše R. (2006). *Uvod v organizacijo: vodnik po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

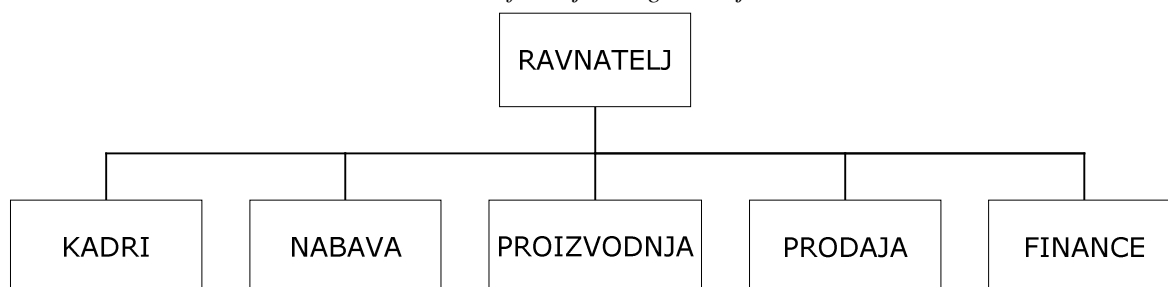
## PRILOGA 1: Klasične oblike organizacijskih struktur

*Slika 1: Enostavna organizacijska struktura*



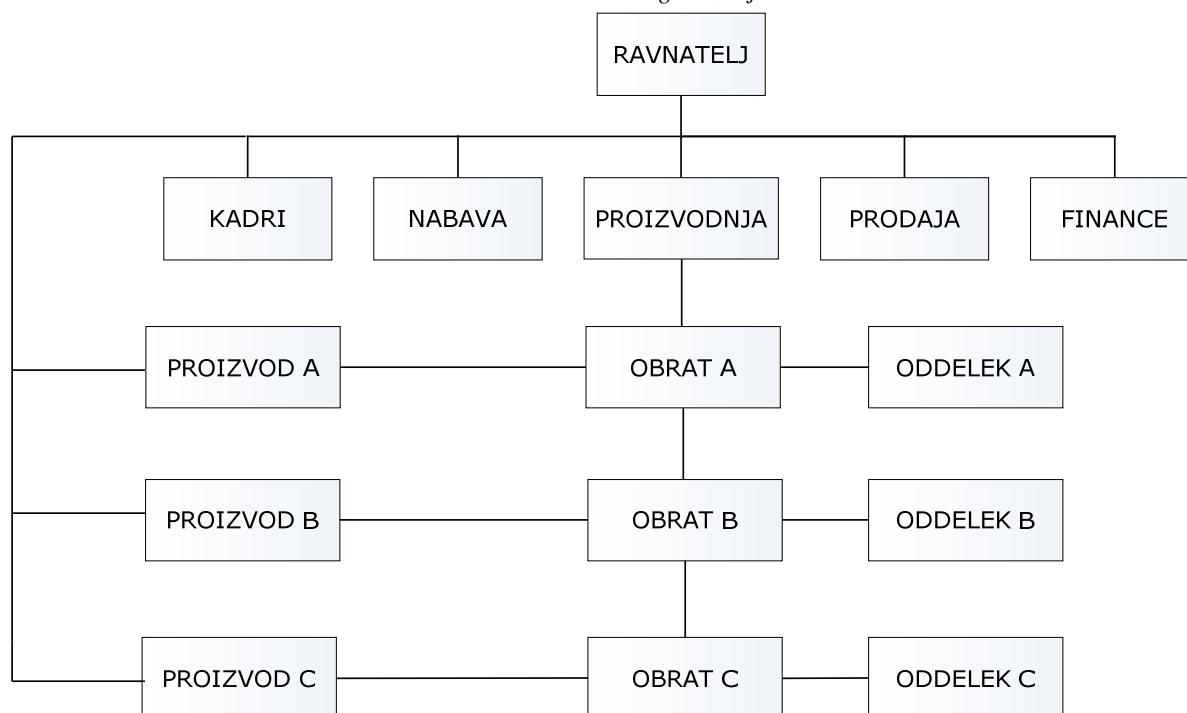
*Vir: Rozman, 2000, stran 86.*

*Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura*



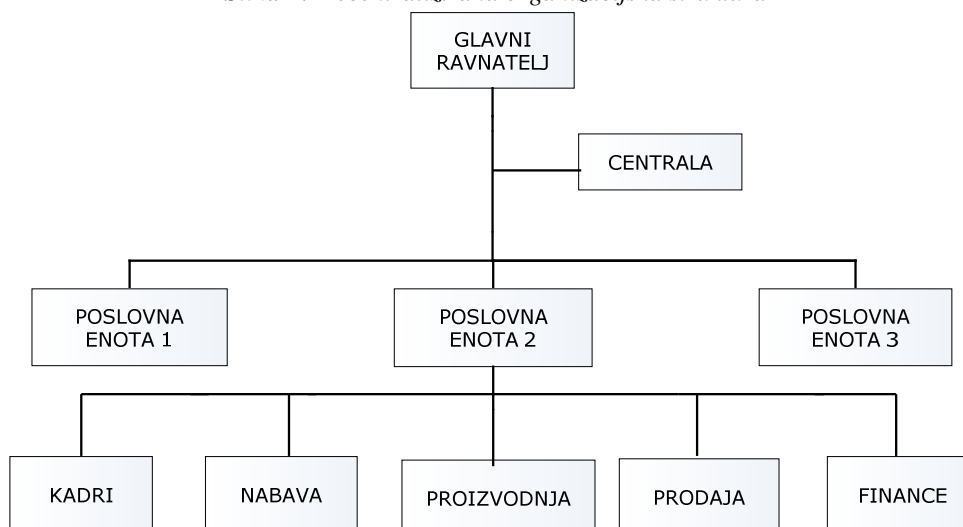
*Vir: Rozman, 2000, stran 87.*

*Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura*



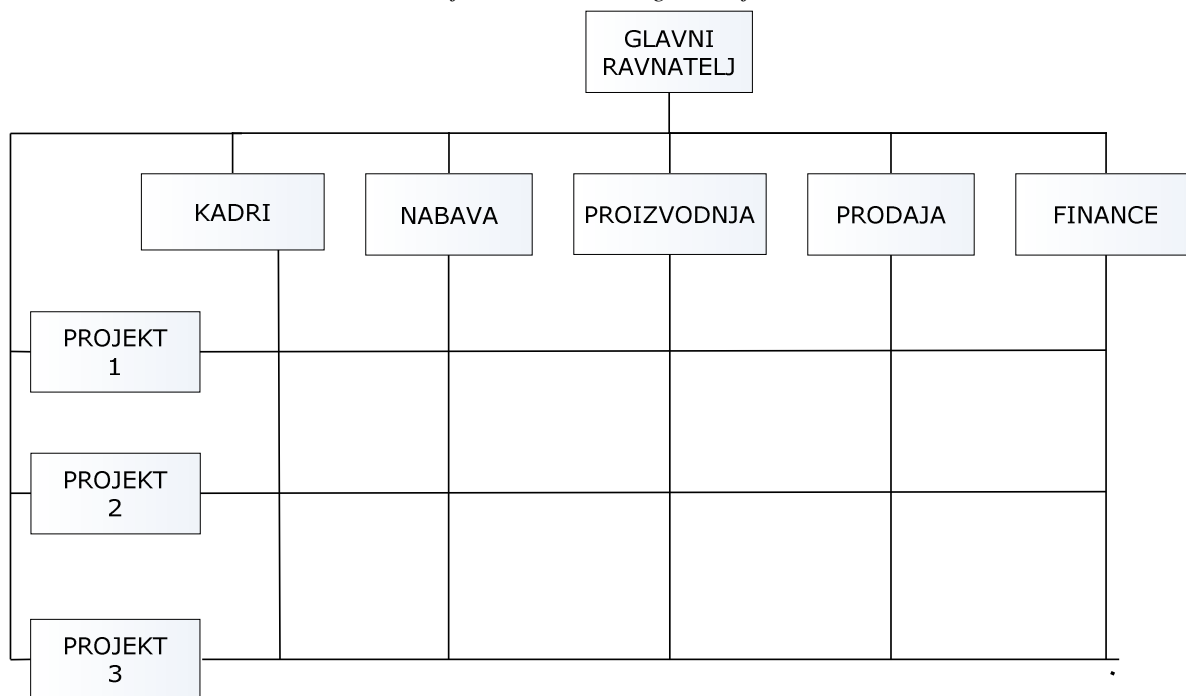
*Vir: Rozman, 2000, stran 91.*

*Slika 4: Decentralizirana organizacijska struktura*



*Vir: Rozman, 2000, stran 93.*

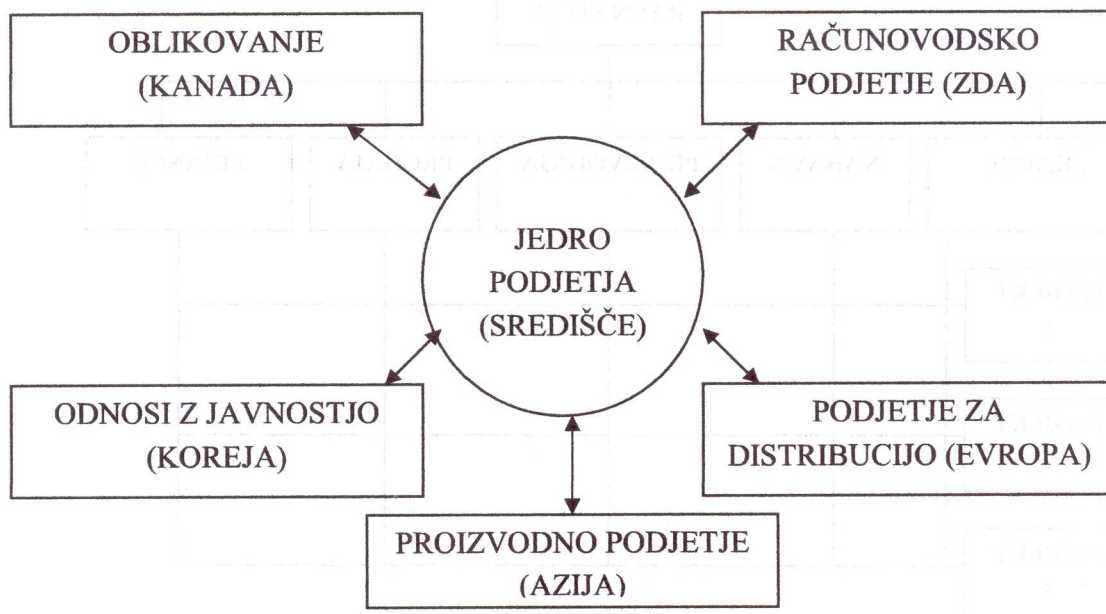
Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, stran 98.

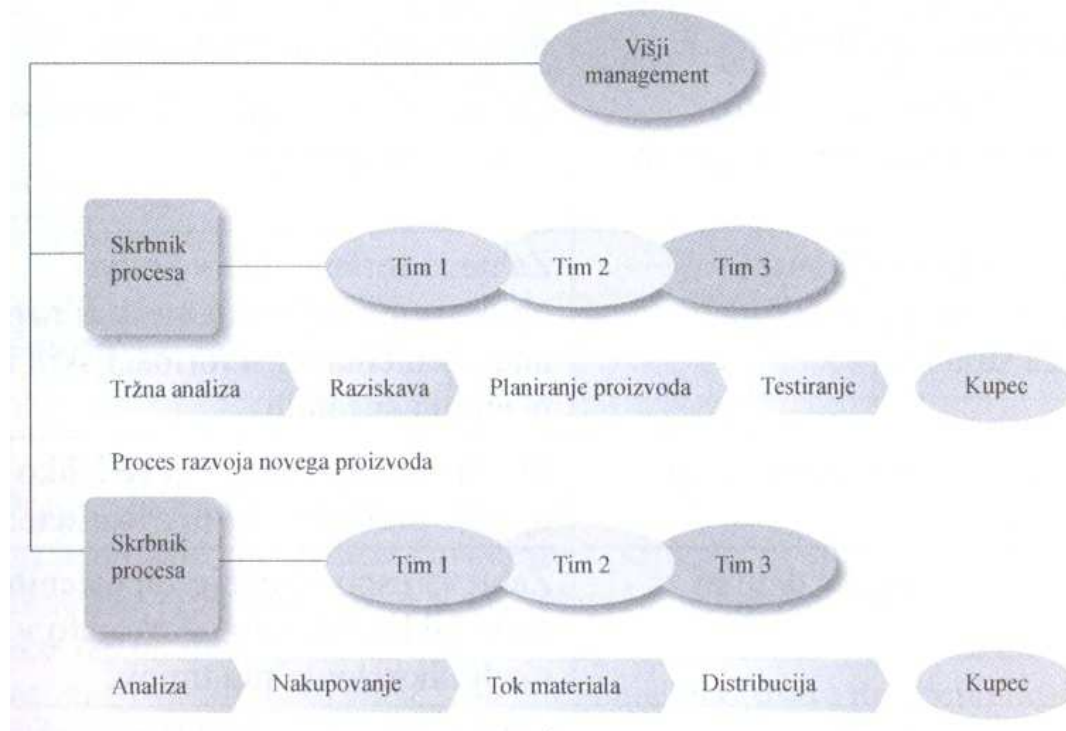
## PRILOGA 2: Sodobnejše oblike organizacijskih struktur

Slika 6: Mrežna organizacijska struktura



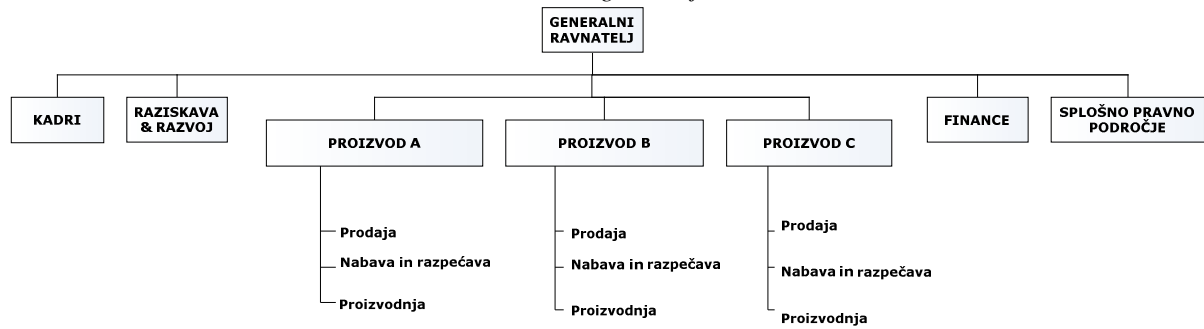
Vir: Dimovski, Penger, 2008, stran 86.

Slika 7: Timska (procesna, vodoravna) organizacijska struktura



Vir: Dimovski, Penger, 2008, stran 89.

*Slika 8: Hibridna organizacijska struktura*



*Vir: Bošnjak, 1998, stran 13.*

### PRILOGA 3: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Panles Trade

*Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Panles Trade*

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	Delež v celotnem podjetju
II. stopnja	1	4,8%
III. stopnja	/	0%
IV. stopnja	11	52,4%
V. stopnja	7	33,3%
VI. stopnja	2	9,5%
SKUPAJ	21	100%

*VIR: Interno gradivo podjetja Panles Trade*

## PRILOGA 4: Starostna struktura in delovna doba zaposlenih v podjetju Panles Trade

*Tabela 2: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Panles Trade*

Starost zaposlenih	Število zaposlenih	Struktura
Do 20 let	0	0%
Od 20 do 29 let	3	14,2%
Od 30 do 39 let	9	42,9%
Od 40 do 49 let	9	42,9%
50 in več let	0	0%
SKUPAJ	21	100%

*VIR: Interno gradivo podjetja Panles Trade*

*Tabela 3: Delovna doba zaposlenih v podjetju Panles Trade*

Delovna doba zaposlenih	Število zaposlenih	Struktura
Od 0 do 5 let	15	71,4%
Od 6 do 10 let	4	19,1%
Od 10 do 15 let	2	9,5%
SKUPAJ	21	100%

*VIR: Interno gradivo podjetja Panles Trade*



## PRILOGA 5: Primeri kuhinj podjetja Panles Trade

*Slika 9: Kuhinja Ajda*



Vir: <http://www.panles-kuhinje.si/>

*Slika 10: Kuhinja Amadea*



Vir: <http://www.panles-kuhinje.si/>

*Slika 11: Kuhinja Elina (bela)*



Vir: <http://www.panles-kuhinje.si/>

*Slika 12: Kuhinja Elina (zelena)*



Vir: <http://www.panles-kuhinje.si/>

*Slika 13: Kuhinja Estera*



*Vir: <http://www.panles-kuhinje.si/>*

*Slika 14: Kuhinja Lea*



*Vir: <http://www.panles-kuhinje.si/>*

*Slika 15: Kuhinja Mistika*



*Vir: <http://www.panles-kuhinje.si/>*

*Slika 16: Kuhinja Žana (bukev)*



*Vir: <http://www.panles-kuhinje.si/>*

## **PRILOGA 6: Opis delovnih mest direktor, pomočnica direktorja, vodja proizvodnje, mizar, poslovodja in prodajalec<sup>1</sup>**

### **a) DIREKTOR**

*Naziv delovnega mesta:* direktor

*Organizacijska enota:* vodstvo

*Vsebina dela:*

- organiziranje in vodenje delovnega procesa,
- oblikovanje strateških ciljev, razvojne strategije in poslovne politike podjetja ter sprejemanje ukrepov za njihovo izvajanje,
- izdajanje splošnih in organizacijskih aktov podjetja, kolikor ni za to pristojna skupščina družbe,
- zastopanje podjetja pred pristojnimi organi in v poslovnem prometu,
- sklepanje pogodb,
- odločanje o pravicah in obveznostih ter odgovornostih delavcev,
- imenovanje in razrešitev delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi,
- vodenje predpisanih evidenc,
- opravljanje drugih nalog iz dejavnosti delodajalca.

*Cilj delovnega mesta:* optimalno organiziran delovni proces in uspešno poslovanje podjetja

*Delovna sredstva in predmeti dela:* osebni avto, računalnik, pisarniški material

*Osnove za delo:* smernice skupščine

*Zahtevana izobrazba:* višješolska ali srednješolska izobrazba ustrezne smeri

*Tarifna skupina po KP:* VI ali V

*Dodatna oziroma funkcionalna znanja:*

- vozniški izpit B-kategorije,
- aktivno znanje enega svetovnega jezika,
- uporaba ustreznih računalniških programskih orodij,
- usposobitev iz varnosti in zdravja pri delu ter varstva pred požarom.

*Delovne izkušnje:* najmanj 2 leti na podobnem delovnem mestu

*Predhodni preizkus in poskusno delo:* NE

*Delovni čas:* neenakomerno razporejen

### **b) POMOČNICA DIREKTORJA**

*Naziv delovnega mesta:* pomočnik direktorja

*Organizacijska enota:* vodstvo

*Vsebina dela:*

- pomoč pri organiziranju in vodenju delovnega procesa,
- sodelovanje pri oblikovanju splošnih in organizacijskih aktov družbe,
- nadomeščanje pri zastopanju direktorja pred pristojnimi organi in v poslovnem prometu,
- po posebnem pooblastilu sklepanje pogodb,

---

<sup>1</sup> Vir za celotno prilogo 6 je Interno gradivo podjetja Panles Trade – opisi delovnih mest, 2006.

- vodenje predpisanih evidenc
- opravljanje drugih nalog po odredbi direktorja.

*Cilj delovnega mesta:* optimalno organiziran delovni proces in uspešno poslovanje

*Delovna sredstva in predmeti dela:* osebni avto, računalnik, pisarniški material

*Osnove za delo:* smernice direktorja

*Zahtevana izobrazba:* srednja izobrazba ustrezne smeri

*Tarifna skupina po KP:* V

*Dodatna oziroma funkcionalna znanja:*

- vozniški izpit B-kategorije,
- aktivno znanje enega svetovnega jezika,
- uporaba ustreznih računalniških programskih orodij,
- usposobitev iz varnosti in zdravja pri delu ter varstva pred požarom.

*Delovne izkušnje:* najmanj 2 leti na podobnem delovnem mestu

*Predhodni preizkus in poskusno delo:* NE

*Delovni čas:* neenakomerno razporejen

### **c) VODJA PROIZVODNJE**

*Naziv delovnega mesta:* vodja proizvodnje

*Organizacijska enota:* proizvodnja

*Vsebina dela:*

- organiziranje in vodenje dela v proizvodnji,
- izdelava operativnih planov dela,
- usklajevanje potreb po surovinah in polizdelkih,
- usklajevanje dela s pripravo proizvodnje in komercialo,
- priprava poročil za potrebe knjigovodstva in direktorja,
- vodenje predpisanih evidenc,
- po potrebi nadomeščanje drugih delavcev,
- opravljanje drugih nalog iz dejavnosti delodajalca.

*Cilj delovnega mesta:* optimalno organiziran potek dela v proizvodnji, realiziranje proizvodnih planov

*Delovna sredstva in predmeti dela:* računalnik, pisarniški material

*Osnove za delo:* navodila direktorja

*Zahtevana izobrazba:* lesarski tehnik

*Tarifna skupina po KP:* V

*Dodatna oziroma funkcionalna znanja:*

- usposobitev za delo na strojih,
- uporaba ustreznih računalniških programskih orodij,
- usposobitev iz varstva in zdravja pri delu in varstva pred požarom.

*Delovne izkušnje:* najmanj 4 leta na podobnem delovnem mestu

*Predhodni preizkus in poskusno delo:* NE

*Delovni čas:* neenakomerno razporejen

### **č) MIZAR**

*Naziv delovnega mesta:* mizar I

*Organizacijska enota:* proizvodnja

*Vsebina dela:*

- samostojna izdelava elementov stavbnega pohištva in drugih lesnih izdelkov,
- zahtevnejša strojna in ročna mizarska dela,
- zlaganje in prekladanje lesa, polizdelkov in izdelkov,
- zahtevnejša dela pri krojenju ivernih plošč,
- zahtevnejša dela pri lepljenju lesa in izdelkov,
- upravljanje s CNC stroji,
- vožnja osebnega in kombi vozila, druga transportna dela,
- montaža izdelkov v tovarni in na terenu,
- čiščenje proizvodnih prostorov, strojev in opreme,
- nadomeščanje drugih delavcev,
- druge naloge po odredbi delodajalca in predpostavljenega.

*Cilj delovnega mesta:* kvalitetno in pravočasno opravljene naloge delovnega mesta

*Delovna sredstva in predmeti dela:*

- mizarski stroji in orodja, transportna sredstva,
- osebni avto, kombi.

*Osnove za delo:*

- navodila za varno uporabo, preizkušanje in vzdrževanje delovnih strojev in opreme,
- navodila delodajalca.

*Zahtevana izobrazba:* lesar, mizar (poklicna šola)

*Tarifna skupina po KP:* IV

*Dodatna oziroma funkcionalna znanja:*

- znanje s CNC stroji,
- usposobitev iz varstva in zdravja pri delu in varstva pred požarom,
- vozniški izpit B-kategorije.

*Delovne izkušnje:* najmanj 2 leti na podobnem delovnem mestu

*Predhodni preizkus in poskusno delo:* poskusno delo 60 dni

*Delovni čas:* neenakomerno razporejen

### **d) POSLOVODJA**

*Naziv delovnega mesta:* poslovodja

*Organizacijska enota:* trgovina

*Vsebina dela:*

- organiziranje, vodenje in nadziranje dela v prodajalni,
- določanje optimalnih zalog in nabava blaga,
- izdelava prodajnih kalkulacij,
- izvedba prodajnih akcij,
- svetovanje kupcem,
- zaključevanje blagajne,



- odgovoren za inventuro, manjko in pravilno deklariranje blaga,
- kontrola pravilnega deklariranja blaga, poteka roka uporabnosti blaga,
- druge naloge po odredbi delodajalca.

*Cilj delovnega mesta:* uspešno poslovanje prodajalne

*Delovna sredstva in predmeti dela:* računalnik, pisarniški material

*Osnove za delo:* navodila delodajalca

*Zahtevana izobrazba:* trgovski poslovodja

*Tarifna skupina po KP:* V

*Dodatna oziroma funkcionalna znanja:*

- uporaba ustreznih računalniških programskih orodij,
- usposobitev iz varstva in zdravja pri delu in varstva pred požarom.

*Delovne izkušnje:* najmanj 3 leta na podobnem delovnem mestu

*Predhodni preizkus in poskusno delo:* poskusno delo 3 mesece

*Delovni čas:* neenakomerno razporejen

### e) **PRODAJALEC**

*Naziv delovnega mesta:* prodajalec/prodajalka I

*Organizacijska enota:* trgovina

*Vsebina dela:*

- prodaja blaga v prodajalni in svetovanje strankam,
- skladiščenje blaga, izpopolnjevanje zalog v prodajalni,
- označevanje blaga (deklaracije, cene)
- izročanje blaga, ki mu je potekla uporabnost,
- blagajniško delo,
- reševanje reklamacij,
- vodenje predpisanih evidenc,
- čiščenje in urejanje prodajalne,
- nadomeščanje drugih delavcev,
- druge naloge po odredbi poslovodje oziroma delodajalca

*Cilj delovnega mesta:* uspešna prodaja blaga v prodajalni

*Delovna sredstva in predmeti dela:*

- numerator, ročna transportna sredstva,
- računalnik, blagajna, pisarniški material.

*Osnove za delo:* navodila delodajalca

*Zahtevana izobrazba:* prodajalec

*Tarifna skupina po KP:* IV

*Dodatna oziroma funkcionalna znanja:*

- uporaba ustreznih računalniških programskih orodij,
- usposobitev iz varstva in zdravja pri delu in varstva pred požarom.

*Delovne izkušnje:* najmanj 2 leti na podobnem delovnem mestu

*Predhodni preizkus in poskusno delo:* poskusno delo 3 mesece

*Delovni čas:* po poslovnem času prodajalne