

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA RASTI PODJETJA NA ORGANIZACIJSKO  
STRUKTURO IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2020

LUCIJA ĐUDERIJA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lucija Đuderija, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vpliva rasti podjetja na organizacijsko strukturo izbranega podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Aleša Saša Sitar

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 RAST PODJETJA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev rasti podjetja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Strategije rasti podjetja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Faze življenjskega cikla .....</b>	<b>8</b>
<b>2 ORGANIZACIJA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Opredelitev organizacije .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Situacijske in organizacijske spremenljivke.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Analiza in oblikovanje organizacijske strukture .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Vrste organizacijskih struktur .....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Funkcijska organizacijska struktura .....	27
2.4.2 Divizijska organizacijska struktura .....	27
2.4.3 Matrična organizacijska struktura .....	28
2.4.4 Geografska organizacijska struktura .....	28
2.4.5 Horizontalna ali timska organizacijska struktura .....	29
2.4.6 Mrežna ali virtualna organizacija .....	29
2.4.7 Hibridna organizacijska struktura.....	30
<b>3 VPLIV RASTI PODJETJA NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Pristop podjetja k spremembi organizacijske strukture.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Izvedba organizacijske spremembe .....</b>	<b>32</b>
3.2.1 Spremembe v enovitih strukturah.....	34
3.2.2 Sprememba procesov.....	35
<b>4 PREDSTAVITEV PREUČEVANEGA PODJETJA IN RAZISKAVE .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Predstavitev podjetja .....</b>	<b>36</b>
4.1.1 Dejavnost .....	36
4.1.2 Zaposleni .....	38
4.1.3 Vizija in poslanstvo .....	39
4.1.4 Cilji in strategija .....	39
<b>4.2 Predstavitev raziskave .....</b>	<b>40</b>
4.2.1 Namen in cilji raziskave .....	40

4.2.2	Raziskovalna vprašanja .....	40
4.2.3	Raziskovalne metode.....	41
<b>5</b>	<b>ANALIZA IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>	
	<b>IZBRANEGA PODJETJA.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1</b>	<b>Značilnosti organizacijske strukture na začetku preučevanega obdobja .....</b>	<b>42</b>
5.1.1	Organigram.....	42
5.1.2	Oddelki in delovna mesta .....	43
<b>5.2</b>	<b>Spreminjanje organizacijske strukture .....</b>	<b>45</b>
5.2.1	Notranji in zunanji razlogi za spremembo .....	45
5.2.2	Proces spreminjanja organizacijske strukture .....	46
5.2.3	Spreminjanja organizacijske strukture .....	48
<b>5.3</b>	<b>Organizacijska struktura na koncu preučevanega obdobja .....</b>	<b>49</b>
5.3.1	Organigram.....	49
5.3.2	Oddelki in delovna mesta .....	49
5.3.3	Organizacijske značilnosti.....	53
<b>5.4</b>	<b>Glavne ugotovitve preučevanja .....</b>	<b>55</b>
<b>5.5</b>	<b>Priporočila za izboljšave .....</b>	<b>57</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>58</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>59</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>63</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura zaposlenih po področjih dela .....	38
--	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model življenjskega cikla podjetja .....	10
Slika 2: Začetek oblikovanja organizacijske strukture.....	24
Slika 3: Zgodovinski mejniki preučevanega podjetja .....	37
Slika 4: Organigram na začetku preučevanega obdobja .....	42
Slika 5: Organigram po koncu preučevanega obdobja.....	49

## SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Vrste organizacijskih struktur .....	1
Priloga 2: Intervju z vodjo podjetja .....	4
Priloga 3: Intervju z vodjo oddelka .....	6

## SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

**HW** – (angl. Hardware); Strojna oprema

**OCPP** – (angl. Open Charge Point Protocol); Odprti protokol polnilne točke

**SaaS** – (angl. Software as a service); Programska oprema kot storitev

**SW** – (angl. European Investment Bank); Programska oprema



## UVOD

Podjetja se soočajo s številnimi spremembami skozi svoje poslovanje. Eden izmed glavnih dejavnikov je rast podjetja, ki je ključni element, zaradi katerega se podjetja odločajo za spremembo organizacijske strukture. Z rastjo podjetja se povečajo ekonomije obsega in obseg poslovanja, kar posledično prinese večanje proizvodnih zmogljivosti in manjše stroške na proizvedeno enoto, prav tako pa to pomeni tudi večanje števila zaposlenih in potrebo po spreminjanju strategije podjetja (Rozman, 2001). Rast podjetja pomeni tudi geografske spremembe in širjenje na tuje trge in s tem prilagajanje strategije, posledično pa so podjetja primorana prilagajati tudi organizacijsko strukturo. Neprestane spremembe podjetja prisilijo v spremljanje dejavnikov tako zunanjih kot notranjih saj le ti narekujejo prihodnjo strategijo in strukturo podjetja (Chandler, 1962).

Ko podjetje raste, gre skozi različne faze življenjskega cikla, tem pa se prilagaja organizacijska struktura (Jones, 2012, str. 305). Skozi svoje poslovanje se podjetja znajdejo v različnih fazah vendar je prav faza rasti tista, v kateri podjetja hitro povečujejo obseg poslovanja, zaposleni pa pridobivajo dodatne spretnosti in kompetence s katerimi nadaljnje razvijejo konkurenčne prednosti in se specializirajo. Faze življenjskega cikla so uvajanje, rast, zrelost in upadanje, posamezna faza lahko traja različno dolgo časa (Jones, 2012, str. 305). Posamezna združba v fazi rasti lahko preide pet različnih stopenj rasti, rast skozi ustvarjalnost, rast z vodenjem, rast z delegacijo, rast z koordinacijo ter rast s sodelovanjem (Jones, 2012, str. 316). V teh različnih fazah in stopnjah se združba sooča z različnimi kriznimi situacijami, ki jih mora reševati s pravilno strategijo in strukturno prilagoditvijo. Spremembe v organizacijski strukturi se v podjetjih odvijajo določeno obdobje saj to pomeni premik iz sedanjega stanja v željeno prihodnje stanje, vmes pa se lahko nahaja prehodno obdobje.

Organizacijo avtorji različno razumejo. Opredelitve organizacije lahko delimo na razumevanje organizacije kot združbe ali pa kot proces vzpostavljanja določenih procesov, s katerimi se doseže večjo učinkovitost (Rozman, 2001). Organizacijo se lahko obravnava tudi kot tehnično organizacijo, kot sistem ali kot sestav razmerij (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Organizacije kot združbe nastajajo zaradi skupine ljudi ali posameznikov, ki imajo določene skupne preference, poglede in cilje. To je skupek oseb, ki imajo drugačna znanja in poklice in skupaj delujejo za dobro združbe (Jones, 2012). V tehnični organizaciji niso v ospredju medsebojni odnosi ampak orodja, delovna sredstva, različne tehnike, ki vodijo v večjo učinkovitost, torej se ustvarjajo razmerja z neživimi prvinami. V organizaciji so za njeno delovanje pomembni tudi procesi, s katerimi organizacija dosega cilje združbe, pri čemer je potrebno ločiti organizacijske procese od poslovnih. Dodatno lahko organizacijo opredeljujemo tudi kot odprt sistem, ki ga sestavljajo ljudje ali drugi sestavni deli, s katerimi je mogoče doseči cilje združbe (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Avtorji organizacijo razumejo še kot nek skupek procesov in struktur ter informacijskih tokov, ki združujejo ljudi s skupnimi interesi (Bauer, Kralj, Mihelič Škafar & Vorina, 2009). Lipovec (1987) navaja, da je organizacija skupek razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in dodajajo posebne

lastnosti ustanovljeni združbi ter omogočajo smotrno uresničevanje njenih ciljev. Razmerja člane združbe združujejo, jih povežejo v strukturo in dokler so v podjetju razmerja, obstaja tudi združba.

V magistrskem delu bomo na podlagi izbranega podjetja preučevali, kako rast podjetja vpliva na njegovo organizacijsko strukturo ter kako se podjetje skozi določeno obdobje prilagaja zunanjim dejavnikom kot so spremembe v tehnologiji, zahtevah kupcev, standardih, zakonodaji, spremembe v gospodarstvu ter premiki konkurentov, ter kako se prilagaja notranjim dejavnikom, ki so kultura, sprememba v managementu, filozofija upravljanja ter cilji in strategije. Z neprestanim prilagajanjem podjetje lahko deluje ekonomsko učinkovito in dosega svoje cilje, kar pa prinese uspešen nadaljnji razvoj.

**Namen magistrskega dela** je ugotoviti, kako rast podjetja vpliva na organizacijsko strukturo in uspešno ter učinkovito delovanje podjetja. V fazi rasti se podjetje sooča s povečanim obsegom delovanja, novimi zaposlovanji ter oblikovanji novih oddelkov. Te izzive lahko uspešno rešuje s prilagajanjem strategije in organizacijske strukture. Zaradi tega je namen na preučevanem podjetju prikazati, kako pomembna je strategija ter oblikovanje ustrezne organizacijske strukture ter z nasveti pomagati preučevanemu podjetju, zaposlenim ter tudi preostalim podjetjem, ki se soočajo z rastjo, pri oblikovanju ustrezne organizacijske strukture. Namen magistrskega dela je še opozoriti podjetja, da lahko nepravilno reagiranje in nepravilna struktura negativno vpliva na uspešnost podjetja, ter kako lahko z ustreznim prilagajanjem organizacijske strukture podjetje dosega boljše rezultate. S pomočjo raziskave in ugotovitev želimo prispevati k boljšemu razumevanju organizacijskih struktur ter pripomoči k boljšim odločitvam ter boljšim poslovnim rezultatom podjetij.

**Temeljni cilj magistrskega dela** je na primeru preučevanega podjetja prikazati spreminjanje organizacijske strukture skozi določeno časovno obdobje, ki ga zaznamuje hitra rast podjetja. S pomočjo teorije želimo prikazati različne vrste organizacijskih struktur v različnih fazah rasti podjetja ter nato na preučevanem podjetju ugotoviti ali je izbrana struktura primerna. **Delne cilje magistrskega dela** lahko delimo na teoretične in praktične. V teoretičnem delu so cilji opredeliti organizacijo in organizacijsko strukturo, predstaviti rast podjetja, kako ta vpliva na organizacijsko strukturo ter proces spreminjanja organizacije. V empiričnem delu je naš cilj predstaviti preučevano podjetje ter spreminjanje organizacijske strukture podjetja v obdobju enega leta. Na koncu želimo oceniti ustreznost trenutne organizacijske strukture in predlagati morebitne spremembe.

V magistrskem delu so zastavljena tri temeljna raziskovalna vprašanja, na katere želimo odgovoriti, in sicer:

1. Kako rast podjetja vpliva na organizacijsko strukturo podjetja?
2. Kako ustreznost organizacijske strukture vpliva na uspešnost poslovanja?
3. Kako podjetje prilagaja organizacijsko strukturo posamezni fazi v življenjskem ciklu podjetja?



V teoretičnem delu uporabimo sekundarne vire, kjer s pomočjo strokovne literature, strokovnih revij, zbornikov, interneta in knjig opišemo rast podjetja, organizacijo in organizacijsko strukturo ter vpliv rasti podjetja na organizacijo. V tem delu uporabimo metodo klasifikacije, s katero opredelimo osnovne pojme ter metodo sinteze, s katero splošna pojmovanja združimo ter jih vključimo v magistrsko delo. V empiričnem delu uporabimo kvalitativni pristop k raziskovanju in sicer analizo internih dokumentov, opazovanje ter izvedbo pol-strukturiranega intervjuja. Izvedemo analizo organizacije podjetja, kjer skozi opazovanje in diagnozo predstavimo organizacijsko strukturo ter strategijo podjetja. S to metodo tudi opazujemo spreminjanje organizacije podjetja skozi obdobje enega leta. S pol-strukturiranimi intervjuji, ki smo jih izvedli z vodstvom podjetja, izpostavimo glavne probleme v organizaciji ter predstavimo nasvete za morebitne izboljšave.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični del, ki ima tri poglavja in empirični del, ki ima dve poglavji. Na začetku teoretičnega dela v prvem poglavju opredelimo, kaj pomeni rast podjetja ter se usmerimo na pripravo same strategije za nadaljnjo rast. V tem delu predstavimo tudi faze življenjskega cikla, ter kako jih opredeljujejo različni avtorji, prav tako tukaj predstavimo značilnosti podjetij, ki se v določenih fazah nahajajo. V drugem poglavju nadaljujemo z bolj podrobno opredelitvijo organizacije podjetja, opredelimo situacijske in organizacijske spremenljivke ter predstavimo različne tipe organizacijskih struktur. Zadnje, tretje poglavje v teoretičnem delu je namenjen predstavitvi vpliva rasti podjetja na organizacijsko strukturo, kako podjetja pristopajo k spremembam strukture ter kako podjetje samo spremembo organizacijske strukture tudi izvede.

V empiričnem delu začnemo s predstavitvijo preučevanega podjetja in predstavitvijo raziskave, kjer podrobneje predstavimo raziskovalna vprašanja, metode ter namen in cilj raziskave. To je predstavljeno v četrtem poglavju. Zadnje, peto poglavje je namenjeno analizi spreminjanja organizacijske strukture izbranega podjetja, kjer predstavimo značilnosti organizacijske strukture na začetku preučevanega obdobja ter organizacijsko strukturo na koncu preučevanega obdobja. Predstavimo tudi vmesni del spreminjanje strukture, razloge in težave. Na koncu predstavimo glavne ugotovitve preučevanja in priporočila za izboljšave. Sledi sklepno poglavje z glavnimi ugotovitvami magistrskega dela.

## **1 RAST PODJETJA**

Vsako podjetje, ki posluje, želi rasti in se razvijati. Podjetja si želijo rasti zaradi različnih razlogov, zaradi povečanja dobička, širjenja na nove trge ter tudi povečanja vpliva. Rast pomeni premikanje skozi različne faze življenjskega cikla kar prisili podjetje v spreminjanje strategije in organizacijske strukture (Galbraith, 2014, str. 5).

Podjetja si želijo rasti, da bi pridobila dodatna sredstva, s katerimi bi lahko dobičkonosno tekmovala na trgu, investirala v nove tehnologije in razvoj. S tem si omogočijo kontroliranje

distribucijskih kanalov in dostop do trga. Dodatni vidik zakaj podjetja rastejo je, da lahko ostanejo ekonomsko zdrava, kar pa pomeni, da se morajo konstantno razvijati in prilagajati okolju, ter nuditi strankam zadostno količino različnih produktov (Gupta, Guha & Krishnaswami, 2013, str. 2).

## 1.1 Opredelitev rasti podjetja

Skozi svojo rast podjetja razvijajo sposobnosti, vrednote in kompetence, s katerimi lahko pridobivajo dodatne vire. Omogoča jim, da povečajo in podrobneje opredelijo delovne naloge in delovna mesta, ter tako pridobijo večjo specializacijo, kar prinese večjo konkurenčno prednost. V tem delu podjetja pridobivajo dodatna sredstva in ustvarjajo presežne vire, s čimer lahko še naprej rastejo in se razvijajo. Razloge za rast lahko delimo na **ekonomske** in **organizacijske razloge**.

Med **ekonomske razloge** štejemo predvsem ekonomije obsega. Podjetje s povečevanjem poslovanja povečuje tudi dobiček, kar mu omogoča nadaljnjo rast in razvoj. Povečanje obsega poslovanja podjetju omogoča vlaganje v nadaljnje raziskovanje in razvoj novih tehnologij, s katerimi doseže večji obseg proizvodnje. Posledično podjetje poveča svojo konkurenčnost in ohrani svojo pozicijo na trgu ter uspešno posluje naprej. S povečanjem poslovanja zmanjšujejo stalne stroške na enoto prav tako pa jim to omogoča pridobitev specializiranih strokovnjakov in naprav. Poleg tega podjetja rastejo, ker si želijo večjo pogajalsko moč, tako z dobavitelji kot kupci, ter tudi državnimi inštitucijam in bankami (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 99).

**Organizacijski razlogi** za rast so predvsem povezani z privabljanjem zaposlenih, ki so strokovnjaki na svojem področju. Podjetje, ki raste in postaja vse večje, lahko oblikuje delovna mesta, ki so bolj specializirana ter posledično privabljajo strokovnjake. Z rastjo podjetje tudi privablja boljše managerje, ki si želijo napredovanja in uspešnosti (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 99).

Z rastjo podjetja pa pride tudi povečana birokracija, s katero podjetje doseže stabilnost, učinkovitost ter pravilno organizirano vodstvo in s tem opravljene naloge in dosežene cilje (Rozman, Mihelčič & Kovač., 2011, str. 101). Povečuje se splošna poslovna uspešnost, kamor lahko vključimo prodajo, premoženje, zaposlene, dobro ime in povečevanje dobička. Podjetje lahko s pomočjo rasti uvaja nove produkte in storitve ali širi obstoječe (Dugguh, Aki & Oke, 2018, str. 24).

Opredelimo lahko, da je rast del notranjega procesa v razvoju, kakovosti in širitvi, bolj natančno lahko rečemo, da je rast sprememba v velikosti podjetja v določenem časovnem obdobju. Povečanje povpraševanja po produktih ali storitvah omogoča rast in nadaljnje vlaganje v proizvodnjo ali storitve. Rast lahko povezujemo z vstopom na nove trge ali geografsko širitvijo, povečanjem števila podružnic, dodajanjem novih kupcev ter dodajanjem novih izdelkov in storitev (Machado, 2016, str. 420). Rast podjetja je odvisna

tudi od povezovanj, ki omogočajo nadaljnjo rast in boljše pozicioniranje (Vračar, 2012, str. 20).

Podjetja lahko rastejo na tri različne načine, s prevzemi, organska rast od znotraj navzven in organska rast z odstopom od osnovne dejavnosti (Kates & Galbraith, 2007, str. 173). S prevzemom drugega podjetja kot prvo izmed možnosti, lahko podjetja razširijo trg, pridobijo nova znanja in tehnologije ter procese. Ostale načine rasti opredelimo kot organsko rast. Podjetje raste od znotraj navzven, ko razvija nove produkte in jih dodaja k že obstoječim, z drugimi besedami podjetje razširi svojo osnovno dejavnost. Drugi način organske rasti pa bi lahko opredelili kot odmik od osnovne dejavnosti podjetja, kjer se razvijajo drugačni produkti, ki lahko obstoječe produkte tudi kanibalizirajo. Tak način rasti je tvegan, saj ni povezan z obstoječo dejavnostjo, vendar pa lahko prinese velike dobičke (Kates & Galbraith, 2007, str. 173).

Velikost in rast podjetja lahko merimo z različnimi kazalniki, kot so število zaposlenih, letni promet in letna bilanca stanja. Ključni kazalnik glede na Evropsko unijo pa je število zaposlenih. Podjetja lahko delimo na mikro, mala, srednja in velika podjetja. Mikro podjetja so tista, ki imajo zaposlenih manj kot 10 oseb in katerih letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 2 milijona evrov. Mala podjetja imajo zaposlenih manj kot 50 oseb in njihov letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 10 milijonov evrov. Srednje velika podjetja imajo zaposlenih manj kot 250 oseb in imajo letni promet, ki ne presega 50 milijonov evrov, ali letno bilanco stanja, ki ne presega 43 milijonov evrov. Vsa podjetja, ki presegajo te številke lahko opredelimo kot velika podjetja. Pomembnost teh kazalnikov se pokaže predvsem pri pridobivanju posojil, nepovratnih sredstev, različnih ugodnost ter tudi pri zakonodajnih določbah ter pristojbinah. Potrebno je še poudariti, da so kazalniki v različnih državah drugače obravnavani, prav tako pa je pomembna tudi panoga, v kateri podjetje deluje (Berisha & Pula, 2015, str. 19).

Uspeh in rast podjetja povesta, kako uspešno je podjetje dosegalo svoje zastavljene cilje in strategijo. Ključno za nadaljnjo rast je izboljšanje praks in vzpostavitev novih. Skozi različne faze rasti bo podjetje svojo organizacijo preoblikovalo večkrat ter jo prilagajalo trenutni strategiji in situaciji (Odongo Melen & Datche, 2015).

## 1.2 Strategije rasti podjetja

Podjetja na podlagi strategije načrtujejo svojo rast, povečanje prodaje in dobiček. Strategijo rasti torej lahko opredelimo kot načrt, ki ga podjetje oblikuje za povečanje uspešnosti. S pomočjo strategije rasti podjetje določi cilje in ukrepe, kako bodo dosegli nadaljnjo rast in razvoj (Dugguh, Aki & Sunday Oke, 2018, str. 25). Strategije rasti podjetja lahko delimo na **zunanje** in **notranje** strategije rasti. Med notranje strategije rasti lahko uvrstimo tiste strategije, ki zagotavljajo organsko rast podjetja. Podjetje uporablja notranje strategije rasti takrat, ko ima več časa za rast oziroma ima za to dolgoročni načrt (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 66). Zunanje strategije rasti pa so tiste, ki jih lahko poimenujemo tudi

neorganske saj podjetje uporablja zunanje dejavnike za hitro rast kot so združitve in prevzemi (Ilhan & Durmaz, 2015, str. 2011).

Notranje strategije rasti lahko opredelimo s pomočjo matrike rasti glede na dve dimenziji: horizontalno, ki opisuje obstoječe in nove produkte, ter vertikalno, ki opisuje obstoječ in nov trg. Dobimo štiri strategije rasti, ki so obdelava trga, razvoj trga, razvoj proizvoda in diverzifikacija (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 67):

- **Obdelava trga** je tista strategija, s katero želimo z obstoječimi kupci in trgi povečati prodajo ter tako povečati velikost podjetja.
- **Razvoj trga** je strategija, pri kateri podjetje vstopa na nove trge in odpira nove prodajne kanale ter s tem razvija nove odjemalce, kar jim omogoča večjo prodajo in rast.
- **Razvoj proizvoda** pomeni izboljšanje trenutnih proizvodov ali proizvodnih linij, s katerimi podjetje poveča svojo prodajo ter si na ta način omogoči rast.
- **Diverzifikacija** je strategija, s katero se podjetje širi in vstopa v nove panoge, kar tudi pomeni razvoj novih proizvodov ter dodajanje nove skupine kupcev. Opozoriti je potrebno, da je ta način notranje rasti večkrat uporabljen pri zunanji rasti, saj zahteva od podjetja, da samo razvije nove tržne kanale, kar pa je težko doseči.

Naštete strategije rasti so zgolj nekatere izmed možnih, ko opisujemo matriko rasti, saj lahko dodamo še koncentrično in povezano diverzifikacijo, nepovezano diverzifikacijo ter tehnološko diverzifikacijo, kjer podjetje nadgrajuje proizvodnje linije, kar mu omogoča večjo izdelav produktov ter s tem povečano prodajo ter končno rast podjetja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 70). Notranje strategije rasti, usmerjene v večjo kakovost, lahko razdelimo na sledeče strategije: notranja kakovost, zunanja kakovost in celovita kakovost (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 70):

- **Notranja kakovost** opiše povečanje produktivnosti podjetja, kjer lahko z različnimi proizvodnimi procesi in nadzorovanjem kakovosti izboljšamo proizvodnjo ter zmanjšamo napake in odpadke ter izboljšamo stroje. Notranja kakovost pomeni tudi izobraževanje, avtomatizacijo in uvajanje standardov.
- **Zunanja kakovost** je tista, s katero želimo izboljšati pogled kupcev na proizvode podjetja. Podjetje se mora neprestano prilagajati zahtevam in potrebam kupcev, ter zmanjševati dobavne roke. Pomemben faktor je tudi blagovna znamka, ki je simbol, s katerim se podjetje predstavlja in jo je najtežje zgraditi. Veliko vlogo pri strategiji zunanje kakovosti imajo tudi certifikati, s katerimi podjetje potrdi kakovost svojega produkta in doseganje standardov. Vse to podjetju prinese povečano prodajo in s tem posledično tudi rast.
- **Celovita kakovost** je tista, ki jo razvijamo na ravni celotnega podjetja in je povezana tudi s kulturo in vrednotami podjetja. S celovito kakovostjo si podjetje želi prinesiti dodatno vrednost za kupce ter s tem povečati prodajo. Ključno tukaj je tudi povezovanje med podjetjem, njegovimi dobavitelji in odjemalci. Pomembnost kakovosti lahko

vidimo in prikažemo z različnimi certificirani na področju kakovosti podjetja, ki so jih uvedle številne države. Strategije se poslužujejo tako majhna kot velika podjetja.

Poleg notranjih strategij rasti so pomembne tudi **zunanje strategije rasti**, ki so usmerjene na priključevanje, združevanje in vlaganje. Podjetje tukaj sodeluje z ostalimi podjetji in lahko raste tudi s pomočjo franšiz ali dolgoročnega sodelovanja s partnerji. Ta strategija omogoča podjetjem rast z nakupovanjem podjetij, združevanjem in dolgoročnim sodelovanjem z drugimi podjetji (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 73).

Ena izmed delitev strategij zunanje rasti podjetja je glede na smer združitve in prevzemov, kamor štejemo vodoravno integracijo, navpično integracijo, koncentrično diverzifikacijo in konglomeratno diverzifikacijo ( Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 73):

- **Vodoravna integracija** je strategija, s katero se podjetje združi s konkurentom, vendar ne nujno z neposrednim konkurentom. Podjetjem omogoča večjo specializacijo ter doseganje ekonomije obsegov, kar jim prinese večjo moč in tržni delež, s tem pa se povečuje dobiček in posledično pride do rasti podjetja. Slabost vodoravne integracije je, da lahko povzroči manjšo fleksibilnost podjetja.
- **Navpična integracija** je strategija, s katero podjetje priključi v poslovanje svojega dobavitelja ali odjemalca. Pripomore k večji stabilnosti proizvodnje in boljšem izkoriščanju proizvodnih virov.
- **Koncentrična diverzifikacija**, pomeni dodajanje novih proizvodov v proizvodni asortima, ki jih podjetje prodaja na novih trgih, vendar morajo biti proizvodi vsaj deloma povezani z že obstoječimi proizvodi. Podjetje se usmerja na odpiranje novih trgov z že obstoječimi tehnologijami.
- **Konglomeratno diverzifikacijo** pa je tista, kjer podjetje z novimi proizvodi vstopa na nove trge, temu primerno prilagaja svoje proizvodne linije ter se prilagaja novemu tipu kupcev. Strategija je primerna, ko podjetja želijo reinvestirati dobiček ali pa se zavarovati zaradi stagniranja obstoječe panoge. Ta strategija je najnevarnejša izmed vseh strategij rasti podjetja.

Naslednja delitev strategij zunanje rasti je glede na način doseganja ciljev, kamor spadajo priključitev, združitvev, dolgoročno sodelovanje (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 77):

- **Priključitev** je strategija, kjer podjetje kupi kontrolni delež ali celotno drugo podjetje in s tem doseže povečanje prodaje, rast dobička in posledično tudi rast podjetja, saj poveča svojo tržno moč. S to strategijo se povečajo sinergije in zmanjšujejo nevarnosti.
- **Združitev** je strategija, kjer se dve podjetji odločita za skupno sodelovanje in se povežeta v eno podjetje in sta vsaj približno enakovredni. Podjetja si želijo na tak način pridobiti dodatne sinergije, povečati tržno in ekonomsko moč.
- **Dolgoročno sodelovanje** je strategija, kjer se dve ali več podjetji odloči za sodelovanje pri določeni dejavnosti podjetij. Tu lahko ločimo **kapitalske povezave** in **pogodbene**.

Med kapitalske povezave lahko štejemo skupna vlaganja, kjer podjetja združijo svoje finančne vire, da ustanovijo nove pravne osebe, ki jih skupaj vodijo. S tem zmanjšajo stroške, tako transakcijske kot proizvodne, povečujejo konkurenčni položaj podjetja ter spodbudijo dodatno učenje od partnerjev. Prav tako med kapitalske povezave spada tvegano vlaganje, kjer večja podjetja vlagajo v manjša podjetja kot način investiranja. S tem pa pridobijo nove tehnologije in znanje.

- **Pogodbene povezave** so tiste, kjer se podjetja ne združujejo vendar sodelujejo dolgoročno. Eden izmed takih načinov je **franšizing**, kjer je podjetje pripravljeno plačati za že razvit poslovni koncept in s tem pridobi pravice do uporabe. S tem podjetje, ki proda franšizo na hiter način razvije trge, kjer sam ne posluje. Med pogodbene povezave štejemo tudi **dolgoročno proizvodno sodelovanje**, kjer so povezave z dobavitelji, kupci, podizvajalci itd., podjetje si s tem zagotovi večjo kakovost produktov in bolj stabilno poslovanje. **Licenčno sodelovanje** je tudi način pogodbenih povezav, kjer podjetje dovoli drugemu podjetju uporabljati proizvod, ki so ga zaščitili s patentom. S tem podjetje lahko vstopi na trg, kjer še ne deluje ali ni samo sposobno tržiti na tem trgu. Ta strategija jim tudi prinese hitre dobičke in manjše tveganje pri odpiranju novih trgov. Poleg že naštetih poznamo še veliko drugih strategij dolgoročnega sodelovanja, kot so razvijanje strateških zvez ter grozdi in konzorciji.

Podjetje ima torej na voljo večje število strategij rasti, tako notranjih kot zunanjih, med katerimi mora izbrati pravilno za svojo rast in prihodnji razvoj. Po večini na podjetje in njegovo strategijo rasti vplivata dva dejavnika: tehnologija in trg. Pri tehnologiji se podjetje srečuje z novo še nepoznano tehnologijo ali pa s poznano. Trg pa pomeni, da podjetje posluje na zanj še ne poznanih trgih ali pa poznanih trgih. Glede na to določi ustrezno strategijo (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 104).

### 1.3 Faze življenjskega cikla

Poznamo različne velikosti podjetij, ki jih opredeljujemo glede na fazo življenjskega cikla v kateri se podjetje nahaja. Galbraith (2014, str. xiii) predvideva, da podjetja zasledujejo rast, ker si želijo pritegniti dodatni kapital in talente, ki so na trgu, s tem pa lahko povečajo ceno svojih delnic. Podjetja lahko rastejo v določeni dejavnosti in državi samo do določene mere, zaradi tega so primorana v notranje spremembe in spremembe v strategiji. Podjetja skozi obdobja obstoja preidejo različne faze ter se jim prilagajajo ter primerno spreminjajo.

Z ustanovitvijo podjetja se začnejo odvijati notranji procesi s katerimi podjetje raste in se razvija. Zaradi tega so podjetja primorana spremeniti in prilagajati svojo strukturo in strategijo. S pomočjo faz življenjskega cikla lahko opišemo in pojasnimo, kako podjetja v določeni fazi rastejo in postajajo vse bolj zrela. Dodatno lahko s pomočjo faz življenjskega cikla pojasnimo, kako podjetja v določeni fazi izgledajo in s kakšnimi problemi se soočajo (Jones, 2012, str. 22). Različni avtorji faze življenjskega cikla poimenujejo drugače ter jih

drugače opredeljujejo. Po večini pa opredelijo štiri različne faze, v katerih se podjetja lahko nahajajo.

Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) navajajo sledeče faze življenjskega cikla: fazo rojstva, mladosti, sredine življenja in zrelosti, med tem ko Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 356) podobno navajajo, da razvoj organizacije lahko pojasnimo z večjim številom različnih korakov, ki jih razdelijo v štiri faze: podjetniško fazo, kolektivno fazo, fazo formalizacije in dovršeno fazo.

**Rojstvo** je faza, kjer so podjetja majhna in proizvajajo zgolj en produkt. Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 357) opisujejo prvo fazo kot **podjetniško fazo**, kjer se podjetje ustanovi in je poudarek na produktu ali storitvi, ki ga bo podjetje imelo, prav tako je cilj preživetje na trgu. V tej fazi je neformalna organizacija in ni veliko birokracije. Podjetje znotraj te faze raste, kar pomeni, da se povečuje tudi število zaposlenih, vendar so še vedno to majhna podjetja.

Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) po fazi rojstva opišejo fazo **mladosti**, kjer je podjetje srednje veliko in že proizvaja asortiment proizvodov. Določenih je že nekaj oddelkov prav tako pa se je že začela formalizacija. Inoviranje se iz lastnika premakni na zaposlene, ustvarjeni so kolegiji, pričanja se s kontrolo in planiranjem. V tej fazi je stil vodenja usmerjevalni. Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 358) to fazo opisujejo kot **kolektivna faza**. To je z drugimi besedami lahko tudi faza rasti. Podjetje v tej fazi razvije jasne cilje in smernice, oblikujejo se oddelki in hierarhija. Jasno so opredeljena delovna mesta in naloge. Podjetja v tej fazi hitro rastejo, struktura je še vedno neformalna vendar se dodajajo vodje in managerji.

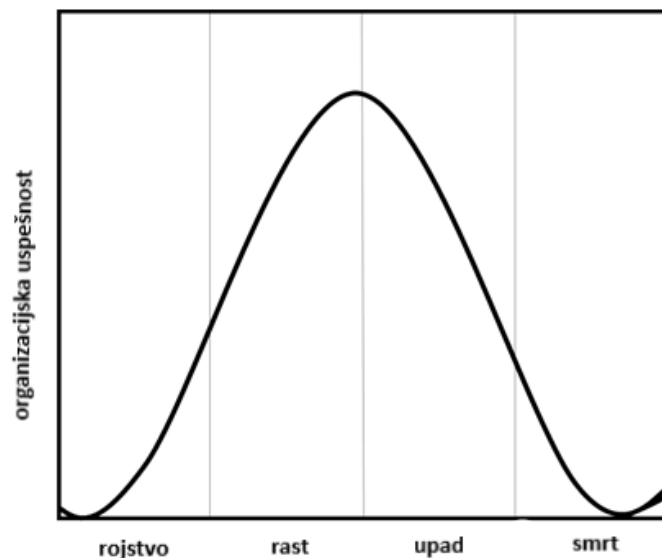
Naslednja faza, ki jo navajajo Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) je **sredina življenja**, kjer so podjetja že velika in imajo že večje število proizvodov. Kontrola in planiranje sta manjša, razvijejo se skupine, ter delegiranje, kontrola in nekaj formalizacije. Tretjo fazo Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 358) poimenujejo faza **formalizacije**, kjer se postavijo in uvedejo pravila, procesi in kontrole. Komunikacija postane bolj formalna, prav tako se dodajajo oddelki povezani z ravnanjem z zaposlenimi. Vodstvo se v tej točki ne spušča v kontrolo oddelkov in je usmerjen v pripravo strategije in planiranja. Uvedejo se tudi smernice povezane z dobičkom ter se na ta način spodbuja vodje oddelkov, da skrbijo za dobro podjetja. Podjetje v tej fazi vstopi v sredino svojega življenja, pojavlja se birokracija, izdelava se struktura in hierarhija ter se dodajo procesi. Prav tako se začne dodajati produkte ali storitve, ki podpirajo že obstoječi produkt.

Zadnja izmed faz, ki jo navajajo Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) je **zrelost**, kjer so podjetja zelo velika in imajo več vrst proizvodov. Kontrola in planiranje sta manjša, razvijejo se skupine, ter delegiranje, kontrola in nekaj formalizacije. To fazo Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 359) imenujejo **dovršena faza**, kjer se poveča sodelovanje in timsko delo. Vodje oddelkov se naučijo delovati znotraj pravil ter s tem povečujejo zadovoljstvo

zaposlenih. Doseže se poenostavitev pravil, prav tako pa se v tej točki lahko naredijo manjše divizije znotraj podjetja, kjer se lahko deluje podobno kot v majhnem podjetju. V tej fazi je podjetje zrelo in ima veliko birokracije in točno določeno hierarhijo in kontrolne sisteme.

Jones (2012, str. 305) faze življenjskega cikla poimenuje kot rojstvo, rast, upad in smrt podjetja (glej sliko 1). Podjetja z različno hitrostjo preidejo faze življenjskega cikla, nekatera pa niti ne vstopijo v vse faze ali pa se v določeni fazi zadržujejo dlje. Pogoji da podjetja preidejo iz ene faze življenjskega cikla v drugo fazo pa je, da ustrezno reagirajo na dejavnike in probleme, s katerimi se soočajo v danem trenutku.

*Slika 1: Model življenjskega cikla podjetja*



*Vir: Jones (2012, str. 306).*

**Rojstvo** pomeni ustanovitev podjetja in je najnevarnejša faza za podjetje, saj je največ možnosti za smrt oziroma propad podjetja. Faza rojstva je najnevarnejša zaradi nedefinirane organizacijske strukture, nerazdeljenih vlog in dolžnosti v podjetju in zaradi dejstva, da ni postavljenih pravil. Podjetja v tej fazi so zelo fleksibilna in se lahko hitro prilagajajo okolju in spremembam, vendar so ekstremno nestabilna (Jones, 2012, str. 306). Če podjetje preživi fazo rojstva preide v **fazo rasti** kjer podjetja razvijajo dodatne kompetence in veščine s katerimi pridobivajo dodatne vire. Podjetja pričnejo z delitvijo del in specializacijo kar jim omogoča, da razvijejo konkurenčne prednosti (Jones, 2012, str. 310). Jones (2012, str. 316) navaja, da obstaja več različnih stopenj v fazi rasti, v kateri se podjetja lahko znajdejo. Te različne stopnje rasti so rast skozi ustvarjalnost, rast z vodenjem, rast z delegiranjem, rast z koordinacijo ter rast s sodelovanjem:

- **Rast skozi ustvarjalnost** je stopnja, kjer ustanovitelji podjetja razvijajo nove produkte in odpirajo nove trge, saj v podjetju še ni veliko zaposlenih. Na tej stopnji ima podjetje neuradno komunikacijo in še nedefinirane procese. Skozi rast, povečano proizvodnjo, z večjim dobičkom in večjim številom zaposlenih pa se s časoma tudi oblikuje tako



formalna komunikacija, kot tudi bolj definirani procesi. Podjetja velikokrat pridejo do krize vodenja, saj potrebujejo strokovno in organizirano vodstvo, kjer pa to vlogo lahko prevzamejo ustanovitelji podjetja ali zunanji strokovnjaki.

- **Rast z vodenjem** je stopnja, kjer je oblikovana formalna komunikacija, procesi, proračuni ter ločevanje delovnih mest in naloge. Podjetje razvija tudi sheme nagrajevanj za zaposlene. Ker podjetje še naprej raste, s časoma pride do problema preobremenjenosti in prevelikega števila nalog, ki jih opravlja ena oseba. Zaradi tega se v tej fazi pojavi potreba po novi strukturi in delegiranju.
- **Rast z delegiranjem** pomeni, da je podjetje že oblikovalo delovna mesta ter ima določen srednji management, ki se v tej fazi lahko osredotoči na nove produkte in trge. Vodstvo podjetja samo nadzoruje, njegove naloge pa so tudi iskanje novih priložnosti in reševanje težav. Tukaj lahko podjetja zaidejo v težave v vodstvu in nadzoru, prav tako ima lahko srednji management težave z prilagajanjem in novimi zadolžitvami. Podjetje mora za nadaljnji uspeh še bolj podrobno določiti funkcije in naloge ter poskrbeti za povezovanje med oddelki.
- **Rast z koordinacijo** podjetje pripelje do preoblikovanja in organiziranja produktnih skupin, ki skupaj sodelujejo in se naprej razvijajo. Podjetje se ne osredotoča zgolj na dobiček ampak tudi na donosnost naložb, prav tako bolj strukturirano deli nagrade. S časoma pa se zaradi prevelike birokracije, ki nastaja, lahko nadaljnja rast ustavi oziroma zaduši. V tej fazi mora podjetje pričeti razmišljati in intenzivno delati na novi kulturi in organizacijski strukturi.
- **Rast s sodelovanjem** je del, kjer si podjetje prizadeva omejiti preveliko birokracijo in spodbuditi rast, zato preoblikujejo organizacijsko strukturo. Podjetje v tej fazi zaposlenim prične zagotavljati izobraževanja, ter s tem povečuje timsko delo in spretneje rešuje krizne situacije. Zgodi se tudi sprememba v komunikaciji, kjer ta poteka med vodji oddelkov, ki skupaj sprejemajo odločitve za naslednje korake ter tudi sprotno rešujejo težave.

Organizacijski **upad** in **smrt** sta fazi v kateri se podjetja znajdejo, ko ne uspejo nevtralizirati, predvideti, izogniti se in prilagoditi zunanjim in notranjim dejavnikom, ki na njo vplivajo ter jih ogrožajo. Podjetja težje pridobivajo sredstva od svojih deležnikov, prav tako težje dobijo finančno pomoč s strani bank. Drugi vidik pa je tudi težje zaposlovanje, saj zaposleni raje delajo v uspešnih podjetjih. Podjetja se v tej fazi lahko znajdejo tudi zaradi prehitre in prevelike rasti. Obstajajo različni ukrepi, ki jih morajo managerji izvesti, da lahko preprečijo končno smrt podjetja. Managerji morajo pravočasno prepoznati nevarnosti, ter na njih reagirati. Jones (2012, str. 321) navaja pet stopenj organizacijskega upada, kjer se podjetje še lahko reši in oživi:

- Slepota je prva stopnja, kjer vodstvo ne prepozna zunanjih in notranjih dejavnikov ter problemov, ki bi lahko vplivali na obstoj podjetja.
- Nedejavnost je stopnja, kjer managerji bodisi zaradi nerazumevanja podatkov ali napačnih podatkov ne reagirajo na spremembe, ki so se pokazale v prodaji in dobičku.

- Napačno ukrepanje pomeni, da so managerji podjetja že vpeljali določene ukrepe za izboljšanje stanja, vendar ti niso bili pravi bodisi zaradi internih konfliktov ali prepočasnega reagiranja zaradi strahu.
- Kriza je predzadnja stopnja, kjer se podjetje lahko reši samo še s korenitimi spremembami tako v strategiji kot organizacijski strukturi. Podjetje se lahko reši zgolj z reorganizacijo in odpuščanjem, kar bo popolnoma spremenilo podjetje.
- Prenehanje poslovanja ali smrt je zadnja stopnja in edina točka, kjer se podjetja ne da več rešiti.

Podjetja skozi svoj življenjski cikel preidejo različne faze, katere določajo, kako mora biti podjetje zasnovano ter kako se mora strukturirati za uspešno poslovanje. Opazili smo lahko različna poimenovanja faz, vendar avtorji navajajo podobne značilnosti faz ter podobne značilnosti podjetij. Skozi proces razvoja in spreminjanja, podjetja vedno lahko zaidejo v krizne situacije, ki pa zahtevajo velike in zahtevne spremembe. V primeru, da podjetja nepravilno ali prepočasi odreagirajo v posamezni fazi lahko pride do prenehanja poslovanja. V primeru, da prenehajo slediti spremembam v okolju ter temu primerno ne spreminjajo svojega poslovanja, so podjetja primorana ukrepati. Vsi ukrepi morajo biti ustrezni saj če niso podjetje še vedno nazaduje in se iz krize težko reši (Jones, 2012, str. 305).

Glavni problemi, ki se najprej pojavijo so problemi z vodenjem ter razdelitvijo in predajo avtoritete. Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 358) opisujejo, da vodstvo podjetja težko predaja avtoriteto in razdeljuje naloge ter nadzor nižjim ravnem zaposlenim (npr. vodjem oddelkov). Naloga podjetja je, da najde način, kako predati kontrolo in koordinacijo različnim oddelkom ter jim prepustiti nadzor. To omogoči nadaljnjo hitro rast. Podjetje razvije jasne cilje in smernice, oblikujejo se oddelki in hierarhija. Jasno so opredeljena delovna mesta in naloge. Zaposleni so bolj predani podjetju, saj se poistovetijo z njegovo vizijo in ciljem ter delajo v dobro podjetja in za njegovo rast. Z nadaljnjo rastjo Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 359) ugotavljajo, da podjetje ponovno doživi nekaj kriznih momentov zaradi prevelike formalizacije in birokracije, zaradi tega se mora ponovno prilagoditi, slediti okolju ter povečati inovacije. Organizacijska rešitev, ki je prej omogočila rast, postane v naslednji fazi ovira in zahteva oblikovanje novih rešitev za nadaljnjo rast.

## **2 ORGANIZACIJA**

Zaradi kompleksnosti same organizacije in njenega pomena ne obstaja ena sama definicija, s katero bi jo lahko opisali. Istočasno je lahko organizacija stanje, proces, aktivnost, institucija in inštrument. Beseda organizacija se lahko razume kot proces organiziranja in kot rezultat procesa organiziranja (Sikavica & Hernaus, 2011).

Organizacija so razmerja med člani, s katerimi se zagotovi obstoj in uresničevanje ciljev tako posameznih članov kot združbe v celoti (Lipovec, 1987, str. 35). Opišemo jo lahko kot temelj vodenja, saj brez nje ni mogoče učinkovito upravljanje. Je strukturni okvir dolžnosti

in odgovornosti osebja, ki opravlja različne funkcije za doseganje poslovnih ciljev (Priyakshi, 2020). Združbe lahko delimo na različne tipe, poznamo tako majhna kot velika podjetja ter tudi multinacionalna, združbe so lahko neprofitne ali profitne (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 11).

## 2.1 Opredelitev organizacije

Organizacijo številni avtorji opredeljujejo različno in jo tudi drugače razumejo. Skupno stališče vseh avtorjev pa je, da je organizacija vzpostavljanje razmerja oblasti med osebami, s čimer se dosegajo organizacijski cilji (Your Article Library, 2015). Opredelimo jo lahko kot tehnično organizacijo ali organizacijo dela, organizacijo kot organizacijski proces, organizacijo kot formalno enoto ali združbo, organizacijo kot socialno strukturo ali socialno omrežje, organizacijo kot sistem in organizacijo kot sistem dinamičnih razmerij (Rozman, 2012, str. 5). Organizacija je sestavljena iz dveh vidikov, statičnega in dinamičnega. Statični vidik predstavljajo strukture in dinamični vidik pa procesi (Rozman, 2001, str. 15).

V literaturi prevladuje razumevanje organizacije kot združbe. Organizacije kot združbe so pomembne zaradi dejstva, da se v njih zadržuje veliko ljudi veliko časa svojega življenja. Pomembno jih je preučevati zaradi njihovega vpliva na trg in obratno. Z združbami se srečujemo vsak dan in so bistvenega pomena za naš obstoj in delovanje. Ljudje uporabljamo združbe kot sredstvo, s katerimi dosežemo stvari, ki si jih želimo oziroma so način, s katerim dosežemo svoje cilje. Zaradi dejstva, da se z združbami srečujemo vsakodnevno, v njih delamo ali pa uporabljamo produkte različnih združb, prav zaradi tega je njihovo razumevanje bistvenega pomena. Združbe so skupine posameznikov, ki imajo določene skupne preference, poglede in cilje. To je skupek oseb, ki imajo drugačna znanja in poklice in skupaj delujejo za dobro združbe (Jones, 2012, str. 2). Združba je torej način s katerim skupina ljudi dosega cilje in uresničuje vizijo ali poslanstvo. Cilj je doseči zadovoljstvo tako za udeležence kot so ustanovitelji in lastniki, delavci, stranke skupnosti ter tudi management.

Organizacija je pogosto razumljena kot proces, s katerim se zagotovi sodelovanje vseh zaposlenih in je sestavljen iz opredeljevanja ciljev, določanja dolžnosti in odgovornosti, izvajanja dela, koordinacije in kontrole. Poznamo tako neformalne kot formalne procese, kjer so neformalni procesi samonikli, se oblikujejo sami od sebe in predstavljajo neformalno medsebojno sodelovanje ljudi, formalni procesi pa so planiranje, kontrola in uveljavljanje in so formalno določeni vnaprej. Torej so formalni procesi namejeni planiranju, uveljavljanju in kontroli organizacijske strukture, da lahko družba posluje učinkovito ter planiranju in kontroli poslovanja za večjo uspešnost (Rozman, 2001, str. 4). Organizacijo lahko opredelimo kot proces, s katerim se omogoči neprekinjeno delovanje in sodelovanje med različnimi oddelki. Procesni so definirani s cilji podjetja, delitvijo nalog, pridobivanjem sredstev s katerimi cilje dosežemo ter določanjem odgovornosti, vodstvenih položajev, kontrolo in koordinacijo (Lipovec, 1987, str. 25). Cingula in drugi (2016) navajajo, da se organizacijo lahko opredeli kot proces, saj obstajajo med seboj povezane aktivnosti in naloge

s katerimi se ustvari dodatna vrednost za končne kupce. V organizaciji lahko kot procese opišemo tudi spremembe s katerimi izboljšujemo delovanje in končno izboljšanje procesov. Organizacija je torej bolj nek skupek procesov in struktur in informacijskih tokov, ki združujejo ljudi s skupnimi interesi (Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar & Vorina, 2009, str. 24).

Po drugi strani pa lahko organizacijo opredelimo tudi s sociološkim pogledom, kjer je organizacija skupek ljudi, ki delujejo skupaj, da bi dosegli zastavljene cilje (Lipovec, 1987, str. 26). Opredelimo jo lahko tudi kot skupek delov, kjer ima vsak svoje naloge, ki se povezujejo z ostalimi členi znotraj organizacije, da bi dosegli skupne cilje (Lipovec, 1987, str. 29). Torej lahko organizacijo opredelimo kot skupek odnosov, določenih s strani organizacije. Bistvenega pomena je, da se analizira motive in potrebe vsakega posameznika, da bi lahko razumeli in omejili konflikte med cilji organizacije in cilji posameznikov. Pomembno je, da znotraj spreminjanja organizacije spremljamo potrebe posameznikov in kako se jim bolj približati (Hamlin, Keep & Ash, 2001, str. 44). Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 11) navajajo, da je organizacija socialni subjekt, ki je usmerjen proti ciljem, ter so ustanovljene kot namerno strukturirani in koordinirani sistemi, ki so povezani s svojim zunanjim okoljem. Prav tako organizacije niso samo skupek pravil in procesov ampak so sestavljene iz ljudi in njihovih odnosov. Organizacijo lahko opredelimo tudi kot eno izmed aktivnosti človeka, prav zaradi tega se organizacijo velikokrat povezuje direktno s pojavom človeka. Ljudje so se povezovali in pripadali različnim vrstam organizacij skozi celotno zgodovino (Sikavica & Hernaus, 2011).

Hamlin, Keep in Ash (2001, str. 44) kot enega izmed vidikov navajajo strukturno funkcijski pogled, kjer je organizacija sklop struktur, v kateri delujejo zaposleni in je potrebno spremljati in analizirati tako formalne kot neformalne strukture znotraj organizacije. Prav tako je tukaj bistvenega pomena odnos med managerji in zaposlenimi. Ključno je, da se strukturo in funkcije spreminja in s tem zmanjšuje možnosti za konflikte. Mintzberg (1979, str. 20) navaja pet osnovnih delov strukture organizacije, ki so pomembni za njeno osnovno delovanje. Prvo izmed njih lahko poimenujemo operativno jedro, kjer surovine, ki pridejo v podjetje pretvarjamo v produkte za končne kupce. Drugače bi lahko to poimenovali tudi proizvodnja izdelkov ali storitev. Drugo pa lahko opišemo administrativni del, ki se razdeli na tri dele in sicer management ali strateški vrh, kjer je vodstvo in njihovi tesni sodelavci, ki skrbi za koordinacijo in vodenje podjetja. Iz tega dela izhajajo cilji, strategije, procesi in pravila podjetja (Mintzberg, 1981). Sledi srednji management ali srednji nivo, ki povezuje vodstvo in operativno jedro. Opišemo lahko tudi tehnično podporo ali strukturo, kjer so zaposleni inženirji in razvojniki, ki pregledujejo dogajanje na trgu in iščejo tako nevarnosti kot priložnosti za organizacijo. Opredelimo lahko tudi podporno osebje, ki skrbi za nemoteno delovanje organizacije, kjer so vključeni predvsem človeški elementi, predvsem pa podpira operativni del.

Ena izmed opredelitev organizacije je tudi kot sistem, kjer je organizacija odprti sistem sestavljen iz medsebojno povezanih delov. Prav tako jo avtorji opredeljujejo kot sistem z večjim številom ciljev, ki je sestavljen iz vhodnih elementov, ki se spremenijo v izhodne

elemente (Sikavica & Hernaus, 2011). Organizacija kot sistem je sestavljena iz soodvisnih elementov, ki neprestano vplivajo en na drugega, s čimer ohranjajo aktivnosti in obstoj sistema ter tako dosežejo zadane cilje. Obstaja neka meja, ki sistem razmerji od okolja, inputi ter outputi in elementi, ki so med seboj povezani (Cingula in drugi 2016). Srečujejo se systemske spremenljivke kot so funkcije, z mehкими spremenljivkami, ki jih lahko poimenujemo tudi človeški faktor. Analizirati je potrebno organizacijske sisteme in predvideti ter upoštevati, da z vsako spremembo vplivamo na druge organizacijske sisteme in odnose. Organizacija kot taka je tudi nepredvidljiva in ima znotraj sebe sisteme in podsisteme, ki so odvisni en od drugega in od nepredvidljivosti med njimi. Cilj tukaj je razumeti, kako sistemi med seboj deluje ter kako vplivajo en na drugega. Na koncu pa skozi spremembe in predvidevanja pridemo do najprimernejšega vodstvenega sistema in organizacijske strukture (Hamlin, Keep & Ash, 2001, str. 44).

Sikavica in Hernaus, (2011) navajata, da se organizacijo lahko opredeli tudi kot skupek nalog in vlog v podjetju. Zaposleni v podjetju morajo opravljati določene naloge, ki so oblikovane tako, da se z njimi lahko opravljajo aktivnosti, ki omogočajo sodelovanje med skupinami in doseganje končnih ciljev. Za razumevanje organizacije bi lahko uporabili vse zgoraj naštete perspektive in tudi nekaj drugih, najboljša kombinacija pa je uporaba vseh skupaj. Torej lahko rečemo, da je skupek razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in dodajajo posebne lastnosti ustanovljeni združbi ter smotrno uresničevanje njenih ciljev (Lipovec, 1987, str. 21). Organizacija je sestavljena tako iz strukture kot procesov, struktura je sestavljena iz enovitih struktur, ki skupaj tvorijo organizacijsko strukturo. Predstavlja statični del organizacije, ki omogoča razporejanje delovnih nalog s pomočjo procesov in materialov (Lipovec, 1987, str. 21). Procesi predstavljajo dinamični del.

## 2.2 Situacijske in organizacijske spremenljivke

Situacijske spremenljivke ali kontingenčne spremenljivke določajo, kakšna je za podjetje najprimernejša organizacijska struktura. V določeni situaciji ustrezajo ene, v drugi druge. Organizacijske spremenljivke pa predstavljajo organizacijske ali strukturne značilnosti, po katerih se organizacijske strukture med seboj razlikujejo. Rozman (2001, str. 26) navaja kot **organizacijske značilnosti** formalizacijo, specializacijo, standardizacijo, hierarhijo avtoritete, centralizacijo, kompleksnost, profesionalizacijo in kadrovske konfiguracije. Daft (2006, str. 15) pa v svojem opisu organizacijskih značilnosti ne navaja standardizacije in kompleksnosti.

Formalizacijo lahko opredelimo kot pravila in postopke, ki usmerjajo zaposlene. Sem spadajo priročniki, opisi delovnih mest in pravila (Rozman, 2001, str. 26). Opišemo jo lahko tudi s številom dokumentov, ki jih ima podjetje napisane. Več kot ima podjetje dokumentacije večja je formalizacija (Daft, 2006, str. 15). Sledi specializacija, ki pove stopnjo razdelitve dela in delovnih nalog. V primeru velike specializacije določeni zaposleni opravlja samo nekaj nalog (Daft, 2006, str. 16). Zaposleni ima nekaj nalog, ki se ponavljajo,

prav tako je v podjetju večje število različnih delovnih mest (Rozman, 2001, str. 26). Standardizacija je tista, ki pove ali so znotraj podjetja enake delovne naloge izvajane na enak način. Če ima podjetje visoko standardizacijo, pomeni, da se ne glede na lokacijo naloge enako izvajajo (Rozman, 2001, str. 26). S hierarhijo avtoritete opišemo, kdo komu odgovarja in razpon kontrole, ki jo ima vsak vodja (Rozman, 2001, str. 26). Ko so razponi nadzora ozki, je hierarhija po navadi visoka. Kadar so razponi nadzora široki, je hierarhija avtoritete nizka (Daft, 2006, str. 16). Kompleksnost lahko opišemo v treh dimenzijah in sicer vertikalna, horizontalna in prostorska. S številom oddelkov lahko opišemo horizontalno dimenzijo, vertikalna dimenzija nam pove število ravni znotraj podjetja, med tem ko s prostorsko opišemo število lokacij (Rozman, 2001, str. 26). Centralizacija nam pove, kdo v podjetju lahko odloča in na kateri ravni podjetja. V primeru, da se odločitve sprejemajo s strani vrhnjega managementa, to pomeni, da je centralizacija velika. Kadar se lahko odločitve sprejemajo na nižjih ravneh podjetja, takrat govorimo o decentralizaciji (Daft, 2006, str. 16). Odločitve, ki se lahko sprejemajo, so o cenah, zalogah, dobaviteljih in opremi (Rozman, 2001, str. 26). Sledi profesionalizacija, ki nam pove stopnjo izobrazbe zaposlenih in število opravljenih dodatnih izobraževanj (Rozman, 2001, str. 26). Visoka profesionalizacija je takrat, ko zaposleni potrebujejo dolgo časa, da pridobijo potrebno znanje za opravljanje nalog znotraj podjetja. Izmerimo jo lahko z povprečnim številom let izobrazbe zaposlenih (Daft, 2006, str. 16). Zadnja, ki jo lahko opišemo pa je kadrovska struktura, ki opisuje, kje in kako so ljudje zaposleni. Govorimo o razmerjih strokovnjakov, podizvajalcev, administrativnih delavcev, vodstva itd. (Rozman, 2001, str. 26).

Na organizacijo podjetja vplivajo različne **situacijske spremenljivke**, ki določajo izbor organizacijske strukture, procese, delitev dela, kontrolo in ravni odgovornosti v podjetju. Najbolj pogoste spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo podjetja in jo tudi definirajo, so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategija podjetja ter ljudje znotraj podjetja (Rozman, 2001, str. 28). Spremenljivke lahko delimo na dve večji skupini: notranje spremenljivke in zunanje spremenljivke. Notranje spremenljivke so tiste, ki jih podjetje lahko kontrolira in prilagaja. Zunanje spremenljivke pa so tiste, na katere podjetje nima vpliva, ki se konstantno spreminjajo in je organizacija tista, ki se jim mora prilagajati (Sikavica, 2011). Potrebno je tudi poudariti, da v določenem trenutku lahko zunanji dejavniki vplivajo na notranje dejavnike, ki se posledično spreminjajo (Cingula in drugi, 2016).

**Notranje spremenljivke** so tiste, na katere ima organizacija vpliv in jih lahko nadzoruje ter jih tudi spreminja. Ključnega pomena je postavljanje strategije podjetja, ciljev, procesov ter ravnanje z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi. Pod glavne notranje spremenljivke štejemo cilje in strategijo, tehnologijo, velikost organizacije, življenjski cikel podjetja in potencial zaposlenih. Glavni in najpomembnejši notranji spremenljivki, ki vplivata na organizacijo sta **cilji in strategije**. Cilji določajo, kaj želi podjetje doseči, s strategijo pa managerji določijo, kako bodo to dosegli. Z cilji podjetje lahko meri svojo uspešnost, saj z njimi usmerja svoje poslovne prvine in naloge za zaposlene ter tudi vse aktivnosti, s katerimi

bodo svoje cilje dosegli. Cilji so neposredno povezani z vizijo in poslanstvom podjetja, ki morajo biti jasno opredeljeni, saj brez tega podjetje ne more uspešno poslovati. Vizija, cilji in poslanstvo se med seboj povezujejo, kjer je poslanstvo tisto, ki opisuje razlog za obstoj podjetja, vizija opisuje željeno prihodnje stanje podjetja, v katero smer naj bi delovalo in kaj naj bi doseglo, cilji pa so tisti s katerimi dosegamo poslanstvo in uresničimo vizijo, prav tako pa dosegamo z njimi finančne cilje in merimo napredek. Cilji, vizija in poslanstvo vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture in jih je potrebno upoštevati ter jim prilagajati organizacijo podjetja. Seveda pa je bistvenega pomena, da se cilji, vizija in poslanstvo povežejo s strategijo, saj z njo dosegamo zastavljene cilje. Pomembno pa je tudi usklajenost med strategijo podjetja in organizacijsko strukturo, saj le z organizacijsko strukturo lahko dosežemo zastavljene cilje. Strategije lahko delimo na štiri skupine, ki so: funkcijska, poslovna ali divizijska, korporativna in globalna strategija (Cingula in drugi, 2016; Sikavica, 2011).

Lahovnik in drugi (2011, str. 60) navajajo, da je potrebno najprej ugotoviti razkorak med načrti in realnim stanjem, do katerega pride zaradi postavljenih strateških ciljev, s katerimi želimo povečati velikost podjetja oziroma pospešiti rast podjetja. Vodstvo podjetja ima možnost izbire različnih strategij in sicer strategija rasti, ustalitve ali krčenja podjetja. V večini se vodstvo odloča za strategijo rasti, predvsem ker je včasih to nujno za nadaljnji obstoj podjetja. Podjetja si z strategijo lahko izboljšajo tržni delež in svoj konkurenčni položaj na trgu (Lahovnik in drugi, 2011, str. 61).

Pomembnost strategije in njenega vpliva na strukturo opiše tudi Chandler (1962, str. 5), ki navaja, da je rasti, geografskim spremembam, širjenju na tuje trge ter povečani prodaji potrebno prilagajati strukturo podjetja. Podjetje je primorano spremljati dejavnike, ki bodo v prihodnje narekovali organizacijsko strukturo, saj mora le ta slediti strategiji podjetja. Tako spremljanje imenujemo tudi strateška uskladitev ali uskladitev strategije in strukture z okoljem (Kavale, 2012). Za nepravilno spremembo organizacijske strukture je pogosto kriva prav strategija, kjer podjetja ne ocenijo pravilno količine prodanih izdelkov, širitve na tuje trge, spremembo in dodajanje produktov. Strategijo podjetja je torej potrebno prilagajati rasti in prihodnjim ciljem. Temu pa prilagoditi organizacijsko strukturo (Chandler, 1962, str. 7).

**Tehnologija** je ena izmed ključnih notranjih spremenljivk, saj njena uporaba vpliva na proizvodne procese, komunikacijo in aktivnosti podjetja. Cingula in drugi (2016) navajajo, da je tehnologija skupek znanj, katera povezujejo tehnološke, materialne in človeške prvine, ter je pomembna za razvoj proizvodov, orodij, metod in proizvodnih storitev. Tehnologijo lahko štejemo tako med notranje kot zunanje spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo. Delimo jo lahko na storitveno in proizvodno tehnologijo. Poleg tega ima tehnologija vpliv tudi na spremembe v okolju saj lahko doprinese revolucionarne spremembe. Tehnologija je tista, s katero lahko opišemo proizvodne postopke, ki se zaradi nje spreminjajo, dodeljujejo in tudi vplivajo na samo razporeditev dela in strukturo organizacije (Sikavica, 2011).

Eden izmed pomembnejših dejavnikov notranjih spremenljivk, ki vplivajo na organizacijo je tudi **velikost podjetja**. Od nje je odvisno, kako se bo organizacija oblikovala, na velikost vplivajo različne kategorije kot so finančni dejavniki, trg na katerem delujejo in lastnosti podjetja. Med lastnosti podjetja štejemo tudi število zaposlenih, ki je najpomembnejši kriterij, ko merimo velikost organizacije, saj pove, kako je podjetje rastle in dodajalo delovna mesta in oddelke. Takoj za številom zaposlenih lahko uvrstimo finančne prihodke podjetja, ki pa je lahko za vsak trg drugačen in odvisen od večjega števila kriterijev (Cingula in drugi, 2016). Velikost organizacije lahko opredelimo kot spremenljivko organizacije, ki vpliva na formalizacijo, kompleksnost in centralizacijo. Struktura organizacije in njenega vodstva je do določene mere kazalnik velikosti organizacije, prav tako pa lahko trdimo, da je struktura posledica velikosti organizacije. Zaradi tega lahko tudi trdimo, da rast velikosti podjetja neposredno vpliva na organizacijsko strukturo saj se vzpostavi več nivojev managementa in decentralizacija, kar pa poveča tudi zapletenost same strukture (Sikavica, 2011).

Poleg zgoraj omenjenih notranjih spremenljivk je pomemben tudi potencial zaposlenih. Zaradi znanja, ki ga imajo, resursov in inovacij, ki jih prinesejo, so **zaposleni** ključnega pomena za uspešnost podjetja, saj vplivajo tako na njegovo konkurenčnost, poslovne rezultate in organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura bo učinkovita zgolj, ko bodo zaposleni dobro vodeni s strani vodstva in bodo imeli natančno določene naloge in ustaljeno ter dobro komunikacijo. Na organizacijo zaposleni vplivajo na različne načine. Pomembno je število in sestava delovne sile, znanje in sposobnosti, način vodenja, vrednote, osebne potrebe in lastnosti zaposlenih. To vpliva na organizacijo delovnih mest, oblikuje pa se tudi neformalna organizacija (Cingula in drugi, 2016).

**Zunanje spremenljivke**, ki vplivajo na organizacijo delujejo izven meja podjetja in podjetje na njih ne more vplivati, vendar se jim mora neprestano prilagajati. **Okolje** podjetja je skupek elementov in sil, ki vplivajo na njegovo poslovanje in organizacijo. V to kategorijo lahko štejemo ekonomske razmere, politične razmere, tehnologijo, kupce, konkurenco, dobavitelje in finančne institucije. Zunanje spremenljivke lahko razdelimo na tiste, ki sestavljajo specifično ožje okolje in tiste, ki delujejo kot splošno okolje (Cingula in drugi, 2016). Specifično okolje je tisto, ki vpliva neposredno na podjetje in njegovo sposobnost, da uspešno posluje ter sledi svojim ciljem. V to skupino lahko vključimo kupce, dobavitelje, distributerje, konkurenco, vlado, različne sindikate ter še mnogo drugih dejavnikov. Splošno oziroma širše okolje pa je tisto, na katerega podjetje nima neposrednega vpliva s svojim poslovanjem. V to skupino lahko štejemo ekonomske in politične razmere, razne finančne institucije, sociokulturne razmere itd. Dodatni dejavnik je tudi mednarodno okolje, ki je bistvenega pomena za podjetja, ki poslujejo izven svoje matične države. Velik vpliv v današnjem svetu ima globalizacija, ki je izbrisala določene meje poslovanja. Podjetja, ki delujejo izven svoje države morajo pri organizacijski strukturi ter vplivih okolja nanjo upoštevati dogodke in spremenljivke na globalni ravni, saj lahko ti dogodki vplivajo tudi na nacionalne spremenljivke (Cingula in drugi, 2016).



Spremenljivke okolja, ki vplivajo na organizacijo podjetja in njeno strukturo so različne in se zaradi vsakodnevnih sprememb in razvoja spreminjajo in tudi dodajajo. Na organizacijo vpliva stabilnost in varnost okolja, v katerem podjetje deluje, bolj je neko okolje homogeno z večjim številom enakih spremenljivk, tem lažje bo organizacija v njem delovala. Negotovost okolja pomeni, da vodstvo nima vseh potrebnih informacij o okolju in težko predvidevajo spremembe, ki se bodo zgodile. Večja kot je negotovost, večje so možnosti za neuspeh (Daft, 2006, str. 145). Rozman (2001, str. 41) negotovost okolja navaja glede na sledeče elemente: stabilno – nestabilno okolje in enostavno – kompleksno okolje. Stabilno okolje je tisto, kjer so spremembe redke, med tem ko nestabilno okolje prinaša stalne in večje spremembe. V enostavnem okolju se spreminja le nekaj elementov, pomembnih za podjetje, v kompleksnem se jih spreminja veliko. Poleg tega je okolje lahko še homogeno – heterogeno okolje, koncentrirano – disperzirano okolje, turbulentno – neturbulentno in darežljivo – nedarežljivo. Homogeno okolje je tisto, kjer so si konkurenti in potrošniki podobni in v okolju ni nekih razlik, heterogeno pa pomeni, veliko raznolikost. Koncentrirano okolje je tisto, kjer imamo nekaj velikih konkurentov in disperzirano kjer je manj velikih kupcev in dobaviteljev. Turbulentno okolje je nepredvidljivo. Darežljivo okolje ponuja obilico potrebnih virov za poslovanje (Rozman 2001, str. 41).

Pri okolju lahko ločimo štiri različne stopnje negotovosti okolja, glede na to, kako enostavno ali kompleksno je okolje, ter kako stabilno ali nestabilno je okolje. V enostavnem in stabilnem okolju ni veliko zunanjih vplivov in so v večini stabilni. Sledi kompleksno in stabilno okolje, kjer je več negotovosti za vodstvo podjetja, saj je veliko elementov okolja, ki jih je potrebno nadzorovati in analizirati. Vendar ni hitrih in nepredvidljivih sprememb. V enostavnem in nestabilnem okolju imamo hitre spremembe, ki povečujejo negotovost. Na podjetje sicer vpliva malo zunanjih vplivov vendar jih je težko predvidevati. Zadnja stopnja pa je kompleksna in nestabilna, kjer na podjetje vpliva veliko elementov, ki se hitro in neprestano spreminjajo, tukaj se pojavi tudi visoka turbulentnost okolja in velika negotovost glede možnosti uspeh (Daft, 2006, str. 147). Podobno razvrstitev okolja opisujejo Burton, Obel in Håkonsson (2015a, str. 57). Mirno okolje je okolje, kjer je malo kompleksnosti in malo negotovosti. Podjetje lahko predvideva in dobro pozna okolje, saj ni velikih sprememb in presenečenj. Mirnemu okolju se podjetje prilagodi z formalno, centralizirano organizacijo, z malo oddelki in nizko stopnjo integracije. Raznoliko okolje je tisto, ki je kompleksno in predvidljivo. Podjetja morajo upoštevati več elementov, ki pa so predvidljivi in se ne spreminjajo izven predvidenega. Raznolikemu okolje se podjetje prilagala zlasti z več mejnimi oddelki, da spremljajo spremembe v posameznih elementih okolja. Sledi lokalno nevihtno okolje, ki je zelo nepredvidljivo vendar je enostavno. V okolju je malo elementov, ki vplivajo vendar so zelo nepredvidljivi. Tu podjetje oblikuje bolj neformalno, decentralizirano strukturo z veliko planiranja. Zadnje pa opisujejo turbulentno okolje, ki je zelo kompleksno in zelo nepredvidljivo. V okolju je veliko različnih elementov, ki jih podjetje ne more predvidevati in napovedati. Podjetje zato oblikuje neformalno, decentralizirano strukturo z veliko mejnimi oddelki, veliko integracije in strateškega planiranja.

Prav tako ima lahko velik vpliv število virov, ki so na razpolago v nekem okolju. Če je v okolju veliko virov, ki so tudi lahko dostopni, govorimo o darežljivem okolju. Potem podjetju ni potrebno konkurirati z ostalimi podjetji, to mu omogoča bolj stabilno okolje ter manjše potrebe bo prilagajanju strukture. Ena izmed spremenljivk, ki prav tako pomembno vpliva na organizacijo so tudi inovacije na področju tehnologij, ki se vsakodnevno spreminjajo in zahtevajo od podjetij prilagajanje in sledenje trendom. Zlasti informacijska tehnologija je podjetjem omogočila lažje komuniciranje ter lažji dostop do oglaševanja in svojih kupcev, prav tako pa je olajšala določene procese kot so proizvodnja, distribucija, prodaja, komunikacija s strankami itd. (Cingula in drugi, 2016).

Obstajajo tudi okolja, ki jih lahko poimenujemo hiperkonkurenčna okolja, kjer se odvijajo hitre in intenzivne spremembe, kjer se morajo podjetja neprestano prilagajati ter spreminjati svojo strukturo. Tako okolje je zelo nestabilno saj podjetjem grozi zmanjšanje dobička, novi izdelki na trgu, negativno oglaševanje in druge akcije, ki od podjetij zahtevajo neprestano prilagajanje in spremljanje. S hitrimi spremembami okolja in spremembami v tehnologiji se je pojavila potreba po hitrem in dodatnem razvoju znanja in spretnosti, ki doprinesejo dodatno vrednost podjetju in posledično tudi nadaljnjo rast. S tem pa morajo podjetja spodbujati svoje zaposlene, da se dodatno izobražujejo ter iščejo organizacijske rešitve, kako jim bodo to tudi omogočila. Podjetja morajo biti tudi družbeno odgovorna, upoštevati morajo pomembnejše etične in ekološke vidike, s svojim okoljem morajo sodelovati in mu pomagati (Cingula in drugi, 2016).

### **2.3 Analiza in oblikovanje organizacijske strukture**

Z organizacijsko strukturo lahko opišemo, kako je celotno delo znotraj podjetja razdeljeno in organizirano. Opisuje vse oddelke, delovna mesta in enote, prav tako pa nam prikaže organiziranost oddelkov in njihovo usklajenost, s katero nato podjetje dosega svoje cilje (Cummings & Worley, 2009, str. 315). Daft (2006, str. 147) opisuje, da organizacijska struktura označuje formalna razmerja poročanja, kar vključuje tudi število nivojev znotraj podjetja in razpon kontrole, ki jo ima vodstvo podjetja. S strukturo lahko identificiramo združevanje posameznikov v oddelke in oddelke nato v celotno organizacijo. Prav tako pa organizacijska struktura vključuje oblikovanje sistemov in procesov, s katerimi se znotraj podjetja zagotovi učinkovito komunikacijo in koordinacijo skozi vse oddelke.

Organizacijska struktura je tista, ki povezuje vse dele organizacije, da lahko delujejo usklajeno in enotno, prav tako morajo biti vsi deli povezani in vključeni. Struktura v organizacije je tudi tista, ki določa hierarhijo in odnose med zaposlenimi, ter omogoča doseganje ciljev (Sikavica & Hernaus, 2011). Bolj natančno je organizacijska struktura tista, ki omogoča, da poslovni procesi znotraj podjetja potekajo nemoteno (Ahmadya, Mehrpour & Nikooravesh, 2016). Organizacijska struktura je najpomembnejši element vsake organizacije, saj je od nje odvisen njen uspeh. Zaradi tega dejstva je postavitve prave

strukture ključnega pomena tako za zadovoljstvo zaposlenih kot uspešnost notranjih procesov (Sikavica & Hernaus, 2011).

Organizacijske strukture lahko delimo na neformalne in formalne strukture. Neformalne so tiste, kjer se povezujejo ljudje in se ustvarjajo razmerja nenamerno. Niso bila postavljena s strani vodstva podjetja in se razvijajo iz okoliščin znotraj podjetja. Formalne strukture so tiste, ki so namerno postavljene in opredeljujejo koordiniranje in kontroliranje (Lipovec, 1987, str. 60).

Organizacijsko strukturo opišemo s štirimi enovitimi strukturami, ki sestavljajo zloženo organizacijsko strukturo. Tehnična struktura je tista, ki določa delovne procese, delitev dela in skupne naloge podjetja. Tehnično delitev dela lahko razdelimo na tri dele in sicer razdelitev in analizo dela, kjer je potrebno opredeliti procese in način poslovanja. V drugi fazi nato naloge razdelimo v delovne naloge, iz katerih nato oblikujemo delovna mesta, ki se nato povezujejo in oblikujejo oddelke. Na koncu v tretji fazi posamezne delovne naloge razdelimo točno določenim zaposlenim. Pomembnost tehnične strukture je predvsem v količini opravljenega dela, prihranku časa, specializaciji in mehanizaciji dela (Lipovec, 1987, str. 75). Delitev dela lahko opredelimo tudi po oddelkih, kje vsak oddelek opravlja naloge, za katere je specializiran, lahko pa se delitev opravlja tudi po funkcijah managerskih procesov, kot so planiranje, izvajanje in kontroliranje (Rozman, 2001, str. 7).

Sledi komunikacijska struktura, ki opredeljuje prenos informacij med oddelki in zaposlenimi. Del komunikacije so razmerja med posamezniki, zaradi tega je pomemben potek komunikacije, kdo informacije predaja in kdo jih sprejema (Lipovec, 1987, str. 101). Govorimo lahko o enosmerni ali dvosmerni komunikaciji ter vodoravni ali vertikalni komunikaciji. V primeru vključitve večjega števila ljudi, novih zaposlenih, se spremeni tudi sama komunikacija, ki poteka med oddelki glede na komunikacijsko strukturo (Rozman, 2001, str. 7). Komunikacijska struktura je ena izmed osnov, na kateri se gradi organizacijska struktura. Pomembnost komunikacije je tako znotraj podjetja, kot z zunanjimi dejavniki. Komunikacijo pa je potrebno tudi spreminjati, saj lahko postopoma pride do težav v komunikaciji in motenj, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Spreminjanje komunikacijske strukture pomeni, da se določi drugačne komunikacijske poti, se določi samo enega prejemnika ali eno točko oddaje informacij. Komunikacija podjetja se spreminja tudi s poslovanjem podjetja, načrtno, saj s tem lahko podjetje hitreje dosega zastavljene cilje. S povečanjem oddelkov in delovnih nalog je potrebno tudi usklajevati in koordinirati naloge, kar pa je glavna naloga komunikacije (Lipovec, 1987, str. 101).

Člani podjetja se med seboj povezujejo, ter imajo svoje cilje in motive, ki se povezujejo. Od motiviranosti zaposlenih in njihovih kompetenc je odvisno, kako dobro bodo naloge opravljene (Rozman, 2001, str. 8). Motivacijska struktura je tista, ki opisuje cilje in potrebe tako posameznikov kot podjetja, saj se med seboj prepletajo in opisuje razmerja interesov ljudi v podjetju. Opisuje, zakaj ljudje v podjetju delujejo usklajeno in v katero smer se bo delovanje zaposlenih obrnilo. Potrebno je usklajevati tako potrebe kot cilje zaposlenih, kjer je za podjetje ključnega pomena, da ugotovi ter sprejema načine spodbud (delovni čas, plače

itd.), s katerimi bodo zaposleni bolj motivirani za doseg tako osebnih kot ciljev podjetja (Lipovec, 1987, str. 109). S povečanjem oddelkov in spremembo hierarhije ter ravnalnih funkcij pa se spreminja tudi motivacija v podjetju, kjer se dodajajo različni tipi nagrajevanja s čimer se spodbudi zaposlene k večji produktivnosti. Prav tako je potrebno opredeliti, kako se nagrade razdelijo glede na delovno mesto ter kakšno je razmerje med nagradami (Lipovec, 1987, str. 188). Potrebno je poudariti, da so nagrade namenjene za vse zaposlene, kar pa nato vpliva na njihovo motiviranost, sodelovanje in tekmovalnost (Rozman, 2001, str. 8).

Struktura avtoritete je tisti del, kjer lastniki podjetja prenašajo naloge vodenja na zaposlene. To se predvsem odvija v fazi rasti podjetja, kjer se povečuje število oddelkov in s tem narašča potreba po managementu oziroma vodenju zaposleni. Zaradi številnih sprememb lastniki niso več zmožni sami opravljati vseh vodstvenih in kontrolnih nalog ter za ta namen zaposlujejo nove ljudi. Na spremembo v managementu v organizaciji pa poleg rasti vpliva tudi sprememba v lastništvu in upravljanju podjetja (Lipovec, 1987, str. 133). Lastniki so primorani prenesti tudi pravice in zmožnosti za vodenje in opravljanje nalog znotraj podjetja. Prenos odgovornosti in avtoritet lahko poimenujemo tudi delegiranje, ki se iz managerjev prenaša po oddelkih vse do končnih zaposlenih, oblikuje se hierarhična struktura (Rozman, 2001, str. 9). S spreminjanjem nalog se spreminja tudi odgovornost za določene naloge in procese. Z večanjem podjetja je manager lahko zadolžen samo za določene oddelke in se z dodajanjem novih njegovo področje zmanjšuje. Velika sprememba v vodenju pa pride tudi z dodajanjem novih zaposlenih v določen oddelek ali celotno podjetje, kjer je potrebno delegiranje in delitev pooblastil, kar pa zopet spremeni način vodenja (Lipovec, 1987, str. 141).

Ravnalna struktura je tista, ki povezuje tehnično, motivacijsko, komunikacijsko in strukturo avtoritete. Ne moremo je več opredeljevati kot enovito strukturo vendar kot složeno, ravnalno, organizacijsko strukturo. Formalno lahko z njo opredelimo položaj vsakega zaposlenega v podjetju in določa zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto ter komunikacijo znotraj podjetja. Opredelimo lahko linijsko hierarhijo, kjer vodja razdeli naloge ter jih nato porazdeli med zaposlene, ki imajo samo eno nadrejeno osebo. Funkcionalna hierarhija opredeljuje več različnih vodij, ki zaposlenim dajejo naloge zgolj v določenih trenutkih in za določene projekte. Mešanica med prej navedenima hierarhijama je štabno-linijska, ki je pogostejša v večjih podjetjih. Opredelili bi lahko še odbore, ki je še ena izmed opcij ravnalne strukture (Rozman, 2001, str. 10).

Rozman (2001, str. 10) navaja, da kot vzpostavitev organizacijske strukture in organizacijskih procesov razumemo oblikovanje, planiranje in projektiranje organizacije, kjer lahko oblikovanje strukture razdelimo na oblikovanje delovnih mest, oddelkov in oblikovanje celotnega podjetja. Oblikovanje delovnih mest pa lahko opredelimo kot določitev nalog, zadolžitev in opredelitev odgovornosti ter avtoritete za njihovo primerno opravljanje (Rozman, 2001a, str. 10).

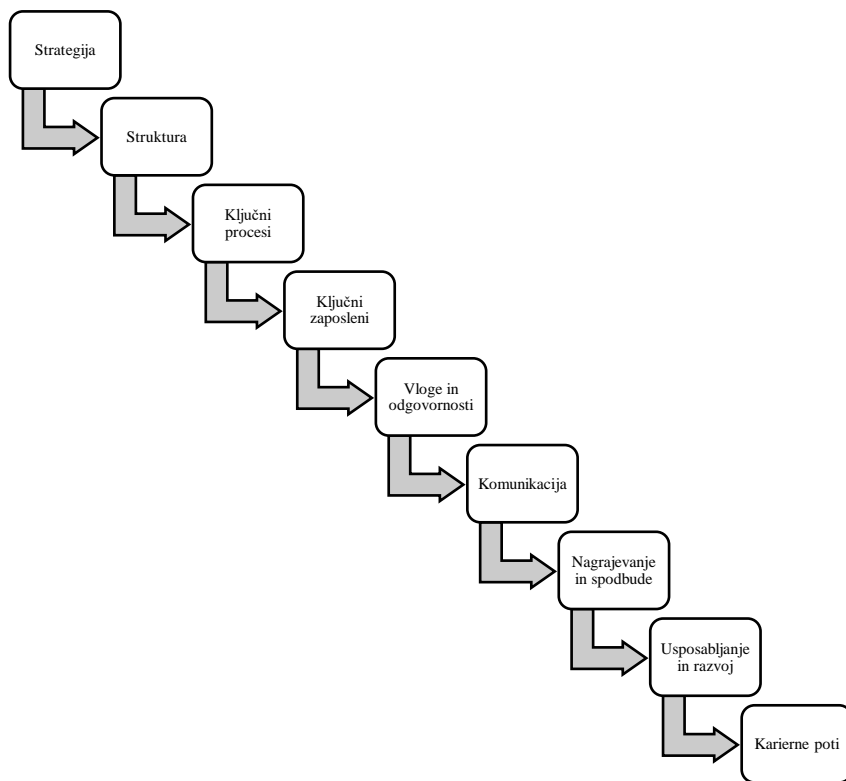
Kot smo že poudarili, na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo različne spremenljivke zaradi tega ne obstaja samo en in najboljši način oblikovanja strukture in ne

obstaja ena in edina pravilna struktura za organizacijo. Organizacijsko strukturo se oblikuje glede na situacijo, v kateri se podjetje nahaja in kateri dejavniki na njo vplivajo (Sikavica, 2011). Utemeljimo lahko nekaj različnih pristopov k oblikovanju primerne organizacijske strukture. Pri oblikovanju organizacijske strukture lahko najprej omenimo model od zgoraj-navzdol, kjer vodstvo najprej opredeli posamezne enote ter nato specifične delovne naloge, druga možnost pa je model od spodaj-navzgor, kjer vodstvo najprej opredeli specifične delovne naloge, procese in delovna mesta ter šele nato posamezne enote. Obstaja še nekaj vmesnih in dodatnih pristopov, vendar se nove organizacije v večini oblikujejo po pristopu od zgoraj-navzdol (Sikavica & Hernaus, 2011). Po tem modelu najprej utemeljimo strateško in potem še operativno raven. Strateški del vključuje postavitve organizacijskih enot, hierarhična razmerja med posameznimi enotami, informacije, ki potekajo skozi celotno organizacijo in tehnologije povezane z delovnimi mesti in opravljanjem dela. Operativni del pa opisuje delovno silo, material in opremo, kjer se podrobneje navezuje na delovno okolje in delovna mesta (Sikavica & Hernaus, 2011).

Pomembni pri oblikovanju organizacijske strukture sta tudi prej omenjeni formalna in neformalna organizacija, kjer je formalna organizacija tista, ki opredeljuje delovne naloge in medsebojne vezi, kot so pristojnosti in vodstvene naloge znotraj posameznih oddelkov. S formalnim delom opredeljujemo opis delovnega mesta, opis delovnih nalog, koordinacijo nalog, delovne naloge posamezne organizacijske enote in vzpostavitev komunikacije in odnosov med enotami, vzpostavitev vodilnih mest in odgovornosti ter upravljanja in razporejanje materialov in organizacijskih virov. Neformalni del organizacije pa lahko opišemo kot odnose med zaposlenimi in njihovo delovanje, bolje opisano je to odnos med zaposlenimi, ki določeno obdobje skupaj delajo za doseg organizacijskih ciljev. Neformalni del je tisti, ki se zgodi znotraj oddelkov, enot in se med zaposlenimi ustvari samodejno zaradi hitrejšega doseganja rezultatov. Potrebno je poudariti, da je formalni del tisti, ki je jedro vsake organizacije, zgolj z dobro postavljenim formalnim delom se lahko pričnejo odvijati neformalni odnosi (Sikavica & Hernaus, 2011)

V sliki 2 je prikazano oblikovanje organizacijske strukture po korakih. Potrebno je začeti pri strategiji, saj ta vpliva na ključne procese in ljudi, ki v podjetju delujejo. S strategijo opredelimo naloge in operativne odgovornosti. Opredeliti je potrebno tudi način prenosa informacij oziroma komunikacijo znotraj podjetja, bistvenega pomena je tudi način nagrajevanja in spodbujanja (Sikavica & Hernaus, 2011).

Slika 2: Začetek oblikovanja organizacijske strukture



Vir: Sikavica & Hernaus (2011, str. 32).

Brčić in drugi (2018) oblikovanje organizacijske strukture razdeli na štiri različne dele. Najprej opredelimo cilje in strategijo, nato strukturo in procese, izberemo ljudi znotraj organizacije in oblikujemo vrednote v organizaciji (Brčić in drugi, 2018).

**Cilji in strategija** sta prva izmed pomembnejših dejavnikov. Vsako oblikovanje organizacijske strukture se prične pri določitvi vizije, poslanstev in ciljev, ki nam povedo, kako želimo organizacijo usmeriti. Po zastavitvi vizije, ciljev in poslanstev pa opredelimo strategijo podjetja, s katero določimo dolgoročne načrte za upravljanje z zunanjimi in notranjimi spremenljivkami (Brčić in drugi, 2018).

**Oblikovanje strukture in procesov** je tisti del, ki je najpomembnejši za uspešno delovanje podjetja. Organizacijsko struktur je potrebno uskladiti z strategijo podjetja ter spremljati in upoštevati pravila in smernice pri oblikovanju organizacijske strukture. Podjetje, ko sestavlja svojo strukturo, mora upoštevati zahtevnost poslovanja v danem trenutku, ki se mora skladati z organizacijsko rešitvijo. Pri pripravi organizacijske strukture se mora upoštevati cilje podjetja, podjetje mora prilagoditi strukturo pripravljenim strategijam. Potrebno je upoštevati tako notranje kot zunanje spremenljivke, saj le tako lahko podjetje uspešno posluje. Pri pripravi strukture morajo upoštevati prihodno in ne samo sedanje stanje. Zaposleni morajo biti motivirani za doseg organizacijskih ciljev, upoštevati pa je tudi potrebno stopnjo odločitev, ki jih bo upoštevala vsaka hierarhična raven (Brčić in drugi, 2018).

Po odločitvi za osnovno strukturo se prične oblikovanje posameznih oddelkov, kjer je potrebno določiti cilje posameznih oddelkov, razpon odgovornosti, naloge, velikost posameznega oddelka ter postaviti tako vertikalne kot horizontalne povezave. Vertikalne povezave so tiste, ki določijo hierarhijo v podjetju, velikost posameznih oddelkov, delovne naloge ter položaje v organizaciji, horizontalne povezave so tiste, ki razdelijo delo med oddelki, ter določajo razpon nadzora ter razporejanje odgovornosti za posamezne naloge. (Brčić in drugi, 2018) V tem trenutku se definira tudi oddelke, ki so bistvenega pomena za podjetje in jih delimo na poslovne, administrativne in oddelke v podporo managementu:

- Poslovni oddelki opravljajo naloge nabave, razvoja, raziskav in na koncu tudi proizvodnjo produktov. V to skupino štejemo tudi marketing in prodajo, ki skrbita za stik s kupci in raziskujeta želje trga, po drugi strani pa skrbita tudi za inovativno prodajo produktov.
- Administrativni oddelki opravljajo naloge informatike, tehnično delo, računovodstvo in jih lahko imenujemo tudi podporni oddelki, saj skrbijo, da delo poteka neprekinjeno.
- Oddelki v podporo managementu opravljajo naloge ravnanja z zaposlenimi in njihovimi možnostmi, sprejemajo pravila podjetja, vršijo nadzor poslovanja ter odločajo o strateških vidikih poslovanja.

Enako pomembnost kot sam strukturalni del ima tudi procesni del organizacije. Poslovni procesi so tisti, ki so ključni za poslovno uspešnost in opravljanje nalog ter komunikacijo med oddelki in zaposlenimi. Procese znotraj podjetja je potrebno nujno vzpostaviti in jih neprestano spreminjati in izboljševati. Brčić in drugi (2018) navajajo kot definicijo poslovnih procesov, da so strukturirani, analitični med funkcijski niz aktivnosti, ki se ponavljajo in zahtevajo neprestano spreminjanje. Vsako podjetje je sestavljeno iz nekaj osnovnih procesov, ki opredeljujejo proces proizvodnje, proces naročanja in proces razvoja. Opredelitev procesov znotraj podjetja mora biti usklajeno s cilji in strategijo podjetja, saj le-ti dajejo smernice ter le tako lahko podjetje posluje uspešno. Ključnega pomena je tudi usklajenost in delovanje med strategijo, procesi in organizacijsko strukturo, saj neprestano sodelujejo. Procesna arhitektura je tista, ki omogoča, da podjetje izdelava željene produkte ali storitve, ki pa so zaradi nje tudi kakovostni (Brčić in drugi, 2018). Procese znotraj podjetja lahko delimo na glavne, podporne in vodstvene procese:

- Glavni procesi se predvsem osredotočajo na kupce in posledično tudi na razvoj in proizvodnjo produktov ali storitev. Ti procesi se raztezajo tudi na območje naročil in odnose s kupci.
- Podporni procesi so tisti, ki pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in skrbijo za nemoteno delovanje znotraj podjetja. V te procese lahko vključimo tehnično podporo, računovodstvo in informatiko.
- Vodstveni procesi pa zadevajo predvsem management in vodenje podjetja. Tukaj se določajo procesi planiranja razvoja, kontrole finančnih aspektov, komunikacije in

razporejanje virov. To so organizacijski procesi, ki se ustvarijo za usmerjanje, usklajevanje in upravljanje (Brčić in drugi, 2018).

**Ljudje** so za uspešnost podjetja in učinkovito delovane strukture ključnega pomena, saj so pravi zaposleni lahko konkurenčna prednost vsakega podjetja. Za to pa je potrebno oblikovati primerno strukturo in procese, kjer bodo lahko še dodatno razvijali svoje kompetence. Del priprave organizacijske strukture so tudi delovne naloge in razpon odgovornosti, enako pomembna je tudi opredelitev znanj in spretnosti zaposlenih. Ravnanje z zaposlenimi je zelo pomembno in je potrebno zaposlene spodbujati, predvsem pa je potrebno dobre in kompetentne zaposlene zadržati v podjetju, za kar pa je potreben razvoj pravih delovnih nalog, razporejanje odgovornosti ter vodstvenih mest. V fazi oblikovanja organizacijske strukture je potrebno opredeliti tudi odnose znotraj podjetja saj le tako lahko obdržimo zaposlene ter jih spodbudimo k boljšemu delu ter večji motivaciji in zavzetosti. Organizacijska kultura je tista, ki določi skupne vrednote, norme in pravila, prepričanja ter daje občutek pripadnosti ter usmerja obnašanje zaposlenih. Potrebno je vzpostaviti tudi ugodno organizacijsko klimo, ki vpliva na obnašanje in počutje zaposlenih v podjetju (Brčić in drugi, 2018).

**Organizacijske vrednote** so tudi pomemben del oblikovanja organizacije. Vrednote so tiste, ki pripomorejo k doseganju ciljev, saj omogočijo da podjetje ostane na pravi poti, ter deluje za dobro družbe. Določiti je potrebno načela poslovanja s katerimi prikažemo kulturo podjetja, filozofijo podjetja, prepričanja, ki pripomorejo k doseganju ciljev in opredelijo pravilno obnašanje in vrednote. Vrednote so tiste, ki morajo biti zapisane v samo jedro organizacije, saj je dokazano, da podjetja z dobrimi vrednotami poslujejo bolje. Opredelimo jih lahko kot nek pravilnik z navodili, kako se obnašati, z njimi se lahko določi prihodnost podjetja ter na podlagi njih sprejema poslovne odločitve. Oblikovanje vrednot se prične z dnevom pričetka poslovanja. Na začetku to lahko opredelimo kot vrednote lastnika, s povečanjem zaposlenih in rastjo podjetja pa se vrednote prilagaja ter navezuje na podjetje kot celoto (Brčić in drugi, 2018).

## 2.4 Vrste organizacijskih struktur

Oblikovanje ustrezne organizacijske strukture v podjetju je odvisno od situacijskih spremenljivk, katerim se podjetja prilagajajo. Najbolj pogosto uporabljene so: funkcijska, divizijska, matrična, geografska, horizontalna ali mrežna organizacijska struktura. Izbira organizacijske strukture je odvisna od tako notranjih kot zunanjih spremenljivk. Podjetje izbere obliko, da bo v dani situaciji delovalo učinkovito in uspešno. V nadaljevanju so predstavljeni kratki opisi posameznih organizacijskih struktur, grafični prikazi pa so predstavljeni v prilogi 1–7.



#### 2.4.1 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je ena najpogostejših in največkrat uporabljenih struktur in poleg divizijske organizacijske strukture spada med klasične organizacijske strukture. V funkcijski organizacijski strukturi se delitev dela, združevanje in povezovanje operacij ter oblikovanje organizacijskih enot izvaja glede na ustrezne poslovne naloge (Sikavica, 2011, str. 380).

V funkcijski strukturi so vse aktivnosti povezane med seboj (glej prilogo 1) po podobnosti dela oziroma funkcionalnosti. Največkrat je uporabljena v majhnih in srednje velikih podjetjih, vendar se lahko uporablja tudi v velikih podjetjih, ki proizvajajo en osnovni proizvod. Struktura se skozi čas spreminja in ima lahko različne faze, kjer se postopoma, glede na rast, dodajajo oddelki in sčasoma tudi pododdelki (Sikavica, 2011, str. 381). Vsi zadolženi za razvoj so v razvojnem oddelku in tako dalje. Zaposleni so strokovnjaki na svojem področju in s svojim znanjem prinašajo podjetju dodano vrednost. Ta struktura je najbolj učinkovita, ko je strokovno znanje ključnega pomena za doseganje organizacijskih ciljev, ko je potrebna velika kontrola in koordinacija skozi vertikalno hierarhijo. Funkcijska struktura izboljša ekonomijo obsega s tem, ko poveže strokovnjake v skupine in na enotne lokacije. Največja slabost te strukture je, da se počasi odziva na zunanje spremembe, ki zahtevajo koordinacijo skozi različne oddelke. Prav tako je lahko inovacija opočasnjena zaradi koordinacije skozi oddelke (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 105). Kot prednosti lahko navedemo veliko specializacijo, povezanost, lažje izobraževanje in trening tako zaposlenih kot managerjev, nižji stroški in racionalna uporaba virov, fleksibilnost in večja kontrola višjega managementa (Sikavica, 2011, str. 381).

#### 2.4.2 Divizijska organizacijska struktura

Poleg funkcijske organizacijske strukture je to ena najbolj uporabljenih struktur in spada med klasične organizacijske strukture. Divizijska organizacijska struktura nastane kot posledica rasti in razvoja podjetja. Podjetje poveča tudi število produktov ali storitev, ki jih ponuja na trgu (glej prilogo 1). Prav zaradi teh razlogov podjetja preidejo iz funkcijske v divizijsko organizacijsko strukturo (Sikavica, 2011).

Imenuje se lahko tudi produktna struktura ali poslovno enotna organizacijska struktura, saj se z njo organizira podjetje glede na posamezne produkte, storitve, produktne skupine in projekte. Glavna lastnost te strukture je da je organizirana glede na izhodne produkte (glej prilogo 1) (Cichocki & Irwin, 2011, str. 48). Divizijska struktura je bolj fleksibilna in se lažje spreminja saj so vse enote oziroma oddelki znotraj podjetja manjši. Prav tako decentralizira mesto, kjer se sprejemajo pomembne odločitve in kjer se nahaja avtoriteta. Zato jo imenujejo tudi decentralizirana organizacijska struktura. S to strukturo podjetje pridobi možnost za hitrejše prilagajanje spremembam, večje zadovoljstvo strank, saj se točno ve, kdo je odgovoren za določen produkt. Prednost je tudi, da omogoča veliko koordinacijo med posameznimi funkcijami in omogoča oddelkom prilagajanje. Kot slabost lahko navedemo

podrobno strokovno znanje, oteženo standardizacijo in integracijo čez različne produktne linije prav tako pa je slabša koordinacija med posameznimi produktnimi linijami. Ta organizacijska struktura se najbolje obnese v velikih podjetjih z večjim številom različnih produktov ali storitev (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 108).

#### 2.4.3 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura spada med tako imenovane organske organizacijske strukture in je med novejšimi organizacijskimi strukturami, katere namen je minimizirati slabosti funkcijske in divizijske organizacijske strukture ter poudariti njune prednosti (Elsaid, Okasha & Abdelghaly, 2013, str. 2). Od ostalih struktur se razlikuje po tem, da je dvodimenzionalna (glej prilogo 1) in je primerna za podjetja, ki v nekem trenutku delajo na večjem številu različnih projektov (Sikavica, 2011).

Uporablja ali razvije se, ko je potrebno dati enak poudarek in pozornost tako funkcijam kot tudi produktu ali geografskem okolju. Matrična organizacijska struktura ima številne horizontalne povezave (glej prilogo 1), saj omogoča, da se dvema ciljema sledi hkrati. Produktni managerji in funkcijski managerji imajo v tej strukturi enako avtoriteto in zaposleni poročajo obema. Uporablja se jo, ko je potrebno omejene vire razdeliti med različne produktne linije oziroma produkte. To omogoča souporabo zaposlenih in opreme. Primerna je tudi, ko zunanje okolje zahteva večje število produktov in je potrebno hkrati uporabiti tako strokovno znanje zaposlenih kot istočasno izdelati dva različna produkta. V okolju, kjer je veliko negotovosti in kompleksnosti, kjer je potrebna velika koordinacija med oddelki in istočasno velika neodvisnost, je ta struktura najbolj primerna (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 111).

Prednost te strukture organizacije je, da lahko izpolni zahteve po različnih produktih, in razporedi zaposlene skozi produkcijo. Primerna je, ko so potrebne kompleksne odločitve zaradi konstantnih sprememb zunanjega okolja. Najprimernejša je za srednje velika podjetja z večjim številom produktov. Z matrično organizacijsko strukturo se razvijajo tako funkcijske kot produktne spretnosti (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 112). Ta organizacijska struktura ima tudi nekaj slabosti kot so poročanje različnim vodjem, zaradi sodelovanja in souporabe virov je potrebna tudi dobra komunikacija, prav zaradi katere je potrebno večje število sestankov, kar doprinese dodatno porabo finančnih virov. Za uporabo te strukture je potrebno veliko prilagajanja, sodelovanja in razumevanja, prav tako je ključnega pomena, da zaposleni sledijo cilju podjetja ter ga razumejo (Burton, Obel & Håkonsson, 2015a, str. 38).

#### 2.4.4 Geografska organizacijska struktura

Uporaba geografske organizacijske strukture je primerna zaradi različnih okusov in potreb vsake regije, kontinenta in države. Vsaka izmed geografskih enot vsebuje vse potrebne

funkcije za prodajo in proizvodnjo v dotični regiji (glej prilogo 1). Struktura se uporablja predvsem v večjih neprofitnih organizacijah saj je potrebno sodelovanje z prostovoljci, podporniki in strankami. Glavni sedež podjetja, bodisi nacionalni ali internacionalni, določa podobo podjetja, določa določene administrativne funkcije. Kontrola, odločitve in vsakodnevni procesi pa se vodijo iz lokalni ali regionalnih enot. Prednosti geografske organizacijske strukture so, da se lahko prilagodi specifičnim pogojem vsake države ali regije, prav tako pa se zaposleni lažje poistovetijo z regionalnimi cilji kot cilji celotnega multinacionalnega podjetja (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 109).

#### 2.4.5 Horizontalna ali timska organizacijska struktura

Horizontalne organizacijske strukture se pričnejo uporabljati zaradi reorganizacije podjetja, kjer je podjetje primorano spremeniti svoje procese. Podjetje se s to strukturo osredotoči na izdelavo produktov (glej prilogo 1). Znotraj podjetja so ustanovljene procesne skupine, ki omogočajo lažjo komunikacijo in dodano vrednost za stranke. Horizontalna struktura se po večini uporablja v podjetjih s storitvami za stranke. Zaposlenim ta struktura omogoča lažjo komunikacijo in koordinacijo med seboj (glej prilogo 1). Struktura je prilagojena procesom in ne posameznim nalogam in funkcijam. Za vsak proces je odgovoren lastnik procesa, prav tako so za dobro delovanje odgovorne posamezne skupine. Horizontalna struktura omogoča tudi večjo kreativnost in fleksibilnost. Kultura v takih podjetjih sloni na zaupanju, sodelovanju in osredotočenosti na izboljšave (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 117).

Prednost te strukture je, da spodbuja ekipno sodelovanje, zaposleni imajo možnost odločanja in si delijo odgovornost. Prednost so hitra odzivnost in prilagajanje okolju in predvsem strankam. Spodbuja tudi osredotočenost na produkte in kaj s tem pridobijo stranke, prav tako pa zaposleni točno vedo, kaj so cilji podjetja. Slabost je težka določljivost procesov in potreba po veliki spremembi kulture, filozofije ter oblikovanju delovnih mest. Za dobro delovanje te strukture so potrebna dodatna izobraževanja (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 118).

#### 2.4.6 Mrežna ali virtualna organizacija

Virtualna organizacijska struktura je razširitev koncepta hibridne organizacijske strukture (glej prilogo 1). Podjetja se vsakodnevno poslužujejo zunanjega izvajanja dejavnosti, kar pomeni, da določene dejavnosti kot so proizvodnja, računovodstvo, informatika opravljajo zunanja podjetja, ki se lahko nahajajo tudi v drugih državah. Virtualno organizacijsko strukturo lahko poimenujemo tudi modularna struktura (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 119).

Na virtualno organizacijsko strukturo lahko gledamo (glej prilogo 1) tudi kot središče, ki je obkroženo z zunanjimi mrežami specialistov. Podjetja z zunanjimi izvajalci komunicirajo neprestano ter s tem dosežejo, da komunikacija z različnimi točkami poteka gladko. Cilj take

strukture je da se središče ali sedež podjetja posveti svojim glavnim kompetencam in znanjem, ter vse ostalo prepusti zunanjim strokovnjakom. Podjetja, ki so šele začela z poslovanjem na ta način lahko zmanjšajo stroške (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 120).

Virtualna mrežna organizacija je bila ustvarjena zaradi nestabilnosti in hitrosti spreminjanja v današnjem okolju. Prav tako ta organizacija nima svoje strukture saj svoje aktivnosti ne izvaja sama, temveč jih preda v zunanje izvajanje strokovnjakom na tem področju (Burma, 2014, str. 22). Prednosti te organizacije so, da omogoča manjšim podjetjem, da poslujejo z strokovnjaki in s tem znižujejo stroške poslovanja, saj ne vlagajo v vire kot so oprema in prostori. Podjetjem omogoča fleksibilnost in hiter odziv in omogoča dobro koordinacijo in komunikacijo. Kot glavne slabosti lahko navedemo izgubo kontrole nad zaposlenimi, potrebnih je veliko virov za usklajevanje med posameznimi partnerji ali enotami, prav tako je večja nevarnost, da partnerji ne opravijo svojih nalog. Tako podjetje ima tudi manj lojalne zaposlene, prav tako pa predaja svoje lastno znanje tujim podjetjem (Sikavica, 2011).

#### 2.4.7 Hibridna organizacijska struktura

Zaradi razgibanega trga in hitrih sprememb v realnem svetu, podjetja redko uporabijo obliko organizacijske strukture, kot jo opisujejo številni avtorji, z drugimi besedami podjetja redko uporabijo in se odločijo samo za en tip organizacijske strukture. Podjetja se poslužujejo hibridnih organizacijskih struktur, s katerimi lahko prilagodijo organizacijsko strukturo svojem poslovanju in vplivom zunanjega okolja. Največkrat podjetja združujejo funkcijsko in divizijsko organizacijsko strukturo, čeprav je hibridnih možnosti še več (Daft, Murphy & Willmott, 2010).

V hibridni organizacijski strukturi so postavljene divizijske enote (glej prilogo 1), katerim se dodaja ena ali več funkcijskih enot. Z drugimi besedami vse enote, ki so pomembne za proizvodnjo proizvodov so decentralizirane v divizijah, vendar so vse funkcije, ki so pomembne za ekonomsko stanje podjetja organizirane na osnovi centralnega vodenja podjetja (Sikavica, 2011).

Hibridna organizacijska struktura ki je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture (glej prilogo 1) ima prav zaradi tega tako prednosti kot slabosti funkcijske in divizijske organizacijske strukture (Sikavica, 2011).

### **3 VPLIV RASTI PODJETJA NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO**

#### **3.1 Pristop podjetja k spremembi organizacijske strukture**

Vodstvo podjetja je zaradi zunanjih in notranjih spremenljivk primorano neprestano spremljati dogajanje ter izbrati primeren trenutek za spremembo strukture (Alkaya &

Hepaktan, 2003). Prilagajanje in spremembe so potrebne za preživetje organizacije. Organizacije morajo prilagoditi svoje delovanje glede na spreminjajoče se okolje in organizacijske strukture glede na nove operativne modele (Král & Králová, 2016, str. 5169).

Razlogi za spremembo morajo biti strateški, organizacijski ali ekonomski, ki pa lahko prinesejo velike ali majhne spremembe v organizacijski strukturi (Brčić in drugi, 2018). Chandler (1962, str. 14) navaja, da mora struktura slediti strategiji podjetja, kar pa je odvisno od povezovanja različnih spremenljivk, kot so rast podjetja in povečana prodaja, čemur sledi potreba po odpiranju novih pisarn in oddelkov ter posledično širjenje na tuje trge, kar pa pripelje do potrebnih sprememb v strukturi. Za oblikovanje uspešne organizacije je potrebna struktura, ki ustreza vplivom kot so negotovost okolja, strategija in velikost. Neujemanju med strukturo organizacije in njenimi vplivi lahko pripelje do slabše uspešnosti. Neujemanje se zgodi takrat, ko je dejanska struktura drugačna od strukture, ki bi jo podjetje moralo imeti za doseganje svojih ciljev. Prav tako o neujemanju govorimo takrat, ko struktura podjetja ni pripravljena na zunanje vplive (Luo & Donaldson, 2013, str. 3).

Strateški razlogi za spremembo organizacijske strukture so lahko počasno prilagajanje na zunanje spremenljivke kot so želje kupcev, dobavitelji in konkurenti, počasno in nekvalitetno sprejemanje odločitev, sprememba strategije in diverzifikacija, dodamo lahko še neprimerno razpolaganje in uporaba virov (Brčić in drugi, 2018). Organizacijski razlogi so prepripi znotraj posameznih oddelkov in med oddelki ter tudi med zaposlenimi, neprimerno razporejene delovne naloge in njihova dvoumnost, veliko število delovnih timov znotraj organizacije, premalo zaposlenih kar pripelje do nadur, nemotiviranost zaposlenih, slaba koordinacija in nizka inovativnost (Brčić in drugi, 2018). Pod ekonomske razloge lahko štejemo slabo kvaliteto proizvodov, poslovni procesi se prekinjajo, padec produktivnosti in zmanjšanje uspešnosti poslovanja in doseganja ciljev (Brčić in drugi, 2018).

Pristop podjetja k spremembi je bistvenega pomena, ko govorimo o uspešni spremembi. Podjetje je primorano najprej ugotoviti problemsko stanje in zunanje vplive, zaradi katerih so spremembe potrebne (Worley & Lawler, 2010, str. 194). Sledi iskanje in analiza vzrokov ter razlogov za spremembo, prav tako pa mora podjetje določiti željeno prihodnje stanje. Za podjetje je ključno da določi način, kako bodo do zelenega stanja prišli. Sledi sama sprememba organizacije in strukture, ter za tem ocena uspešnosti in kontrola. Podjetje mora nato zamrzniti novo stanje (Rozman, 2001, str. 124).

Podjetje, ki raste mora neprestano prilagajati svojo organizacijsko strukturo, predvsem pa se strukturne spremembe nanašajo na število hierarhičnih ravni, stopnjo nadzora, delitev dela, in stopnjo specializacije znotraj podjetja (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2012, str. 398). Pomembno je tudi strateško organiziranje, kjer se delo bolj natančno razporeja ter se ustvarja skupine, ki naloge opravljajo. Organizacija pri spremembi upošteva tudi centralizacijo ali decentralizacijo poslovanja, kjer se odločitve sprejemajo pri vrhnjem managementu ali pa pri nižjih stopnjah organizacije, prav tako se spreminja komunikacija med oddelki in znotraj njih (Brčić in drugi, 2018).

### 3.2 Izvedba organizacijske spremembe

Pri spremembi organizacijske strukture je potrebno upoštevati vse dejavnike, kateri na njo vplivajo. Opravljena analiza in opis nove strategije še ne pomeni uspešne spremembe, saj v primeru, da podjetje ne upošteva tudi dejavnikov kot so vodstvo, kultura in klima, do uspešne spremembe ne pride (Burton, Obel & Håkonsson, 2015a, 2015b, str. 244). Proces spremembe organizacijske strukture je zahtevna naloga, ki lahko samo podjetje tudi veliko stane, oziroma z odpravo ene težave lahko ustvarimo novo, prav zaradi tega je ključna analiza in pristop, kjer korak za korakom spreminjamo strukturo. Podjetje tudi ne more vplivati na vse dejavnike pri spremembi strukture, najtežje seveda vpliva na okolje, najlažje pa na samo formalizacijo (Burton, Obel & Håkonsson, 2015b, str. 248). Podjetje mora pri spremembi upoštevati tudi zaporedje sprememb, saj to lahko igra veliko vlogo pri implementaciji spremembe (Burton, Obel & Håkonsson, 2015b, str. 249).

Potrebno je tudi razumeti, da se spremembe organizacijske struktur ne zgodijo na enkrat, temveč je to proces, ki poteka med normalnim delovanjem podjetja. Prav zaradi tega je še kako pomembno, da vodstvo podjetja natančno ve, kaj je potrebno spremeniti ter kako bodo to spremenili. Torej je zaporedje sprememb ključnega pomena, prav tako je pomembno, da je natančno določeno, kdo je za katero spremembo odgovoren (Burton, Obel & Håkonsson, 2015b, str. 275).

Postopek spremembe organizacijske strukture ima nekaj osnovnih faz, ki jih lahko opredelimo na ravni celega podjetja, na ravni oddelkov in na ravni delovnih mest. Na ravni celega podjetja so osnovne faze spremembe organizacijske strukture ocena trenutne situacije, organizacijska zasnova, delovni organizacijski dizajn in vpeljava nove organizacijske strukture (Brčić in drugi, 2018):

- **Ocena trenutne situacije**, je faza, kjer si je podjetje primorano odgovoriti na nekaj pomembnih vprašanj, s katerimi določijo strateške prioritete, namen in motive za spremembo strukture. Potrebno je upoštevati tudi vse deležnike (kupce, lastnike, managerje, zaposlene, dobavitelje, itd.), ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. V naslednjem koraku podjetje oceni trenutno situacijo in opravi podrobno analizo, s katero lahko določi, v katerih elementih svojega poslovanja je uspešno in kje je potrebno elemente izboljšati oziroma popraviti.
- **Organizacijska zasnova**, je naslednja faza, kjer se postavi strukturo organizacije in določi cilje ter kako se bo razporejalo obstoječe vire podjetja. V tej točki se določi procese znotraj oddelkov in med oddelki, kako bodo oddelki razporejeni in število let, ter določi trenutne sposobnosti podjetja. Podjetje pripravi več kot le eno možno strukturo, ki bo rešila trenutne probleme ter izboljšala poslovanje v prihodnje. Na podlagi opcij se opravi analiza, kjer se izbere najboljša možnost, ki pa se lahko naknadno še dodatno izboljšuje.
- Naslednja faza je **delovni organizacijski dizajn**, kjer na strukturi, ki je bila izbrana kot najprimernejša še dodatno razdelamo vloge in oddelke. V tej fazi se oblikujejo procesi

dela, delovne skupine ter delovne naloge. Razvijejo se točno določeni procesi poslovanja in modeli, ter se ustvarijo oddelki nižje ravni. Uvajajo se tudi večji sistemi nadzora uspešnosti dela, spremembe nalog, ravnanje z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi ter sistemi nagrajevanja.

- **Vpeljava nove organizacijske strukture** je zadnja faza pri spreminjanju organizacijske strukture. Uspešnost spremembe organizacijske strukture se lahko vidi šele, ko podjetje dejansko izbrano strukturo vpelje. V tej fazi je potrebno pripraviti tudi podrobno dokumentacijo, iz katere je jasno razvidno, kako so se spreminjali procesi, pravilniki, delovna mesta. Podjetje mora v skladu z reorganizacijo zaposlene premestiti na nova delovna mesta, ki so skladna s spremembo ter točno določiti nove naloge ter vodje posameznih oddelkov.

Poleg spremembe same organizacijske strukture je potrebno spremeniti tudi posamezne oddelke ki se spreminjajo zaradi strateških sprememb, finančnih sprememb ali pa zaradi spremembe strukture, predvsem je potrebno poudariti, da tekom spremembe strukture lahko nekateri oddelki nastanejo na novo ali pa se združujejo in razdružujejo med seboj. Opredelimo lahko štiri glavne načine spreminjanja posameznih oddelkov znotraj organizacije: prerazporeditev, prestrukturiranje, preoblikovanje in rekombiniranje (Brčić in drugi, 2018, str. 133):

- Prerazporeditev pomeni manjše spremembe posameznih oddelkov, kjer se v večini zgolj prilagaja hitremu razvoju in spremembam v okolju. Management prerazporeja vire znotraj podjetja in na ta način usklajuje poslovanje. Vse spremembe so majhne in je njihov namen zgolj hitra rešitev, iz katere dobijo prednost na trgu ali zatrejo grožnjo.
- Prestrukturiranje posameznih oddelkov pomeni, da se posamezni oddelki povečujejo zaradi novih priložnosti, dodatnih virov ali pa se zmanjšujejo, kar pomeni, da se število zaposlenih zmanjšuje. Lahko pa se posamezne oddelke tudi ukine.
- Preoblikovanje pomeni, da se v samem podjetju išče priložnost za širjenje oziroma bolj imenovano za diverzifikacijo ali širjenje svojih poslovnih meja ter dodajanje novih proizvodov ali storitev.
- Rekombiniranje temelji na ustvarjanju ali ukinjanju oddelkov, vendar se razlikuje od prestrukturiranja po temu, da se osredotoča samo na vire znotraj podjetja. Management v tem delu premešča vire podjetja med oddelki, ter jih razporeja v tiste oddelke, kjer je to bolj koristno ali bolj potrebno. Ta način se uporablja na bolj stabilnih trgih.

Del spremembe organizacijske strukture je tudi sprememba delovnih nalog in odgovornosti posameznih delovnih mest. V tem delu podjetje reorganizira delovne naloge in določi nove razpore in obsege dela, prav tako se določi nove norme za zaposlene in kdo določeno delo lahko opravlja. Določi se odnose med različnimi delovnimi nalogami in vsebina nalog. Potrebno je tudi upoštevati, kako sprememba delovnih nalog in odgovornosti vpliva na zaposlene in njihovo motivacijo za delo ter splošno zadovoljstvo. Potrebno se je zavedati, da ne glede na trenutno opravljeno spremembo, delo na področju organizacijske strukture ni nikoli končano in nikoli ni popolno. Za podjetje je bistvenega pomena, da spremlja zunanje

in notranje spremenljivke ter skladno s tem pripravlja strategijo za prihodnost in v primer potrebe zopet reorganizira strukturo podjetja (Brčić in drugi, 2018, str.136).

### 3.2.1 Spremembe v enovitih strukturah

Ko govorimo o spremembah moramo omeniti spremembe v procesih in tehnologiji, spremembe v proizvodih in storitvah, spremembe v strukturi in strategiji ter spremembe v kulturi. (Daft, 2006, str. 413). Rozman (2001, str. 125) pa navaja tehnološke spremembe, spremembe organizacije, spremembe proizvodov in storitev ter spreminjanje zaposlenih, skupin in podjetja.

Tehnološke spremembe so spremembe v poslovnih procesih, delovnih nalogah in delitvi dela kar pa prinese spremembe v tehnični strukturi. Spremembe se naredijo z razlogom povečanja učinkovitosti proizvodnje in povečanju števila proizvedenih izdelkov. Vključujejo tudi spremembe v delovnih procesih, materialu in delovnih metodah (Daft, 2006, str. 413). Opišemo lahko dva procesa in sicer uvajanje nove tehnologije ter sprememba obstoječe tehnologije (Rozman, 2001, str. 125). Spremembe proizvodov in storitev so bolj povezane z končnimi strankami. Vključeno tukaj je sprememba in adaptacija obstoječih proizvodov ali storitev ali popolnoma novi produkti. Z novimi produkti želi podjetje povečati svoj delež na trgu (Daft, 2006, str. 414).

Spremembe v strategiji in strukturi vključujejo administracijske spremembe, ki pa so nadzor in vodenje, sprememba strukture, strateške spremembe, politika v podjetju, nagrajevanje, komunikacij in koordinacija, kot tudi računovodstvo in finančne spremembe (Daft, 2006, str. 414). Podjetja v tej točki tudi zmanjšujejo ravni, centralizacijo in se usmerjajo na vodoravne procese ter s tem naredijo spremembe v tehnični strukturi. Lahko pride do spremembe v številu zaposlenih, prestrukturiranja podjetja in večjih reorganizacij kar pa vpliva tudi na samo komunikacijsko strukturo (Rozman, 2001, str. 127).

Sprememba v kulturi pomeni, spremembo v odnosu, vrednotah, pričakovanjih, prepričanjih, sposobnostih in obnašanju zaposlenih. Govorimo bolj v spremembah kako razmišljajo zaposleni (Daft, 2006, str. 415). Rozman (2001, str. 127) pa navaja spreminjanje zaposlenih, skupin in podjetja, kjer prihaja do sprememb v tehnični organizaciji. Opisujemo lahko spremembe v razmerjih med ljudmi, kjer se spreminjajo tudi zaposleni.

Jones (2012, str. 274) navaja spremembe v zmožnostih zaposlenih, funkcionalnih virih, tehnoloških zmogljivostih in organizacijskih sposobnostih. Spremembe v zmožnostih zaposlenih bi lahko opisali tudi kot spremembe v motivacijski strukturi, kjer si podjetje želi sprememb k povečanju motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Govorimo o spremembah, kjer se zaposlenim nudi dodatna izobraževanja, druženja tako formalna kot neformalna, kjer se spreminja in vzpostavlja kultura, spreminjanje organizacijskih norm in vrednot za motiviranje večkulturne in raznolike delovne sile, dodajanje novih sistemov napredovanja



in nagrajevanja ter spremembe v vodstvu, s čimer se omogoči izboljšanje organizacijskega učenja in odločanja.

Funkcionalni viri so tisti, kjer so potrebne spremembe, da se lahko podjetje prilagaja okolju. Podjetja prenašajo svoje vire na lokacije, kjer lahko pridobijo največ, torej na tiste funkcije v podjetju, ki prinašajo največ dobička. Spremembe, ki jih podjetje naredi so tako pri tehnologiji kot strukturi in kulturi. Podjetje lahko spremeni svojo strukturo in oddelke na način, da pospeši postopek razvoja novega produkta. Tukaj lahko govorimo tudi o spremembi v tehnični strukturi in komunikacijski strukturi (Jones, 2012, str. 274).

Jones (2012, str. 274) pri spremembah v tehnoloških zmogljivostih opisuje spremembe, ki se nanašajo na priložnosti na trgu. Podjetje mora neprestano dodajati in spreminjati produkte, s katerimi ohranja tržno moč ter konkurenčnost. Skupaj z razvojem novih produktov pa je pomemben tudi razvoj in spremembe v proizvodnji produktov in storitev. Podjetje je primorano skrbeti za kakovost in zanesljivost, kar pa pomeni velikokrat tudi spremembo v organizacijski dejavnosti.

Kot zadnje lahko opišemo spremembe v organizacijskih sposobnostih, kjer se spreminja zasnova organizacijske struktur, s pomočjo tega pa podjetje lahko bolje izkorišča svoje vire. Spremembe se navezujejo na spreminjanje odnosov med zaposlenimi s čimer se lahko poveča njihova produktivnost. Bolj podrobno lahko govorimo tudi o spremembah v kulturi in strukturi, ki se odvijajo skozi vse ravni podjetja in vključujejo spremembe rutin in načina dela, prav tako pa odnos med oddelki in tudi med zaposlenimi ter vodstvom.

### 3.2.2 Sprememba procesov

Sprememba procesov znotraj podjetja se prične z analizo obstoječih procesov saj le tako lahko odkrijemo prednosti in slabosti ter le te izboljšamo. Na spremembo procesov vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki, predvsem pa vpliva tudi rast podjetja. Za spremembo in izboljšanje procesov lahko kot glavne korake omenimo predstavitev poslovnih procesov, analizo procesov in dejansko spremembo procesov (Brčić in drugi, 2018):

- Predstavitev poslovnih procesov zaposlenim omogoča lažje razumevanje in poenotenje s spremembo procesov. Prav tako je bistvenega pomena izdelava dokumentacije, kjer so zabeležene vse delovne naloge, spremembe in procesi. Zaradi pogostosti sprememb in prilagajanj je dokumentiranje in prestavljanje še toliko bolj pomembno. Priporočeno je, da podjetja pripravijo tudi grafične prikaze poteka procesov in komunikacije.
- Naslednji korak je analiza procesov, kjer se določi pomembnost in uspešnost določenih procesov. Tukaj se tudi določi, kateri proces je potrebno spremeniti ter kateri procesi so uspešni in učinkoviti. Analizira se glavne skupine in določi vloge v procesu. Sledi analiza dejavnosti podjetja, ugotoviti se, kdo je odgovoren za določene naloge, tukaj se tudi razčleni procese. Časovna analiza procesov je enako pomembna, saj je potrebno ugotoviti, kateri procesi dolgo trajajo ter kako se jih lahko optimizira in na ta način

izboljšša. Podjetje mora analizirati tudi vrednost, ki jo določeni procesi doprinesejo tako strankam kot podjetju, saj se s tem lahko določi, katere procese je potrebno odstraniti in katerim posvetiti več pozornosti. Pomembno je tudi zmanjševanje stroškov vhodnih in izhodnih prvin.

- Zadnja faza je dejanska sprememba procesov, kjer na podlagi analize lahko podjetje pripravi željen model procesov, ki ga lahko imenujemo tudi idealni procesni model, ki bi izpolnil in rešil vse probleme. Na koncu podjetje izbere procese, ki rešijo probleme in so skladni z viri podjetja.

Sprememba procesov znotraj podjetja se odvija neprestano in je ključni dejavnik za uspešnost podjetja, saj so procesi tisti, ki opisujejo delovne naloge, komunikacijo med oddelki, način poslovanja in proizvodnje ter tudi nadzor in kontrolo.

## **4 PREDSTAVITEV PREUČEVANEGA PODJETJA IN RAZISKAVE**

### **4.1 Predstavitev podjetja**

#### **4.1.1 Dejavnost**

Preučevano podjetje deluje v energetske sektorju, bolj natančno ga lahko povežemo z elektro mobilnostjo. Podjetje je eno izmed vodilnih na tem področju in deluje na tem trgu od svoje ustanovitve leta 2007. Elektro mobilnost je del energetskega sektorja in je eden izmed najhitreje rastočih trgov, v katerem delujejo vsa večja podjetja. Znotraj same dejavnosti elektro mobilnosti se razvijajo vozila na 100 % električni pogon ali pa deloma električni pogon torej hibridna vozila. Elektro mobilnost pokriva tudi razvoj električnih polnilnic, baterij in programov ter aplikacij, s katerim se lahko vodi storitev nadzora polnjenja vozil (Izbrano podjetje, 2020).

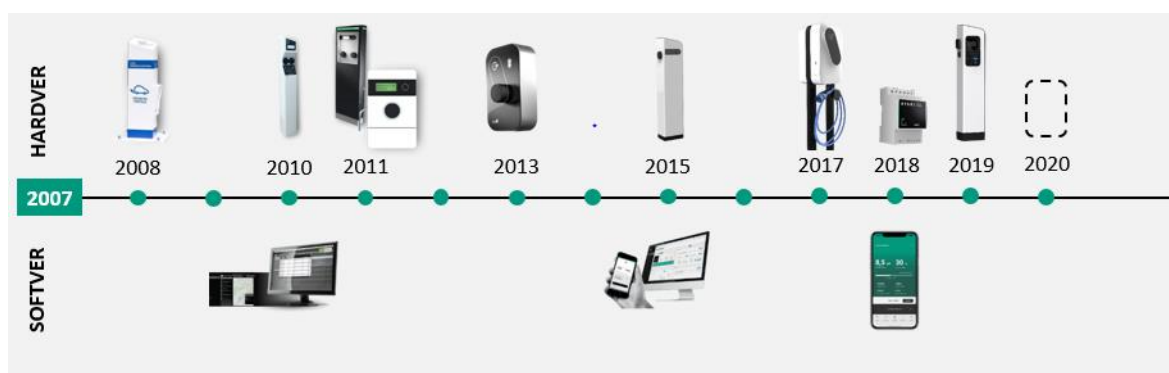
Podjetje se ukvarja z razvojem in proizvodnjo električnih polnilnic z izmeničnim tokom (AC električnih polnilnic) za osebna vozila, prav tako pa podjetje razvija svojo programsko opremo v oblaku za operaterje, ki je namenjena nadzoru in vodenju električnih polnilnic, ter uporabniški vmesnik za uporabnike polnilnih postaj. S tem lahko partnerji podjetja vodijo storitev in izboljšajo svoje poslovanje, povečajo nadzor nad električnimi polnilnicami in uporabniki, kar pa tudi doprinese večjo vrednost njihovim podjetjem (Izbrano podjetje, 2020).

Podjetje deluje v več kot 40 državah, v tako Evropi kot zunaj nje in je eden izmed vodilnih proizvajalcev električnih polnilnic. Skupaj s svojimi partnerji, ki delujejo na posameznih trgih kot so Nemčija, Italija, Švica, Velika Britanija, Hrvaška, Nova Zelandija itd., distribuirajo, servisirajo, odpirajo nove projekte ter imajo vlogo najpomembnejših

operaterjev električnih polnilnic. Podjetje ima dolgoletne izkušnje v snovanju, razvijanju in proizvodnji celovitih sistemov za interaktivno polnjenje električnih vozil in podpira različne poslovne modele, tako na področju končnih kupcev kot partnerjev. Zaradi svoje fleksibilnosti omogočajo svojim partnerjem, da sodelujejo tako z največjimi podjetji v Evropi kot tudi končnimi domačimi uporabniki (Izbrano podjetje, 2020).

Preučevano podjetje je s svojim poslovanjem pričelo v letu 2007, kot družba z omejeno odgovornostjo, ko sta ga ustanovila dva družbenika z polovičnim deležem, ki še danes vodita podjetje (glej sliko 3). Že ob svoji ustanovitvi se je podjetje usmerilo v sektor elektro mobilnosti. Trg elektro mobilnosti je bil v začetnih letih zelo nerazvit, zato se je podjetje v večini usmerjalo v razvoj trga, sodelovanje pri različnih projektih in pomagalo pri postavitvi iniciativ in društev, ki bi pripomogla k razvoju trga. Svoj prvi pravi produkt je podjetje lansiralo leta 2009, nato pa je postopoma postavljalo javne električne polnilnice. Ta korak je v podjetju kasneje prinesel tudi razvoj platforme za nadzor polnilnih postaj. Trg se je dodobra razvil med leti 2011 in 2012, ko je podjetje vso svoje poslovanje usmerilo na poslovne (angl. business-to-business – B2B) stranke. Preučevano podjetje je bilo vseskozi usmerjeno v razvoj pametnih električnih polnilnic in je uspešno razvijalo nove produkte ter širilo trg. Med leti 2013 in 2015 je podjetje razdelilo poslovanje podjetja na dva ločena segmenta in sicer razvoj, zasnovo in proizvodnjo električnih polnilnic ter razvoj platforme za daljinski nadzor in upravljanje električnih polnilnic. Segmenta v podjetju sta med seboj povezana, z razdelitvijo pa je podjetje lahko boljše razporejalo svoje poslovne prvine. V tej fazi je podjetje identificiralo in vzpostavilo kontakt z ciljnim strankami, ki so bile ključne za izgradnjo infrastrukture. Ta podjetja so elektrodistribucijska podjetja, energetska podjetja, katerih glavni vir prihodka so naftni derivati, ter telekomunikacijska podjetja (Izbrano podjetje, 2020).

*Slika 3: Zgodovinski mejniki preučevanega podjetja*



*Vir: Izbrano podjetje (2020).*

Do leta 2015 je preučevano podjetje gradilo in širilo svoj trg, tudi s pomočjo različnih projektov Evropske unije, Prav tako so razvijali svoje produkte. V letu 2015 so razvili in začeli proizvajati že četrto generacijo električnih polnilnic, preoblikovali so platformo za daljinski nadzor in razvili programsko opremo kot storitev (angl. software as a service –

SaaS). To je bil nov korak v poslovanju podjetja saj so s tem lahko pričeli z licenciranjem lastništva programske opreme in jo začeli nuditi v oblaku. Razvili so zaledno pisarno namenjeno operaterjem polnilnih postaj in ponudnikom storitev, prav tako so razvili uporabniški vmesnik, ki je namenjen končnim uporabnikom (Izbrano podjetje, 2020),

V tej fazi je imelo preučevano podjetje 10 zaposlenih, ki v tem trenutku še niso imeli točno oblikovanih zadolžitev in delovnih nalog, prav tako ni bilo točno oblikovanih oddelkov, kar je pomenilo, da je posameznik opravljal večje število nalog. Podjetje je nato naslednji večji preskok naredilo v letu 2017, ko je predstavilo novo električno polnilnico, s katero so lahko povečali svoje proizvodne kapacitete in hitrost proizvodnje produktov. Podjetje je v letu 2018 nato povečalo število zaposlenih na 35, začela se je tudi delitev dela, razčlenjevanje oddelkov in specializacija. Podjetje je v začetku leta 2019 zaradi specializacije naredilo spremembe pri zaledni pisarni za operaterje in pri uporabniških vmesnikih, kjer so dodali dodatne funkcionalnosti povezane z aplikacijami, nadzorom, marketingom in plačevanjem. To je povečalo zanimanje vseh večji podjetij, ki delujejo v elektro distribuciji, energetiki in telekomunikaciji. Pridobili so 5 izmed 10 največjih podjetij, ki delujejo na trgu, v centralno-vzhodni evropski regiji, ki delujejo mednarodno in poleg programske opreme za nadzor in upravljanje polnilne infrastrukture in nudenje polnilnih storitev končnim uporabnikom postavljajo tudi električne polnilnice preučevanega podjetja (Izbrano podjetje, 2020).

#### 4.1.2 Zaposleni

V podjetju je bilo konec leta 2019 zaposlenih 42 oseb, med tem ko je po preučevanem obdobju septembra 2019 bilo zaposlenih 39 oseb. V tabeli 1 je predstavljen prikaz zaposlenih po različnih področjih in oddelkih (Izbrano podjetje, 2019a). Največ zaposlenih je v tehničnih službah, ki vključujejo razvoj, tehnično podporo, razvojno tehnologijo ter servis in izobraževanje kar je razumljivo glede na dejavnost. Med ostalo sodijo zaposleni v prodaji, administraciji, proizvodnji in evropski projekti.

*Tabela 1: Struktura zaposlenih po področjih dela*

<b>Področja</b>	<b>Število zaposlenih (na dan 31.12.2019)</b>
Vodstvo podjetja	2
Finančni oddelek	2
Tehnični del podjetja	24
Zdravje in varnost	1
Ostalo	13
Skupaj	42

*Vir: Izbrano podjetje (2019a).*

#### 4.1.3 Vizija in poslanstvo

Priročnik za zaposlene (2019), kot vizijo preučevanega podjetja navaja, da želi podjetje s tehnologijo interaktivnega polnjenja soustvarjati svet, v katerem osebni transport poganja zelena električna energija, pridobljena iz obnovljivih virov. Za lažjo integracijo polnjenja električnih vozil v energetska omrežja je treba zagotoviti storitve polnjenja, ki so del pametnega polnilnega ekosistema. Produkti preučevanega podjetja omogočajo vključevanje baterij električnih vozil v pametna omrežja, ki bodo v največji meri uporabljala energijo iz obnovljivih virov.

Priročnik za zaposlene (Izbrano podjetje, 2019d), kot poslanstvo preučevanega podjetja navaja izdelavo najboljših rešitev za polnjenje električnih vozil, ki zagotavljajo odlično uporabniško izkušnjo in hkrati podpirajo delovanje električnega omrežja. Z produkti preučevanega podjetja električna vozila iz bremena prerastejo v rešitev za električno omrežje. Verjamejo, da lahko električna vozila poganja čista energija iz obnovljivih virov.

#### 4.1.4 Cilji in strategija

V Interni dokument (Izbrano podjetje, 2019b) preučevano podjetje navaja sledeče cilje:

- Postati sinonim kakovosti na področju elektro mobilnosti,
- Zadovoljstvo kupcev,
- Povečevanje produktivnosti,
- Svojim kupcem pomagati realizirati njihove zahteve in pričakovanja, saj je njihovo zadovoljstvo ključnega pomena in merilo uspešnosti,
- Dobri vzajemni odnosi z dobavitelji,
- Proizvajanje produktov in izvajanje storitev v dorečenih rokih,
- Doseganje odličnosti in konkurenčne prednosti na trgu.

Strategija podjetja je razvijanje in zasnova pametnih produktov, s katerimi lahko ustvarjajo prednost na trgu elektro mobilnosti ter proizvajajo produkte, ki bodo na trgu aktualni nekaj let. Strategija podjetja je tudi razvijanje točno določenih trgov, predvsem tistih kjer konkurenčna podjetja niso prisotna oziroma niso dovolj močna. S sodelovanjem na različnih konferencah, sejnih in dogodkih po celotnem svetu podjetje strateško gradi svoj trg in širi tako število končnih strank kot tudi zaposlenih. Podjetje sodeluje pri večjih evropskih projektih, s čimer so lahko vedno korak pred konkurenco, prav tako pa s tem lahko finančno tekmujejo z ostalimi podjetji. Zaradi hitrih sprememb v sami panogi podjetje neprestano prilagaja svojo strategijo trenutnim situacijam na trgu.

## 4.2 Predstavitev raziskave

### 4.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je na primeru preučevanega podjetja prikazati pomembnost strategije rasti in oblikovanja ustrezne organizacijske strukture za uspešno poslovanje. Z raziskavo želimo preučevanemu podjetju, zaposlenim ter ostalim podjetjem, ki se soočajo z rastjo pomagati pri oblikovanju ustrezne organizacijske strukture. Namen je opozoriti podjetje, da nepravilno reagiranje in struktura negativno vpliva na uspešnost podjetja, ter kako lahko z ustreznim prilagajanjem organizacijske strukture podjetje lahko dosega boljše rezultate. Preučevanemu podjetju želimo pripomoči k boljšemu razumevanju organizacijskih struktur ter k sprejemanju boljših odločitev in končnim rezultatom. Želimo preveriti ali je podjetje pri spreminjanju organizacijske strukture upoštevalo vse dejavnike pomembne za uspešno organizacijsko strukturo kot so, cilji in strategija, poslanstvo in vizija, faza življenjskega cikla, velikost organizacije, zunanje in notranje dejavnike itd..

Naš cilj je na primeru preučevanega podjetja prikazati spreminjanje organizacijske strukture skozi določeno časovno obdobje, ki ga zaznamuje hitra rast podjetja. Skozi raziskavo želimo prikazati, kako se je organizacijska struktura v podjetju spreminjala skozi obdobje enega leta in sicer od septembra 2018 do septembra 2019, kako so se spreminjali procesi in komunikacija znotraj podjetja ter kako so se razdeljevale vodstvene vloge. Na koncu želimo ugotoviti ali je podjetje izbralo primerno organizacijsko strukturo za svoje uspešno poslovanje ter predstaviti glavne ugotovitve ter priporočila za prihodnost. V empiričnem delu je naš cilj predstaviti preučevano podjetje ter spreminjanje organizacijske strukture podjetja v obdobju enega leta. Na koncu želimo oceniti ustreznost trenutne organizacijske strukture in predlagati morebitne spremembe.

### 4.2.2 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregledane literature o strategijah rasti podjetja in fazah življenjskega cikla, o organizaciji, organizacijskih strukturah in procesih, ter vplivu rasti podjetja na organizacijo podjetja, smo oblikovali naslednja temeljna raziskovalna vprašanja, na katera želimo v magistrskem delu odgovoriti:

1. Kako rast podjetja vpliva na organizacijsko strukturo podjetja?
2. Kako ustreznost organizacijske strukture vpliv na uspešnost poslovanja?
3. Kako podjetje prilagaja organizacijsko strukturo posamezni fazi v življenjskem ciklu podjetja?

### 4.2.3 Raziskovalne metode

Uporabili smo kvalitativni pristop k raziskovanju in sicer analizo internih dokumentov, opazovanje ter izvedbo pol-strukturiranega intervjuja. Izvedli smo analizo organizacije podjetja, kjer smo skozi opazovanje in diagnozo predstavili organizacijsko strukturo ter strategijo podjetja. S to metodo smo tudi opazovali spreminjanje organizacije podjetja skozi obdobje enega leta. S pol-strukturiranim intervjujem, ki smo ga izvedli z managerji podjetja, smo poskušali izpostaviti glavne probleme v organizaciji ter predstaviti nasvete in morebitne izboljšave. Analizirali smo naslednje interne dokumente: Materialni in informacijski tokovi, Administracija dokument, Procesni pristop k organizaciji operativnega poslovanja, Company profile, Priročnik za zaposlene in Statistični podatki podjetja.

Intervju smo izvedli z direktorjem podjetja in vodjo prodaje. Sam intervju smo izvedli v mesecu novembru 2019 in sicer najprej z direktorjem podjetja, ter nato še z vodjo prodaje. Vsak intervju je trajal 30 minut. Intervju smo vodil na odprti način, zastavljali nekaj vprašanj ter pustili, da poteka odprta debata. Z dodanimi podvprašanji smo prišli do končnih odgovorov. Med intervjujem smo pogovor snemali ter tudi zapisovali glavne ugotovitve. Po končanem intervjuju smo odgovore analizirali in glavne ugotovitve povzeli po sklopih empiričnega dela magistrskega dela.

Vprašanja smo razdelili po sklopih in sicer smo začeli z razlogi za spreminjanje organizacije, kjer smo povprašali, zakaj podjetje čuti, da je organizacijsko strukturo potrebno spreminjati in kateri so tisti vplivi, ki na to najbolj vplivajo (zunanji ali notranji). V tem delu smo govorili tudi o fazah življenjskega cikla podjetja.

Naslednji sklop se je dotikal samega procesa spreminjanja organizacijske strukture v preučevanem podjetju. Zanimalo nas je predvsem, kako v podjetju poteka proces spreminjanja organizacijske strukture, ali za ta namen opravljajo analize ter ali imajo točno določeno strategijo. Vprašanja so se nanašala tudi na doseganje ciljev in strategije ter njihove spremembe. Sklop je zajemal tudi vprašanja o spreminjanju kontrole, komunikacije, procesov, kulture, pravil znotraj preučevanega podjetja. Tukaj smo direktorja podjetja tudi vprašali za njegovo videnje o vplivu sprememb na zaposlene, oddelke in delovna mesta.

Sledil je sklop, kjer smo govorili o organizacijski strukturi pred spreminjanjem in kako je bilo podjetje organizirano. Tukaj smo govorili tudi o težavah pri spreminjanju, kjer smo želeli ugotoviti, ali je do le teh prišlo ter kako jih je podjetje reševalo. Zanimalo nas je tudi ali so spremembe vplivale na uspešnost ter katere so negativne oziroma pozitivne posledice. V tem delu smo govorili tudi o organizacijski strukturi po končanem spreminjanju torej po končanem preučevanem obdobju, kjer smo želeli pridobiti mnenje o uspešnosti trenutne strukture, videnju sprememb v podjetju, razporejanju oddelkov, vodstvenih nalog in delovnih mest. Spraševali smo tudi o razlogih za trenutno strukturo in strategijo.

Intervju je zajemal tudi vprašanja o ciljnih in strategiji ter kako le-te sporočajo zaposlenim. Zanimalo nas je ali so po mnenju vodstva vsem zaposlenim le-ti jasni. Prav tako smo

postavljali vprašanj o poslanstvu in viziji. Tukaj nas je predvsem zanimalo, kako merijo in sledijo svojim ciljem in strategiji ter ali dosegajo rezultate, ki jih želijo.

Zaradi specifičnosti smo vodji oddelka prodaje postavili še nekaj dodatnih vprašanj, ki so predvsem temeljila na spremembah znotraj samega oddelka prodaje. Zanimalo nas je, kako spremembe potekajo, kako o njih komunicirajo z ostalim zaposlenim v tem oddelku in ali so se bistveno spremenili procesi znotraj oddelka. Govorili smo tudi o komunikaciji med vodjo oddelka in zaposlenimi, odnosih ter kako se določajo delovne naloge ter oblikujejo navodila. Poleg ciljev in strategije podjetja imajo tudi posamezni oddelki svoje zastavljene cilje in strategijo, zato smo govorili tudi o tem ter ali so v to vključeni vsi zaposleni v tem oddelku ter kako se jim cilje sporoča.

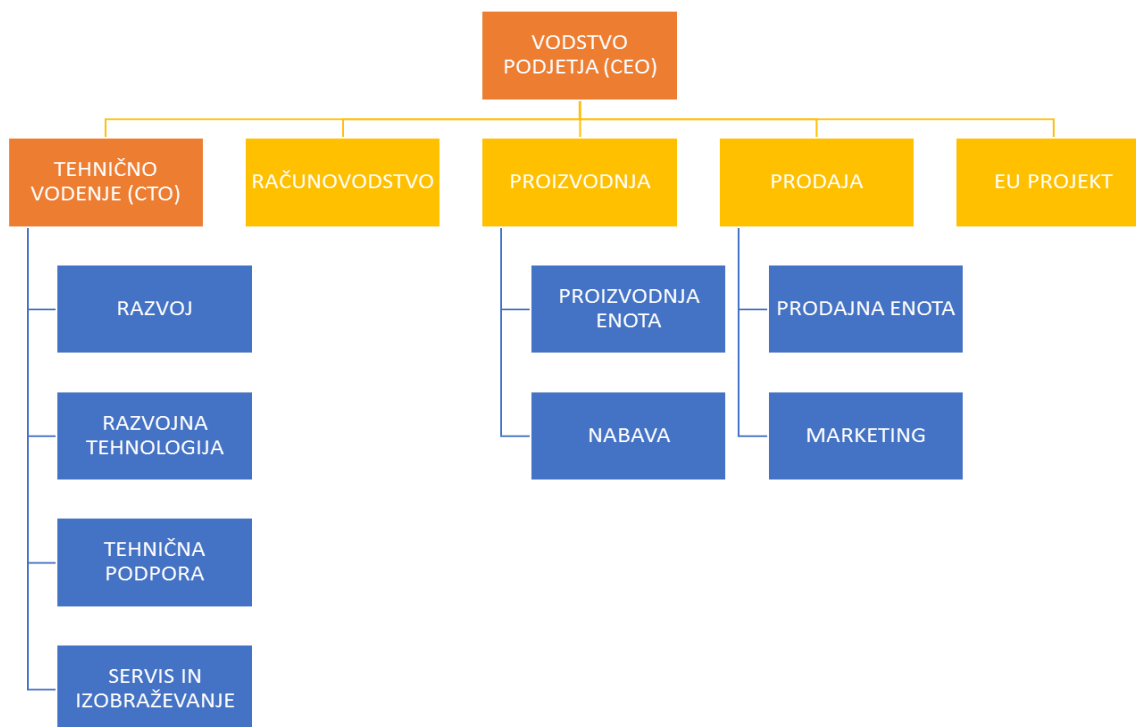
## 5 ANALIZA IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IZBRANEGA PODJETJA

### 5.1 Značilnosti organizacijske strukture na začetku preučevanega obdobja

#### 5.1.1 Organigram

V sliki 4 prikazujemo organigram preučevanega podjetja na začetku obdobja preučevanja v letu 2018. Podjetje je v tem obdobju že imelo definirane oddelke.

Slika 4: Organigram na začetku preučevanega obdobja



Vir: Izbrano podjetje (2019e).



### 5.1.2 Oddelki in delovna mesta

V začetku preučevanega obdobja ima preučevano podjetje že jasno oblikovane nekatere oddelke (glej sliko 4), deloma so oblikovana tudi delovna mesta. Vodstvo podjetja predstavlja izvršni direktor podjetja, za tehnično vodenje pa je zadolžen tehnični direktor. Oba imata enakopravne pravice vodenja znotraj podjetja, vendar imata različne naloge in zadolžitve. Vodstvo podjetja je odgovorno za operativni del in ima naloge nadzora nad finančnim stanjem podjetja. Prav tako ima nadzor nad večjim številom oddelkov. Tehnični direktor je zadolžen za vodenje tehničnega dela podjetja, kjer se razvija tako električne polnilnice kot programske opreme in uporabniške vmesnike. Tehnični direktor tako nadzoruje naslednje oddelke: Razvoj, Razvojna tehnologija, Tehnična podpora in Servis in izobraževanje (Izbrano podjetje, 2019b):

- Razvoj je zadolžen za razvoj tako programske opreme kot električnih polnilnic. Delovna mesta znotraj niso točno določena, vendar obstaja manjša delitev med nalogami za razvoj strojne opreme in programske opreme.
- Razvojna tehnologija je zadolžena za razvoj elektronske komponente, programsko opremo in arhitekturo programske zasnove za električne polnilnice. Analizira se potrebe strank in električnega sistema, ter zmogljivosti in stroške za razvoj systemskega načrta.
- Tehnična podpora skrbi za pomoč strankam in svetovanje za odpravo napak. V tem delu se tudi organizira odhod na servise, montaže in redne preglede električnih polnilnic. Vključeno je tako načrtovanje za servisne posege znotraj in zunaj podjetja.
- Servis in izobraževanje izvaja inštalacije, servise in preglede polnilnih postaj na terenu. Deloma opravlja tudi servise znotraj podjetja. Oseba v tem oddelku je zadolžena tudi za izobraževanje novih zaposlenih, ki delujejo na področju servisa in inštalacij kot tudi partnerjev.

Direktorju podjetja odgovarjajo naslednji oddelki: Računovodstvo, Proizvodnja, Prodaja in EU projekti (Izbrano podjetje, 2019c).

Računovodstvo je zadolženo za nemoteno finančno poslovanje podjetja, izdajo računov in tudi administrativno delo. Del računovodstva je v tej fazi tudi tajništvo in ta dva dela nista med seboj ločena oddelčno (Izbrano podjetje, 2019c).

Proizvodnja odgovarja neposredno vodstvu podjetja, deluje tudi neprestano z tehničnim vodenjem podjetja, ki tudi dodaja določene naloge. Vodja proizvodnje je zadolžen za nemoteno delo znotraj oddelka ter je tisti, ki razporeja zaposlene in daje naloge. Delovna mesta znotraj oddelka so naslednja (Izbrano podjetje, 2019c):

- Proizvodna enota oziroma proizvodnja je del, kjer je zaposlenih več oseb, katerih naloga je sestavljanje polproduktov, proizvodnja električnih polnilnic ter kontrola kakovosti. Del proizvodne enote je v tem trenutku tudi skladišče, ki skrbi za sprejemno in izdajno

kontrolno pol izdelkov in komponent. Skladišče je prav tako zadolženo za logistiko in odpremo. Večino teh nalog opravlja vodja proizvodnje.

- Nabava v tej fazi deluje znotraj proizvodnje in neprestano sodeluje s tehničnim vodenjem ter vodstvom podjetja. Oseba na tem delovnem mestu je zadolžena za nemoteno dobavo potrebnih komponent in za zalogo.

Prodaja je oddelek, ki odgovarja direktno vodji podjetja. Oddelek ima vodjo prodaje, kjer pa so nato delovna mesta razporejena na sledeči način (Izbrano podjetje, 2019c):

- Prodajna enota kjer zaposleni komunicirajo s strankami, pridobivajo naročila, odpirajo nove trge, sodelujejo na razpisih in vodijo projekte. Zaposleni so zadolženi tudi za administracijo znotraj prodaje in komunikacijo s proizvodnjo. Skrbijo tudi za poprodajne aktivnosti in komunikacijo s strankami ter analizo.
- Marketing je oddelek, ki odgovarja vodji prodaje vendar ima znotraj prodajnega oddelka druge zadolžitve, in sicer skrbi za zunanjo podobo podjetja.

EU projekti je oddelek, ki neposredno odgovarja vodji podjetja. Oddelek je zadolžen za evropske razpise in sodelovanje pri njih, ter kasnejše nemoteno vodenje projektov (Izbrano podjetje, 2019c).

### 5.1.3 Organizacijske značilnosti

Podjetje ima v tej fazi 26 zaposlenih in spada med majhna podjetja. Podjetje je v fazi svoje mladosti, za katero je značilna hitra rast. Opremljenih ima nekaj oddelkov, vendar lahko opišemo podjetje kot manj kompleksno, saj ima le nekaj oddelkov in malo ravni, ki opišejo vertikalne dimenzije, prav tako podjetje deluje zgolj na eni lokaciji. Produktov, ki jih podjetje proizvaja je že več in se med seboj neposredno povezujejo in dopolnjujejo, ali pa spadajo v različno kategorijo in se prodajajo kot neodvisni produkt (Izbrano podjetje, 2019b).

V podjetju lahko opazimo nizko formalizacijo, saj ima določenih nekaj pravil in procesov, ki so zapisani in se izvajajo, vendar teh še ni veliko, prav tako v tej fazi še vedno deluje po postopku ustnega prenosa delovnih navodil. Kljub temu, da je podjetje, kot omenjeno, v fazi rasti oziroma v svoji mladosti, lahko opazimo prisotnost določenih značilnosti začetne faze rojstva ali ustanovitve, kot so majhnost podjetja in ne točno določena delitev dela. Podjetje je v podjetniški fazi, kjer se trudi še vedno preživeti na trgu in ni veliko birokracije. Vodenje je še vedno na strani lastnikov, ki so v večini odgovorni (zlasti tehnični direktor) za nove produkte in inovacije. V tej fazi je podjetje že začelo s prenosom določenih nalog z vodstva podjetja na ostale vodje in oddelke, vendar v manjšem obsegu, kar nam pove, da je podjetje še dokaj centralizirano. Opazimo lahko tudi, da znotraj podjetja še ni usklajenega načina izvajanja nalog, torej standardizacija ni visoka (Izbrano podjetje, 2019b).

Komunikacija med oddelki je še dokaj neformalna in zaposleni nimajo točnih navodil za prenos informacij. Hierarhija avtoritete znotraj podjetja je nizka, nadzor nadrejenih v

podjetju je še dokaj neprisoten, zaposleni imajo gibljiv urnik, čase prihoda in odhoda. Prav tako ni poročanja o opravljenem delu in nadzora. Organizacijski procesi znotraj podjetja so nedorečeni in ni točno določenih postopkov prenosa informacij (Izbrano podjetje, 2019b).

Znotraj podjetja še ni oblikovan sistem nagrajevanja, motivacija med zaposlenimi se v večini dviguje na raznih neformalnih srečanjih. V tem trenutku so zaposleni predvsem notranje motivirani za uspeh podjetja (Izbrano podjetje, 2019b).

Podjetje poleg novih produktov išče nove kadre in postopoma zaposluje nove ljudi in že začne z oblikovanjem in prilagajanjem organizacijske strukture ter posledično oddelkov, delovnih mest in delovnih nalog. V tej fazi preučevanja se deloma že prenaša odgovornost z lastnikov na zaposlene na vodstvenih položajih v oddelkih. Vodenje je torej deloma že prevzeto s strani vodij oddelkov, vendar se glavne odločitve še vedno sprejemajo pri vodstvu podjetja. Znotraj podjetja se prične s pripravo procesov planiranja proizvodnje in nabave materiala, kjer se vključi večje število oddelkov, kot so nabava, proizvodnja in prodaja (Izbrano podjetje, 2019b).

## 5.2 Spreminjanje organizacijske strukture

### 5.2.1 Notranji in zunanji razlogi za spremembo

Razlogov za spremembo organizacijske strukture v preučevanem podjetju je več. Zunanji razlogi za spremembo so vezani na **vpliv okolja**, kjer je bila v zadnjem obdobju ugodna gospodarska klima, prav tako pa je bilo za podjetje pozitivno predvsem sprejemanje različnih iniciativ in zakonov na področju energetike in ekološkega usmerjanja in zmanjševanja emisij ter preprečevanja nadaljnjega onesnaževanja. Posledično so se v posameznih evropskih državah začele spremembe in povečano razmišljanje o nakupih in sami nakupi produktov podjetja. Na samem trgu se je med večjimi energetske, telekomunikacijske, naftne in ostale podjetje močno povečalo povpraševanje. Večje povpraševanje se je pokazalo tako pri električnih polnilnicah kot pri storitvah v zaledni pisarni. Podjetje je povečalo število izdelanih produktov za 1000x ter prodalo novim partnerjem zaledni sistem. Podjetje je v tej fazi razširilo poslovanje iz 20 v 30 različnih držav. Povečalo se je tudi število javnih razpisov in evropskih projektov. Pokazatelj vpliva okolja je bilo tudi povečanje različnih sejamskih dogodkov in konferenc na področju e-mobilnosti. Vse to je narekovalo potrebno po večanju obsega poslovanja in števila zaposlenih (Izbrano podjetje, 2019b).

Zaradi tehnoloških sprememb in hitrega napredka v panogi in ter zahtev Evropske Unije, je bilo preučevano podjetje primorano dodajati in spreminjati svoje produkte, s katerimi so lahko sledili okolju in konkurenci. V sami panogi so se odvijale hitre spremembe na področju standardizacije in direktiv, ki so zahtevale od podjetja prilagajanje, sledenje ter tudi doseganje standardov. To je tudi vplivalo na izobraževanje in znanje zaposlenih. Spremembe so se odvijale na področju protokola OCPP (Odprti protokol polnilne točke, angl. Open

Charge Point Protocol), ki omogoča komunikacijo med električnim vozilom in polnilno postajo, prav tako pa je bistvenega pomena za zaledno pisarno. Na področju električnih polnilnic so bile potrebne spremembe v določenih produktih, kot so števcji, zaščitne naprave, komunikaciji itd. (Izbrano podjetje, 2019b).

V sami panogi se je in se še število konkurentov neprestano povečuje, tako na domačem, kot tujem trgu. Prav tako pa konkurenca razvija nove produkte ter dodaja nove funkcionalnosti obstoječim. Podjetje se sooča vsakodnevno z manjšimi in večjimi konkurenti na področju proizvodnje električnih polnilnic, kjer lahko opredelimo vsaj 10 večjih konkurentov. Na področju zaledne pisarne ima podjetje 5 večjih konkurentov. Zaradi vse večjega števila konkurentov in predvsem zaradi cenovnih razlik je podjetje primorano slediti spremembam tako konkurentov in vedno vsaj tehnološko ostati korak pred njim, to pa je bil tudi razlog za številne spremembe znotraj podjetja in spremembe organizacijske strukture ter procesov (Izbrano podjetje, 2019b).

Podjetje je kvartalno spremljalo svojo rast in temu prilagajalo cilje in strategijo. Podjetje je svoje cilje opredeljevalo glede na število prodanih produktov in širjenja na nove trge. Poleg tega je podjetje v tej fazi imelo poleg cilja povečati prodajo na trgih tudi cilj najti prave strateške partnerje, s katerimi bi se prodaja povečala. Torej imeti manjše število partnerjev, ki prodajo večjo količino produktov. Strategija je bila z različnim sejmi in platformami poiskati prave kontakte v različnih državah (Izbrano podjetje, 2019b).

Skozi obdobje enega leta preučevanja je podjetje povečalo število prodanih produktov in storitev, tako je sledilo napredku v panogi, s tem posledično povečalo dobiček ter tudi stroške. Zaradi povečanega proizvodnje je bilo podjetje primorano dodati nove zaposlene, katerih število se je v tem obdobju eksponentno povečalo. Zaposleni so prihajali v podjetje na mesečni ravni. Na začetku preučevanja jih je bilo v podjetju 26, v tej vmesni fazi pa je podjetje dodalo 15 zaposlenih v različne oddelke. Zaposleni so dobili nove vloge, odprla so se nova delovna mesta oziroma se je odvijal proces specializacije ter bolj podrobne delitve nalog. Zaradi povečanja števila zaposlenih je bilo podjetje primorano uvajati več komunikacije in več kontrole (Izbrano podjetje, 2019b).

Podjetje je bilo s povečanjem števila zaposlenih primorano dodati različne **tehnologije**. Dodajanje novih tehnologij je omogočilo zaposlenim, da opravljajo naloge, prav tako pa so se uvedle za boljšo komunikacijo in kontrolo. Podjetje je tako bilo primorano dodati različne računalniške programe in aplikacije, skozi katere poteka komunikacija in dodeljevanje nalog. Podjetje je spremenilo tudi proizvodne procese, ki so se spreminjali tako procesno kot tudi tehnološko, s čim se je zmanjševala možnost človeških napak (Izbrano podjetje, 2019b).

## 5.2.2 Proces spreminjanja organizacijske strukture

Proces spreminjanja se je pričel s strategijo podjetja in organskimi spremembami same organizacije, deloma je podjetje v naprej načrtovalo spremembe, vendar so v večini sledili

okoljskim vplivom in temu prilagajali svojo organizacijsko strukturo. Preučevano podjetje je z jasnimi cilji, predvsem pa z znanjem in dolgo prisotnostjo v sami panogi, poizkušalo napovedati prihodnje dogodke. Podjetje je za spremembo organizacijske strukture uporabilo nekaj korakov. Začeli so s postavitvijo **strategije in ciljev**, v kar sta bila vključena lastnika podjetja. S preučevanjem trenutnega stanja na podlagi zunanjih in notranjih spremenljivk so postavili željene cilje širjenja na nove trge, povečanja prodaje in uporabe zalednega sistema ter tudi električnih polnilnic. Na podlagi tega se je postavila strategija, kjer so začeli vključevati različne platforme, na katerih se je pričelo iskati nove potencialne partnerje in stranke. Del strategije je bilo tudi planiranje števila zaposlenih in njihovih zadolžitvev. Na podlagi tega se je nato pričela sprememba organizacijske strukture.

Preučevano podjetje je nato uvedlo tedenske kolegije, na katerih so sodelovali tako lastniki kot vodje posameznih oddelkov. Na kolegijih so skupaj izpostavili pomanjkljivosti v procesih, komunikaciji, kontroli in pomanjkanju zaposlenih. Podjetje je imelo problem z med-oddelčno komunikacijo, razporejanjem dela med oddelki in predajanjem nalog med oddelki. Prav tako je zaradi pomanjkanja zaposlenih prišlo do preobremenjenosti in premajhne specializacije. Na podlagi ugotovitev se je nato organsko spreminjalo in dodajalo število zaposlenih, uvajale so se spremembe v tehnologiji, kontroli in komunikaciji.

V podjetju je nato sledila sprememba procesa komunikacije, uvedli so določene računalniške programe, kot so Jira, Pipdrive in Microsoft office 365 aplikacije, za komunikacijo znotraj oddelkov in med oddelki. Določili so tudi zaposlene, ki bodo zadolženi za komunikacijo med oddelki, to so bili lahko posamezniki ali vodje oddelkov. Določena komunikacija in poročanje se je prestavilo v aplikacije in programe, skozi katere se je nato določal razpored proizvodnje, naročanja novih produktov, nabave in komunikacije same

Za notranje procese kot konkurenčnost na trgu je bilo podjetje primorano dodajati različne tehnologije. Podjetje je dodajalo tehnologije v proizvodnji in proizvodih, s čimer se je povečala konkurenčnost in izboljšala pozicija na trgu. Za boljšo organiziranost in komunikacijo so se dodajale različne tehnologije, s katerimi so se izboljšali sami procesi ter tudi poenostavilo delo tako med posameznimi oddelki kot znotraj oddelkov.

Podjetje je bilo primorano dodajati zaposlene, ki so specialisti in imajo posebna znanja. Zaradi tega se je povečalo število oddelkov, prav tako pa so se spremenile delovne naloge posameznikov. Tako novi zaposleni specialisti kot že obstoječi zaposleni so dobili dodatne naloge in vodstvene odgovornosti. Spremenilo se je vodenje razvoja tako polnilnih postaj kot zalednega sistema. Prav tako so določene dodatne naloge dobili v oddelku prodaje, kjer se je začela bolj natančna delitev na trge, ki jih posamezni prodajnik pokriva. Prav tako se je znotraj prodaje razdelila odgovornost za produkte. Razdeljevanje na produkte se je odvijalo tudi v razvoju.

S povečanjem zaposlenih se je povečala tudi kontrola opravljenega dela in zaposlenih. Zaradi nezmožnosti spremljanja prisotnosti ob vedno večjem številu zaposlenih se je dodalo

prijavljanje in odjavljanje z delovnega mesta ter beleženje delovnih ur, kar je prineslo večji nadzor prisotnosti ter tudi lažjo organizacijo sestankov. Podjetje je povečalo tudi nadzor opravljenega dela, kjer so znotraj oddelkov posamezniki postali primorani poročati o mesečnih nalogah.

Podjetje je postopoma spreminjalo organizacijsko strukturo ter dodajalo oddelke. Odločitev znotraj podjetja je bila za organsko spremembo, kjer bi bili zaposleni deležni sprememb postopoma, skozi čas. Podjetje je deloma predvidevalo katere oddelke bodo v določenem času dodali, kar pomeni, da se je predvidevalo kader, ki ga bo podjetje potrebovalo. Proces spremembe je pomenil tudi spremembe v zadolžitvah in predvsem odvzemanja nalog ter večji specializaciji. Z dodajanjem novih zaposlenih so se ustvarila nova vodstvena mesta ter novi razponi kontrole in odgovornosti.

### 5.2.3 Spreminjanja organizacijske strukture

Podjetje se z večjimi težavami pri spremembi organizacijske strukture ni soočalo, je pa proces spreminjanja pri zaposlenih povzročil nekaj negotovosti in nezadovoljstva. Zaradi formalizacije, ki je bila potrebna in s tem bolj urejenega ter strukturiranega poslovanja, je podjetje uvedlo beleženje časa prihoda in odhoda na delovno mesto, kar pa je zaradi predhodno manjših in ohlapnih pravil pripeljalo do težav in nezadovoljstva pri zaposlenih. Podjetje pred tem ni imelo striktnih pravil in nadzora, prav tako je bil zaposlenim ob zaposlitvi predstavljen bolj sproščen in manj določen delovnik.

Podjetje je skozi proces spremembe organizacijske strukture naletelo tudi na težave pri komunikaciji med oddelki, kjer so se ustvarjali določeni procesi, ki niso dobro delovali. Vodje oddelkov so bili primorani spreminjati procese in komunikacijo med oddelki. Ena izmed težav spreminjanja organizacijske strukture je bilo tudi dodajanje in iskanje zaposlenih, ki so strokovnjaki na svojem področju, predvsem se je težava pojavljala pri razvijalcih aplikacij, razvijalcih zalednega sistema ter vodjah projektov. Z samo specializacijo je bilo podjetje primorano najti zaposlene, ki so strokovnjaki in imajo določena znanja in izkušnje, kar pa se je izkazalo za veliko težavo. Predvsem pa so zamude v iskanju pravih zaposlenih prinesle zaostajanje v razvoju in spremembah na produktih, kar bi lahko prineslo nezadovoljstvo strank in zaostajanje za konkurenco. Znotraj oddelkov so nastale težave pri razdeljevanju nalog in deljenju odgovornosti za produkte, trge in določene stranke. To je povzročilo premajhno specializiranost, povečanje količine dela in prepočasno odzivnost.

Dodatna težava, ki se je zaradi povečevanja formalizacije pojavila znotraj podjetja je bil upad inovativnosti in samoiniciative, saj je z dodajanjem pravil in nalog prišlo do upoštevanja pravil, kar je prineslo manjšo produktivnost in voljo do dejanskega dela. Zaradi večje formalizacije je prišlo do manjše homogenosti in upada timskega duha znotraj podjetja, saj so se pojavile delitve med oddelki in posledično nerazumevanje med zaposlenimi. Znotraj preučevanega podjetja je bila pred spremembami uveljavljena klima in kultura, ki je

temeljila na sproščenem odnosu in dopuščanju večje svobode. Prav tako ni bilo veliko nadzora in kontrole. Zaradi sprememb v kontroli zaposlenih je prišlo do nezadovoljstva, prav tako se je odnos med oddelki spremenil. Med zaposlenimi je bilo manj druženja in komunikacije.

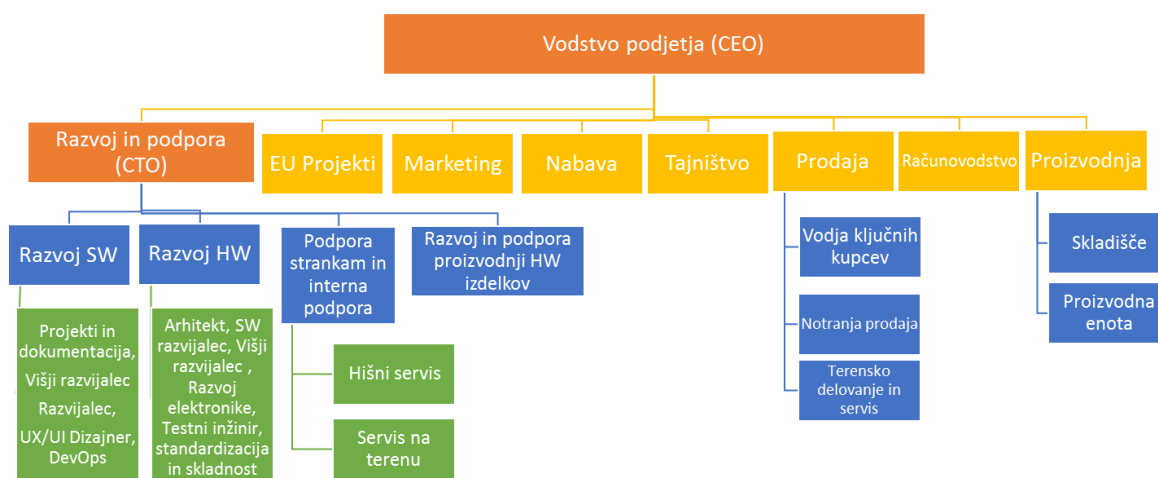
Pokazalo se je še, da podjetje ni imelo in tudi sedaj nima točno določenih ciljev in strategije, predvsem pa te niso dobro posredovani zaposlenim. Podjetje zaradi same panoge bolj čaka in sledi okolju ter predvideva dogodke v sami panogi. Cilji niso točno dorečeni in se spreminjajo, prav tako pa zaposleni nimajo predstavljenih popolnih podatkov in k čemu podjetje strmi.

### 5.3 Organizacijska struktura na koncu preučevanega obdobja

#### 5.3.1 Organigram

V sliki 5 prikazujemo organigram preučevanega podjetja na koncu obdobja preučevanja v letu 2019. Podjetje je v tem obdobju dodatno definiralo oddelke in delovna mesta. Podjetje je tudi zaposlilo nove zaposlene.

Slika 5: Organigram po koncu preučevanega obdobja



Vir: Izbrano podjetje (2019e).

#### 5.3.2 Oddelki in delovna mesta

Preučevano podjetje je v obdobju enega leta preoblikovalo svojo strukturo ter jo bolj prilagodilo svojemu trenutnemu poslovanju. V samem lastništvu in vodenju podjetja sprememb ni bilo, nad podjetjem imata enakopravno lastništvo dve osebi, ki ju označuje na grafu oranžna barva in sicer izvršni direktor ter tehnični direktor. Tehničnemu direktorju je

podrejen oddelek Razvoj in podpora strankam, ostali oddelki odgovarjajo izvršnemu direktorju (Izbrano podjetje, 2019c).

Razvoj in podpora je torej oddelek, za katerega je odgovoren tehnični direktor. V oddelku se odvija razvoj tako električnih polnilnic kot programske opreme v oblaku za operaterje in uporabniški vmesnik. Sam oddelek je nato razčlenjen na naslednje pododdelke: Razvoj SW, Razvoj HW, Podpora strankam in interna podpora, Razvoj in podpora proizvodnji HW izdelkov (Izbrano podjetje, 2019c).

Razvoj SW je oddelek, ki ga je podjetje dodalo zaradi rasti oziroma je skozi specializacijo in razvoj prišlo do organske potrebe po oblikovanju ločenega oddelka za razvoj programske opreme. Podjetje je za ta namen kot vodjo oddelka SW zaposlilo novo osebo, ki je strokovnjak na področju razvoja programske opreme in uporabniških vmesnikov. V tem oddelku se razvijajo nove funkcionalnosti na programski opremi v oblaku, skrbi se za nemoteno delovanje, razvija nove aplikacije, ter skrbi za uporabniško izkušnjo. Delovna mesta v oddelku so sledeča (Izbrano podjetje, 2019c).

- Projekti in dokumentacija, kjer je ena oseba zadolžena za vodenje projektov in skrbi za primernost dokumentov povezanih z uporabo programske opreme v oblaku in uporabniških vmesnikov.
- Višji razvijalec, kjer ima podjetje zaposlene 3 osebe, katerih naloga je dodajanje in razvoj novih funkcionalnosti, skrb za odpravljanje napak in težav ter pomoč strankam in svetovanje.
- Razvijalec je oseba, ki je zadolžena za pomoč višjim razvijalcem in podporo strankam. Zaposlena je ena oseba na dotičnem delovnem mestu.
- UX/UI Designer je delovno mesto, ki je bilo dodano v letu preučevanja in je z dodatnim razvojem programske opreme bilo nujno potrebno. Oseba skrbi za uporabniško izkušnjo, kako vse deluje in kako uporabniki to uporabljajo. Prav tako je naloga tega delovnega mesta, da skrbi za izgled produkta. Zaposlena je ena oseba na dotičnem delovnem mestu.
- Za DevOps je zadolžena oseba, ki je v neprestani komunikaciji z razvijalci, ter pripomore k lažjem testiranju, razvoju in usklajevanju. To je delovno mesto, ki je v preučevanem obdobju bilo dodano in se je za ta namen iskalo nove ljudi. Zaposlena je ena oseba na dotičnem delovnem mestu.

Razvoj HW je oddelek, ki se je enako kot razvoj SW organsko razvil in je skozi specializacijo in dodatnim zaposlovanjem prišlo do potrebe dodajanja vodje razvoja strojne opreme. V oddelku se razvijajo nove električne polnilnice in tudi drugi produkti, ki so z njimi neposredno povezani. Tukaj se razvije produkt od začetka do konca, tako zasnova ohišja, programska oprema, funkcionalnosti, komponente, opravi se tudi začetna testiranja. Podjetje je za ta namen zaposlilo novo osebo, ki je strokovnjak na področju razvoja novih produktov. Delovna mesta v oddelku so sledeča (Izbrano podjetje, 2019c):



- Arhitekt SW je oseba, ki je zadolžena za tako imenovane možgane električnih polnilnic torej razvija arhitekturo programskega dela električne polnilnice na podlagi tega nato ostali zaposleni razvijejo nadaljnje korake. Na vsaki polnilni postaji tečejo različni programi, s katerimi je možno nadzorovati in voditi polnilne postaje. Oseba razvija programsko arhitekturo zgolj za električne polnilnice. Na tem delovnem mestu je zaposlena ena oseba.
- Višji razvijalec je delovno mesto na katerem so zaposlene 3 osebe, ki po navodilih arhitekta SW razvijajo nove funkcionalnosti ter v programskem delu električne polnilnice odpravljajo napake ter razvijajo nadaljnje funkcionalnosti.
- Razvoj elektronike je delovno mesto, kjer se oblikujejo elektronske komponente, programska oprema, analizira se potrebe strank in električnega sistema, ter zmogljivosti in stroške za razvoj systemskega načrta. Na tem delovnem mestu je zaposlena ena oseba.
- Testni inženir je delovno mesto, ki se je dodalo na novo za potrebe testiranja novo razvitih funkcionalnosti in testiranje po odpravi napak in težav. Na to delovno mesto je podjetje zaposlilo eno osebo. Podjetje je delovno mesto dodalo zaradi potrebe po specializaciji in zaposlitvi osebe, ki se ukvarja točno samo s temi nalogami. Razlogi za tako odločitev so predvsem v dejstvu, da je ta oseba primerno izobražena, prav tako pa se posveča testiranju novih in obstoječih produktov. S tem podjetje hitreje odkriva možne napake in težave na svojih produktih ter jih hitreje odpravlja, ter s tem zmanjšuje stroške in nezadovoljstvo strank.
- Standardizacija in skladnost je delovno mesto, ki se je na novo dodalo v preučevanem obdobju. Podjetje je za namen certificiranja, uvajanja standardov ter namene skladnosti z zakoni zaposlila eno osebo, ki ima izkušnje in ima zgolj naloge iz tega področja. Razlogi za dodajanje dotičnega oddelka so v dejstvu, da se je v sami panogi povečala potreba po standardizaciji in tudi sam razvoj postaja je vse kompleksnejši in povezan z standardi.

Podpora strankam in interna podpora je oddelek, ki je v drugačni obliki obstajal že predhodno in se je zgolj rahlo preoblikoval in specializiral. Oddelek je zadolžen za komunikacijo in pomoč uporabnikom predvsem na področju električnih polnilnic. Preučevano podjetje ima vodjo oddelka, kjer sta dodani dve dodatni delovni mesti, in sicer:

- Hišni servis je delovno mesto, kjer se električne polnilnice iz različnih lokacij vrnejo na popravilo v podjetje. Oseba je nato zadolžena za podrobno preučitev in reševanje težav, prav tako se nudi podpora proizvodnji v primeru težav. Naloge tega delovnega mesta opravlja ena oseba.
- Servis na terenu je delovno mesto, ki je zadolženo za popravilo električnih polnilnic zunaj podjetja. Oseba je v večini na terenu ter poleg servisiranja opravlja tudi inštalacije. Zaposlena je ena oseba na dotičnem delovnem mestu.

Razvoj in podpora proizvodnji HW izdelkov je oddelek ali bolj natančno delovno mesto, ki je bilo dodano v preučevanem obdobju, oseba skrbi za nemoteno delo proizvodnje ter dodajanje novih produktov na proizvodnjo linijo.

Direktorju podjetja neposredno odgovarjajo oddelki EU projekti, Nabava, Marketing, Prodaja, Proizvodnja, Računovodstvo in Tajništvo. Evropski projekti je oddelek, ki neposredno odgovarja vodji podjetja. Oddelek je zadolžen za evropske razpise in sodelovanje pri njih, ter kasnejše nemoteno vodenje projektov. Pri oddelku Evropski projekti ni prišlo do nobenih sprememb. Delovne naloge tega oddelka opravlja ena oseba (Izbrano podjetje, 2019c).

Marketing je oddelek, ki odgovarja neposredno vodji podjetja in skrbi za zunanjo podobo podjetja. Naloge v marketingu opravlja ena oseba. Oddelek neprestano sodeluje s preostalimi oddelki, kar je potrebno za oglaševanje in pripravljane marketinških storitev. Pri oddelku marketing je prišlo do spremembe, saj je sedaj svoj oddelek in ne spada več pod prodajo. Razlog za tako odločitev je bil v dejstvu, da so si bile naloge med marketingom in prodajo različne, zato vodja prodaje ni bil primeren za odločanje in dodeljevanje nalog. Oddelka sicer redno sodelujeta vendar nista več popolnoma povezana (Izbrano podjetje, 2019c).

Nabava je oddelek, ki neposredno odgovarja vodji podjetja, vendar tesno sodeluje tako z tehničnim direktorjem kot tudi proizvodnjo. Oddelek je zadolžen za nemoteno dobavo potrebnih komponent in zalogo. Nabava je sedaj lasten oddelek in ne spada več pod oddelek Proizvodnja. Razlog za to je bila odločitev vodstva podjetja, da ni primerno da nabava za svoje naloge odgovarja vodji proizvodnje, saj nabava oskrbuje tudi druge oddelke, zato je moralo končno usklajevanje in potrjevanje prevzeti vodstvo podjetja. Odločanje o nabavi materiala, količini le tega odloča vodstvo podjetja. Oddelka nabava in proizvodnja še vedno tesno sodelujeta pri nabavi materiala vendar sta ločena oddelka z svojimi odgovornostmi. V tem oddelku je še vedno zaposlena zgolj ena oseba (Izbrano podjetje, 2019c).

Tajništvo je oddelek, ki odgovarja neposredno vodstvu podjetja in je kot pomoč direktorju zadolženo tudi za kadrovske elemente podjetja, arhiviranje dokumentacije in nemoteno delo vodstva podjetja (Izbrano podjetje, 2019c).

Prodaja je oddelek, ki odgovarja direktno direktorju podjetja. Oddelek ima vodjo prodaje, nato pa so delovna mesta razporejena na sledeči način (Izbrano podjetje, 2019c):

- Ključni upravitelj strank je delovno mesto, na katerem je znotraj prodaje zaposlenih največ. Odgovorni so za komunikacijo s strankami, pridobivanje naročil, odpiranje novih trgov, sodelovanje na razpisih in vodenje projektov. So komercialisti, ki znotraj prodaje delujejo tako na področju programske opreme in uporabniških vmesnikov kot področju električnih polnilnic. Te naloge opravlja šest oseb.

- Notranja prodaja je odgovorna za pomoč ključnim upraviteljem strank, vodenje administracije, urejanje pošilk in je ključna oseba za vodenje komunikacije med proizvodnjo in prodajo. Te naloge opravlja ena oseba.
- Terenski aplikacijski inženir/servis, je oseba, ki je znotraj prodaje zadolžena za prodajne storitve. Skrbi za pregled nad servisi in popravili, vodi analitiko ter skrbi za cenovno politiko tega dela prodaje. Te naloge opravlja ena oseba.

Računovodstvo je oddelek, ki odgovarja vodstvu podjetja in je zadolženo za nemoteno finančno poslovanje podjetja. V tem oddelku sta zaposleni dve osebi, vodja računovodstva in njena pomoč (Izbrano podjetje, 2019c).

Proizvodnja je oddelek, ki odgovarja neposredno tako vodji podjetja kot tehničnemu direktorju. Neprestano sodeluje z razvojnim oddelkom, prodajo in nabavo. Proizvodnja ima vodjo proizvodnje, ki je odgovoren za nemoteno delo in dodeljevanje posameznih nalog. Znotraj oddelka so nato sledeča delovna mesta (Izbrano podjetje, 2019c):

- Proizvodnja, kjer je zaposlenih več oseb, ki so zadolžena za sestavljanje polproduktov, proizvodnjo električnih polnilnic ter tudi za kontrolo kakovosti. Tukaj je podjetje naredilo že prej omenjeno spremembo in odstranilo oddelek oziroma delovno mesto nabava, ki je sedaj ločen oddelek in odgovarja neposredno direktorju podjetja.
- Skladišče, kjer se skrbi za sprejemno in izdajno kontrolo polizdelkov in komponent. Skladišče je prav tako zadolženo za logistiko in odpremo. Naloge opravlja ena oseba.

Podjetje je glede na začetek preučevanega obdobja naredilo nekaj sprememb in je predvsem na področju razvoja produktov dodalo nove oddelke in delovna mesta ter s tem poskrbelo za večjo specializacijo in strokovnost. Preučevano podjetje je tako poskrbelo za večjo kakovost, prav tako pa bo zaradi večjega povpraševanja kasneje lažje dodajati nove zaposlene. Glede na začetek preučevanega obdobja ima podjetje 20 zaposlenih več, ki delujejo v različnih oddelkih, največje število oseb se je zaposlilo v razvoju tako strojne opreme kot programske opreme, ter v prodaji, kjer so zaposlili pet dodatnih oseb (Izbrano podjetje, 2019a).

Preučevano podjetje ima tudi nekaj zunanjih sodelavcev, ki niso prikazani v organigramu. Zunanji sodelavci so predvsem na področju dizajniranja in izgleda produktov. Poleg tega podjetje po potrebi v posamezne oddelke vključuje tudi študente (Izbrano podjetje, 2019a).

### 5.3.3 Organizacijske značilnosti

Preučevano podjetje z 39 zaposlenimi konec analiziranega obdobja še vedno spada med mala podjetja, vendar je v obdobju preučevanja prišlo do eksponentnega zaposlovanja in rasti. Podjetje je raslo tako na področju zaposlenih, številu produktov kot tudi pri prodaji, razvoju trgov in po splošni finančni plati podjetja (Izbrano podjetje, 2019b).

Znotraj podjetja se je povečala formalizacija, nastala so nova pravila, politike in postopki, ki pripomorejo k večji kontroli ter posledično tudi k lažjemu opravljanju dela. Podjetje je v obdobju preučevanja pričelo s pridobivanjem ISO 9001 certifikata, kjer so bili primorani še dodatno spremeniti določene procese in načine dela. S tem je podjetje želelo povečati kakovost, olajšati delo ter olajšati vpeljevanje novo zaposlenih (Izbrano podjetje, 2019b).

Opazimo lahko povečano specializacijo, kjer se je obseg različnega dela na zaposlenega zmanjšal in vsak opravlja zgolj določeno število nalog. Specializacija in pridobivanje dodatnih kompetenc se je dodalo tudi z zaposlovanjem novih zaposlenih, ki imajo izkušnje in so strokovnjaki na svojih področjih. Povečala se je tudi profesionalizacija, saj so novi zaposleni z višjo izobrazbo prav tako pa so strokovnjaki na svojem področju z dolgoletnimi izkušnjami. Zaposleni so bili prav tako primorani razvijati dodatne kompetence in se dodatno izobraževati (Izbrano podjetje, 2019b).

Preučevano podjetje je še vedno v fazi rasti in se postopoma premika proti fazi sredine življenja. Podjetje je bilo primorano dodatno delati na standardizaciji, kjer so bolj natančno določeni oddelki, delovna mesta in naloge. Procesni znotraj oddelkov in med oddelki so bolj natančno postavljeni, zapisani in tudi delovna navodila so ustvarjena ter deljena z zaposlenimi (Izbrano podjetje, 2019b).

Opazimo lahko, da se je v podjetju spremenila hierarhija avtoritete, kjer so razponi avtoritete postali bolj široki, kar pomeni, da je avtoriteta nizka. Zmanjšala se je tudi centralizacija saj se je z vodstva podjetja premaknila na vodje oddelkov, ki lahko sprejemajo določene odločitve na ravni oddelka (Izbrano podjetje, 2019b).

Podjetje je postalo bolj kompleksno, kar lahko vidimo iz dodanih ravni v organizacijski strukturi. Prav tako se je povečalo število oddelkov, kjer je podjetje dodajalo in spreminjalo oddelke. Pri kompleksnosti pa ni prišlo do sprememb v številu lokacij, saj podjetje še vedno deluje zgolj z ene lokacije (Izbrano podjetje, 2019b).

Prenos informacij in komunikacija med oddelki se je izboljšala, kar pomeni, da se je proces med oddelki izboljšal oziroma vzpostavil. Vzpostavili so se točno določeni komunikacijski kanali oziroma so se dodala orodja, preko katerih morajo zaposleni znotraj podjetja komunicirati, da se dosežejo boljši rezultati. Deloma se je znotraj podjetja veliko spremenilo na sami tehnologiji (Izbrano podjetje, 2019b).

V podjetju se je povečala kontrola in poročanje, povečal se je nadzor nad zaposlenimi ter njihovim opravljenim delom. Pričelo se je s točnim planiranjem mesečnih proizvedenih proizvodov. Uvedli so se tedenski kolegiji na ravni vodstva podjetja in vodij oddelkov ter posledično tedenski kolegiji znotraj posameznih oddelkov. Uvedli so se tudi med-oddelčni kolegiji, s čimer se je izboljšal prenos informacij in tudi komunikacija, odpravile so se določene napake in težave, ki so se kazale v produktih in poslovanju. Podjetje je na kolegijih vključilo pogovore o težavah na produktih, kot so okvare, programski hrošči, nezadovoljstvo strank, težave v nabavi, težave v poslovanju. O težavah so se skupaj pogovorili ter podali

možne rešitve, ki so se nato vpeljale. Večji prenos odločanja je bil razporejen na posamezne vodje oddelkov, ki so postali zadolženi za planiranje in postavljanje ciljev znotraj oddelkov. Vodje oddelkov so postali tisti odgovorni, ki analizirajo in poročajo vodstvu podjetja o doseženih ciljih in problemih (Izbrano podjetje, 2019b).

Dodatno so se določili cilji podjetja in strategija, prav tako se je bolj natančno določilo, kako podjetje želi poslovati in se pozicionirati na trgu. Podjetje je dodalo tako nove produkte kot nove trge, na katerih posluje. V tem trenutku podjetje še vedno sprotno in počasi spreminja organizacijsko strukturo, zato določene stvari niso dorečene. Podjetje ima še vedno težave pri razdeljevanju nalog med oddelki, kjer nastaja težava mrtvih con, kjer določeno delo ne spada k nobenemu oddelku. Kljub spremembam ima podjetje še vedno težave z kontrolo in sledenjem rešenim težavam, kljub temu da je med-oddelčni kolegiji veliko pripomogel k samem izboljšanju pretoka informacij. Lahko opazimo tudi, da določena delovna mesta še niso razporejena pod prave oddelke, ali pa da potrebuje podjetje še dodatne oddelke, kjer vodja odgovarja ali tehničnemu direktorju ali vodji podjetja. Manjka tudi še bolj natančno razdeljevanje nalog tako znotraj kot med oddelki (Izbrano podjetje, 2019b).

#### **5.4 Glavne ugotovitve preučevanja**

Skozi preučevanje izbranega podjetja in spremljanje njegove rasti ter spremembe v organizacijski strukturi smo želeli odgovoriti na tri temeljna raziskovalna vprašanja.

##### **1. Kako rast podjetja vpliva na organizacijsko strukturo podjetja?**

Zaradi želje po rasti pride do razkoraka med strategijo in strukturo, kar pomeni, da je potrebno prilagajanje. Z rastjo pride do izboljšanja tržnega deleža in konkurenčnega položaja na trgu (Lahovnik in drugi, 2011, str. 61). Ugotovili smo, da rast podjetja vpliva na organizacijsko strukturo podjetja, saj podjetje skozi različne stopnje rasti, glede na spremembe v zunanjih in notranjih dejavnikih, prilagaja svojo strukturo ter primerno povečuje tako število zaposlenih kot število oddelkov in delovnih mest. Na primeru izbranega podjetja smo lahko ugotovili, da je podjetje v obdobju preučevanja, ki je tudi obdobje rasti, znatno povečalo število zaposlenih, prav tako je izbrano podjetje uvedlo dodatne oddelke in delovne mesta. V podjetju so začeli uvajati večjo specializacijo in kontrolo. Zaradi rasti in potreb bo lažji komunikaciji je podjetje začelo uvajati različne vrste tehnologij in procesov, s katerimi so izboljšali tako interno kot zunanjo komunikacijo. Z rastjo je izbrano podjetje bolj podrobno začelo spremljati tako zunanje kot notranje spremenljivke ter temu prilagajati svojo strukturo. Torej lahko ugotovimo, da je potrebno rasti in širjenju na tuje trge prilagajati in spreminjati strukturo organizacije (Chandler, 1962, str. 5), pritrdimo tudi na primeru preučevanega podjetja.

##### **2. Kako ustreznost organizacijske strukture vpliva na uspešnost poslovanja?**

Donaldson (2001, str. 3) navaja, da je uspešnost podjetja odvisna od njegovega prilagajanja

nepredvidljivim elementom, ki vplivajo na podjetje. Nepredvidljivi dogodki so prisotni zlasti v okolju, tehnologiji, spreminja se velikost in strategija podjetja. Vsaka izmed spremenljivk vpliva na strukturo, kar pomeni, da se podjetje s spreminjanjem strukture prilagodi elementom, ki nanjo vplivajo. Ustreznost organizacijske strukture in njen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja je torej eno izmed ključnih vprašanj. Med preučevanjem smo lahko ugotovili, da podjetje brez ustrezne organizacijske strukture ne bi bilo zmožno učinkovito in uspešno poslovati. Zgolj dejstvo, da je bilo podjetje v fazi rasti zaradi povečanega povpraševanja, uvajanja novih produktov in storitev, primorano dodajati nove, bolj specializirane zaposlene, je pomenilo tudi primerne spremembe v organizacijski strukturi. Skupaj z dodajanjem novih zaposlenih je bilo izbrano podjetje primorano dodati nove oddelke in tudi delovna mesta. Z večjo specializacijo, ki so jo uvedli so lahko bolj kakovostno in ustrezno izvajali delovne naloge ter tudi razvijali nove produkte. Poleg postavitve organizacijske strukture mora podjetje tudi vedeti, katera struktura jim najbolj odgovarja. Ugotovili smo lahko, da ima podjetje v tem trenutku zasnovano funkcijsko organizacijsko strukturo, ki pa jo mora zaradi različnih projektov in med-oddelčnih sodelovanj prilagajati. Zaradi lažje komunikacije in notranje organiziranosti bi lahko zaključili, da je primerna organizacijska struktura kot tudi primerno dodajanje oddelkov, delovnih mest in delovnih nalog ključnega pomena za uspešno poslovanje, saj brez tega podjetje težko organizirano in učinkovito deluje.

### 3. Kako podjetje prilagaja organizacijsko strukturo posamezni fazi v življenjskem ciklu podjetja?

Skozi preučevanje smo želeli ugotoviti, na kakšen način podjetje prilagaja organizacijsko strukturo posamezni fazi v življenjskem ciklu podjetja. Zaključimo lahko, da se podjetje vede ali nevede prilagaja s svojo organizacijsko strukturo fazi v življenjskem ciklu, v kateri se nahaja. Z rastjo v podjetjih pride do večje formalizacije, oblikovanja pravil in predpisov, specializacije zaposlenih, večja je potreba po planiranju, komuniciranju in kontroli. Podjetja so primorana bolj natančno določiti oddelke in premakniti glavno odločanje z vodstva na zaposlene. Razvijajo se tudi jasni cilji in smernice, oblikujejo se oddelki in hierarhija. Z vsako spremembo so bolj jasno opredeljena delovna mesta in naloge (Daft, Murphy & Willmott, 2010, str. 358). Skozi samo preučevanje smo lahko ugotovili, da se podjetje tako v začetku preučevanja kot na koncu preučevanja nahaja v fazi rasti, vendar sama situacija tako v panogi kot v podjetju ni enaka. Skupaj z rastjo panoge, povečanjem prodaje in povečanjem konkurence je podjetje ustrezno prilagajalo tako svojo organizacijsko strukturo kot tudi procese. Podjetje se še vedno nahaja v fazi rasti in bo v tej fazi še nekaj časa, na kar vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Ugotovili smo lahko, da je podjetje ustrezno dodajalo tako nove oddelke kot se specializiralo ter ustrezno z življenjskim ciklom prilagajalo organizacijsko strukturo ter tudi procese in komunikacijo znotraj podjetja.

## 5.5 Priporočila za izboljšave

Izbrano podjetje uspešno prilagaja svojo organizacijsko strukturo, procese, komunikacijo in poslovanje rasti ter neprestanim spremembam v okolju ter panogi, ki vplivajo na njih. Med samo raziskavo smo identificirali nekaj področij, kjer bi podjetje lahko izboljšalo svoje procese in s tem tudi svojo organizacijsko strukturo. Podjetje bi moralo bolj natančno določiti strategijo podjetja oziroma to še bolj natančno razčleniti in določiti. Opazili smo tudi, da podjetje ima pripravljene tako cilje in strategijo kot vizijo in poslanstvo, ki pa niso vedno dovolj podrobni. Prav tako podjetje ne deli v vseh trenutkih ciljev in strategije ter vizije in poslanstva z zaposlenimi, kar pa je ključnega pomena za uspešno poslovanje in doseganje ciljev, ki si jih podjetje zastavi. Predvsem mora podjetje dodatno delati na pripravi strategiji in spremljanju zunanjih in notranjih dejavnikov, ki na pripravo same strategije tudi vplivajo. V tem trenutku podjetje pripravlja strategijo glede na trenutno situacijo in nima pripravljenih veliko prihodnjih korakov. Trdimo lahko tudi, da bo s stabiliziranjem v sami panogi to za podjetje veliko lažje.

Podjetju lahko tudi priporočamo večje posvečanje pripravi same organizacijske strukture, predvsem take, ki bo omogočala še nadaljnjo uspešno rast predvsem pa lažjo notranjo komunikacijo in medsebojno sodelovanje med oddelki. Zaradi razvoja in proizvodnje samih produktov ter vključenosti tudi zalednega sistema in programskih storitev bi podjetje lahko prilagodilo svojo strukturo in uvedlo projektne ekipe, kjer bi različni oddelki samo na določenem projektu sodelovali med seboj ter tako razvijali produkte. S tem bi podjetje v določenih točkah zmanjšalo slabo komunikacijo in hitreje reševalo težave. To bi pomenilo tudi ustrezno spremembo organizacijske strukture. Predvsem pa bo samo posvečanje pripravi organizacijske strukture omogočalo podjetju nadaljnji uspešen razvoj ter sledenje rasti in spremembam pri notranjih in zunanjih spremenljivkami.

Dodatno podjetju priporočamo sledenje fazam življenjskega cikla saj so za podjetje in nadaljnji razvoj zelo pomembne. S tem podjetje lahko lažje predvideva nevarnosti in se pripravi na morebitne ukrepe. Podjetje mora prepoznati, v kateri fazi življenjskega cikla se nahaja in temu primerno tudi prilagoditi svojo strategijo in organizacijsko strukturo. Zaradi dejstva, da podjetje zaradi tega lahko zamudi primeren korak v svojem razvoju ali pa tudi zamudi trenutek, ko bi morali nevtralizirati, predvideti, izogniti se ali prilagoditi zunanjim in notranjim dejavnikom, ki ga lahko ogrožajo, je to še toliko bolj pomembno.

Podjetju poleg tedenskih med-oddelčnih kolegijev priporočamo tudi ločene kolegije za podporo, razvoj in poseben kolegij za zaledno pisarno. S tem bi časovno skrajšali med-oddelčni kolegij ter tam reševali bolj pomembne težave na ravni podjetja. Na ločenih kolegijih pa bi zaposleni, ki so zadolženi za določene naloge sodelovali ter tako reševali samo težave, ki se njih tičejo. To bi prineslo hitrejše reševanje, skrajšalo čas, ki se porabi za sestanke ter povečalo produktivnost in na koncu zadovoljstvo parterjev in strank.

Za konec pa podjetju priporočamo tudi dodatno delo na izboljšanju interne komunikacije in notranjih procesov. V podjetju se je pokazala potreba po vodoravni komunikaciji med različnimi oddelki predvsem pa s proizvodnjo. Med samim obdobjem preučevanja je podjetje naredilo veliko za izboljšanje komunikacije med oddelki ter za izboljšanje komunikacije znotraj oddelkov. Vendar mora podjetje, zaradi pomembnosti prenosa informacij in medsebojnega sodelovanja in usklajevanja med oddelki, neprestano uvajati dodatne izboljšave ter iskati nove možnosti za napredek.

## **SKLEP**

Vpliv rasti podjetja na organizacijsko strukturo je eden ključnih dejavnikov pri razvoju podjetja in uspešnem poslovanju. Skozi samo magistrsko delo smo v teoretičnem delu predstavili, kaj pomeni rast podjetja, kako vpliva na samo podjetje ter kakšnih strategij se podjetja lahko poslužujejo. Podrobneje smo predstavili tudi faze rasti podjetja, s katerimi lahko vidimo, kako morajo podjetja v določeni fazi reagirati za pravilno in dobro poslovanje podjetja in njegov uspeh in obstoj. V naslednjih točkah teoretičnega dela smo se posvetili predstavitvi organizacije in razumevanju situacijskih in organizacijskih spremenljivk ter oblikovanju organizacijske strukture. Predstavili smo tudi nekaj izmed organizacijskih struktur in opredelili, katera podjetja bi se morala za določeno strukturo odločiti in kdaj. Zadnji del teoretičnega dela smo posvetili vplivom rasti podjetja na organizacijsko strukturo, kjer smo podrobneje opisali, kako mora podjetje pristopiti k sami spremembi organizacijske strukture in kako mora izvedba spremembe organizacijske strukture tudi potekati.

Drugi, empirični del smo posvetili preučevanju izbranega podjetja, kjer smo na začetku podrobneje predstavili podjetje, zaposlene, vizijo in poslanstvo ter cilje in strategijo. V tej fazi smo podrobneje opisali namene in cilje raziskave ter metode raziskave in raziskovalna vprašanja. Preučevanje smo nato podrobneje usmerili na samo spreminjanje organizacijske strukture v preučevanem obdobju, kjer smo opisali podjetje in njegovo strukturo na začetku preučevanja. Sledilo je vmesno obdobje, kjer smo opisali razloge za spremembo strukture v izbranem podjetju ter kako je sam proces potekal. Tukaj smo omenili tudi težave s katerimi se je podjetje soočalo. Sledil je opis izbranega podjetja in organizacijske strukture po preučevanem obdobju, kjer smo prikazali spremembe strukturi ter podrobneje opisali same značilnosti podjetja in oddelke ter delovna mesta.

Skozi samo magistrsko delo smo lahko videli, kako pomembna je rast za podjetje in pripravo organizacijske strukture. Podjetja so primorana neprestano spremljati zunanje in notranje dejavnike, ki na njih vplivajo, saj le tako lahko primerno prilagajajo svojo organizacijsko strukturo in poslovanje. Spremljanje različnih faz življenjskega cikla, kamor spada tudi rast, je za podjetja pomembno, saj lahko tako podjetja vedo, kje se v danem trenutku nahajajo in kakšni bi morali biti prihodnji koraki ali bolje rečeno na podlagi teh dejstev bi podjetje moralo prilagajati svojo strategijo in cilje.



Rast je tista faza, kjer se v podjetju dogajajo številne spremembe, ki so velikokrat lahko nepredvidljive in tudi odvisne od same panoge, kjer podjetje deluje. Lahko trdimo, da podjetja preidejo različne stopnje v fazi rasti, kar je razvidno tudi na izbranem podjetju in se postopoma premikajo v svojo zrelost, kjer se njihovo poslovanje lahko umiri in ustali. Kot omenjeno se v fazi rasti v podjetju odvijajo številne spremembe, predvsem pa so te spremembe usmerjene na organizacijsko strukturo, zaposlene, komunikacijo in procese. Podjetja v tej fazi zaposlujejo nove zaposlene, s katerimi lahko zadovoljujejo potrebe strank in izpolnjujejo naročila. Z povečanjem števila zaposlenih pride do spremembe v delovnih nalogah in potrebi po večji specializaciji. Večja specializacija pomeni zaposlovanje strokovnjakov na svojem področju. Te spremembe pa prinesejo dodajanje oddelkov, pod oddelkov in seveda vodstvenih nalog in zadolžitev. Podjetje posledično spreminja svojo organizacijsko strukturo in jo neprestano prilagaja svoji trenutni situaciji.

Zaključimo lahko, da je podjetje naredilo številne pomembne spremembe v fazi rasti, tako pri organizacijski strukturi kot procesu delovanja in komunikaciji. Podjetje ima prostor za dodatne izboljšave, kjer bi bilo potrebno bolj natančno določiti strategijo in cilje ter to tudi deliti z zaposlenimi in s tem izboljšati produktivnost. Spremljanje zunanjih in notranjih dejavnikov ter prilagajanje strategije bi podjetju prineslo dodatne prednosti na trgu.

Podjetje bi lahko v prihodnje z bolj strukturirano pripravo organizacijske strukture še hitreje raslo, kjer pa bodo morali dodatno posvetiti svoje resurse izboljšanju komunikacije in medsebojnem sodelovanju med oddelki. Skupaj s sledenjem fazam življenjskega cikla in pravo organizacijsko strukturo bi podjetje lažje spremljalo nevarnosti in se pripravilo na primerne ukrepe. S tem pa bi podjetje lahko nadaljnjo raslo in primerno postavilo organizacijsko strukturo za povečano produktivnost in izboljšani in hitrejši razvoj novih produktov.

Komunikacija tako med oddelki kot znotraj oddelkov bo pri podjetju v prihodnje igrala pomembno vlogo saj imajo v tem delu največ težav. To lahko podjetje reši z med-oddelčnimi kolegiji, ki bi skrajšali časovno reševanje težav na ravni celotnega podjetja. Zaposleni s tem tudi ne bi izgubljali nepotrebnega časa in bi se vključevali zgolj v tiste dele poslovanja, ki se dotikajo njihovega dela.

Na podjetje bodo tudi v prihodnje vplivali številni zunanji in notranji dejavniki na katere se bodo morali ustrezno pripraviti ter si s tem zagotoviti nadaljnjo rast in razvoj. Z ustrezno prilagoditvijo strukture, komunikacije in procesov si podjetje lahko zagotovi uspešno poslovanje.

## **LITERATURA IN VIRI**

1. Ahmadya, G. A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24(3), 377–428.

2. Alkaya, A. & Hepaktan, E. (2003). Organizational Change. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 31–58.
3. Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B. & Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
4. Berisha, G. & Pula, J. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: A critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17–28.
5. Brčić, R., Dulčić, Ž., Černe, M., Hernaus, T., Malbašić, I., Matic, I., Pološki Vokić, N. & Rey, C. (2018). *Koraci uspješnog organiziranja*. Zagreb: Školska knjiga.
6. Burma, Z. A. (2014). *New organization structures: Virtual Organizations*. Pridobljeno 12. avgusta 2020 iz <https://pdf4pro.com/view/new-organization-structures-virtual-10e104.html>
7. Burton, R. M., Obel, B. & Håkansson, D. (2015a). *Organizational Design—A step -by-step approach* (3. izd.). Cambridge: Cambridge University press.
8. Burton, R. M., Obel, B. & Håkansson, D. D. (2015b). How to get the Matrix Organization to Work. *Journal of Organization Design*, 4(3), 37.
9. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
10. Cichocki, P. & Irwin, C. (2011). *Organization design: A guide to building effective organizations*. London: Kogan Page.
11. Cingula, M., Galetić, L., Rašić Jelavić, S., Aleksić, A., Filipović, D., Hernaus, T., Klindžić, M. & Načinović Braje, I. (2016). *Organizacija*. Ljubljana: Sinergija d. o. o.
12. Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9. izd.). Boston: Cengage Learning.
13. Daft, R. (2006). *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning.
14. Daft, R. L., Murphy, J. & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning.
15. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London: Sage Publications.
16. Dugguh, S. I., Aki, I. & Sunday Oke, I. (2018). Impact of Growth Strategies on Business Profit A Study of Ashakacem Plc, Gombe-Nigeri. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(2), 23–29.
17. Elsaid, N. M., Okasha, A. E. & Abdelghaly, A. A. (2013). Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs—Egypt. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10), 273.
18. Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organization*. Hoboken: Jossey-Bass.
19. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations—Behavior, Structure, Processes* (14. izd.). New York: McGraw-Hill.
20. Gupta, P. D., Guha, S. & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 15.
21. Hamlin, B., Keep, J. & Ash, K. (2001a). *Organizational Change and Development*. London: Pearson Education Limited.

22. Ilhan, A. & Durmaz, Y. (2015). Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 210–214.
23. Jones, G. (2012). *Organizational Theory, Design, and Change* (7. izd.). London: Pearson.
24. Kates, A. & Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization—Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Hoboken: Jossey-Bass.
25. Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 60–70.
26. Král, P. & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169–5174.
27. Lahovnik, M., Čater, T., Pučko, D., Rejc Buhovac, A., Duh, M. & Dimovski, V. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
29. Luo, N. & Donaldson, L. (2013). Misfits in Organization Design: Information Processing as a Compensatory Mechanism. *Journal of Organization Design*, 2(1), 2–10.
30. Machado, H. P. V. (2016). Growth of small businesses: A literature review and perspectives of studies. *Gestão Do Conhecimento, Centro Universitário Cesumar*, 23(2), 419–432.
31. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
32. Mintzberg, H. (1981, 1. januar). Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1981/01/organization-design-fashion-or-fit>
33. Odongo Melen, S. & Datche, O. (2015). Effects of Strategic Planning on Organizational Growth. (A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri). *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 1–15.
34. Izbrano podjetje. (2019a). *Administracija dokumenti* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
35. Izbrano podjetje. (2019b). *Statistični podatki podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
36. Izbrano podjetje. (2019c). *Materialni in informacijski tokovi* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
37. Izbrano podjetje. (2019d). *Priročnik za zaposlene* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
38. Izbrano podjetje. (2019e). *Procesni pristop k organizaciji operativnega poslovanja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
39. Izbrano podjetje. (2020). *Company profile* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
40. Priyakshi, M. (2020, 3. januar). *Organisation: Definitions, Characteristics, Function, Elements, Principles*. *Economics Discussion*. Pridobljeno 18. julija 2020 iz <https://www.economicsdiscussion.net/organisation/organisation-definitions/32336>
41. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški Management 2* (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

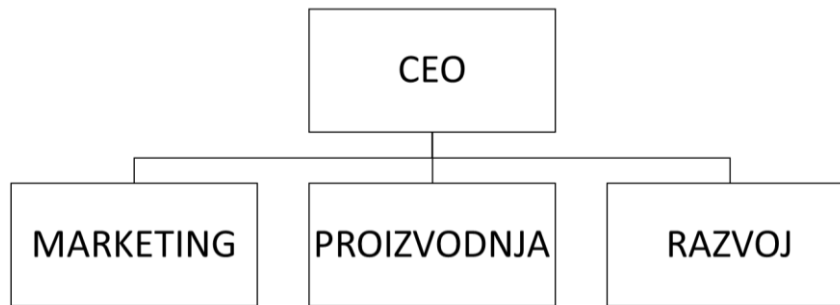
42. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1, 2–25.
44. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Sikavica, P. & Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator.
46. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
47. Vračar, V. (2012). Izzivi Managementu. *Društvo slovenska akademija za management Ljubljana*, IV(2), 44.
48. Worley, C. G. & Lawler, E. E. (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194–204.
49. Your Article Library. (2015). *Organization: Meaning, Definition, Concepts and Characteristics*. Pridobljeno 18. julija 2020 iz <https://www.yourarticlelibrary.com/organization/organization-meaning-definition-concepts-and-characteristics/53217>

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Vrste organizacijskih struktur

Slika 1: Funkcijska organizacijska struktura



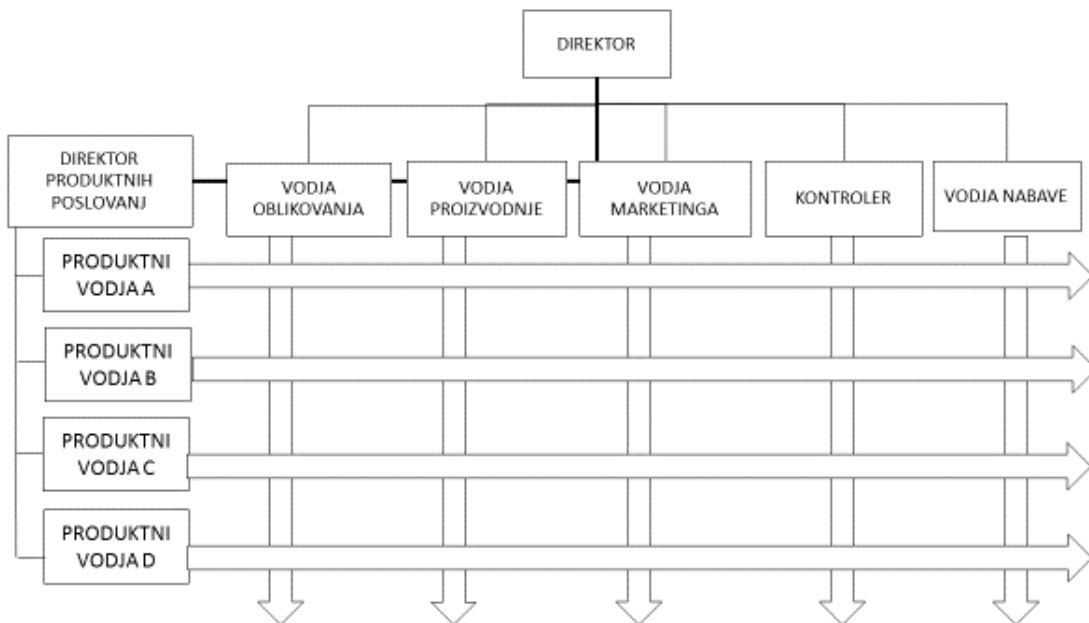
Vir: lastno delo.

Slika 2: Divizijska organizacijska struktura



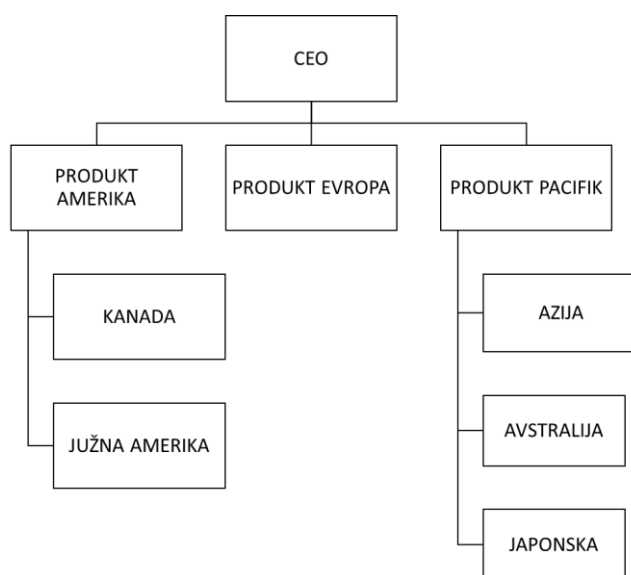
Vir: lastno delo.

Slika 3: Matrična organizacijska struktura



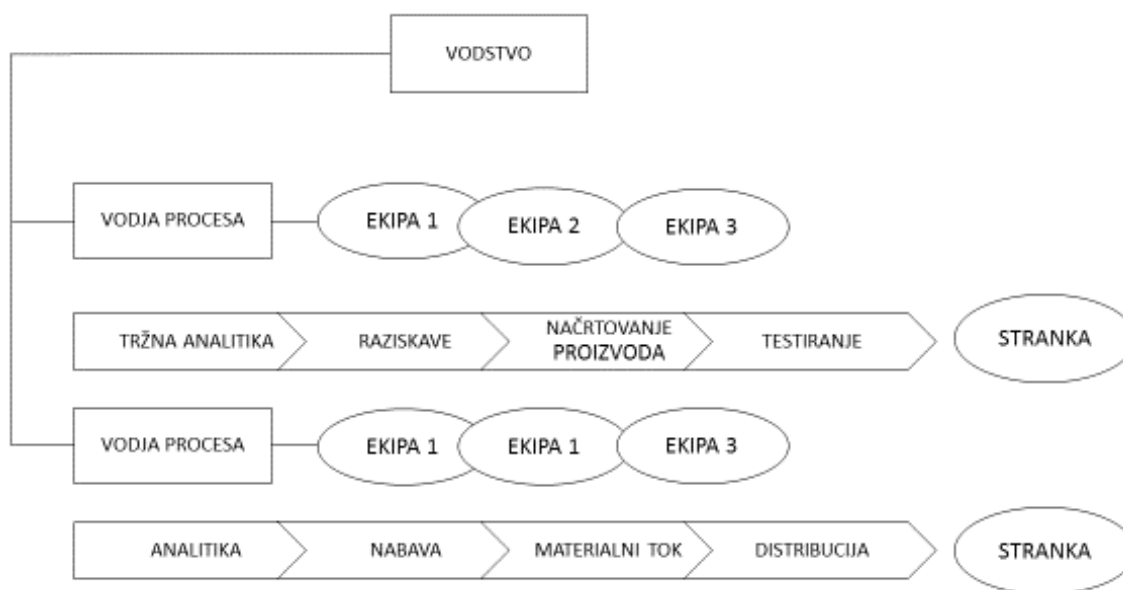
Vir: Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 111).

Slika 4: Geografska organizacijska struktura



Vir: Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 109).

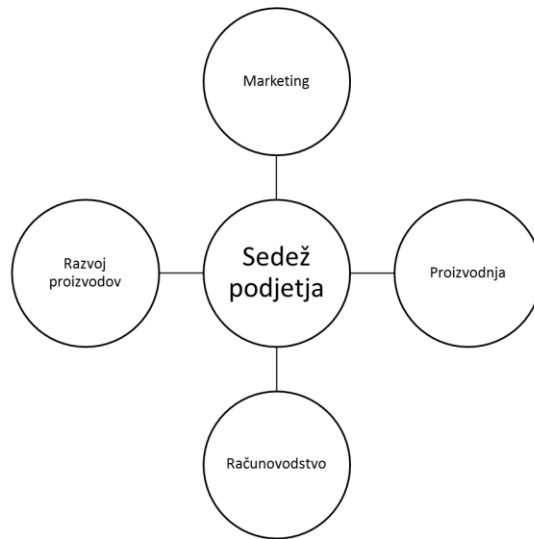
Slika 5: Horizontalna ali timska organizacijska struktura



Vir: Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 116).

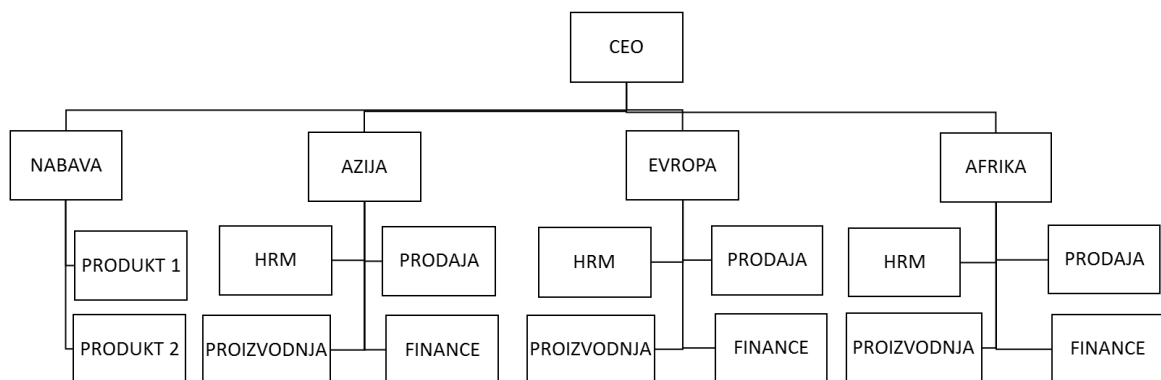


*Slika 6: Virtualna organizacija*



*Vir: Daft, Murphy in Willmott (2010, str. 121).*

*Slika 7: Hibridna organizacijska struktura*



*Vir: Sikavica (2011).*

## **Priloga 2: Intervju z vodjo podjetja**

Vprašanja za Intervju z vodjem podjetja

### **Razlogi za spremembo**

1. Ali v podjetju spremljate faze življenjskega cikla in fazo v kateri se nahaja podjetje?
2. Kaj vidite, da so glavni razlogi za spreminjanje organizacijske strukture?
  - Zunanji razlogi
  - Notranji razlogi

### **Proces spreminjanja organizacijske strukture v podjetju**

1. Kakšen je proces spreminjanja organizacijske strukture v podjetju?
  - Ali imate znotraj podjetja določen proces? V primeru, da ga lahko opišete?
  - Ali v podjetju opravljate analize stanja?
  - Ali ima podjetje točno določeno strategijo kateri tudi sledi?
  - Ali se podjetje bolj prilagaja situaciji in trenutnem stanju?
  - Kdo je odgovoren za spreminjanje organizacijske strukture, ter kdo je vključen?
  - Kako se večje organizacijske spremembe sporočajo zaposlenim?
2. Ali podjetje spremlja kako uspešno je doseglo zastavljene cilje in strategijo?
3. So se s spremembo organizacijske strukture spremenili tudi cilji in strategija, ter vizija in poslanstvo?
4. Kako so je spreminjala kontrola znotraj podjetja v procesu spremembe organizacijske strukture?
  - Ali sta se nadzor in kontrola povečala?
5. Kako se je spreminjala komunikacija znotraj podjetja v procesu spremembe organizacijske strukture?
  - Ali so se razvili drugačni načini komunikacije?
  - Ali lahko opišete spremembe v komunikaciji med oddelki?
6. Kako so se spreminjali interno procesi v podjetju?
  - Ali je podjetje spreminjalo delovna navodila?
  - Ali so se spreminjale naloge na posameznih delovnih mestih?
  - Kako podjetje vodi take spremembe?
7. Ste uvedli spremembe v tehnologiji?
8. Ali lahko opazite spremembo kulture v samem podjetju?
  - Če da kako je podjetje vzpostavilo novo kulturo?
9. Ali so se spremenila pravila v podjetju?
  - Opišite proces obveščanja zaposlenih o novih pravilih.
10. So spremembe organizacijske strukture vplivale tudi na kader zaposlenih?
11. Kako so spremembe organizacijske strukture vplivali na posamezni oddelek?

### **Težave pri spreminjanju**

1. Kaj so po vašem mnenju največje težave pri spreminjanju organizacijske strukture?
  - Kako podjetje rešuje nesoglasja zaradi večjih sprememb?
  - Ali ste zaznali kakšen upor zaposlenih?
2. Kako sprememba organizacijske strukture in rast podjetja vpliva na uspešnost?

### **Na začetku preučevanega obdobja**

1. Kako so razdeljene delovne naloge v podjetju?
2. Kako je razporejena odgovornost v podjetju?
3. Kakšni so razlogi za trenutno organizacijsko strukturo?

### **Organizacijska struktura po koncu preučevanega obdobja**

1. Kako primerna se vam zdi trenutna organizacijska struktura?
2. Koliko bi rekli da se je organizacija spremenila v enem letu?
  - Opišite spremembe v oddelkih in delovnih mestih ter pri zadolžitvah in nalogami.
3. Ali je podjetje določilo trenutno organizacijsko strukturo zaradi strategije?
4. Kako je določena odgovornost v podjetju in kako so razdeljene delovne naloge?

### **Cilj in strategija**

1. Ali so cilji in strategija ter misija in vizija podjetja sporočeni vsem zaposlenim?
2. Ali imajo oddelki svoje cilje in strategijo?

### **Priloga 3: Intervju z vodjo oddelka**

#### Intervju z vodjo oddelka

1. Kako poteka proces spremembe znotraj oddelka?
2. Ali obstaja proces sporočanja sprememb zaposlenim?
3. Ali se je s povečanjem zaposlenih v oddelku spremenila komunikacija?
  - Kako poteka komunikacija med vodjo oddelka in zaposlenimi?
  - Kako med zaposlenimi?
4. Kako so razporejene delovne naloge znotraj oddelka?
5. Ali je za vsako delovno mesto narejeno navodilo?
6. Kako je sprememba v tehnologija vplivala na delo v oddelku?
7. So se zaradi sprememb spremenili odnosi?
8. Ali so spremembe v organizacijski strukturi vplivale na oddelek?
9. Kako so spremembe organizacijske strukture vplivali na odnose med oddelki?
10. Koliko bi rekli da se je organizacija spremenila v enem letu?