

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE
MEDIJSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2016

MIHA ERŽEN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Miha Eržen, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske strukture medijskega podjetja pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Rudi Rozman.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal 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, ne izključno, prostorsko in časovno neomejeno ne 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 16.08.16

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV, VLOGA IN POMEN ORGANIZACIJE	3
1.1 Organizacija, organizacijska struktura in združba.....	3
1.2 Cilji in načela organizacijske strukture	4
1.3 Lastnosti organizacijske strukture	6
1.4 Organizacijski procesi in njihove značilnosti	7
1.5 Povečana intenzivnost sprememb in vloga ravnateljstva	8
2 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	10
2.1 Opredelitev in pomen vplivnih dejavnikov	10
2.1.1 Okolje združbe.....	10
2.1.2 Tehnologija združbe	11
2.1.3 Velikost združbe	12
2.1.4 Zaposleni združbe.....	13
2.1.5 Cilji poslovanja združbe in strategije kot poti za doseganje ciljev združbe.....	14
2.2 Prednosti in pomanjkljivosti organizacijskih struktur združb	15
2.2.1 Produktno-matrična organizacijska struktura	18
2.2.2 Projektno-matrična organizacijska struktura	18
2.2.3 Mrežna organizacijska struktura.....	19
2.2.4 Procesna ali timska organizacijska struktura.....	20
2.3 Fleksibilnost organizacijske strukture v današnjem poslovnem okolju	23
2.4 Komuniciranje kot osnova pri spreminjanju organizacijske strukture	24
2.5 Obvladovanje sprememb pri spreminjanju organizacijske strukture iz navpične v vodoravno	26
3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MEDIJSKEGA PODJETJA.....	27
3.1 Organizacijska struktura medijskega podjetja.....	28
3.2 Značilnosti obstoječe organizacijske strukture v medijskem podjetju	30
3.2.1 Formalizacija	30
3.2.2 Specializacija.....	31
3.2.3 Kompleksnost	31
3.2.4 Razpon kontrole in hierarhija avtoritete	32
3.2.5 Centralizacija in odločanje	32
3.2.6 Profesionalizacija	33
3.2.7 Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih	34
4 PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V MEDIJSKEM PODJETJU	35

4.1	Situacijske spremenljivke, zlasti okolje, zahtevajo spremembe v organizacijski strukturi podjetja	35
4.2	Digitalizacija vsebin kot izziv organizacijske strukture medijskega podjetja	36
4.3	Predlagana prihodnja organizacijska struktura medijskega podjetja	37
4.4	Povzetek sprememb organizacijske strukture v medijskem podjetju	39
5	ZNAČILNOSTI TIMSKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MEDIJSKEGA PODJETJA V PRIHODNOSTI.....	41
	SKLEP.....	43
	LITERATURA IN VIRI.....	44
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	17
Slika 2:	Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura.....	17
Slika 3:	Produktno-matrična organizacijska struktura	18
Slika 4:	Projektno-matrična organizacijska struktura	19
Slika 5:	Mreža podjetij	20
Slika 6:	Procesna organizacijska struktura.....	21
Slika 7:	Vodoravna timska organizacijska struktura.....	23
Slika 8:	Organizacijska struktura v podjetju GV Revije med leti 2001 in 2003.....	28
Slika 9:	Spremenjena organizacijska struktura medijskega podjetja	37
Slika 10:	Današnja, predlagana organizacijska struktura medijskega podjetja	40

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Najpomembnejše značilnosti okolja združb v drugem in tretjem valu	12
Tabela 2:	Spreminjanje organizacijske strukture v časovni razsežnosti	15
Tabela 3:	Primernost izbire organizacijske strukture.....	24
Tabela 4:	Koncepti, torišča in značilnosti komuniciranja	25
Tabela 5:	Formalna izobrazba zaposlenih v medijskem podjetju	33
Tabela 6:	Kadrovska struktura zaposlenih v medijskem podjetju	34

UVOD

Nove organizacijske paradigme dajejo vedno večjo vlogo posamezniku na delovnem mestu oziroma znotraj delovne skupine in s tem spreminjajo pogled na organizacijo v združbi. Ob uporabi informacijsko komunikacijske tehnologije tako človek hitreje prihaja do novega znanja in ga hkrati lahko tudi bolje izrablja. Poleg človeškega dejavnika tudi zunanji ekonomski pritiski ter hitro spreminjajoče se okolje združb zahtevajo bolj fleksibilno organizacijsko strukturo združb, pravzaprav iščejo nove socialne odnose znotraj le-teh. Sodobna organizacija združb je torej usmerjena proti pretirani specializaciji, zaposleni morajo biti usposobljeni za raznovrstne naloge, znati morajo premagovati ovire med posameznimi poslovnimi funkcijami in ustvarjati ozračje spontane iniciative. Z uravnoteženjem človekovih družbeno-psiholoških potreb s cilji združbe pride tudi do ustrežnejše organizacije v danem trenutku. Navsezadnje bo prihodnja, učeča se združba, pri kateri ljudje nenehno odkrivajo, kako ustvarjajo svojo sedanost in kako lahko le-to tudi spreminjajo, postala samoumevna. S tem pridem do ključnega problema, ki bo predmet analize mojega diplomskega dela, to je kako optimizirati organizacijsko strukturo v konkretni združbi, medijskem podjetju, upoštevajoč njene osnovne lastnosti in vse vplivne dejavnike.

Menim, da produktno-matrična organizacijska struktura podjetja GV Revije, v času opazovanja med leti 2001 in 2003, ni bila več ustrezna, saj je šlo za srednje veliko medijsko podjetje, ki je izvajalo program tržno podobnih, a vsebinsko zelo različnih produktov, s podobno tehnično pomočjo, za zelo zahtevno (poslovno) ciljno javnost. Pomanjkljivosti opazovane povezanosti produktnih vodij so bile predvsem v obsežni koordinaciji med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji po edicijah ter s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog in ciljev poslovanja podjetja. Pomanjkljivost produktno-matrične organizacijske strukture v podjetju GV Revije se je kazala zlasti v tem, da so produkti podjetja postajali vedno bolj samostojni in na trgu prepoznavni kot močne (nepovezane) blagovne znamke, s točno določenim letnim planom realizacije prihodkov. Tako je bilo v podjetju oteženo sodelovanje med zaposlenimi v posameznih oddelkih, saj vsaka edicija (»podtalno«) zahteva celotno predanost posameznikov njenim aktivnostim za doseganje ugodnega poslovnega rezultata, kar pa z vidika podjetja kot celote (njenege portfelja sorodnih edicij) vsekakor ni bilo optimalno.

V svojem raziskovanju obravnavam medijsko podjetje GV Revije. Ker se je podjetje v času pisanja diplomskega dela preoblikovalo, ga v nadaljevanju diplomskega dela poimenujem slovensko medijsko podjetje. Svojo dejavnost je podjetje preneslo na bivša sestrška podjetja znotraj skupine podjetij GV Skupina. Večji del svoje dejavnosti je preneslo na podjetje Časnik Finance, in sicer naročnike ukinjenega poslovnega tednika Gospodarski vestnik - nosilec poslovnega tiska je tako postal poslovni dnevnik Finance, s svojimi rednimi mesečnimi prilogami ter v celoti (uredništvo in naročnike) revijo Manager. Podjetje GV Založba je prevzelo revijo Pravna praksa, GV Planet pa revijo Tajnica. Projekt »Slovenske gazele« je bil prenesen na podjetje Gazela RE, ki pa je bilo leta 2006 odkupljeno s strani

medijske hiše Dnevnik (kjer sem danes zaposlen). Za potrebe ciljev mojega diplomskega dela tako obravnavam organizacijsko strukturo bivšega podjetja GV Revije ter jo nato v empiričnem delu obravnavam kot del podjetja Časnik Finance, saj je le-to nekakšen njen naravni naslednik. Sam sem do leta 2005 najprej deloval v okviru podjetja GV Revije, nato pa sem bil vse do leta 2015 zaposlen v podjetju Časnik Finance, v oddelku »Trženja naklad in marketinga«. V diplomskem delu bom zato, pri oblikovanju predlagane prihodnje organizacijske strukture medijskega podjetja, uporabil tudi osebne izkušnje iz časa celotnega preoblikovanja poslovnega tiska podjetja GV Revije, trenutnega stanja organiziranosti v podjetju Časnik Finance ter prihodnjega v podjetju Dnevnik d.d.

Cilja v diplomskem delu sta predvsem:

- analizirati organizacijsko strukturo v slovenskem medijskem podjetju, ugotoviti značilnosti in odstopanja organizacijske strukture v podjetju od različnih teoretičnih konceptov in prikazati njene posebnosti;
- podati predloge za spremembo organizacijske strukture v medijskem podjetju in s tem omogočiti vodstvu podjetja boljšo osnovo za odločitev glede prihodnje oblike organizacijske strukture, kot ene izmed temeljnih dejavnikov za doseg strateških ciljev vodstva podjetja.

V osnovi je diplomsko delo analiza organizacije, kjer gre za proučevanje konkretne organizacijske strukture z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem boljšega doseganja ciljev podjetja, kakor tudi njegovo učinkovitost in uspešnost poslovanja. Metoda analize organizacije je sestavljena iz dveh osnovnih faz, in sicer iz opazovanja dejstev in diagnoze. Opazovanje dejstev pomeni spoznavanje dejanske organizacijske strukture z uporabo informacij (z različnimi (ne)formalnimi pogovori, neodvisnimi vprašalniki in poglobljenimi intervjuji). V fazi diagnoze pa iščemo predvsem vzroke, nastale ali v prednostni ali v problemski situaciji, da bi lahko prvo v prihodnje najboljše izrabili, drugo pa v čim večji meri preprečevali. Navsezadnje je potrebno na podlagi ugotovljenih prevelikih odstopanj dejanske organizacijske strukture združbe od zaželene, le-to celo znova oblikovati. Seveda pa analiza ne bo končni cilj diplomskega dela. Na osnovi analize bo podan tudi predlog ustrežnejše organizacijske strukture opazovanega podjetja.

V prvem delu je pristop deskriptiven, v katerem so opredeljeni pojem organizacija v širšem pomenu besede, koncept učinkovitosti znotraj organizacijskih struktur, razvijanje organizacijskih struktur v procese ter preoblikovanje in spremembe, ki so potrebne pri tem. V drugem poglavju opišem vplivne dejavnike organizacijskih struktur, nadaljujem z analiziranjem značilnosti izbranih opazovanih struktur ter njihovih lastnosti. Nazadnje izpostavim pomen (i) fleksibilnosti organizacijske strukture v današnjem poslovnem okolju podjetja ter (ii) obvladovanja sprememb pri spreminjanju organizacijske strukture iz navpične v vodoravno. V praktičnem delu je uporabljen, poleg omenjenih metod, še analitični pristop z induktivno metodo sklepanja. Narejena primerjalna analiza med obstoječo in novo

organizacijsko strukturo v medijskem podjetju. Ta del je namenjen ugotavljanju primerne oblike organizacijske strukture v medijskem podjetju, s poudarkom na izdajanju periodike s področja poslovnega tiska, tako v tiskani kot digitalni obliki, ki poleg novih zahtev moderne učeče se združbe, narekujejo predlagane spremembe v organizaciji v podjetju. Pri nastajanju diplomskega dela bo uporabljena tudi metoda kompilacije, saj bodo prisotna tudi povzemanja spoznanj, sklepov in rezultatov drugih avtorjev.

1 OPREDELITEV, VLOGA IN POMEN ORGANIZACIJE

V uspešnem preživetju ljudi igrajo tehnična delitev dela in usklajevanje razdeljenega dela v združbah izjemno pomembno vlogo. V kolikor večji meri člani združbe uresničujejo svoje cilje, ko si združba prizadeva za doseg svojih ciljev, toliko bolj trdna in trajna je združba. Ljudje v njej so med seboj povezani, medsebojno odvisni, saj med njimi obstajajo najrazličnejša, spreminjajoča se razmerja. Organizacijska struktura katerekoli združbe je tako sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Lipovec, 1997, str. 37).

V zadnjih dveh desetletjih se na področju združb in njihove organizacije dogajajo številne spremembe. Tehnološki dosežki oziroma t.i. digitalizacija poslovanja omogočajo večjo raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik in procesov, vse za hitro prilagajanje spreminjajočim vplivnim dejavnikom združbe. Odličnost združb torej zahteva oblikovanje ustrezne organizacijske strukture. Le-to pa združbam omogoča uporaba spoznanj sodobnih organizacijskih teorij. Prav organizacijske strukture in njihov vpliv na delovanje in razvoj združbe so za njeno odličnost delovanja osrednjega pomena.

1.1 Organizacija, organizacijska struktura in združba

Različni avtorji s pojmom organizacija razumejo različne stvari. Številni organizacijski teoretiki menijo, da so za organizacijo bistvena medsebojna razmerja. Na primer za Erdmanna je organizacija vsota usmerjenih ukrepov za urejanje razmerij, za Browna je zgradba odvisnih delov v razmerju s celoto, za Koontza in O'Donnella je zgradba oblastvenih razmerij, za Littererja so stabilna medsebojna razmerja, za Argyrisa je množica soodvisnih delov, za Pfiffnerja in Sherwooda način vstopanj ljudi v medsebojna razmerja (Ivanko, 2007, str. 15).

Definicija organizacije združbe je skozi desetletja torej temeljila na različnih predpostavkah, v nadaljevanju pa navajam pojmovanja organizacije nekaterih piscev s področja organizacije v našem prostoru. Lipovec (1997, str. 35) opredeljuje organizacijo kot sestav razmerij med ljudmi – člani združbe, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenih ciljev. Rozman (2000, str. 4) pravi, da je organizacija podjetja množica razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja. Organizacijo členi na organizacijske strukture (statični del organizacije) in procese (dinamični del organizacije).

Organizacija sestoji torej iz struktur (statični vidik) in organizacijskih procesov ter kulture združbe (dinamični vidik). Organizacijska struktura je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. S strukturo označujemo shemo organizacije, formalne vloge, predpise in druga določila (Ivanko, 2002, str. 412). Rozman (2000, str. 7) navede tipične organizacijske strukture v podjetju, kot so: tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna in ravnalna struktura. Po drugi strani je potrebno izpostaviti dinamični vidik organizacije v združbi, ki ga utemeljujejo organizacijski procesi in kultura združbe. Organizacijski proces je proces, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja in smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1997, str. 213). Organizacijski procesi v podjetju so: planiranje, kontroliranje in uveljavljanje, ki zajema vodenje, kadrovanje, motiviranje in komuniciranje.

Razmerja in struktura v združbah se nenehno spreminjajo. Pogosto jih spreminjamo tudi zavestno, formalno - tovrstni proces spreminjanja razmerij imenujemo planiranje. Poslovanje združbe izvajajo izvajalci, organizacijo pa uveljavljajo ravnatelji. Planiranje, uveljavljanje in kontroliranje so organizacijski procesi, ki zagotavljajo smotrnost in učinkovitost delovanja združbe. Vsebina vseh teh procesov pa je usklajevanje ali koordinacija v združbi. Proces njihovega izvajanja je odločanje. Planirano si seveda prizadevamo sistematično uresničevati - temu procesu pravimo kontrola, kot kontrola organizacije in kontrola poslovanja.

Poleg procesov, dinamični vidik organiziranosti v združbi, utemeljuje kultura združbe, pri kateri je človek najpomembnejši snovalec in izvajalec organizacije. V združbi se pojavlja v vsej svoji razsežnosti, s tem oblikuje tudi t.i. nevidno strukturo, ki jo imenujemo neformalna organizacija. Empirične raziskave so potrdile hipotezo, da je nevidna organizacija, ki je zajeta v organizacijski kulturi, pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti združbe kot celote (Kovač, 2001, str. 368).

Pojem organizacije sem opisal predvsem kot sestavo razmerij med ljudmi, saj jo bom kot tako v nadaljevanju proučeval v empiričnem delu moje analize. Obenem pa gre tudi za sodobno razumevanje organizacije. Na tem mestu naj le navedem tudi drugi dve pojmovanji organizacije, razumevanje organizacije v tehničnem smislu in sociološkem gledanju na organizacijo kot združbo njenih članov.

1.2 Cilji in načela organizacijske strukture

Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja pri strukturiranju organizacijske zgradbe sodobnih združb. Stabilnost in fleksibilnost tvorita organizacijsko ravnotežje. Le-to mora biti doseženo v vsakem primeru oblikovanje organizacijske strukture (Ivanko, 2002, str. 413). Z oblikovanjem organizacijske strukture želimo doseči njeno čim večjo stabilnost in trajnost. Stabilnost organizacijske strukture po eni strani pomeni njeno togost. Zaradi vse večje nestabilnosti okolja pa so spremembe v združbi vse pogostejše. Ne prilagajanje organizacijske strukture zahtevam okolja združbam znižuje učinkovitost, zato je drugi temeljni cilj

organiziranja struktur njihova fleksibilnost. Le-ta se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge, kot tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog. Pomeni tudi sposobnost lastnega spreminjanja, kar predstavlja svojevrsten organizacijski izziv za posameznike in delovne skupine.

Kot temeljni načeli organiziranja združbe upoštevamo zlasti *centralizacijo* in *decentralizacijo*. Centralizacija je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu oziroma pod enim vodjem, decentralizacija pa je zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih oziroma pod različnimi vodji (Ivanko, 2002, str. 414). Prednosti prve so navadno pomanjkljivosti druge. Razlogov za decentralizacijo združbe je več: lažje se približa strankam in hitreje odzove na spremembe na trgu in druge nepredvidene razmere, skratka, združba je učinkovitejša. Hkrati ravnateljem in sodelavcem dodatna svoboda pomeni neprekosljivo spodbudo. Če v združbi vladajo prava vodstvena načela, bo razmeroma samostojna združba dosegla celo boljši in primernejši nadzor kot tista, ki je vodena iz enega centra. Pomanjkljivost načela decentralizacije pa je, da združbi vzame precej časa, preden ga udejanji, zaradi česar verjetno večina poskusov decentralizacije propade. Malo je znanega, kaj vse ta proces terja, vsekakor pa sta ključna potrpežljivost in dolgoročna usmerjenost. Dober ravnatelj se zaveda, da sodelavci posej obvladajo precej bolj, kot se pričakuje od njih, zato ne skopari s pooblastili. Velika oziroma srednje-velika združba je tako preoblikovana v »mrežo« majhnih avtonomnih delov združbe, ki v najboljšem primeru združujejo prednosti velikega in malega podjetja: dobro so preskrbljena z viri, hkrati pa izredno učinkovita (Larson & Haegglund, 2005, str. 5).

Vrednote, ki prevladujejo v učinkovitih organiziranih združbah, so torej močna decentralizacija, močna kultura in skupni interesi. Podrobnim proračunom in operativnemu nadzoru sčasoma ne pripisujejo več tolikšnega pomena, izogibajo pa se tudi hierarhični organizacijski zgradbi. V središču pozornosti so glavni operativni cilji - v zasebnih združbah navadno donos na uporabljeni kapital. Na centralni ravni združbe spremljajo še nekaj drugih podatkov, vse pa hitro in sproti (Larson & Haegglund, 2005, str. 8-9).

Spremenjeni načini življenja in dela ter spremenjeno okolje zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo oziroma zahtevajo drugačen način razmišljanja, zato se postavlja problem spreminjanja organizacijske strukture. Obvladovanje sprememb v organizacijski strukturi je zelo kompleksno. To pomeni, da je potrebno pravočasno izvajati spremembe in se spremembam tudi prilagajati, le-te se pojavljajo čedalje hitreje, zato so procesi spreminjanja organizacijske strukture v združbah vse krajši. Seveda pa je pomembno, da organizacijske strukture ne spreminjamo prepogosto. Reorganizacija je potrebna, ko je združba v krizi ali že dalj časa slabo posluje. Gotovo pa škodi ravnateljevi verodostojnosti, če v svojem mandatu več kot enkrat spremeni strategijo vodenja združbe. Osnovna načela (pre)strukturiranja organizacijskih oblik učinkovitih in uspešnih združb so torej (Larson & Haegglund, 2005, str. 20): (i) enostavna organizacijska struktura z jasnimi odnosi, (ii) močna korporacijska kultura, (iii) pregledna velikost poslovnih enot, (iv) jasno določeni vizija, strategija in cilji, (v) organiziranost za določeno obdobje, (vi) jasno določeni odgovorni posamezniki, (vii) čim manj organizacijskih ravni ter (viii) enostavnost organizacijskih procedur in postopkov.

1.3 Lastnosti organizacijske strukture

Intenzivna in raznovrstna konkurenca terja od združbe delovanje in ravnanje po načelu odličnosti. Odličnost pomeni nekaj, kar ima veliko vrednost, nekaj vrhunskega, celo nekaj veličastnega. Odličnost združbe je v veliki meri odvisna od organizacijske strukture oziroma od njenih lastnosti. Zatorej morajo ravnatelji pri oblikovanju organizacijske strukture upoštevati naslednje osnovne prvine, lahko jim rečemo kar lastnosti organizacije (Hellriegel & Slocum, 1999, str. 320).

Specializacija ali tehnična delitev dela je proces opredeljevanja posebnih nalog in dodeljevanje teh nalog posameznikom ali delovnim timom, ki so usposobljeni za njihovo izvajanje (Ivanko, 2002, str. 415). Najbolj vidna je iz števila različnih delovnih mest v podjetju. V splošnem pomeni usposobljenost za opravljanje določenih del ali nalog, kateregakoli delovnega področja v združbi.

Standardizacija opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja svoje delo na enoten in konsistenten način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih oziroma profitnih centrih združbe, pri tem je delo običajno podrobno opisano (Ivanko, 2002, str. 415). Če dela ne bi bila specializirana, združba ne bi učinkovito uresničevala svojih ciljev. Prav tako podrobno opredeljeni standardi omogočajo ravnateljem, da primerjajo dosežke zaposlenih s postavljenimi sodili. V manj standardizirani združbi usklajevanje terja od ravnateljev dober občutek, spretnost in sposobnost, t.i. intuicijo, za zaznavo problemov, delitev odgovornosti in zelo pomembno – učinkovito medsebojno komuniciranje vseh v združbi.

Koordinacija so formalni in neformalni postopki povezovanja aktivnosti, ki jih izvajajo določeni posamezniki ali skupine v združbi (Ivanko, 2002, str. 415). V različnih združbah je pristojnost razporejena različno. V centralizirani združbi višji ravnatelj sprejema odločitve in jih potem prenaša na nižje vodstvene ravni. V decentralizirani združbi, pa imajo pristojnosti za sprejemanje določenih odločitev tudi nižji vodstveni kadri. V praksi se uporablja oboje, nekatere funkcije se organizira centralizirano (npr. računovodstvo), nekatere pa decentralizirano (npr. proizvodnja).

Avtoriteta je pravica ukazovanja oziroma vplivanja na delovanje drugih v združbi (Ivanko, 2002, str. 416). Pomembna je zakonita avtoriteta, ki temelji na normativnih pravilih in pravici vrhnjega ravnateljstva, da vodi po teh pravilih. Ravnatelji tako izvajajo avtoriteto z delovanjem in sprejemanjem odločitev v poslovanju. Hierarhija avtoritete določa, kdo je komu odgovarja oziroma poroča. Določa tudi razpon kontrole, kar nam pove, koliko ljudem je kdo podrejen. Organizacijska piramida najbolj nazorno pokaže hierarhijo avtoritete, v zadnjem času je opazen trend v sploščanju oziroma nižanju piramide (Rozman, 2000, str. 27).

Profesionalizacija pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja. Pri tem lahko govorimo o visoki profesionalizaciji, če je potrebna daljša doba za izobraževanje in nizki, če

je ta doba krajša. Meri se s povprečno izobrazbo v podjetju oziroma njenih delov. Visoka profesionalizacija pomeni tudi, da delo zahteva visoko izobražene in sposobne ljudi, t.i. profesionalce.

Kadrovska konfiguracija pomeni kako in kateri ljudje so v podjetju zaposleni. Gre predvsem za primerjavo določenih skupin zaposlenih z vsemi zaposlenimi ali z drugimi (pod)skupinami (npr. razmerje med vodstvom in podrejenimi, režijski delavci in strokovnjaki).

Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja pri strukturiranju organizacije sodobne združbe. Organizacijsko ravnatežje mora biti doseženo v vsakem primeru oblikovanja organizacijske strukture, saj le-to omogoča ponavljajoče se dejavnosti. Z delitvijo dela organizacijsko oblikujemo strukturo nalog, sestavo njihovih izvrševalcev, delovno hierarhijo in oblike komuniciranja za doseganje zastavljenih ciljev, seveda s pomočjo ustreznih strategij. Ker sodobne zaostrene razmere poslovanja terjajo drugačne načine strukturiranja organizacije, morajo ravnatelji organiziranost svojih združb nenehno prilagajati spremenjenim razmeram, tako v notranjem kot zunanjem okolju. Dejansko morajo cilji združbe oblikovati njeno strukturo, le-ta je nekakšno sredstvo za uresničitev poslovnih ciljev. Ker se ti cilji s časom spreminjajo, mora ravnateljstvo združbe tudi organizacijske strukture prilagajati spremenjenim ciljem. V nadaljevanju tako podrobneje opredelim tako organizacijske procese kot razvijanje in oblikovanje združbe.

1.4 Organizacijski procesi in njihove značilnosti

Organizacijski procesi so procesi zagotavljanja smotrnega doseganja cilja združbe (Rozman, 2000, str. 12). Planiranje, izvedba in kontrola so kot vsebina delovnih procesov vedno vezani na obliko oziroma vsebino. Delovna opravila povežemo v delovne naloge, lete dodelimo delovnim mestom in s tem zaposlenim. Delovna mesta povežemo v oddelke, te večje poslovne enote in te nazadnje v podjetje kot celoto. Ljudje imajo tako določene zadolžitve, odgovornost in avtoriteto. Takemu določanju razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oziroma vzpostavljanju le-te pravimo koordiniranje. Le-to je dejansko dajanja oblike vsebini. Preko tega procesa vzpostavljamo obliko podjetju in njegovim delom, ki bo zagotavljala čim uspešnejše poslovanje oziroma možnost odločanja, kot metoda v organizacijskem procesu znotraj družbe (Rozman, 2015, str. 42).

Organizacijski procesi so torej dinamično razvite organizacijske strukture, kar velja zlasti za enovite in složene strukture. V primerjavi z njimi sta procesa planiranja in kontrole specifična; vsaka struktura in proces je lahko planirana ali pa dejanski, kontroliran (Rozman, 2015, str. 42). Zato tudi za procese veljajo smiselni upoštevane značilnosti struktur, kot so formalizacija, standardizacija, kompleksnost ali centralizacija. Upravljalno-ravnen proces sestoji iz procesov planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Vsebinsko so ti procesi usklajevanje različnih delovnih aktivnosti, delnih ciljev ali razmerij med zaposlenimi, metodološko pa so tipični procesi odločanja, katerih tipična značilnost je ravno njihova

različnost. Formalni organizacijski proces tako zagotavlja smotrnost delovanja združbe kot smo že prej omenili, neformalni proces pa lahko enačimo z nastajanjem in spreminjanjem kulture podjetja. V nadaljevanju povzemam nekaj misli o povezavi med strukturami in procesi.

Dejansko gre pri razmerju med strukturo in procesom za bolj znano, splošno in širše razmerje med obliko in vsebino. Vsebina vpliva na obliko in obratno. Povezavi med statičnim razmerjem in dinamičnim procesom skupaj pravimo odnos. Le-tega namesto razmerja bomo uporabili takrat, ko želimo poudariti dinamični vidik razmerja ali struktur. Odnos je tako dinamično razmerje ali razmerje kot proces, ki zagotavlja smotrnost (Rozman, 2015, str. 52).

Pri vsem je pomembna ugotovitev (Mihelčič, 2008, str. 363), povezana z razvojem struktur v procese. Organizacijska struktura mora ustrezati procesu ravnanja z zmožnostmi človeka kot delu procesa ravnateljstva, iz katere se proces razvija. Posledično se temeljno strukturno organizacijsko načelo lahko glasi: zadolžitev-odgovornost-avtoriteta oz. moč-komunikacija-zmožnost. Da lahko zagotavljajo smotrnost delovanja združbe glede na doseganje njenih ciljev, se strukture razvijejo v ustrezne procese: poslovanja, motiviranja, komuniciranja, vodenja, ravnanja z zmožnostmi in ravnateljstva. Oboji, strukture in procesi, pa so lahko planirani in dejanski.

Navsezadnje ne smemo pozabiti na neformalno organizacijsko strukturo, s katero lahko razumemo organizacijsko kulturo. Dejansko ta postaja vsaj delno tudi formalna, saj jo poskušamo tudi načrtno spreminjati. Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi zunanjega prilagajanja in notranje integracije. Organizacijska kultura je tako sistem vrednot in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki združbi in razlikuje eno združbo od druge, zato je pomemben element konkurenčne prednosti. Organizacijska kultura je prav tako zelo odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje in celo vsiljuje svoje predpostavke o tem, kaj je dobro in primerno za združbo. Organizacijska kultura torej tvori nekako (neformalno) organizacijsko strukturo v združbi. Ker je združba največkrat bolj odvisna od okolja kot okolje od nje, je tako tudi s kulturo združbe, le-ta odseva kulturo okolja, v katerem združba deluje in jo je kot tako zelo težko in dolgotrajno spreminjati (Florjančič & Novak, 2003, str. 75-76). V nadaljevanju tako predstavim vse dejavnike, ki odločilno vplivajo na organizacijsko strukturo združbe.

1.5 Povečana intenzivnost sprememb in vloga ravnateljstva

Dogajanje v sodobnem okolju je vse intenzivnejše, vse manj napovedljivo, zato je potrebno pozorno spremljati vsa dogajanja v okolju in združbo sproti prilagajati bodisi aktivno, proaktivno, evolucijsko bodisi revolucijsko. Tovrste spremembe lahko uveljavlja le usposobljen in »opolnomočen« ravnatelj, ki pa bo moral poleg splošnih strokovnih, metodoloških, socialnih, osebnih in izvedbenih znanjih, spretnostih in veščinah, posedovati še posebne

kompetence. Le-te bodo potrebne za izvajanje radikalnih sprememb, preobrata v poslovanju ali celovite preнове posamezne združbe (Dubrovski, 2011, str. 2). Tako se ravnateljstvo podjetja postavlja vedno bolj v ospredje, njegova stalna budnost in pripravljenost za spreminjanje, tudi strukture organiziranosti združbe v smeri bolj fleksibilnih, prilagodljivih struktur, ki povečajo učinkovitost združbe - nasproti potrebam in željam različnih uporabnikov. Poslovna praksa tako permanentno razvija nove pristope, kako v spreminjajočem, turbulentnem in kompleksnem okolju uspeti, vsi pa temeljijo na nujnosti in stalnosti t.i. tristopenjskega ukrepanja (Dubrovski, 2011, str. 3):

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,
- prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v združbo,
- izvajanje sprememb v delovanju združbe na tej osnovi.

Razvoj združbe torej mora temeljiti na spreminjanju, ki vedno pomeni porušitev obstoječih notranjih in zunanjih ravnovesij in vzpostavitev novih, ta pa naj bi prinesla večja uspešnost in učinkovitost. Če se združba ne spreminja, potem se ne more razvijati. Spremembe so torej temelj za razvoj združbe. Obvladovanje sprememb torej pomeni usmerjanje razvoja v zeleno smer. Izhodiščna spoznanja k možnostim preprečevanja kriz s stalnim in pravočasnim spreminjanjem združb so (Dubrovski, 2011, str. 7):

- delovanje posamezne združbe ne sme biti v nasprotju z osnovnimi značilnostmi skupnega makro-trenda današnjega okolja (internacionalizacija, fleksibilnost, digitalizacija, inovativnost), najugodnejše pa je, če je z njimi povsem skladna, kar pomeni, da mora ravnateljstvo združbe za zagotovitev nadaljnjega obstoja in razvoja - upoštevati poleg novih izdelkov in storitev ter tehnoloških in proizvodnih postopkov - stalno razvijanje novih ravnateljskih pristopov in metod;
- sodobna združba mora biti istočasno vitka, agilna, dinamična, sploščena, virtualna, mrežna, modularna, adaptivna, projektna, inteligentna in nenehno učeča;
- spremembe v sodobnem okolju poslovanja so na vseh področjih izredno dinamične in težko napovedljive, le-te zahtevajo permanentno prilagajanje združbe s pripravo in izvajanjem tako aktivnih kot re-aktivnih načinov prenavljanja združbe – t.i. hiperkonkurenca kot dinamično in nepredvidljivo okolje, zahteva fleksibilne ter inovativne združbe, ki se lahko prilagodijo spremenjenim pravilom konkurenčnega trga;
- v ospredje vstopajo odločitve analiznega in intuitivnega značaja, ko se posamezne poslovne rešitve iščejo izven ustaljenih miselnih okvirov, na osnovi inovativnih in ustvarjalnih pristopov;
- v sodobnih razmerah poslovanja pretekli modeli ravnateljstva, pristopi, stili in kompetence (veščine, znanja in sposobnosti) ne zadostujejo, zato je treba razviti nove, pogosto popolnoma inovativne modele;
- izjemna intenzivnost sprememb v makro- in mikro- okolju ter neuporabnost ali zožena uporabnost preteklih modelov, metod, postopkov in pristopov postavlja ravnatelje v izjemno zahteven položaj, saj je potrebno v razmerah nepopolne informiranosti, tveganja

in negotovosti, ko se ni mogoče nasloniti na preteklo prakso ali vnaprej pripravljene načrte, sprejemati najboljše odločitve, pogosto radikalne in v časovnem pritisku.

Zaradi vseh sprememb, ki jih narekuje okolje združbe, v najširšem pomenu, se vloga in zahtevnost ravnateljstva povečuje. Napredek informacijsko-komunikacijske tehnologije in modelov napovedovanja prihodnosti ravnateljstva ne nadomešča, temveč mu je le v pomoč in podporo. Tudi zaradi izjemnega napredka raznovrstnih tehnologij in obsega razpoložljivih informacij, pogosto neurejenih ali celo nasprotujočih, je subjektivna presoja ravnateljev, ki vključuje še družbeno, okoljsko in etično odgovornost, v današnjem prostoru in času - ključnega pomena.

2 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Združbe in njihova organizacijska struktura se v zadnjih desetletjih pospešeno spreminjajo. Tudi v sodobnih združbah morajo upoštevati zakonske zahteve o (s)odločanju, kar se kaže v različnih oblikah participacije sodelavcev pri odločanju. Neomejenost pri oblikovanju organizacijske strukture je večinoma navidezna, saj mora le-ta upoštevati načela racionalnosti. Oblikovana mora biti tako, da omogoča učinkovito in uspešno uresničevanje zelenih ciljev, pri čemer so stroški in učinki najpomembnejši omejitveni dejavniki pri uveljavljanju nove organizacijske strukture v združbi. Če jih ne upoštevamo, bo oblikovana organizacijska struktura morebiti zgrešila svoj namen (Ivanko, 2002, str. 414).

2.1 Opredelitev in pomen vplivnih dejavnikov

Na izbiro in uspešno rabo določene organizacijske strukture v določenem obsegu vpliva vrsta notranjih in zunanjih dejavnikov. Vplivni dejavniki izbire in rabe organizacijske strukture so torej vsi tisti, ki neposredno ali posredno vplivajo na organizacijsko strukturo ali njeno oblikovanje (Ivanko, 2002, str. 412). Če hoče združba ostati oziroma postati uspešna, se mora neprestano prilagajati tem vplivom. Glede na to, ali dejavniki izhajajo iz okolja združbe ali iz same združbe, lahko razlikujemo zunanje in notranje vplivne dejavnike. V nadaljevanju predstavljam pet najvplivnejših dejavnikov vsake združbe: (informacijska) tehnologija, okolje, velikost združbe, zaposleni, cilji ter strategije.

2.1.1 Tehnologija združbe

Tehnologijo v najširšem smislu predstavlja znanje, potrebno za spreminjanje, transformacijo vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman, 2000, str. 31). V ekonomskem razvoju vpliva tehnologija na dvig produktivnosti in zniževanje stroškov v združbah. Informacijsko komunikacijska tehnologija je danes prav gotovo tista gospodarska dejavnost, kjer je združen verjetno največji strokovni in znanstveni potencial vsega človeštva. Za združbe, ki si v veliki meri pomagajo s sodobno informacijsko komunikacijsko tehnologijo, je značilna visoka stopnja globalne digitalizacije z uporabo medmrežja in spleta, elektronske pošte in video

konferenc ter drugih oblik razvite (elektronske) komunikacije. Sodobno informacijsko komunikacijsko tehnologijo morajo razvijati in uporabljati združbe vseh velikosti in starosti. S starostjo združbe namreč raste vrzel med inovacijsko sposobnostjo združbe in novimi tehnologijami, tako da opazamo, da nove tehnologije hitreje uvajajo mlade združbe oziroma še bolj zagonska podjetja (angl. *Start-up-i*). Velike združbe, za svoje delovanje v čim večjem obsegu z najnovejšimi smernicami informacijske komunikacijske tehnologije, navadno reagirajo tako, da sklepajo strateška zaveznitva s perspektivnimi mladimi združbami, ki so v razvoju informacijsko komunikacijskih tehnoloških rešitev lahko hitrejša, bolj gibka. Le-te pa prek sodelovanja z velikimi, uveljavljenimi združbami pridobijo potrebne reference poslovanja oziroma večjo verodostojnost, kar jim olajša začetno zbiranje potrebnega kapitala za start in krepitev poslovanja. Vse pogosteje pa velike združbe v svoje poslovne partnerje, manjše združbe, tudi neposredno vlagajo.

Določena tehnologija zahteva določeno organizacijsko strukturo. Za množinsko in serijsko tehnologijo, rutinsko delo in v večji meri proizvodno dejavnost je bolj uporabna mehanistična organizacijska struktura. Po drugi strani pa procesna in projektna tehnologija, nerutinsko, projektno delo in pretežno storitvena dejavnost bolje uspevajo v organski organizacijski strukturo. Za organsko organizacijsko strukturo je značilno manj hierarhije in kontrole, manj formalizacije, velika decentralizacija, horizontalna in ustna komunikacija in manjša specializacija dela. Na primer storitvena tehnologija zaradi svojih značilnosti zahteva visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje, nizko formalizacijo in hitro, učinkovito komunikacijo v vse smeri. Obratno je značilno za mehanistično organizacijsko strukturo (Rozman & Kovač, 2012, str. 245).

2.1.2 Okolje združbe

Okolje združbe je skupek vseh institucij, silnic in dražljajev, ki lahko potencialno vplivajo na učinkovito delovanje združbe (Kajzer, 2001, str. 62). V okolju se v zadnjih dveh desetletjih dogajajo korenite spremembe, ki v temelju spreminjajo tako našo družbeno kot še posebej ekonomsko življenje. To preobrazbo imenujemo (Kajzer, 2001, str. 63) preskok z drugega na tretji val, preobrazbo iz industrijske v postindustrijsko (informacijsko) družbo. Najpomembnejše značilnosti v okolju podjetij v industrijski in informacijski družbi so razvidne iz Tabele 1 na naslednji strani.

Večina združb v procesu prilagajanja spremembam v okolju preoblikuje svojo organizacijsko strukturo na način, da nekaj časa prehiteva, nekaj časa ustreza in nekaj časa zaostaja za optimalno obliko. Organizacijska struktura je torej nekaj časa neustrezna, nato ustrezna in potem spet neustrezna. V kompleksnem in dinamičnem okolju, ki je znano kot negotovo, se združbe prilagajajo z velikim številom oddelkov. Z veliko diferenciacijo zaposlenih, za večjo integracijo s spremenjenim strateškim planiranjem, kar zahteva predvsem organsko organizacijsko strukturo. Nasprotno bi v preprostejšem, stabilnejšem okolju k uspešnosti delovanja združbe vodila mehanistična organizacijska struktura (Rozman, 2002, str. 81).

Tabela 1: Najpomembnejše značilnosti okolja združb v drugem in tretjem valu

Značilnosti	Industrijska družba (družba "drugega vala")	Informacijska družba (družba "tretjega vala")
Konkurenčna prednost	Količina, obseg naročil	Kakovost in hitrost
Tržišče	Trg proizvajalca	Trg kupca, stranke
Poslovno okolje	Relativno stabilno	Izrazito spremenljivo
Struktura sistema	Izrazito formalno urejena	Fleksibilnost strukture
Temeljni model združbe	Zasebno-lastniška združba	Združba kot javna, odprta institucija
Hierarhija	Struktura-Proces-Strategija	(Vizija)-Strategija-Proces-Struktura
Vrsta sistema	Zaprta sistem	Odprt, povezovalen sistem

Vir: Š. Kajzer, Na znanju temelječa teorija firme in management znanja, 2001, str. 63.

Okolje lahko razdelimo glede na število vplivov, takrat govorimo o enostavnem in kompleksnem okolju ter glede na velikost vplivov, ko govorimo stabilnem ali dinamičnem okolju (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 141). Enostavno in stabilno okolje je predvidljivo, kompleksno oziroma dinamično okolje pa je negotovo. Združbe delujejo v svojem okolju, ki na le-te vpliva, pri tem je za preučevanje organizacijske strukture pomembna zlasti povezava med negotovostjo okolja in združbo. Negotovost okolja je opredeljena z njegovo spremenljivostjo, v smislu obsega in velikosti sprememb. Po drugi strani pa s kompleksnostjo, ki vključuje vse dejavnike okolja, ki vplivajo na samo združbo. V preprostem stabilnem okolju rastejo centraliziranost, mehanistični model organizacijske strukture, standardni delovni procesi ter formalizacija. V kompleksnem stabilnem okolju pa nastajajo bodisi mehanistične organizacijske strukture, ki so že decentralizirane, ker je delo bolj preprosto, medtem ko v dinamičnem okolju združba že zahteva organsko organizacijsko strukturo, sprejemanje odločitev pa lahko ostane centralizirano. Ko nastopi kompleksno dinamično okolje, združba zahteva organsko organizacijsko strukturo in decentralizacijo ravnateljstva, poveča se specializacija, delovni procesi postanejo manj standardni in manj formalni.

2.1.3 Velikost združbe

Organizacijsko strukturo v osnovi določa število zaposlenih, prodajna vrednost proizvodov ali storitev, dodana vrednost le-teh ter sredstva združbe. Zlasti v velikih združbah je zelo pomembna ravnateljska struktura, saj je ravnateljstvo v največji meri odgovorno za uspešnost združbe. Sama velikost je v preteklosti veljala za odločujoč dejavnik pri izbiri organizacijske strukture. Trditve, da so velike združbe z nekaj tisoč zaposlenimi veliko bolj notranje strukturirane kot male z nekaj sto zaposlenimi, zveni skoraj samoumevno. V zvezi z velikostjo združb so empirične raziskave poskušale dokazati trditve, da čim večja je združba, tem večja je stopnja notranje specializacije, tem večje je število uporabljenih »birokratskih« instrumentov koordinacije oziroma planiranja, tem večja je stopnja delegiranja odločitev. Pri raziskavah so bili kot indikatorji za velikost združbe največkrat izbrani: število zaposlenih,

celotni prihodki in sredstva združbe ter indikatorji za notranjo specializacijo (število delovnih področij ali oddelkov) (Rozman, 2000, str. 47).

Velikost združbe in njen vpliv na uspešnost in učinkovitost le-te je predmet številnih raziskav. Temeljni motiv lastnikov in ravnateljstva združb je rast, širitev poslovanja združbe. Torej lahko na tem mestu govorimo o življenjskem ciklu združbe, od nastanka (rojstva) združbe, njene mladosti, prehoda v zrelost in s tem diferenciacije združbe ter na koncu sama zrelost združbe oziroma njena konsolidacija. Za učinkovitost tovrstne rasti pa je potrebno zagotavljati ustrezne spremembe v organizacijskih procesih in strukturah (Rozman, 2002, str. 81).

2.1.4 Zaposleni združbe

Združba je močno odvisna tudi od zaposlenih, tako od njihove izobrazbe kot od njihovih osebnostih lastnosti, sposobnosti ter motiviranosti za delo (Rozman, 2002, str. 81). Vplive zaposlenih na organizacijsko strukturo preučujejo zlasti vedenjske teorije. Združba torej brez ljudi ne more obstajati. Posamezniki se med seboj razlikujejo tako po samostojnosti, prevzemanju tveganja kot usposobljenosti in prirojenih talentih. Te lastnosti vsekakor vplivajo na vodenje, motiviranje, kontrolni razpon, formalizacijo, centralizacijo in komuniciranje v združbi. Po eni strani organizacijsko strukturo tako prilagajamo zaposlenim, po drugi pa se le-ti prilagajajo tudi njej. V le-tej pa nas ne zanima vodenje posameznika, ampak organizacijsko vodenje, s katerim obravnavamo vodenje in (re)akcije zaposlenih. Potrebno je tudi upoštevati, da so posamezniki različno predani delu, stvari različno dojemajo. Pogosto zaposleni delujejo tudi v skupinah, kjer imajo člani le-te različne funkcije oziroma vloge, pri čemer svoje vodenje redno prilagajajo pričakovanjem tima, skupine. Skupina tako vpliva na posameznika - s tem pa na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo in zelo pomembno, njegov razvoj.

Ustvarjalnost zaposlenih je ena najbolj zaželenih kompetenc zaposlenih v sodobnih združbah, ki se soočajo s hitrimi in neprestanimi spremembami. Ker je ustvarjalnost sposobnost, ki jo lahko razvijamo, spodbujamo in krepimo ter jo združbe vedno bolj pričakujejo od novo zaposlenih, je pomembno, da k njenemu razvoju aktivno pristopijo tudi izobraževalne institucije v družbi. Na ustvarjalnost posameznika vplivajo številni dejavniki na ravni posameznikov, timov in združb. Med drugim na ustvarjalnost vplivajo tudi medosebni odnosi in medsebojna razmerja, ki se oblikujejo med posameznikom in njegovimi sodelavci ter tako tvorijo njegovo socialno omrežje (Sitar, Aleksić, Černe in Mihelič, 2016, str. 14).

Jasno razlikovanje med organizacijskim in poslovnim procesom na eni strani ter med delovnim mestom, opravilom in delovno nalogo na drugi strani je nedvoumno nujen pogoj, da ravnatelj razume organizacijski vidik svojega dela in je sposoben to razumevanje tudi praktično udejanjati. Učinki večjega razumevanja sposobnosti zaposlenih se odražajo pri: (i) ustrežnejši zasnovi samega delovnega procesa, (ii) koristih iz doslednejšega spremljanja pogojev in učinkov dela za izrabo vseh podatkov, (iii) odkrivanju zmožnosti zaposlencev, (iv)

pravičnejšem nagrajevanju dosežkov posameznih zaposlenih in (v) večji prožnosti pri potrebnem prerazporejanju sodelavcev, ki ga narekujejo spremembe na različnih trgih. Vse to pozitivno vpliva tudi na počutje zaposlenih, izpostavlja prednosti višje ravni usposobljenosti ljudi, spodbuja njihovo ustvarjalnost ter inovativnost, skratka, ustvarja primerno okolje za boljše dosežke v združbi (Miheličič, 2015, str. 49).

Za ravnatelja je pomembno, da te razlike (s)pozna, da lahko učinkovito vodi svoje podrejene. Manj kvalificirani, manj samostojni zaposleni narekujejo potrebo po mehanistični organizacijski strukturi, medtem ko po drugi strani bolj samostojni, na tveganje boljje odzivni sodelavci uspešneje delujejo v organski organizacijski strukturi. Prav tako mora biti odgovornost zaposlenih sorazmerna z usposobljenostjo in motiviranostjo le-teh, za čim uspešnejše delovanje združbe (Rozman et. el., 1993, str. 134).

2.1.5 Cilji poslovanja združbe in strategije kot poti za doseganje ciljev združbe

Vpliv ciljev in strategij na uspešnost združbe je precej preučevan. V zadnjem času zlasti v smeri strategije, kateri mora nujno slediti tudi organizacijska struktura. Strategije učinkovitosti (proizvedenih količin oziroma stroškov) zahteva mehanistično organiziranost, ki se izraža navadno v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi. Strategija raznolikosti pa zahteva bolj decentralizirano organizacijsko strukturo (Rozman, 2002, str. 81). Pri vsem skupaj je potrebno poudariti tudi povezavo v nasprotni smeri, ko določena organizacijska struktura združbe vodi k določenim strategijam in ciljem poslovanja združbe.

Strategije kot pot za doseganje ciljev (Rozman & Kovač, 2012, 1993, str. 169) morajo biti v sozvočju z organizacijsko strukturo, saj v nasprotnem primeru lahko prihaja do manjših ali večjih težav. Povedano drugače, organizacijska struktura mora slediti strategiji. Če se vodstvo odloči za pomembne spremembe v strategiji združbe, mora seveda ravnateljstvo v dobro novi strategiji ustrezno prilagoditi tudi organizacijsko strukturo.

Dimovski (2000, str. 57) povzema po Porterju, da imajo združbe na voljo tri generične strategije: (i) vodstvo v stroškovni učinkovitosti, (ii) diferenciacijo in (iii) osredotočanje. Strategija učinkovitosti pomeni, da združba, ki proizvaja z najnižjimi stroški, v stroških prehitava svoje konkurente. Takšna združba se osredotoča na svojo učinkovitost in produktivnost poslovanja. Organizacijska struktura, ki ustreza vodenju v stroškovni učinkovitosti, je torej poslovno-funkcijska organizacijska struktura s poudarkom na kompleksnosti, formalizaciji in centralizaciji. Strategija diferenciacije pomeni, da združba proizvaja takšne proizvode, ki jih kupci zaznavajo kot nekaj posebnega, celo unikatnega. Diferenciacija se pojavi kot odziv na spreminjajoče se želje in pričakovanja kupcev. Organizacijska struktura, ki najbolj ustreza tej strategiji, temelji na nizki specializaciji, nizki stopnji formalizacije in na decentralizaciji pristojnosti. Strategija osredotočenja pa pomeni doseganje ali stroškovne učinkovitosti ali diferenciacije, v različnih tržnih segmentih.

Organizacijska struktura, ki ustreza strategiji osredotočenja, vključuje lastnosti obeh zgoraj omenjenih organizacijskih struktur.

Organizacijska veda razlikuje tri temeljne vrste ciljev združbe (Rozman & Kovač, 2012, str. 168): (i) cilje poslovanja, katere združba zasleduje skozi proces ravnateljstva, pri čemer uresničuje vizijo in poslanstvo združbe, (ii) sistemske cilje, ki so povezani z dolgoročnim planiranjem združbe in (iii) notranje procesne cilje, ki so osnova za ugotavljanje učinkovitosti organizacijske strukture in združbe.

Cilji združbe določajo tudi namen, ki združbe loči od drugih združb, pri čemer ločimo taktične in strateške cilje. Cilji so tako želena prihodnja stanja (Daft, 2001, str. 18). Pučko (1999, str. 35) povzema po Druckerju, da so združbi potrebni cilji na osmih področjih, in sicer: (i) v pogledu zaželenega tržnega položaja, (ii) inovacij, (iii) produktivnosti, (iv) obsega fizičnih in finančnih sredstev, (v) stopnje donosnosti, (vi) kakovosti dela ravnateljstva in razvijanja njegove kakovosti, (vii) učinkovitosti zaposlenega in njegovega odnosa do dela ter (viii) v pogledu družbene odgovornosti.

2.2 Prednosti in pomanjkljivosti izbranih organizacijskih struktur podjetij

Skupna značilnost spreminjanja sodobne organiziranosti združb je upoštevanje vedno večjega števila vplivnih dejavnikov, še posebej okolja ter zaposlenih. V zadnjem obdobju je značilna eksplozija organizacijskih struktur, predvsem pri uspešnih združbah, raznovrstnost in fleksibilnost sta značilni za vse ravni organiziranosti sodobnih združb. Značilnosti spreminjanja organizacije v časovni razsežnosti, kot primerjavo organizacije združbe v preteklosti in združbe, ki bo sledila svojim izzivom v prihodnosti, prikazujem v Tabeli 2.

Tabela 2: Spreminjanje organizacijske strukture v časovni razsežnosti

V preteklosti	V prihodnosti
Trajnost organizacijskih rešitev	Problemsko usmerjanje prehodnih organizacijskih rešitev
Celovita organizacijska regulacija	Fleksibilna, eksperimentalna organizacijska regulacija
Primarni fokus na domači trg	Fokus na vse priložnosti, zlasti tuje trge
Organizacijska usmerjenost k samemu sebi	Zunanja, v okolje usmerjena organiziranost
Hierarhični odnosi, komunikacija	Interaktivno delovanje med zaposlenimi
Nosilec funkcije je specialist	Nosilec odgovornosti je podjetnik, manager
Plansko, centralno vodenje	Dnevno odzivanje na poslovne izzive

Vir: Š. Ivanko, Sodobne teorije organizacije, 2007, str. 119.

Organizacijske strukture v združbah so bile v preteklosti precej statične, saj spremembe niso bile tako dramatične in številne, kot so v današnjem poslovnem okolju. Bistvena razlika v novih organizacijskih strukturah združb glede na starejše, je v večji prilagodljivosti in v stalnem spreminjanju le-teh. Ne glede na dinamiko sprememb, pa so si v strokovni literaturi s

področja organizacijske teorije, domači in tuji strokovnjaki, precej enotni pri opisovanju značilnosti organizacijskih struktur. Rozman et al. (1993, str. 147) navajajo naslednje organizacijske strukture na ravni združbe: (i) poslovno-funkcijsko, (ii) produktno-matrično, (iii) decentralizirano ali poslovno-enotno, (iv) projektno-matrično, (v) mrežno in (vi) procesno ali timsko.

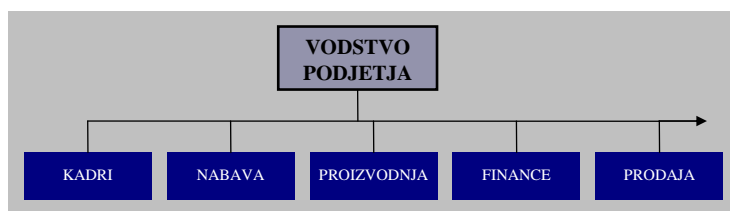
Pred nadaljevanjem opisovanja temeljnih značilnosti opazovanih organizacijskih struktur v združbah, s poudarkom na matričnih in timskih oblikah, omenimo še način prikazovanja organizacijske strukture v združbi. Organizacijska shema oziroma organigram prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti funkcij, oddelkov in položaje znotraj združbe. Organizacijska shema v splošnem nudi štiri glavne informacije o organizacijski strukturi (Hellrigel & Slocum, 1992, str. 321):

- prikazuje področja različnih nalog znotraj združbe;
- z vsakim okvirjem prikazuje oddelek, odgovoren za določeno področje dela v združbi;
- prikazuje upravljalno-ravnalno hierarhijo od glavnega ravnatelja do oddelčnih vodij, le-ti so večinoma podrejeni istemu ravnatelju, ki je za hierarhično stopnjo višje - z njim so tudi neposredno povezani;
- prikazuje navpične povezave »predalov«, ki na shemi prikazujejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.

Ena od prednosti organizacijske sheme je, da shema zaposlenim prikazuje, kako se posamezni deli celotne združbe drug drugemu prilagajajo in v kakšnem odnosu so njihove naloge do celotne združbe. Shema ravnateljem tudi pomaga, da odkrivajo razpoke v pristojnostih ali podvajanju nalog v združbi. Največja slabost organizacijske sheme je, da ne more prikazati vsega o organizacijski strukturi združbe. To pomanjkljivost lahko presežemo le, če shemo uporabljamo za predvideni namen, v prvi vrsti za prikaz osnovne, formalne organizacijske strukture celotne združbe.

Na tem mestu naj na kratko omenim dve organizacijski strukturi, poslovno-funkcijsko in poslovno-enotno organizacijsko strukturo, ki sta prisotni praktično v vseh korporacijah. Se pa v zadnjem času v združbah pretežno navpično organizacijske strukture spreminjajo v (delno) vodoravne, pogosto v združbah celo sobivajo - v različnih delih, poslovnih področjih ali poslovnih sektorjih. Bolj vodoravne in matrične organizacijske strukture, podrobneje predstavim v nadaljevanju. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura navadno ustreza (Rozman, 2000, str. 86): (i) manjšim in srednjim združbam, pri čemer je velikost podjetja relativen pojem, močno odvisen od panoge in posledično informacijsko komunikacijske tehnologije, (ii) zlasti združbam, ki proizvajajo en proizvod ali niz podobnih proizvodov, ki zahtevajo enako tehnologijo, podobne kupce, zmerno konkurenco in podobno, kjer je lahko specializacija po poslovnih funkcijah zelo velika ter (iii) razmeroma stabilnem okolju in bolj rutinski tehnologiji. Osnovno shemo zgoraj opisane organizacijske strukture prikazujem na Sliki 1 na naslednji strani.

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

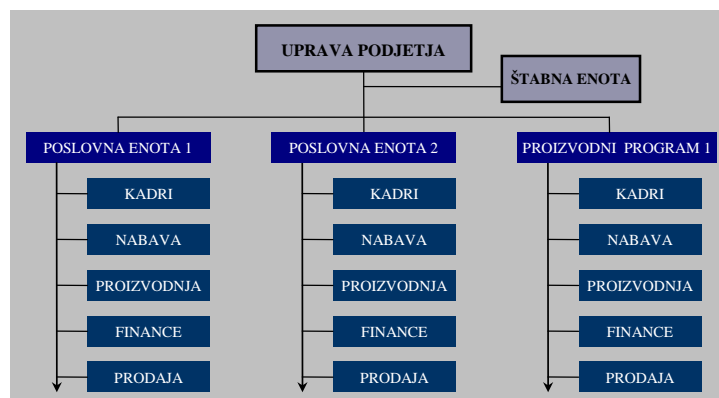


Vir: R. Rozman & J. Kovač, *Management*, 2012, str. 237.

Oblikovanje in prehod iz poslovno-funkcijske organizacijske strukture na poslovno-enotno ali decentralizirano organizacijsko strukturo je v večini primerov posledica rasti združbe, njene notranje diverzifikacije in vedno bolj zahtevnega okolja združbe. Poslovno-enotna organizacija je prisotna zlasti v velikih združbah z ne-rutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med posameznimi proizvodnimi programi.

Za poslovno-enotno organizacijsko strukturo je značilna osnovna členitev združbe na poslovne enote, ki je narejena bodisi na podlagi produktnega portfelja bodisi na podlagi trga ali celo obeh. Tako prva raven sestavljene združbe usklajuje poslovne enote, druga raven pa navadno poslovne funkcije. Za to organizacijsko strukturo je značilna decentralizacija odločanja, saj so poslovne enote, v operativnem pogledu, samostojne. Vodenje velikih združb s poslovno-enotno organizacijsko strukturo je navadno kolegijsko, najvišji vodstveni organ je uprava združbe. Članstvo v upravi je običajno povezano z vodenjem določene poslovne enote ali proizvodnega programa. Uprava zagotavlja centralno ravnanje: (i) z vizijo, strategijo, cilji ter kadrovske politiko izvršnega ravnanja, (ii) z organiziranjem centralnih štabnih enot in (iii) z investicijskimi odločitvami ravnanja. Glede na decentralizacijo odločanja je različna tudi samostojnost posamezne poslovne enote, ki ima lahko stroškovni, poslovno-izidni ali naložbeni primarni fokus (Rozman & Kovač, 2012, str. 247).

Slika 2: Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura



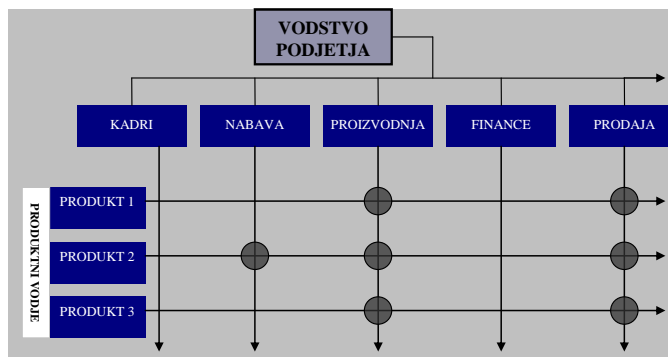
Vir: Š. Ivanko, *Management : nova znanja za uspeh*, 2002, str. 420.

V nadaljevanju podrobneje predstavim produktno-matrično organizacijsko strukturo, projektno-matrično organizacijsko strukturo, mrežno organizacijsko strukturo ter procesno oziroma timsko organizacijsko strukturo.

2.2.1 Produktno-matrična organizacijska struktura

Pri produktno-matrični organizacijski strukturi je še vedno poudarek na poslovnih funkcijah, vendar se so počasi že prisotne povezave med poslovnimi funkcijami za skupine proizvodov ali storitev, lahko pa tudi za posamezne proizvodne programe. Te povezave izvajajo produktni ravnatelji skupine proizvodov, katerih najznačilnejše naloge so: (i) oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne prednosti proizvodov ali storitev kot tudi priprava planov za le-te v okviru celotnega procesa planiranja v združbi, (ii) zbiranje in obdelava notranjih ter zunanjih informacij - pomembnih za proizvodnjo ali prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov na ciljnih trgih ter (iii) kontrola izvajanja oblikovanja razvoja in planiranja za posamezen proizvod ali storitev ter (iv) sodelovanje pri kontroli poslovno-funkcijskih področij, ki so povezana z določenim proizvodom. Produktni ravnatelj je v produktno-matrični organizacijski strukturi povezan z vsemi poslovno-funkcijskimi področji - prek nalog in ciljev. Na Sliki 3 je vidna matrična zgradba organizacijske strukture in dvojna odgovornost, ki smo jo prikazali v vozliščih. Vodja proizvodnje določene produktne skupine je na primer odgovoren ravnatelju proizvodnje z vidika poslovne funkcije, vzporedno pa produktnemu ravnatelju z vidika povezave z vsemi ostalimi poslovnimi funkcijami. Enako velja tudi za druge oddelčne ravnatelje (Rozman & Kovač, 2012, str. 240-244).

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: R. Rozman in Kovač. J, Management, 2012, str. 241.

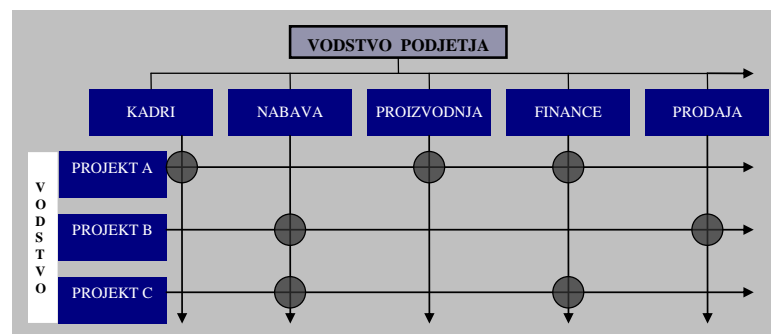
Med prednostmi predstavljene organizacijske strukture omenimo lahko še možnost razvoja tako poslovno-funkcijskih kot produktnih ravnateljev, med pomanjkljivostmi pa zlasti dvojno odgovornost le-teh, ki lahko povzroči težave pri poslovanju, izkazovanju uspešnosti. Pomanjkljivosti opisane vpetosti produktnega ravnateljstva pa so predvsem v obsežni koordinaciji med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji po skupinah proizvodov ali storitev ter s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem zastavljenih ciljev.

2.2.2 Projektno-matrična organizacijska struktura

Predhodno obravnavane organizacijske strukture so potem, ko so vzpostavljene, pretežno stalne in nespremenljive. Z vidika zahtev okolja in ostalih vplivnih dejavnikov ter zlasti

pričakovanega razvoja združbe, pa zaposleni v združbi vpeljujejo vedno nove proizvode ali storitve, razvijajo nove (informacijsko komunikacijske) tehnologije, pripravljajo reorganizacije ali pripravljajo širitev na nove, tuje trge. Tovrstne, večinoma enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, imenujemo projekti. V le-te so vključeni zaposleni z različnimi znanji, lahko iz zelo različnih poslovnih področij. Projektno-matrična organizacijska struktura je torej navadno občasna oblika organiziranosti, ki jo združbe uporabljajo za izvedbo določenega projekta oziroma v pretežno projektih, storitvenih dejavnostih. Na tem mestu posebej omenjam organizacijsko strukturo, v kateri so projekti prevladujoči. V inženiring podjetjih, v raziskovalnih zavodih in podobno postanejo projekti glavna dejavnost – proizvodi. Organizacijska struktura s tem sestoji iz projektov in le-tem podpornih dejavnosti (računovodstvo, distribucija ali pravna služba). Projektno-matrična organizacijska struktura je tudi podobna produktno-matrični obliki (Rozman & Kovač, 2012, str. 253). Poglavitna razlika med njima je le v tem, da so t.i. proizvodne enote stalne, pri katerih gre za operativno usklajevanje, projekti pa so po drugi strani občasni, pri katerih gre za usklajevanje strokovnih, ne-ponavljajočih se dejavnosti.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Š. Ivanko, *Management : nova znanja za uspeh*, 2002, str. 421.

Uvajanje skupinskega dela zaposlenih, strokovnjakov iz več različnih poslovnih področij, vedno pomeni svojevrstni izziv. A ravno matrična organiziranost ta izziv delno zmanjšuje, saj njena zasnova utemeljuje in vzpostavlja interdisciplinarne povezave med zaposlenimi in različnimi funkcijami, ki jih le-ti opravljajo. Največja pomanjkljivost matrične organizacijske strukture, kot posledica prepletanja funkcijske in projektne oblike, je v dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti. Zaposleni iz poslovno-funkcijskega področja, ki sodelujejo v interdisciplinarnem timu pri reševanju določenega problema, so disciplinsko in strokovno podrejeni svojemu funkcijskemu ravnatelju, strokovno in delovno pa projektному ravnatelju, ki rešuje opredeljeni poslovni problem.

2.2.3 Mrežna organizacijska struktura

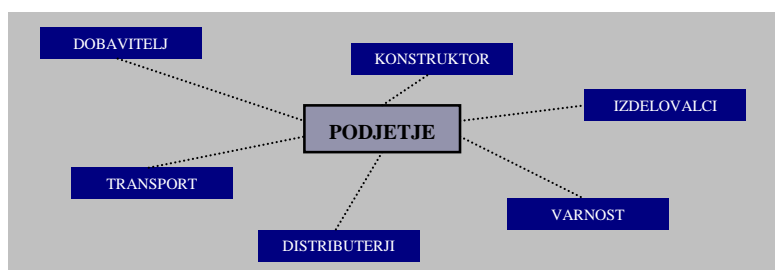
Mrežna organizacijska struktura se pojavlja sočasno z vedno večjim pritiskom konkurence ter turbulencami v okolju, ko se združbe, za zagotavljanje dolgoročnega preživetja, naslanjajo in osredotočajo na svoje ključne konkurenčne prednosti, sposobnosti, poslovna področja ali trge. Za dejavnosti, ki ne predstavljajo ključnih strateških ali operativnih prednosti, se združbe

povežejo z zunanjimi poslovnimi partnerji, specialisti, katerim oddajo dogovorjen del poslovnega procesa v zunanje izvajanje. Združbe uredijo z zunanjimi izvajalci strateške, dolgoročne partnerske dogovore, ki ne temeljijo le na uspešnosti na enkratnem projektu ali posameznem trgu, marveč na sodelovanju in zaupanju, kar utrjuje in krepi medsebojni odnos. Primarna lastnost mrežne organizacijske strukture je t.i. nevidnost, saj je bistveno pri vsem medsebojna povezava združb, ki na primer sodelujejo pri proizvodnji ali razvoju kompleksnega izdelka, storitve ali projekta. Lipnack in Stamps (Ivanko, 2002, str. 426) sta definirala mrežno organizacijsko strukturo z naslednjimi organizacijskimi načeli:

- skupni smoter vseh partnerjev - skupni pogledi, vizija, vrednote in cilji zagotavljajo obstoj mreže, v katero so združbe povezane;
- neodvisno sodelovanje v mrežni organizaciji - vsak član mreže zadrži svojo formalno neodvisnost, medtem pa pridobi vse koristi celotne mreže;
- prostovoljna izbira povezave v mrežo - partnerji se povezujejo na prostovoljni, pogosto ciljno orientirani osnovi – možnost večjega zaslužka ali lažjega preživetja;
- več ravnateljev znotraj mreže - vsak posameznik ali skupina v mreži lahko prispeva v določenem procesu nekaj izvrstnega, enkratnega, zato je zaželeno, da deluje z ravnateljskega zornega kota čim bolj neodvisno skozi ves čas sodelovanja;
- povezane organizacijske ravni - mreže so navadno (več)nivojske, delujejo torej na različnih ravneh, kar pomeni sodelovanje tako med združbami, oddelki, timi ali posamezniki).

Prednosti organizacijske strukture v obliki mrežne organiziranosti so: (i) visoka stopnja fleksibilnosti posameznih združb, partnerjev ali timov, (ii) boljša izraba človeških virov in (iii) večja učinkovitost oziroma poslovna uspešnost vseh združb povezanih v mrežo. Mrežna organiziranost omogoča zbrati in aktivirati veliko več znanja, izkušenj in pogledov znotraj posameznega projekta, kot bi se ga v drugih vrstah organizacijskih struktur, pri čemer je zelo pomembno, vse to - brez dodatnega zaposlovanja (Ivanko, 2002, str. 426). Poenostavljeno mrežno organizacijsko strukturo prikazujemo na Sliki 5.

Slika 5: Mreža podjetij



Vir: Š. Ivanko, Management : nova znanja za uspeh, 2002, str. 426.

2.2.4 Procesna ali timska organizacijska struktura

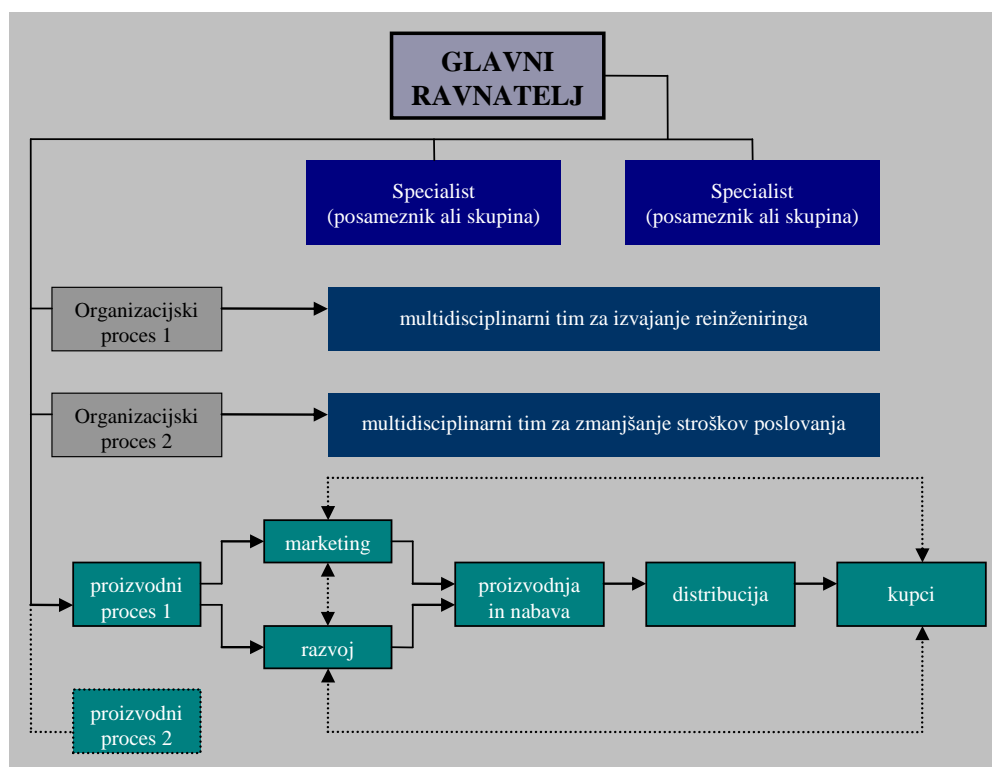
V izhodišču povzroča spremembo organizacijskih struktur iz navpičnih v vodoravne spremenjen način ravnateljstva, ki na prvo mesto postavlja uporabnika in druge udeležence,

s tem pa družbeno odgovornost. V večini združb še vedno obstajata navpična in vodoravna organizacijska struktura, v različnih delih združbe. Zlasti vrh združbe je pogosto hierarhičen a poleg hierarhične strukture-oddelkov, so tu še timi. Prvi skrbijo za učinkovitost, drugi za ustvarjalnost. Ustrezna organiziranost podpira ali učenje učinkovitosti ali prilagajanje, ustvarjanje tudi inovativnost. V združbah obstaja tako projektno-matrična organizacija z vse večjim poudarjanjem vloge timov.

Procesna ali timska organizacijska struktura temelji na procesih, pogosto opredeljenih v timih. Značilnosti procesne organizacijske strukture se kaže v tem, da je vertikalna hierarhija skrčena, skupne so le določene poslovne funkcije, na primer finance ali kadri. Odgovornost, pristojnost in koordinacija poslovnih izzivov so prenesene na najnižjo možno organizacijsko raven. Meje med oddelki so lahko tudi ukinjene, gre za organiziranost na osnovi delovnih procesov, kar presega meje poslovnih funkcij. združbe so vodoravno povezane s strankami, zaposleni so v neposrednem stiku s kupci in dobavitelji (Rozman, 2000, str. 99).

Praviloma ima procesna organizacijska struktura tri ravni, in sicer: (i) generalnega ravnatelja, (ii) vodje procesov in (iii) time znotraj procesov. V njej se torej pojavijo procesni ravnatelji, ki podobno kot ravnatelji projektov oblikujejo in uvajajo nove procese, vendar jih za razliko od projektnih ravnateljev tudi neprestano uravnavajo. Procesni ravnatelji se posvečajo planiranju in kontroliranju procesov, spremljanju zadovoljstva uporabnikov in merjenju učinkovitosti procesov in združbe, medtem ko se ravnatelji poslovnih funkcij posvečajo vodenju in razvoju zaposlenih.

Slika 6: Procesna organizacijska struktura



Vir: Š. Ivanko, *Management : nova znanja za uspeh*, 2002, str. 430.

Sodobna procesna organiziranost tako vzpostavlja neposredno zvezo med poslovnimi partnerji, dobavitelji, proizvajalci in kupci. Procesno organiziranost spremljajo tudi nezaželene posledice, in sicer (Ivanko, 2002, str. 326-327):

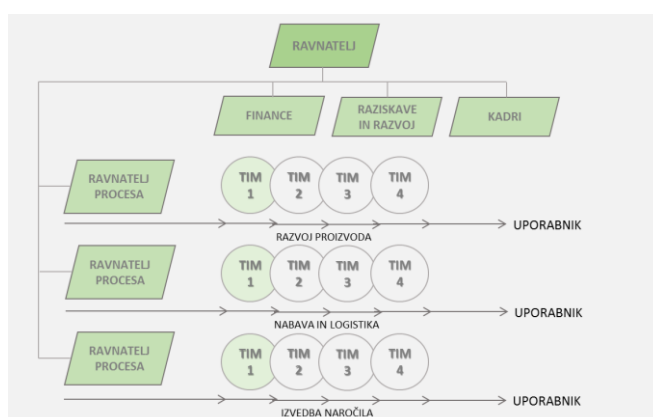
- z zmanjševanjem števila ravni se najprej izgubi srednje ravnateljstvo, kar pomeni odpuščanje velikega števila srednjih ravnateljjev;
- prerazporejanje ali združevanje delovnih nalog povzroča manjše potrebe po zaposlenih v delavnicah in pisarnah, kar pomeni, da ljudje ne čutijo varnosti zaposlitve, postajajo zaskrbljeni, ker ne vedo, kakšna prihodnost jih čaka, kar pa ne deluje motivacijsko na njihovo zavzetost pri delu;
- ni napredovanja po hierarhični lestvici, ker ni več aktivne hierarhične organizacijske strukture – nujno terja drugačne načine motiviranja in nagrajevanja sposobnih strokovnjakov;
- zahteva po vsestranski opredelitvi sposobnosti in znanj ustvarjalnih ljudi v timih, hkrati pa se terja uspešno ravnateljstvo na vrhu združbe;
- procesna organiziranost in njen stil ravnateljstva so usmerjeni v prihodnost in dolgoročne cilje, hkrati pa terjajo takojšnje izboljšanje oziroma rezultate in učinkovito poslovanje.

Tem organizacijskim spremembam se prilagaja združba v celoti: strukture, procesi, kultura, ljudje. Na primer v množinski proizvodnji se ugotavlja stroške po stroškovnih mestih. Z delitvijo na količino istovrstnih proizvodov dobimo stroške standardnih proizvodov. Ta možnost odpade, če so stroški drugačni za vsak izdelek oziroma uporabnika. V tem primeru sledimo stroškom procesa za določenega uporabnika, v katerem sodelujejo različni timi; enako velja za stroške materiala. Stroški so povezani z uporabnikom oziroma njegovim procesom. Velike spremembe nastanejo tudi v informatiki, ki je prav s svojim razvojem prispevala k obravnavanim spremembam. Zato ni slučaj, da se zlasti pri nas s spreminjanjem procesov – organizacije pogosto ukvarjajo informatiki ali splošno-kadrovsko finančne službe.

V klasični organiziranosti združbe sta planiranje in kontrola dokaj podrobna, vodenje avtokratično, komuniciranje navpično, zadolžitve, avtoriteta položaja, odgovornost predvsem za izvedbo ukazane (angl. *responsibility*) pa določene. V timih je po drugi strani planiranje bolj okvirno, strateško, vodenje demokratično, povezovalno, vključena je odgovornost za uspeh (angl. *accountability*), komuniciranje pa nujno vodoravno. Učenje novosti ne gradi na izkušnjah ob ponavljanju se proizvodnji, temveč v procesu izobraževanja. Kultura gradi na vrednotah ustvarjalnosti, timskega dela, družbene odgovornosti, manj na ubogljivosti in učinkovitosti. Ravnalni proces mora ustvarjati možnosti za sproščanje zmožnosti zaposlenih, ki hočejo zadovoljevati potrebe višjega reda. Vodje postanejo podporniki, usmerjevalci in ne več ukazovalci. Ne nazadnje so v situaciji, ko o delu podrejenih vedo bistveno manj kot podrejeni strokovnjaki. Zato delovne naloge ne morejo biti podrobne, marveč široke in vezane na izvajanje v timih (Rozman, 2011, str. 143).

S timsko organizacijsko strukturo tako razumemo organiziranost v združbi povezanih timov, usmerjenih k uporabnikom. Poenostavljeno si lahko predstavljamo, da poteka v združbi poslovanje, ki ga razčlenimo na poslovne procese, vendar ne sledeč proizvodu, marveč sledeč vsakemu uporabniku. Seveda posamezni timi delajo za različne uporabnike, a njihova kombinacija je različna. Celoten proces za uporabnika poteka preko delnih procesov, ki jih opravljajo ena ali nekaj povezanih timov (npr. tim za pridobitev naročila, tim za razvoja proizvoda). V popolnosti taka organiziranost še ne obstaja, zato jo je grafično težje prikazati, tudi zaradi njene kompleksnosti in prožnosti. A naj vseeno prikažemo eno izmed možnosti grafičnega prikaza, in sicer vodoravno timsko organizacijsko strukturo po Noe Daftu, spodaj na sliki 7 (Rozman, 2011, str. 144).

Slika 7: Vodoravna timska organizacijska struktura



Vir: R. Rozman, *Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjanja organizacije iz navpične v vodoravno*, 2011, str. 144.

Spreminjanje družbenega načina gospodarjenja okvirno spreminja tudi organiziranost združb. Ta mora omogočiti nadaljnji razvoj proizvodjalnih sil, močno podprtih z najnovejšimi tehnologijami. Kaže, da spremembe zahtevajo ustvarjanje in razvoj timskega dela in razvoj timov v združbah. S tem prihaja do tako imenovane timske organizacije v združbo vpetih timov. Prikazali smo razloge za nastajanje timov in v organizacijskih shemah tudi njihove zamišljene povezanosti. Še vedno se postavlja vrsta vprašanj, povezanih zlasti s sobivanjem navpične in vodoravne strukture in usklajevanja timov na različnih ravneh. Ne moremo prikazati vsa področja spreminjanja v združbah in različnih povezav v spreminjanju med njimi, saj so te smiselno prisotne na vseh področjih delovanja združb. Smo pa na to prepletenost sprememb, vzrokov in posledic, opozorili.

2.3 Organizacijske strukture v današnjem poslovnem okolju

Z organizacijsko strukturo razumemo predvsem določitev enovitih organizacijskih razmerij oziroma struktur. Mesto vsakega člana združbe je določeno z zadolžitvijo, odgovornostjo, avtoriteto in komuniciranjem. Ustrezno usklajene enovite strukture v zloženo strukturo zagotavljajo učinkovito, smotno doseganje ciljev združb. Te strukture so v glavnem prikazane na ravni članov kot organizacijski opisi njihovih položajev oziroma delovnih mest,

na ravni združb pa kot njihove organizacijske oblike. Prav te pa so predmet našega preučevanja.

Ugotovili smo, da so organizacijske oblike konkretnih združb odvisne od situacijskih spremenljivk. Povezanost smo že prikazali. Dodajmo v Tabeli 3 le še en prikaz od mnogih preučevanj avtorjev.

Tabela 3: Primernost izbire organizacijske strukture

Organizacijske značilnosti	Primernost organizacijske strukture
Majhne združbe	Funkcijska
Velike in transnacionalne združbe	Decentralizirana, divizijska
Kompleksne in konkurenčne tehnologije	Matrična
Kritičnost uporabe redkih virov	Matrična
Spremenljivost zahtev kupcev	Matrična
Raznovrstnost tržnih zahtev	Produktna
Stabilnost tržnih zahtev	Funkcijska
Uporaba specializirane opreme	Produktna
Zahteve po specializaciji	Funkcijska
Veliki transportni stroški surovin	Decentralizirana, divizijska

Vir: Š. Ivanko, Management : nova znanja za uspeh, 2002, str. 433.

Združba potrebuje tisto organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza svojskim razmeram dela in poslovanja le-te. Manjšim združbam, ki proizvajajo standardne izdelke za različne kupce, na splošno ustreza poslovno-funkcijska organizacijska struktura. Za velike združbe, ki proizvajajo različne skupine proizvodov ali za različne trge, je primernejša produktna organizacijska struktura. Za združbe s številnimi in kompleksnimi tehnologijami kot na primer farmacevtska industrija, ki imajo poudarek na ustvarjanju in inoviranju, je zagotovo primernejša matrična organizacijska struktura. Za velike združbe, ki delujejo v različnih državah ali regijah, pa je najprimernejša decentralizirana organizacijska struktura. Možno pa je tudi, da združba hkrati uporablja različne organizacijske strukture na posameznih področjih svojega delovanja. Celo posamezni oddelki so različno organizirani, kar vse povečuje kompleksnost organizacije in potrjuje zahtevnost določanja ustrezne organizacijske strukture.

2.4 Komuniciranje kot osnova pri spreminjanju organizacijske strukture

S tesnejšim sodelovanjem različnih zaposlenih v timih postaja vse pomembnejše njihovo medsebojno razumevanje, le-to pa je v veliki meri povezano z ustreznostjo medsebojnega komuniciranja. Komuniciranje je tako nepogrešljivo za učinkovito, interaktivno delovanje zaposlenih pri doseganju skupnih ciljev združbe. Vsebina in način komuniciranja, bodisi enostavnega sporočanja, bodisi kompleksnega usklajevanja, odražata interese in naravnost vpletenih ljudi. Interesi izhajajo iz minljivih potreb in trajnih vrednot; v ožjem ali širšem družbenem okolju pretežno osvojene vrednote so temelj kulture, značilnih vzorcev obnašanja, naravnosti in delovanja ljudi – med drugim se kažejo v komuniciranju, v njem jih tudi

prepoznavamo (Tavčar, 2010, str. 3). Odnos do sodelavcev, zaposlenih temelji na zaupanju in skupnem delovanju, odnosi v združbi na upoštevanju kulture kot vzorcev obnašanja na osnovi pretežno osvojenih vrednot. Komuniciranje z okoljem pa temelji na etičnosti razmerij z udeleženci. Nekaj značilnosti obeh pristopov navajamo spodaj v Tabeli 4.

Tabela 4: Koncepti, torišča in značilnosti komuniciranja

Področje	Ocena	Koncepti komuniciranja udeležencev - hipoteze		
		Instrumentalni - tehnokratski koncept; prevladovanje enega interesa	Sinteza pristopov	Interesni - humanistični koncept
v organizaciji	pozitivno	Neposredno komuniciranje je lahko učinkovito - primerno v dinamičnih oz. kriznih okoliščinah.	Instrumentalni pristop je osnova učinkovitega poslovanja, humanistični pa uspešnega obvladovanja ljudi. Združba potrebuje pravo mero enega in drugega - zato je tudi komuniciranje prilagojeno obema in se prilagaja okoliščinam, v katerih deluje organizacija.	Sodelovalno komuniciranje je primerno za vodenje, mobiliziranje ljudi - spodbuja ustvarjalno razmišljanje in zavzeto delovanje.
	negativno	Neposredno komuniciranje je lahko neučinkovito, duši samostojnost in pobude, lahko zbuja odpor in izigravanje.		Sodelovalno komuniciranje zahteva veliko časa in zmožnosti udeležencev - lahko se izrodi v neplodno razpravljanje - omejuje učinkovitost in uspešnost delovanja združbe.
v družbi - med organizacijami	pozitivno	Odkrito neposredno komuniciranje je lahko učinkovito ob velikem neravnotežju moči - ali v kulturi, ki je naklonjena velikemu razmerju moči.	V naprednem pojmovanju družbe kot skupnosti združb se brezobzirno tekmovanje v kulturah razvitih dežel umika - bolj sodelovalnemu pristopu. To velja za razmerja med poslovnimi partnerji, povezanimi v reprodukcijske verige - pa tudi za konkurente. Komuniciranje postaja zahtevna večšina, ki terja inter- in multidisciplinarna znanja na mnogih področjih.	V združbi in družbi poteka ob upoštevanju kulture in vrednot, na katerih temelji. Omogoča trajno mobilizacijo za skupne smote, spodbuja odkritost in solidarnost.
	negativno	Praviloma vzbuja odkrit ali prikrit odpor posameznikov, skupin ali združb. Otežuje povezovanje in trajno sodelovanje, povzroča nezaupanje in slabo razpoloženje v razmerjih.		Pristop omogoča izigravanje, izrabljanje navideznega sožitja interesov za uveljavljanje parcialnih interesov. Lahko je nepristen, celo manipulativen - ko ga udeleženci spregledajo dolgoročno poruši zaupanje.

Vir: M. Tavčar, *Komuniciranje – dva bregova in most med njima*, 2010, str. 3-4.

Raziskovanje dejavnosti delovno povezanih skupin je prineslo kar precej koristni spoznanj. Gre za ustvarjanje okoliščin, v katerih so skupine koristne in uspešne, poleg izkazovanja naklonjenosti vrhnjega ravnateljstva, prirejanja raznih strateških delavnic, posvetovanj, (angl. *team-buildingov*). Torej z dovolj priložnosti za neformalno druženje strokovnjakov, do fizične bližine delovnih mest strokovnjakov in seveda podpore komuniciranju z napredno informacijsko komunikacijsko tehnologijo. Mnoge združbe zadevajo ob težave, ki ogrožajo pričakovane koristi iz naložb v sisteme za ravnateljstvo z znanjem. Te težave, ki niso tehnološke, nastajajo med ljudmi. Sodelavci si ne delijo znanj med seboj, ker (Tavčar, 2010, str. 5):

- ocenjujejo, da jim deljenje znanj z drugimi prinaša več škode kot koristi,
- teh dejavnosti ne uspevajo vključevati v vsakdanje delovanje,

- nimajo dovolj časa za medsebojno deljenje izkušenj ali za osvajanje uporabe informacijskih sistemov,
- ne vidijo osebnih koristi zaradi deljenja znanja,
- ne zaznavajo dovolj podpore vrhnjega ravnateljstva pri uvajanju novih zamisli.

Naj na tem mestu omenim pomemben vidik komuniciranja, kot osnove za strateško upravljanja znanja v posamezni združbi. Ravnateljstvo z znanjem je vsekakor kritični dejavnik uspešnosti združbe, saj ima neučinkovitost ravnateljev neposreden vpliv na strateško usmeritev združbe in njeno uspešnost (Pirc, 2001, str. 344). Iz povedanega sledi, da bi morali biti vsi ravnatelji hkrati tudi ravnatelji znanja. Vsak vodja v vlogi ravnatelja znanja bi skrbel za oblikovanje strategije na področju ravnanja z znanjem, razvoj, uvedbo in usmerjanje ter koordinacijo procesov ravnanja z znanjem v združbi ter strokovno pomoč najvišjemu ravnatelju na področju ravnanja z znanjem zaposlenih. Uvedba vloge ravnatelja znanja namreč predstavlja osnovo za učinkovito uresničitev koncepta ravnanja z znanjem v združbi.

Izobraževanje in prenos znanj na širši krog sodelavcev dviguje nivo internega socialnega kapitala ter neposredno vzpostavlja vse višje norme za razvoj intelektualnega kapitala združbe. Prav z internim prenosom znanja se postavljajo trdni temelji za novo evolucijsko fazo poslovnega okolja združb, katere osrednji element je proces inovativnosti (Bulc, 2006, str. 34-35). Inovativno delovanje združbe je vedno bolj odvisno od oblikovanja in uporabe ustreznega sistema komuniciranja. Združbe za svoje potrebe oblikujejo komuniciranje, ki ustreza namenu in ciljem njihovega delovanja, dejavnosti, organizacijski strukturi in ravni njihove razvitosti. Posamezna združba za svoje potrebe na temelju upoštevanja značilnosti svojega delovanja oblikuje specifičen sistem komuniciranja, ki vključuje izbrane metodološke, vsebinske in izvedbeno-tehnične rešitve (Nedelko & Sočan, 2010, str. 42).

2.5 Obvladovanje sprememb pri spreminjanju organizacijske strukture iz navpične v vodoravno

Izkušnje kažejo, da je prilagajanje in uvajanje sprememb v delovanje združb lahko najbolj učinkovito izpeljano s pomočjo projektnega načina dela, katerega orodja omogočajo obvladovanje časa in stroškov uvedbe ob nadzorovani kakovosti ustvarjenih izdelkov. Pomembno se je tudi zavedati, da spremembe ne uvajajo posamezniki ampak večje število ljudi. Projektni pristop zagotavlja tudi vzajemno sodelovanje vseh vpletenih posameznikov in timov, vse za uspešno zagotavljanje uvajanja sprememb. Ker prilagajanje dejansko ustvarja brezkončen krog spreminjanja, postajajo spremembe in projekti nekakšna stalnica v našem zasebnem in poslovnem življenju (Stare, 2011, str. 46).

Združbe morajo nenehno izvajati določene vrste sprememb, večinoma zaradi spreminjanja notranjih in zunanjih dejavnikov, ki zahtevajo ustrezen odziv, da bi ostale zadostno učinkovite in konkurenčne. Potreba po korenitih spremembah načeloma izhaja iz težnje po (Stare, 2011, str. 53):

- doseganju, ohranjanju in povečevanju dolgoročne konkurenčne prednosti;
- prilagajanju spremembam okolja, predvsem vplivnega zunanjskega okolja na konkurenčnost združbe;
- prilagajanju spremembam (informacijske) tehnologije in znanja.

Za učinkovitost projektnih timov, ki obvladujejo izvedbo uvedbe sprememb v življenje združbe je pomembno, da imajo skrben pristop k definiranju zahtev projekta, ki zagotavlja jasno opredelitev ciljev, preprečuje ali vsaj zniža verjetnost kasnejših sprememb. Poleg tega je pomembna skrbna analiza notranjih mnenjskih vodij, t.i. vplivnežev, ki sicer niso neposredno vključeni v organizacijo projekta, a lahko s prikrito podporo oziroma z nasprotovanjem, močno vplivajo na izvajanje projekta, ne nazadnje celo povzročajo spreminjanje ciljev in način izvedbe projekta. Na učinkovito obravnavanje in uveljavljanje sprememb vsekakor močno vplivajo ljudje, saj lahko različno sprejemajo spremembe. Glede na njihov odziv, pa so različne tudi posledice, na primer spremembe plana ali tudi ciljev (Stare, 2011, str. 53).

Pri tem pa je možno, da se zahteve po organizacijskih spremembah in sama organizacija spreminjajo v večji meri in v večjem številu združb (Rozman, 2011, str. 136). To je takrat, kadar na vse vplivajo približno enaki dejavniki, npr. razvoj proizvodnih sil oziroma družbenoekonomskega načina gospodarjenja, ki zahteva tudi spremembe v organizaciji. Vemo, da družbeni način gospodarjenja okvirno določa tudi temeljna razmerja v združbah.

V to skupino sprememb štejemo dolgoročneje ali strateško spreminjanje organizacije, na primer v zadnjih desetletjih preteklega stoletja. Za te spremembe bi težko rekli, da so vnaprej podrobneje planirane, formalne, pogosto se uveljavijo postopoma in je njihovo okvirno napovedovanje precej tvegano. Med take spremembe v drugi polovici preteklega stoletja lahko štejemo nastajanje poslovno-enotne organizacije v velikih podjetjih ali prehod od dolgoročnega v strateško planiranje. Sem lahko štejemo tudi spreminjanje navpične v vodoravno organizacijo, ki jo bomo obravnavali v nadaljevanju. To spreminjanje poteka v korakih v vrsti združb in v daljšem obdobju ter je še vedno v teku.

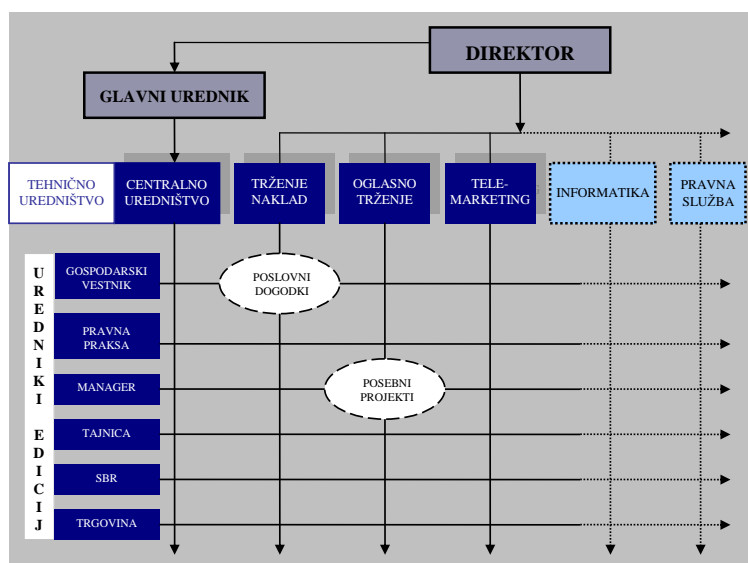
3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MEDIJSKEGA PODJETJA

Analiza organizacijske strukture je torej spoznavanje konkretne organizacijske strukture z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja združbe. Analizo tako začnem z opisom nastanka in razvoja podjetja (za potrebe diplomskega dela v Prilogi, saj je delo nastajalo v daljšem časovnem obdobju, zato je nastanek podjetja z današnjega vidika manj pomemben), nadaljujem s predstavitvijo organizacijske strukture v opazovanem medijskem podjetju med leti 2001 in 2006, v osrednjem delu pa ugotavljam njene temeljne lastnosti.

3.1 Organizacijska struktura medijskega podjetja

Organizacijska struktura v obravnavanem medijskem podjetju ustreza lastnostim produktno-matrične organizacijske strukture, kar prikazujem na Sliki 8. Sicer ne povsem čista, potrebe naše analize je izhodišče ustrezno. Zaradi lastnosti storitev medijsko podjetje ni imelo ločeno organiziranih poslovnih funkcij nabave, proizvodnje in distribucije, ampak so bile te funkcije za osnovno dejavnost podjetja, to je izdajanje poslovnega tiska, združene in so se izvajale v oddelku trženja naklad.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja GV Revije med leti 2001 in 2003



Vir: GV Revije d.o.o., Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v družbi GV Revije, 2003.

Vsak posamezni oddelk je vključeval tudi kadrovsko funkcijo in funkcijo nabave, v smislu drobnega inventarja in pisarniškega materiala. Oddelk za informatiko je predstavljal samostojen organizacijski del podjetja, kjer se je zagotavljala in izvajala IKT podpora za vse oddelke podjetja kot tudi za njegovo osnovno dejavnost. Podjetje v svoji organizacijski strukturi tudi ni imelo sektorja računovodstva, pravne službe ter financ, ki so bile za potrebe podjetja in ostalih »sister« organizirane v podjetju GV Skupina (to prikažem s črtkano črto na Sliki 8). Oddelki v svojem sestavu niso imeli nižjih ravni organiziranosti, same meje med posameznimi oddelki so bile relativno ostre, pretok informacij, svežih poslovnih zamisli ter tesnejše sodelovanje zaposlenih pa okrnjeno (Vozel, 2002, str. 67).

Ob skrbnem pregledu organizacijske strukture bi lahko govorili tudi o poslovno-enotni strukturi, z nekaterimi centraliziranimi poslovnimi funkcijami. V tem primeru bi bile poslovne enote posamezne edicije, ki bi najemale zaposlene iz centralno vodenih poslovnih funkcij tako na ravni podjetja GV Revije kot tudi nekaterih na ravni GV Skupine. V tem primeru bi se še bolj približali idealni organizacijski strukturi medijskega podjetja z več različnimi edicijami, hkrati bi se zagotovil boljši »kontroling« (planiranje in kontrolo) posamezne edicije (kot poslovne, profitne enote). V tem primeru bi bilo smiselno tudi združiti

odgovornega urednika edicije z vlogo vodje blagovne znamke, s čimer bi se odpravljalo podvajanje delovnih nalog ter potencialnih konfliktih interesov. Pri tem je potrebno opozoriti, da združevanje vlog lahko poteka samo v smeri odgovorni urednik – direktor in nikakor obratno. V obratni smeri bi močno trčili ob konflikt kapitala in neodvisnosti, strokovnosti vsebine posamezne edicije, dolgoročno v kredibilnosti med ciljno skupino bralcev in njihovi zvestobi.

Projektne načini dela so prisotni v vseh oddelkih in vključujejo precejšnje število zaposlenih, sploh v poslovnem delu, zato lahko govorimo morda tudi o vzporedni oziroma dopolnjujoči organizacijski strukturi podjetja. Problemi na področju projektne dela v podjetju so v tem, da priprava projektne rešitve ni neodvisna in izločena iz formalne, obstoječe matrične organizacijske strukture. To pomeni, da se produktno-matrična organizacijska struktura delno prekriva s projektne načini dela oziroma se produktno-matrična in projektne-matrična organizacija časovno prepletata. To dejstvo poraja vidne izzive v zvezi s stopnjo samostojnosti projektne vodij, saj v podjetju tako obstoja, a ne sobiva, sistem dvojnega vodenja (funkcijsko in projektne). Posledično to povzroča nenehne težnje po prilagajanju razvojnih rešitev ali celo strategij obstoječemu stanju organiziranosti, kar ogroža učinkovitost le-teh rešitev.

Ravnateljstvo podjetja GV Revije je predstavljal direktor podjetja. Direktorju podjetja so neposredno odgovarjali vodje oddelkov za oglasno trženje, za trženje naklade ter oddelka t.i. Telemarketing. Prav tako je direktor podjetja neposredno usklajeval vse zunaj najete poslovne funkcije, potrebne za nemoten poslovni proces v podjetju. Direktorju je bil podrejen tudi glavni urednik nosilca poslovnega tiska v podjetju, revije Gospodarski vestnik. Glavnemu uredniku so neposredno odgovarjali vsi posamezni uredniki poslovnih edicij, ki pa so se morali prav tako pri sprejemanju letnih planov usklajevati z vodji poslovnih funkcij in te naprej direktorjem. Iz tega izvira matrična organizacijska struktura v podjetju.

Naj izpostavim tudi nakazano dvojnost vodenja v podjetju, katero sem v sklopu opisa organizacijske strukture že delno omenil. Glavni direktor je bil odgovoren za poslovni rezultat podjetja, njemu so bili podrejeni vsi zaposleni v podjetju, v zadnjih dveh letih obstoja podjetja GV Revije pa tudi glavni urednik. Le-ta je imel do leta 2002 enakovreden položaj v podjetju in je bil odgovoren za dosledno in neodvisno (od marketinga) izvajanje uredniške politike podjetja GV Revije.

V zadnjem času pa strategija podjetja ni več temeljila na doslednem razlikovanju tržne ter uredniške politike, pač pa se je nekako »pod pritiskom pozitivnega poslovnega rezultata« vzpostavila produktne-matrična oblika organiziranosti, ki je v ospredje potisnila zgolj dobičkonosnost posameznih edicij oziroma projektov, pri čemer je bila ločnica med neodvisno uredniško politiko in tržno usmerjenostjo skorajda zabrisana. V letu 2004 se je to tudi odrazilo v spremenjeni temeljni organizacijski strukturi podjetja, saj so edicije oziroma projekti postali samostojne (zaključene) dobičkovne enote pod enotnim vodstvom podjetja, ki

ga je tedaj predstavljal direktor sam. V nadaljnjem razvoju opazovanega medijskega podjetja, lahko ugotovim, da se je ravno ta model vodenja izkazal za zelo učinkovitega, konkretno v primeru podjetja Časnik Finance d.o.o.. pri tem je potrebno izpostaviti močno vlogo srednjega ravnateljstva, ki ob tovrstnem vodenju združbe, igra poleg direktorja ključno vlogo. Ob tem imam v mislih vodje oddelkov oglasnega trženja, trženja naklad, interneta ter poslovnih dogodkov.

Menim, da produktno-matrična organizacijska struktura podjetja GV Revije, v času opazovanja med leti 2001 in 2003, ni bila več ustrezna, saj je šlo za srednje veliko medijsko podjetje, ki je izvajalo program tržno podobnih, a vsebinsko zelo različnih produktov, s podobno tehnično pomočjo, za zelo zahtevno (poslovno) ciljno javnost. Pomanjkljivosti opisane integracije produktnih vodij so bile predvsem v obsežni koordinaciji med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji po edicijah ter s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih ciljev poslovanja združbe kot celote. Pomanjkljivost produktno-matrične organizacijske strukture v podjetju GV Revije se je kazala še zlasti v tem, da so produkti podjetja postajali vedno bolj samostojni in na trgu prepoznavni kot močne (nepovezane) blagovne znamke, s točno določenim letnim planom realizacije prihodkov. Tako je bilo v podjetju oteženo sodelovanje med zaposlenimi v posameznih oddelkih, saj vsaka edicija (»podtalno«) zahteva celotno predanost posameznikov njenim aktivnostim za doseganje ugodnega poslovnega rezultata, kar pa z vidika podjetja kot celote (njenege portfelja sorodnih edicij) vsekakor ni bilo najbolj optimalno.

3.2 Značilnosti obstoječe organizacijske strukture v medijskem podjetju

V nadaljevanju analiziram obstoječo organizacijsko strukturo (stanje v obdobju od leta 2001 do 2005, do končnega preoblikovanja podjetja GV Revije) s pomočjo sedmih temeljnih lastnosti organizacije: (i) formalizacija, (ii) specializacija in standardizacija (iii) kompleksnost organizacijske strukture, (iv) razpon kontrole in hierarhija avtoritete, (v) centralizacija in odločanje, (vi) profesionalizacija in (vii) kadrovska struktura in ravnanje z zmožnostmi zaposlenih.

3.2.1 Formalizacija

Po mnenju vodje oddelka za trženje naklade je v obravnavanem podjetju podrejenost pravilom relativno velika. Velja neke vrste pravilo, da je delo dobro opravljeno le, če je usklajeno z obstoječimi pravili, ki so v skladu s strategijo vodstva podjetja. Zaradi toge formalizacije poslovanja je delo zaposlenih premalo integrirano, zaposleni delujejo bolj kot uresničevalci, realizatorji zadanih delovnih obveznosti oziroma nalog, čeprav narava storitvene, medijske dejavnosti podjetja temu ravno nasprotuje. S tem je lahko prizadeta njihova osebnost, zaposleni si ne prizadevajo, da bi dosegli kaj več, kot je najmanj potrebno, samopodoba na podlagi opravljenega dela je nizka.

V podjetju prevladuje formalna pisna komunikacija in neformalna verbalna komunikacija. Strogo se izvajajo neposredne hierarhične komunikacije, in sicer praviloma brez preskokov med hierarhičnimi ravnmi. Lahko torej zaključim, da pomeni formalizirana organizacijska struktura za podjetje šibko točko pri prilagajanju spremenjenim razmeram v okolju. To pomeni, da je podjetje (v operativnem smislu) že preraslo okvire, v katerih bi trenutna formalizirana organizacijska struktura lahko zagotavljala učinkovito in uspešno poslovanje podjetja.

3.2.2 Specializacija

V medijskem podjetju je izhodišče za oblikovanje sistematizacije delovnih mest, nalog in zadolžitev splošno uporabljeno znanje. Delo med oddelki je relativno podrobno razčlenjeno, tako da je posameznik specializiran za relativno majhen del skupnih poslovnih ciljev podjetja. Prisotna je relativno visoka stopnja delitve dela, delovna mesta znotraj sistematizacije so opredeljena precej natančno. Vse skupaj ustreza bolj okoliščinam rutinskega poslovanja v stabilnem okolju, kar pa za obravnavano medijsko podjetje vsekakor ne velja.

V medijskem podjetju se je delitev dela v veliki meri operacionalizirala na način, da se je razdrobljeno in rutinsko delo avtomatiziralo. Določena tehnična usklajevanja izvajajo glavni vodje sami, večji problemi pa se pojavljajo pri usklajevanju ciljev posameznih oddelkov, s čimer se ukvarjajo oddelčni vodje. Le-ti za proces usklajevanja preveč uporabljajo hierarhične principe organizacije.

3.2.3 Kompleksnost

V opazovanem medijskem podjetju je število organizacijskih ravni relativno majhno. Lahko govorimo o le dveh organizacijskih nivojih, in sicer raven oddelka oziroma edicije kot zaokrožene poslovne enote ter najvišja vodstvena raven. V nasprotju s tem pa je obseg zadolžitev na posamezni ravni razmeroma velik, saj predstavlja vsak oddelek povsem zaključeno poslovno področje v medijskem podjetju (Mulej, 2004).

Na tej osnovi ocenjujem, da ima medijsko podjetje srednje kompleksno organizacijsko strukturo. Vsekakor preteče preveč časa, v določenih primerih lahko tudi več tednov, preden tako naročniki kot notranji zaposleni dobijo odgovore na svoje predloge ali morebitne nejasnosti v samem poslovanju. Medijsko podjetje potrebuje torej preveč časa za oblikovanje odločitev ali pripravo novih projektnih predlogov. Prepočasi se odziva na želje in obnašanje naročnikov, svojih ključnih kupcev, sprememb v okolju, zlasti spremenjenih navad v času zadnje finančne krize ter hiter razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije, ki ne spreminja le uporabniške navade posameznikov, pač pa celotno medijsko-založniško dejavnost.

3.2.4 Razpon kontrole in hierarhija avtoritete

V medijskem podjetju proces kontrole poteka nenehno - nadrejeni vsakodnevno pregledujejo delovanje zaposlenih. Pri kontroli zaposlenih je namreč bistveno, da so vsi obravnavani enako in pošteno. Kot posledica kontrole dela zaposlenih v obravnavanem medijskem podjetju se raje pojavljajo elementi kaznovanja, kot elementi nagrajevanja. Število ljudi, ki jih v podjetju obvladuje posamezen oddelčni vodja, je od oddelka do oddelka zelo različno (od 8 do 25 ljudi), to pomeni, da je organizacijska struktura relativno sploščena.

Medijsko podjetje ima kot sistem formalnega ocenjevanja zaposlenih, vpeljane letne pogovore, tako na nivoju oddelka kot na nivoju vodstva, podjetje sicer nima formalno izdelanih objektivnih meril za ocenjevanje, vse skupaj bolj prepuščeno subjektivni presoji nadrejenega in skupnih poslovnih rezultatov medijskega podjetja. Kontrolo delovanja oddelčnih vodij izvaja neposredno direktor podjetja, posredno pa tudi nadzorni svet prek uspešnosti poslovanja celotnega medijskega podjetja in na osnovi doseganja ciljev, zapisanih v letnih in 3-letnih poslovnih planih. Lahko ugotovim, da se relativno dobro upoštevajo merljivi rezultati. Drugih pristopov kontrole in ocenjevanja dela vodij nadzorni svet formalno ne izvaja.

3.2.5 Centralizacija in odločanje

V medijskem podjetju je skoraj vsa moč odločanja osredotočena na vodstvu podjetja, kar pomeni, da opazovano podjetje deluje izrazito centralizirano (Mulej, 2004). Komunikacija v medijskem podjetju deluje pretežno enosmerno, v smislu ukazov in poročanja o opravljenih nalogah, zaradi česar lahko rečem, da gre za relativno strogo nadrejenost in podrejenost. V medijskem podjetju imajo v večinoma le direktor in oddelčni vodje dostop do kolektivnega znanja podjetja. Vodje so zato sicer sposobni sprejemati odločitve, vendar se istočasno upirajo, da bi svoje pristojnosti prenašali na podrejene. Verjetno zaradi strahu, da bi to pomenilo izgubo kontrole in moči, mora celo položaja. Ugotovim lahko, da v podjetju dolžnosti, odgovornost in avtoriteta med seboj praviloma niso usklajeni in v sorazmerju. Ocenjujem, da opisane razmere v obravnavanem podjetju zavirajo uspešen organizacijski razvoj podjetja in uspešnost njegovega poslovanja.

V medijskem podjetju prevladuje individualno odločanje nad skupinskim, s čimer niso izkoriščene prednosti skupinskega odločanja (popolnejše informacije, večje znanje, večja sprejemljivost odločitev ali večja verjetnost izvedbe novih projektov). Odločitve se prenašajo navzdol, tok informacij pa navzgor. Vodje ne odločajo samo, katere naloge je potrebno izvesti, temveč tudi kako jih je potrebno narediti. Vse skupaj je lahko razumljeno, da zaposleni na nižjih ravneh niso sposobni delovati po svoji presoji in na podlagi informacij ter znanja, ki ga sami posedujejo. V prihodnje bo verjetno potrebno organizirati proces sistematičnega zbiranja, shranjevanja, prenašanja in obdelovanja podatkov in priprave informacij, tako vsebinsko kot oblikovno, s čimer se bodo povečale kakovost in natančnost

informacij ter stopnja zaupanja vanje. Ta ukrep naj bi pomenil vzpostavitev centralne baze podatkov, ki bi omogočala, da je informacija, ki nastane v enem delu podjetja, na voljo vsem, ki sprejemajo odločitve.

Ocenjujem, da je opazovano medijsko podjetje preseglo stopnjo razvoja, ko vodstvo podjetja izključno s svojo hierarhično močjo odloča in obvladuje celotno poslovanje in celo življenje v podjetju. Povzamem lahko, da obravnavano medijsko podjetje potrebuje osvežen slog ravnateljstva vodenja, ki bo manj avtoritativen, ki bo namesto na nadzoru bolj temeljil na usmerjanju, svetovanju in pooblaščenju – da bo bolj usmerjen v timsko delo. To je najlažje zagotoviti prek oblikovanja posebnih projektov timov, s prisotnostjo zaposlenih iz vseh oddelkov in organizacijskih ravni, prek katerih bi se izkoristilo sposobnosti, izkušnje in znanje vseh, dovolj motiviranih, zaposlenih.

3.2.6 Profesionalizacija

Za večino zaposlenih v medijskem podjetju, ki delajo na vodstvenih delovnih mestih, je potrebna razmeroma dolga doba za pridobitev znanja in sposobnosti, saj sta zlasti tehnologija in okolje medijskega podjetja izrazito spremenljiva, razvijajoča. Ravnatelji potrebujejo t.i. tehnična znanja za opravljanje dela in reševanje problemov, medtem ko vrhnji in oddelčni vodje potrebujejo predvsem usklajevalna znanja ter znanja s področja novitet v digitalizaciji medijsko-založniške dejavnosti. Ugotovil sem že, da v podjetju vodjem primanjkuje usklajevalnih znanj in da se zato obnašajo preveč operativno. Vodje so namreč razmeroma dobro usposobljeni za ugotavljanje in reševanje operativnih problemov, manj pa za ugotavljanje in reševanje problemov sodelovanja z zaposlenimi ter usklajevanje človeških resursov s strategijami in cilji podjetja kot celote. Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju je prikazana v Tabeli 5.

Tabela 5: Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju

Formalna izobrazba	Število zaposlenih	Odstotek (%)
VIII. stopnja izobrazbe	5	7,4
VII. stopnja izobrazbe	46	67,6
VI. stopnja izobrazbe	0	0,0
V. stopnja izobrazbe	15	22,1
IV. stopnja izobrazbe	2	2,9
SKUPAJ	68	100,0

Vir: GV Revije d.o.o., Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v družbi GV Revije, 2003.

Zgornja tabela nazorno kaže, da v obravnavanem podjetju prevladujejo zaposleni s VII. stopnjo formalne izobrazbe, seveda pa pridobljena formalna izobrazba zaposlenih ne zadostuje za uspešno poslovanje medijskega podjetja. Formalna izobrazba daje namreč predvsem temeljno znanje (angl. »know-what«), ostalo znanje (angl. »know-how« in »know-why«) ter motivacijo za kreativno reševanje konkretnih izzivov pa je možno pridobiti le z delovanjem v konkretni problemski situaciji ali dodatnim usmerjenim izobraževanjem. V podjetju možnosti za pridobitev znanja niso privilegij izbrancev, torej med zaposlenimi

zaenkrat ni večjih diskriminacij. S podjetjem ima sklenjene pogodbe o izobraževanju 5 odstotkov zaposlenih. Podjetje letno namenja sredstva za šolanje in izobraževanje, ki vključujejo tudi udeležbo na strokovnih seminarjih doma in v tujini, v višini 1 odstotka celotnih prihodkov medijskega podjetja.

3.2.7 Kadrovska struktura in ravnanje z zmožnostmi zaposlenih

V medijskem podjetju so želje oziroma potrebe po dodatnem izobraževanju pri različnih zaposlenih izražene različno. Vodstvo podjetja sicer zagotavlja zaposlenim možnosti za pridobivanje znanj, vendar pridobivanje znanja ne spodbuja in ne nagrajuje prizadevanj zaposlenih na tem področju. Sistem napredovanj namreč ni prilagojen naraščajočemu znanju v medijskem podjetju. Podatki o znanju zaposlenih so slabo dokumentirani, obstoječo dokumentacijo pa ravnatelji redko uporabljajo. Obstoječe znanje tako ni optimalno izkoriščeno, zato ne zagotavlja ustreznih sinergijskih učinkov za podjetje. Povzamem lahko, da je stopnja razpoložljivosti in uporabnosti znanja, potenciala vseh človeških resursov, v medijskem podjetju višja od stopnje izkoriščenosti le-tega.

V podjetju vodstvo tudi še ni pripravljeno usposobiti svojih naslednikov, ki bi brez večjih težav prevzeli upravljanje podjetja kot celote, ali njenih najpomembnejših delov. Zasnove prenosa znanja na vodstvenih delovnih mestih ni, medtem ko je zasnova prenosa eksplicitnega znanja na drugih delovnih mestih v glavnem zagotovljena, kar je posledica že omenjene velike formalizacije medijskega podjetja.

Tabela 6: Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju GV Revije

Struktura kadrov	Število zaposlenih	Odstotek (%)
Ravnatelj/direktor	3	4,4
Vodja oddelka	6	8,8
Novinar	10	14,7
Odgovorni/izvršni urednik	6	8,8
Pomočnik urednika	10	14,7
Referent v prodaji/trženju	16	23,5
Administrator/sekretar	6	8,8
Grafični oblikovalec	5	7,4
Svetovalec/Namestnik vodje	6	8,8
Skupaj	68	100

Vir: GV Revije d.o.o., Kadrovske evidence podjetja GV Revije, 2002.

Vzroki za izolacijo in monopolizacijo znanja tičijo v slabo obvladovanih komunikacijah in motivaciji v medijskem podjetju. Čuti se torej močno poudarjena potreba po timskem delu, ki lahko k uspešnosti poslovanja podjetja pripomore bistveno več kot (zgolj) odlični posamezniki. Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju GV Revije je prikazana zgoraj v Tabeli 6.

Lahko torej trdim, da so procesi razvijanja prenosa znanj v podjetju GV Revije razmeroma slabo razviti. Menim, da bi bilo v podjetju GV Revije potrebno uvesti načrtovanje kariere zaposlenih, ki bi bila grajena na poznavanju sposobnosti, izkušenj in znanja zaposlenih za

opravljanje delovnih aktivnosti, v sozvočju s strategijo in poslovnimi cilji podjetja. Priprava zaposlenih za bodoče izzive v medijsko-založniški panogi, postaja namreč nujnost in tudi praksa uspešnih podjetij iz panoge. Zaposlenega, ki bo sposoben delovati v različnih okoljih in se lotevati najzahtevnejših izzivov digitalizacije poslovanja, mora resno podjetje znati »pripraviti«. Priprava tovrstnih kadrov pa mora biti nujno, organiziran in skrbno načrtovan proces, znotraj ustrezne organizacijske strukture medijskega podjetja.

4 PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MEDIJSKEGA PODJETJA

4.1 Situacijske spremenljivke, zlasti okolje, zahtevajo spremembe v organizacijski strukturi podjetja

Razvoj in spremembe v podjetju ter njegovem okolju narekujejo vsekakor tudi razvoj in spremembe v organizacijski strukturi. Oblikovanje in vzpostavljanje organizacijske strukture medijskega podjetja je zelo zapleteno in kompleksno delo z mnogimi vidiki in izzivi, ki so med seboj zelo prepleteni. Z navedenimi predlogi sprememb za leto 2004 naj bi organizacijska struktura opazovanega medijskega podjetja zadržala obstoječe prednosti in odpravila ugotovljene pomanjkljivosti v dosedanji organizacijski strukturi podjetja in nadaljevala svojo dejavnost znotraj podjetja Časnik Finance d.o.o.

Različne možne rešitve v organizacijski strukturi je potrebno skrbno pretehtati in ugotoviti, če veliki napori pri uvajanju sprememb v organizacijski strukturi medijskega podjetja lahko prinesejo zadostno dodano vrednost za podjetje. Menim, da je potrebno kot kriterij za odločanje o spremembah organizacijske strukture upoštevati tudi splošno ekonomsko načelo, in sicer: uspešna sprememba organizacijske strukture podjetja je tista, ki daje najboljši rezultat v smislu razmerja med ovrednotenimi cilji spremenjene organizacijske strukture medijskega podjetja in sredstvi za doseg le-teh ciljev.

Pri tem je potrebno poleg ciljnega stanja po zaključenem procesu preoblikovanja organizacijske strukture, upoštevati še omejitve, ki izvirajo iz obstoječega stanja organiziranosti podjetja, odnosa podjetja s svojim okoljem ter stanjem razvitosti informacijsko komunikacijske tehnologije. Celotna obravnava organizacijskih lastnosti na primeru podjetja GV Revije je pokazala, da enostransko prilagajanje organizacijske strukture podjetja, le eni od njih ne bo možno. Ustrezna prihodnja organizacijska struktura medijskega podjetja je lahko le sinteza vseh vplivnih dejavnikov podjetja v medijsko-zaloški dejavnosti.

Medijsko podjetje mora hitreje uvajati tudi timski način dela, v pravem pomenu besede, direktor podjetja bo moral pri tem odigrati seveda ključno vlogo. Z zagotavljanjem pogojev in s spodbujanjem zaposlenih za timski način dela, bi bila zagotovljena večja organizacijska prožnost medijskega podjetja, tako usposobljeni zaposleni pa bi lahko podjetju v večji meri

zagotavljali prepotrebne celostne pristope pri delu in odločilni pripomogli k boljši uspešnosti podjetja v času po krizi. V podjetju je morda tudi premalo zavedanja o pomenu skupnih ciljev in vloge posameznih centrov v verigi vrednosti, čemur botruje preveč formaliziran način dela. To je zagotovo strateški problem opazovanega medijskega podjetja in ga je kot takega potrebno tudi obravnavati.

4.2 Digitalizacija vsebin kot izziv organizacijske strukture medijskega podjetja

Že od izuma parnega stroja nobena naprava ni življenja spremenila tako zelo kot pametni telefon. Priročna naprava, ki gre v vsak žep, je postala nepogrešljiva. Z njo fotografiramo, beremo elektronsko pošto, preverjamo vreme, igramo igrice, usmerja nas, zabava, z njo beremo, plačujemo, pametni telefoni, tudi prek različnih družabnih omrežij, spreminjajo odnose v različnih socialnih skupnostih. Pametni telefoni so začetniki revolucije »pametnih« naprav. Najprej je bil prenosni telefon, ki je bil vse prej kot »pameten«, a je kljub temu vseboval jedro ideje, ki je čez desetletja povzročila multimedijško revolucijo. Kjerkoli na prostem, kjer je bil signal, je znal za tiste čase skoraj magično opraviti brezžični klic. Ljudje so si želeli mobilno medmrežje, hkrati pa telefon z operacijskim sistemom, da bi ga lahko s pomočjo aplikacij poljubno uredili po svoje, tako kot smo to že več kot desetletje prej počeli z osebni računalniki. Želeli so si računalnik za v žep, čeprav se tega morda niti niso zavedali, dokler jim tega ni razložil Steve Jobs. Komaj aplikacije so naredile pametni telefon zares pameten. Svet se je za zmeraj spremenil tistega januarja 2007, ko je Apple predstavil prvo generacijo t.i. »*iphona*«. Naprava pravzaprav tehnološko ni bila nič revolucionarna. Imela je za tiste čase velik zaslon in do novih uporabnikov prijazen operacijski sistem z že izdelanim ekosistemom aplikacij. Tekmeci so že pred tem imeli del teh lastnosti - a nikoli prej na enem mestu in v tako preprostem in lično oblikovanem paketu.

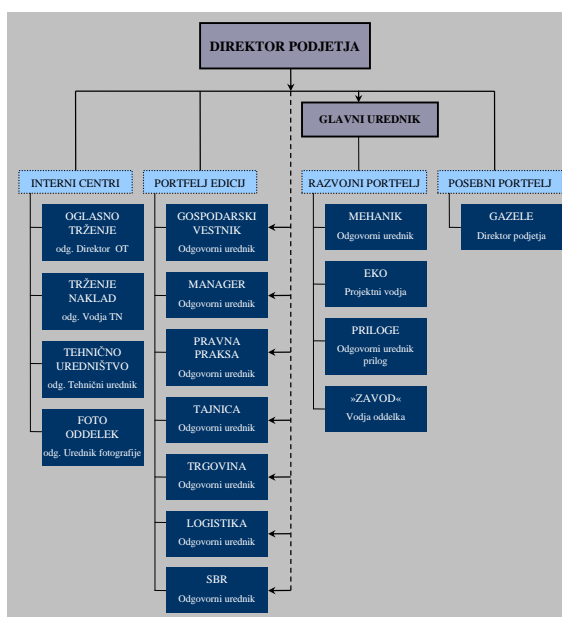
Z vrtočlavo hitrostjo, skoraj dnevno, se pojavljajo nove možnosti in prodirajo v naše vsakdanje življenje. Zato samo nekaj drobcev, od samega razvoja na tehnološkem področju in nekaterih drugih do načina življenja, ki se bo dodobra predrugačil. Zagotovo bo proces digitalizacije močno zaznamoval medije v prihodnosti, klasični mediji namreč izgubljajo svoj položaj nasproti sodobnim distribucijskim kanalom kot so družabna omrežja, npr. Facebook. Uporabniki se vedno pogosteje pustijo razvajati »svojemu komunikacijskemu kanalu«, sploh mlajši, redkeje posežejo po urejeni, bodisi na tiskanem ali digitalnem mediju, informaciji. Informacije enostavno zaznavajo, pridobivajo sproti, po potrebi, v več manjših enot – enostavno izginja navada oziroma potreba po obsežnejši, globlji analizi zaznanega problema. Kako bo vse to vpliva na odnose v širši družbi še raziskujejo, vsekakor se način »konzumacije« medijskih vsebin tako hitro spreminja, da tisti, ki v naslednjih 7-10 letih na ta mega-trend ne bodo pripravljeni, ne bodo preživeli. Klasično delovanje medijev enostavno ne bo več učinkovito, predpogoj spremenjenega delovanja medijev, pa je ozaveščeno in opolnomočeno ravnateljstvo ter izbira ustrezne organizacijske strukture s pro-aktivno izbiro sposobnih posameznikov.

4.3 Predlagana prihodnja organizacijska struktura medijskega podjetja

Neustreznost organizacijske strukture se kaže v njeni obstoječi obliki. V produktno-matrični organizacijski obliki, je bil rezultat ugotovljen posredno, saj so bili produkti več ali manj stroškovne enote, medtem ko se je prihodek prikazoval po oddelkih in znotraj le-teh ločeno po kontih za posamezno edicijo oziroma dogodek. Za uspeh oddelka so bili odgovorni oddelčni vodje, za proračun stroškovne enote (edicije) pa uredniki. Z novo obliko organiziranosti uredniki postajajo povsem odgovorni za končni poslovni rezultat svojega produkta (edicije), še vedno pa »najemajo« storitve tržnikov znotraj podjetja, pri čemer so tudi le-ti sedaj bolj specializirani in usmerjeni v trženje določene edicije oziroma dogodka. Največja slabost pri takšni organiziranosti je neenotnost sodelovanja podjetja z naročniki, saj le-te (v istem obdobju) lahko obdeluje več sodelavcev. Vendar je pri tem pomembno opozoriti, da se tudi vsebina in blagovne znamke edicij vedno bolj samostojno pozicionirajo na trgu ter s tem postajajo bolj prepoznavne kot samo ime podjetja.

Z decentralizirano organiziranostjo dosežemo vsekakor potrebno večjo fleksibilnost podjetja, ki lahko tako lažje obvladuje pritiske konkurence, po eni strani z inovativnimi prodajnimi pristopi, inovativnimi uporabniškimi izkušnjami ob mega-trendu digitalizacije medijev kot stalnim zniževanjem stroškov, zlasti administrativnih oziroma tistih, ki ne vplivajo neposredno na prodajo podjetja. Glavne prednosti decentralizirane organizacijske strukture se kažejo tako v hitrejšem ocenjevanju tržnega položaja posamezne edicije ali drugega produkta podjetja (npr. poslovni dogodek), saj posamezna poslovna enota lažje določi svoj tržni položaj. Hitrejše je tudi odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na njem, tesnejša je povezanost s ciljnimi občinstvom. Glavne slabosti pa se kažejo v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih enot pri prizadevanjih za doseg skupnih ciljev in v notranji nepovezanosti med poslovnimi enotami.

Slika 9: Spremenjena organizacijska struktura medijskega podjetja



Obravnavano medijsko podjetje je produktno-matrično organizacijsko strukturo torej zamenjalo s poslovno-enotno organizacijsko strukturo, z vključenimi portfelji in omililo probleme pri razvoju digitalnih rešitev ter usklajevanju poslovanja s spreminjajočim okoljem. Ta organizacijska struktura se še danes kaže kot učinkovita - v primeru podjetja Časnik Finance, naravnega naslednika obravnavanega medijskega podjetja. Pri tem z izrazom portfelj razumemo poslovno področje, ki je nadalje ločeno v relativno samostojne poslovne enote oziroma kot jih poimenuje direktor podjetja profitne centre. Vodja posameznih portfeljev je direktor sam, izjema je razvojni portfelj, katerega vodja je glavni urednik edicij. S tem se krepi tudi mrežno povezovanje, v okviru poslovnih enot (edicij) pa timsko delo.

Izraza portfelj in profitni center sta uporabljena predvsem zaradi osnovnega namena vzpostavitve decentralizirane organizacijske strukture, to pa je spremeniti produkte oziroma nekatere projekte v poslovno-izidno enoto, z jasno izraženim poslovnim uspehom enote. V primeru profitnega centra je tako urednik odgovoren tudi za razvoj svojega produkta, kar pomeni, da odloča in odgovarja tudi za investicije v okviru določenih sredstev, katerih višino opredeli direktor podjetja. Odgovornost za rezultate je s tem povezana s prisotnostjo organizacijskega ukrepanja. To pa daje organizacijski strukturi fleksibilnost. Vodja profitnega centra prilagaja svojo organizacijsko strukturo glede na zahteve notranjega ali zunanjega okolja, vse za čim bolj učinkovito doseganje dobička upravljane edicije ali projekta. Kratkoročna (npr. 3-mesečna) usmerjenost vodje profitnega centra, se nujno usklajuje s strategijo dela, razvoja ter pričakovanimi prihodki celotnega podjetja. Optimalna velikost profitnega centra je pri takem številu zaposlenih, ko so sodelavci še pregledno organizirani, v tesni interaktivni komunikaciji, ko je brez večje avtoritete mogoče vzpostavljati pristne in odprte stike med zaposlenimi.

Vsa dejavnost podjetja so bila torej organizirana po portfeljih (področjih), ki so bila v letu 2004 razdeljena v štiri skupine, in sicer: portfelj edicij, notranji centri, razvojni portfelj in posebni portfelj. Največja skupina je portfelj edicij, kamor sodijo naslednji profitni centri (oziroma poslovne enote kot jih bom v nadaljevanju poimenoval zaradi doslednosti pojmovanja izrazov iz organizacijskega vidika): (1) Revija Gospodarski vestnik, (2) Revija Manager, (3) Časopis Pravna praksa, (4) Revija Tajnica, (5) Revija Trgovina, (6) Revija Logistika ter (7) Revija Slovenian Business Report (SBR). Zgoraj navedene poslovne enote (profitne centre) so vodili odgovorni uredniki. Znotraj začrtane uredniške politike, strategije družbe in poslovnega načrta delujejo avtonomno. O doseganju ciljev poročajo neposredno založniku, torej direktorju podjetja. Na voljo so imeli svetovalno in usklajevalno pomoč glavnega urednika ter storitve notranjih poslovnih enot (profitnih centrov).

Med notranje poslovne enote (profitne centre) so sodili: (1) Profitni center Trženje naklad, (2) Profitni center Oglasno trženje, (3) Tehnično uredništvo ter (4) Foto oddelek. Za poslovanje in doseganje ciljev le-teh so odgovorni naslednji vodje: (i) Vodja trženja naklad, (ii) Direktor oglasnega trženja, (iii) Tehnični urednik Gospodarskega vestnika in (iv) Urednik fotografije podjetja.

Poslovna enota (profitni center) Trženje naklad še danes opravlja samostojno naslednje funkcije: (i) skrb za naročnike, vključno z izdajanjem računov (t.i. fulfillment), (ii) priprava in koordinacija trženjskih aktivnosti za neposredno pridobivanje novih naročnikov (direktni marketing), (iii) upravljanje naročniške baze podatkov in (iv) izvaja nadzor nad distribucijo. Oddelek s svojimi storitvami sodeluje pri upravljanju blagovnih znamk in pri drugih aktivnostih, ki so bile v letu 2004 organizirane projektno na ravni celotnega podjetja. Oddelek vodi vodja trženja naklad, ki o svojem delu poroča neposredno direktorju podjetja. Pri svojem delu sodeluje neposredno z odgovornimi uredniki. Cena storitev oddelka je v letu 2004 postavljena v obliki fiksnih zneskov, opredeljenih po vnaprej določenih stroškovnih mestih.

Poslovna enota (profitni center) Oglasno trženje je imelo fiksno postavljeno ceno, ki v letu 2004 znaša 33 odstotkov prihodka. Vodi ga direktor oglasnega trženja, ki poroča neposredno in izključno direktorju podjetja. Direktor oglasnega trženja lahko pri svojem delu sodeluje neposredno ali posredno z uredniki posameznih edicij podjetja.

Foto oddelek in tehnično uredništvo sta v procesu transformacije na začetku leta 2004 in še nista formirana kot samostojni poslovni enoti (profitna centra) v polni meri. Samo transformacijo spremlja neposredno direktor podjetja. V razvojno področje (portfelj) sodijo poslovne enote (profitni centri), kjer je v razvojni fazi tudi še sam izdelek. Za te enote je značilno, da zaradi svoje razvojne dinamike še niso povsem vpete v običajne mehanizme dela v podjetju, le-ti so: (1) Revija Mehanik, (2) Ekološki projekti (EKO), (3) Priloge edicij in (4) Zavod. Enote (centre) vodijo samostojni vodje ali uredniki. O svojem delu poročajo neposredno glavnemu uredniku podjetja. V četrti skupini so bile enote (centri), ki so imeli poseben pomen za strategijo podjetja. V letu 2004 je bila v tem delu le razvijajoča se poslovna enota (profitni center) Gazele. Spremljal ga je neposredno direktor podjetja. V kasnejšem preoblikovanju podjetja ta področja niso več samostojni del organizacijske strukture nosilca poslovnega tiska (podjetje Časnik Finance), pač pa so bile določne funkcije umeščene v samostojno enoto, uredništvo, organizirane po načelu projektne organizacije.

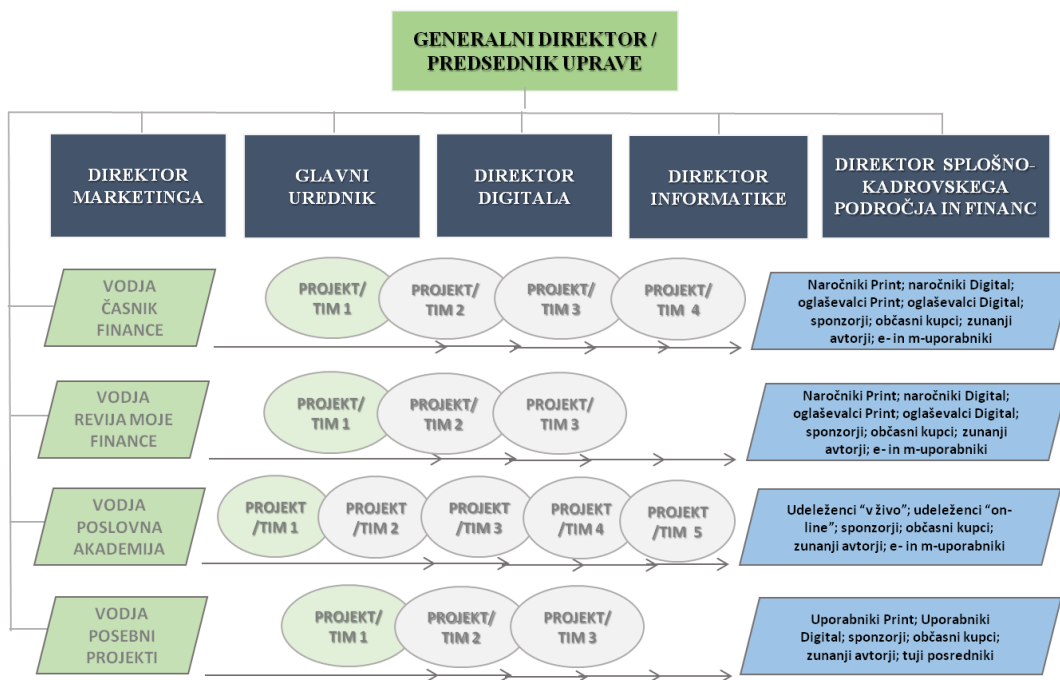
4.4 Povzetek sprememb organizacijske strukture v medijskem podjetju

Združevanja podjetij najpogosteje pomenijo spremembo na slabše, in sicer za daljši čas. Kultura posameznih podjetij namreč razpade in obseg gospodarske rasti združenega podjetja je redko tak, kot se ga prikazuje. Kljub temu je nuja po obvladovanju trga tako močna, da podjetja privolijo tudi v tak razvoj. Na žalost morajo plavati s tokom, sicer bi potonila. V zgodbi našega opazovanega podjetja je k sreči reorganizacija povzročila slabši rezultat le v poslovnem letu 2005. Že v 2006 so se zadeve normalizirale, donosni projekti so se kadrovske okrepili, medtem ko so se manj obetavni enostavno odprodali oziroma ustavili. Danes jedro poslovne dejavnosti predstavljajo blagovne znamke Finance, Manager, Moje finance ter Poslovna akademija Finance in portal www.finance.si.

Kot povzetek priporočil iz analize sprememb organizacijske strukture so predlagane sledeče smeri izboljšav v organizacijski strukturi opazovanega medijskega podjetja skozi daljše časovno obdobje:

- aktivno vključevanje vseh ravni ravnateljstva medijskega podjetja v potrebe in spremenjena pričakovanja naročnikov oziroma bralcev;
- humanizacija delovanja v podjetju - sodelovanje vseh zaposlenih skozi raznovrstne projektne skupine - v skladu s strategijo in poslovnimi cilji podjetja;
- »odprava zidov« med profitnimi centri ali poslovnimi funkcijami znotraj podjetja – nujno tesnejše sodelovanje za učinkovitejše doseganje skupnih ciljev podjetja;
- redefinicija vloge in kompetenc vodij profitnih centrov, v smeri usmerjanja in delitve odgovornosti med zaposlenimi - prilagajanje vsem spremembam vplivnih dejavnikov zahteva namreč nove, učinkovitejše načine odzivanja na poslovne izzive;
- večja vključenost posameznikov v odločanje, zlasti znotraj profitnih centrov, a tudi prevzem večje odgovornosti, vključno s prenovljenim sistemom nagrajevanja za le-to;
- nadgradnja informacijsko komunikacijske platforme podjetja za večjo razpoložljivost informacij v podporo odločanju tudi na nižjih organizacijskih ravneh.

Slika 10: Današnja, predlagana organizacijska struktura medijskega podjetja



Prednosti tako izboljšane organizacijske strukture, na sliki 10, opazovanega medijskega podjetja vidim v naslednjem:

- zagotovljena boljša usklajenost med podjetjem in okoljem ter usklajenost in preglednost delovanja znotraj podjetja;
- večja usmerjenost podjetja navzven in s tem pomembno izboljššan odnos do naročnikov;
- prenovljena kultura podjetja, bolj usmerjena v naročnike, marketing in zaposlene;

- neprekinjeno izboljševanje podjetja z namenom čim večjega zadovoljstva in produktivnosti zaposlenih – posledično se omogoči realizacijo inovativnih poslovnih strategij podjetja;
- ravnanje razvoja zaposlenih kot načrtno ravnanje s človeškimi potenciali podjetja, da zaposleni, ki imajo ideje in »poslovno žilico«, le-te tudi prikažejo in uresničijo;
- politiki nagrajevanja, ki je usklajena s cilji, sposobnostmi in rezultati dela zaposlenih, upošteva skupne rezultate podjetja kot celote.

S predlogi v diplomskem delu sem skušal podati usmeritve za uvajanje sprememb v organizacijski strukturi obravnavanega medijskega podjetja, nikakor pa z njimi ni mišljena univerzalna rešitev za vse poslovne izzive, s katerimi se medijsko podjetje sooča v današnjem prostoru in času. S pristopom v diplomskem delu ne posredujem zgolj interpretacije obstoječih teorij in empiričnih izkušenj, temveč skušam tudi nakazati, kako jih uporabiti v praksi, zato menim, da področje raziskovanja ostaja še vedno zelo aktualno. Ne glede na koristna spoznanja, ki so rezultat diplomskega dela, je za izboljšave in dopolnitve še precej prostora. Zelo uporabni bi bili zlasti dodatni objektivni podatki, ki bi dopolnili obstoječa mnenja in ocene ter omogočili dodatno preverjanje njihove veljavnosti. Utemeljitev le-teh bom skušal nakazati v zadnjem delu diplomskega dela.

5 ZNAČILNOST TIMSKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MEDIJSKEGA PODJETJA V PRIHODNOSTI

Uspešna podjetja se morajo vseskozi prilagajati vedno bolj zahtevnemu in visoko konkurenčnemu okolju v katerem delujejo. Fleksibilnost v delovanju in tudi v organizacijski strukturi podjetja je v sodobnem poslovnem svetu postala že stalnica in obenem nujna predpostavka uspešnega poslovanja. Na trgu medijskih podjetij je v zadnjih letih prišlo še do posebej ostrih razmer, predvsem zato, ker so uporabniki medijskih vsebin postali veliko bolj nepredvidljivi in zahtevni kot v preteklosti. Večina bralcev tiskanih medijev in spletnih portalov, vedno pogosteje posega in celo zahteva lahkotne ter obenem rumene vsebine. Razlogi težjih pogojev poslovanja se skrivajo tudi v poplavi vedno večjega števila brezplačnih tiskanih medijev t.i. »brezplačnikov« in množice različnih (brezplačno dostopnih) spletnih portalov, ki uporabnike interneta vsakodnevno oskrbujejo z bolj ali manj kakovostnimi informacijami. Še vedno pa je na trgu prisotna dovolj velika kritična masa bralcev, ki iščejo predvsem relevantne in strokovno argumentirane informacije, vendar pot do njih kljub vsemu, ni lahka.

Nepredvidljivost in visoka konkurenčnost na trgu ponudnikov medijskih storitev že sama po sebi ne dovoljujeta uporabe rigidne in pretirano kompleksne organizacijske strukture podjetja. Prihodnja in perspektivna organizacijska struktura medijskega podjetja temelji na vztrajnem oddaljevanju od tradicionalnih principov upravljanja in organiziranosti. S tem ne želim zanemariti in podcenjevati določenih zahtev po formalizaciji, ki v delovnih procesih do določene meje vsekakor mora biti prisotna.

Vsak posameznik se mora jasno zavedati svojih delovnih nalog in zahtev, ki iz tega izhajajo, vendar mora biti obenem sposoben razumeti celosten delovni proces. Šele ko zaposleni doseže to stopnjo razumevanja in vpetosti v samo organizacijo, je sposoben po potrebi in v skladu s svojimi zmožnostmi, prevzemati odgovornost tudi za delovanje zunaj opisa svojih delovnih nalog. Organizacijska struktura prihodnosti mora spodbujati sodelovanje med zaposlenimi, saj se le na ta način krepi pripadnost podjetju in sledenje skupnim ciljem.

Sama narava dela znotraj medijskega podjetja zahteva specializirano znanje, ki najpogosteje ni visoko standardizirano, temveč zahteva relativno veliko fleksibilnosti in medsebojnega prilagajanja. Organizacijska struktura, ki temelji na rigidno definirani hierarhiji avtoritete, vsakršno samoiniciativnost in sposobnost timskega sodelovanja negativno zavira. Na pomanjkanje zaupanja pri odločanju so občutljivi predvsem profesionalci in visoko izobraženi posamezniki, ki zaradi nestimulativnih razmer organizacijo pogosto zapustijo ali pa svojih idej nadaljnjega razvoja in izboljšave delovnih procesov niti ne skušajo več uveljaviti. Jasno je, da npr. strateško pomembnih odločitev ne prepuščamo v avtonomno odločanje komurkoli, še vedno so potrebni vodje in organizatorji delovnega procesa, vendar bolj v smislu blagega usmerjanja k doseganju organizacijskih ciljev, kot pa v kontekstu neposrednega nadzora. Pretirano vmešavanje v procese odločanja bi dolgoročno vsekakor vodilo tako v slabše poslovne rezultate kot negativne občutke nezadovoljstva z delovno klimo v podjetju.

Vodstvo podjetja se avtonomno odloči po kateri poti bo skušalo doseči organizacijske cilje. V skladu s svojim cilji pa mora aktivno podpirati korporacijsko kulturo in jo tudi konsistentno sporočati vsem svojim zaposlenim.

Z istimi izzivi se srečujejo tudi v opazovanem medijskem podjetju. Ob tem se lahko zadovoljno ugotovimo, da podjetje ima ravnatelja (in hkrati odgovornega urednika edicij), ki razume koncept zaupanja v delo svojih najbližjih podrejenih in preko tedenskega usklajevanja doseže isti oziroma boljši učinek, ki bi ga preko centralnega, trdega vodenja podjetja. Medijsko podjetje potrebuje decentralizacijo, saj je raznovrstnost, inovativnost, fleksibilnost, avtonomnost odločanja in svoboda izražanja nujno potreben element za učinkovito in uspešno realizacijo zadanih poslovnih ciljev na nivoju vseh profitnih centrov in/ali portfelju edicij. Vsakršno pretirano vmešavanje in izgubljanje časa ob srednje težkih odločitvah, bi dolgoročno vodilo tako v slabši poslovni rezultat kot slabši klimo v podjetju.

Decentralizirani organizaciji je brez dvoma v podporo dober informacijski sistem. Ta je temeljnega pomena za povezavo med relativno neodvisnimi enotami znotraj podjetja. Seveda pa tudi vodstvo dobi vse potrebne podatke o trgu, naročnikih in sodelavcih. Nenehno poteka tudi merjenje učinkovitosti. Informacijski sistem opozori na najboljše dosežke, kar je za posamezne enote izziv, da jih skušajo preseči. Decentralizirana organizacija nenehno spodbuja k najboljšim dosežkom. Vsi zaposleni se zavedajo, da so s svojim znanjem, zamislimi in strankami odgovorni za razvoj podjetja, za uspešne dosežke pa so primerno nagrajani. Na takšno podjetje so zaposleni ponosni in upravičeno zaupajo v skupen razvoj in

uspeh. V uspešnem podjetju so pravila jasna: vsak ve, kaj pričakujejo od njega in koliko svobode ima. Če kdo pravila prelomi, so posledice takojšnje. Vodstvo v takšni decentralizirani organizaciji je pregledno, kjer naj ima vsak le enega šefa. Če pa bi bil v podjetju še pomočnik direktorja (v našem primeru glavni urednik edicij), sta šefa pravzaprav dva. Zaposleni ju bodo ves čas skušali - pogosto uspešno - pripraviti do tega, da bi nastopila drug proti drugemu. Skratka, imeti dva šefa, je v podjetju preveč težavno.

SKLEP

Zaradi vedno večje nestabilnosti okolja so spremembe v združbi vse pogostejše in nujne. Če želi združba preživeti, se mora nastalim spremembam prilagajati, topomeni iskati svoje prednosti v primerjavi z drugimi. Prilagajanje v njenem »mehkem« delu, ki ga predstavljajo ljudje, se kaže v pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge ter o njih tudi odločajo. Včasih pa je zaradi napačnega načina motiviranja težje spremeniti obnašanje ljudi kot pa organizacijsko strukturo, ki predstavlja »trdi« del združbe. Če spremembe v okolju narekujejo spremembe v organizacijski strukturi, to pomeni, da je potrebno le-to spremeniti ali zamenjati.

Za uspešno delovanje podjetij in drugih združb je torej ključnega pomena tudi in predvsem organizacijska struktura. Sodobna podjetja uporabljajo predvsem kombinacijo dveh temeljnih modelov organizacije: mehanistični in organski model. Uporabnost teh modelov oziroma njunih kombinacij je odvisna predvsem od značilnosti okolja, v katerem podjetja poslujejo. Zato je pri oblikovanju organizacijske strukture podjetja pomembno upoštevati sporočilo situacijske teorije, ko ni ene same najboljše organizacijske strukture in da je v primerih konkretnih podjetij najboljša tista organizacijska struktura, ki je v sozvočju z vplivnimi dejavniki.

Procesi nastajanja in spreminjanja organizacijske strukture in s tem kulture pa se ne zgodijo »čez noč«. Le-te v največji meri oblikuje vodstvo podjetja s svojimi pogledi in usmeritvami. Organizacijska struktura podjetij je nemalokrat neustrezna in ovira nemoteno doseganje ciljev podjetja. Takšno stanje organiziranosti je bilo do konca leta 2003 prisotno tudi v obravnavanem medijskem podjetju.

Podjetje se je nahajalo v začetku procesa organizacijskih sprememb. Vodstvo podjetja se je zavedalo pomena tega procesa, kar je lahko pomemben pogoj za uspešno in učinkovito uvedbo potrebnih organizacijskih sprememb. Glavne načrtovane organizacijske spremembe v medijskem podjetju so bile naslednje: aktivno vključevanje podjetja v potrebe uporabnikov storitev, humanizacija podjetja v smeri njegovega približevanja zaposlenim ter kakovostno in celovito sodelovanje zaposlenih skozi projektne time, odprava zidov med organizacijskimi deli podjetja ter redefinicija vloge vodij profitnih centrov in urednikov v podjetju. Seveda pa nobena organizacijska struktura ni tako dobra, da ne bi mogla biti še ustrežnejša. Zato moramo na organizacijsko strukturo v splošnem in v opazovanem medijskem podjetju gledati kot na stalen in dinamičen proces iskanja njene najustreznejše oblike v prostoru in času.

LITERATURA IN VIRI

1. Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije : sistemi, orodja in izkušnje za viharna razmišljanja*. Ljubljana: Vibacom.
2. Daft, R. (2001). *Organization theory and design*. Cincinnati: South Western College Publishing.
3. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dubrovski, D. (2011). Razvojno spreminjanje in krize. V R. Rozman, M. Mihelčič, J. Kovač, B. Rusjan, A. Stare in K. K. Mihelič. *12. Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi, Zbornik Referatov (str. 1-10)*. Brdo pri Kranju: Društvo Slovenska Akademija za Management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerze v Mariboru, Ekonomska fakulteta, Univerze v Ljubljani.
5. Florjančič, J. & Novak, V. (2003). Vpliv notranjih dejavnikov okolja na delovanje managementa v procesu zaposlovanja kadrov. *Organizacija*, 36(2), 75-80.
6. GV Revije d.o.o. (2002). *Kadrovske evidence podjetja GV Revije* (interno gradivo). Ljubljana: GV Revije.
7. GV Revije d.o.o. (2003). *Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v družbi GV Revije* (interno gradivo). Ljubljana: GV Revije.
8. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1999). *Management*. Cincinnati : South Western College Publishing.
9. Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije. V S. Možina, *Management : nova znanja za uspeh* (str. 410-443). Radovljica : Didakta.
10. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
11. Kajzer, Š. (2001). Na znanju temelječa teorija firme in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 47(1-2), 61-68.
12. Kovač, J. (2001). Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. *Organizacija*, 34(6), 367-369.
13. Larson, R. & Haegglund, U. (2005). *Načela organizacije*. Elektronska knjiga. Ljubljana: Časnik Finance.
14. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
15. Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana : Založba FE in FRI.
16. Mihelčič, M. (2015). Škodljivost zakonske uporabe pojma »delovno mesto«. V L. Breznik, *Izzivi managementu: revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*, 7(1), str. 40-50. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
17. Mulej, R. (2004). *Organizacija podjetja GV Revije v letu 2004* (intervju). Ljubljana: GV Revije.
18. Nedelko, Z. & Potočan, V. (2010). Kako izboljšati komunikacijo v organizacijah. V M. Mihelčič, R. Rozman, J. Kovač in B. Rusjan. *11. Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Koordinacijski in komunikacijski vidiki organizacije združb. Zbornik Referatov (str. 37-44)*. Brdo pri Kranju: Društvo Slovenska Akademija za Management, Fakulteta za

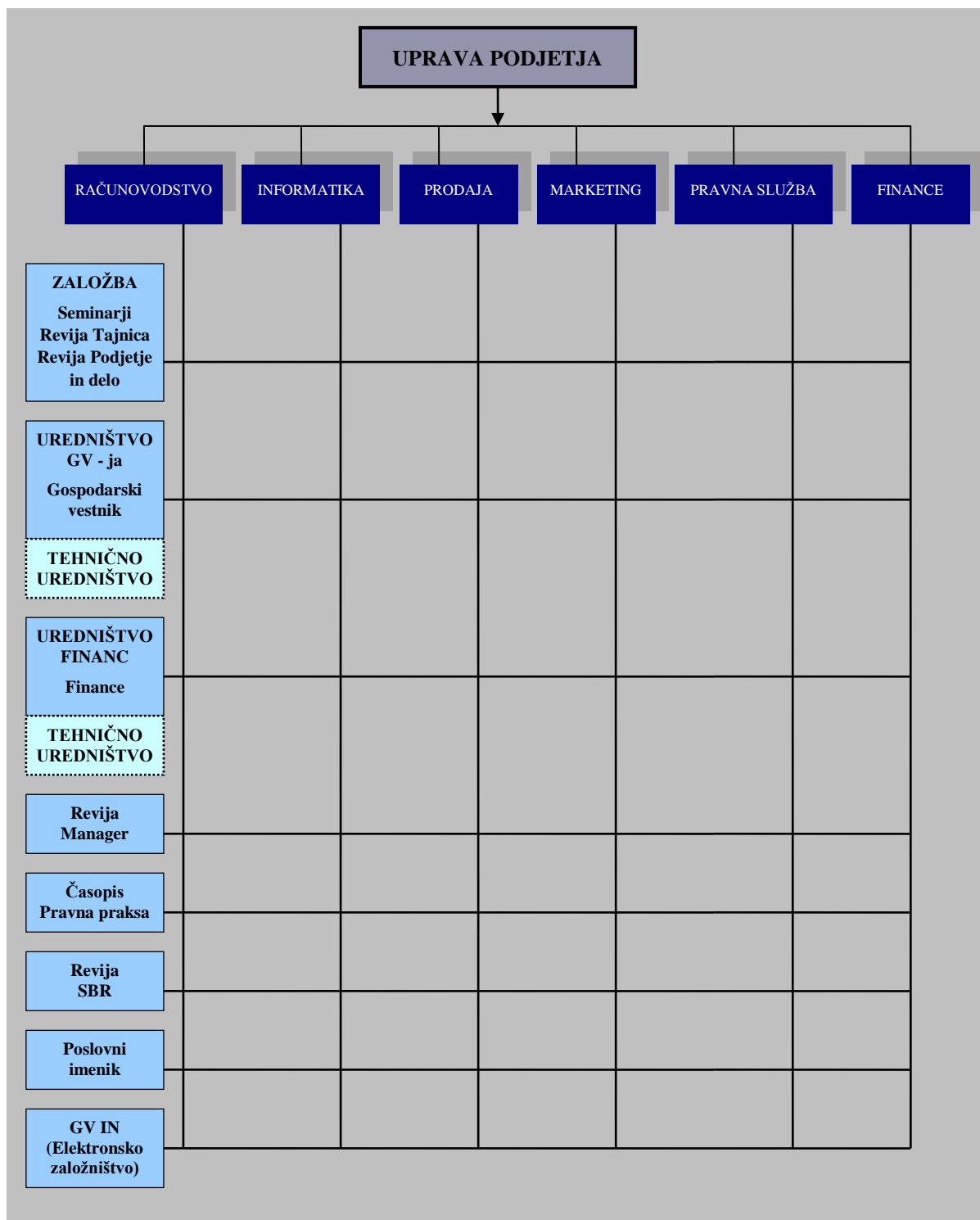
- organizacijske vede Kranj Univerze v Mariboru, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
19. *O družbi*. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/kdosmo>.
 20. Pirc, A. S. (2001). Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. *Organizacija*, 34(6), 344-346.
 21. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
 22. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
 23. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. V S. Možina, *Management : nova znanja za uspeh* (str. 46-95). Radovljica : Didakta.
 24. Rozman, R. (2011). Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjanja organizacije iz navpične v vodoravno. V R. Rozman, M. Mihelčič, J. Kovač, B. Rusjan, A. Stare in K. K. Mihelič. *12. Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi, Zbornik Referatov* (str. 135-147). Brdo pri Kranju: Društvo Slovenska Akademija za Management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj Univerze v Mariboru, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
 25. Rozman, R. (2015). Organizacijske strukture v združbah. V L. Breznik, *Izzivi managementu: revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*, 7(2), str. 42-53. Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
 26. Rozman, R & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana : GV Založba.
 27. Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
 28. Sitar, A. S., Aleksić D., Černe M. in K. K. Mihelič (2016). Ustvarjalnost in položaj posameznika v omrežju prenosa znanja. V L. Breznik, *Izzivi managementu, revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*, 8(1), str. 14-23, Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
 29. Stare, A. (2011). Obvladovanje sprememb v sklopu projektov, s katerimi uvajamo spremembe. V R. Rozman, M. Mihelčič, J. Kovač, B. Rusjan, A. Stare in K. K. Mihelič. *12. Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi, Zbornik Referatov* (str. 45-54). Brdo pri Kranju: Društvo Slovenska Akademija za Management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj Univerze v Mariboru, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
 30. Tavčar, M. (2010). Komuniciranje – dva bregova in most med njima. V M. Mihelčič, R. Rozman, J. Kovač in B. Rusjan. *11. Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Koordinacijski in komunikacijski vidiki organizacije združb. Zbornik Referatov* (str. 1-8). Brdo pri Kranju: Društvo Slovenska Akademija za Management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj Univerze v Mariboru, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
 31. Vozel, M. (2002). GV Skupina in njenih šest hčerah. *Gospodarski vestnik*, 50(10), 67.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska struktura podjetja Gospodarski vestnik v letu 1999 (pred preoblikovanjem podjetja Gospodarski vestnik v skupino podjetij GV Skupina)	1
Priloga 2: Nastanek in razvoj medijskega podjetja	2

**PRILOGA 1: Organizacijska struktura podjetja Gospodarski vestnik v letu 1999
(pred preoblikovanjem podjetja Gospodarski vestnik v skupino podjetij
GV Skupina)**

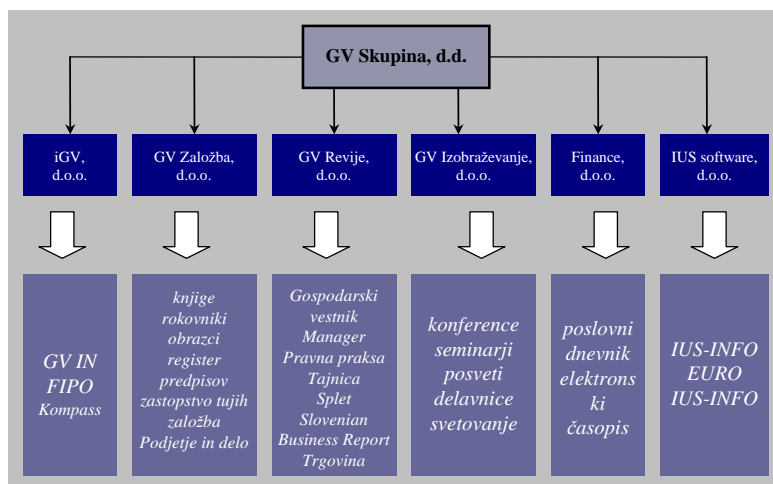


Vir: R. Mulej, Organizacija podjetja GV Revije v letu 2004 (intervju), 2004.

PRILOGA 2: Nastanek in razvoj medijskega podjetja

Medtem ko je Gospodarski vestnik (shema organizacijske strukture bivšega podjetja Gospodarski vestnik prikažem v prilogi) imel v prvem letu delovanja kvečjemu štiri zaposlene, je imela GV Skupina, upravljanje z družbami, d. d., kot se je od začetka leta 2001 uradno imenovala, po izteku petdesetih let za polovico več hčerinskih podjetij - kar šest, število zaposlenih pa se je povzpelo na 240. Na vseh področjih, kjerkoli se je GV Skupina pojavila, je imela na domačem trgu večinski, lahko bi rekli približno polovični delež. V letu 2005 je prišlo do končnega preoblikovanja skupine podjetij GV Skupina, nosilec poslovnega tiska je postalo podjetje Časnik Finance. Ko v diplomskem delu omenjam medijsko podjetje in njegovo organizacijsko strukturo, le-to najprej povezujem s podjetjem Gospodarski vestnik, nato podjetjem GV Revije in danes s podjetjem Časnik Finance. V nadaljevanju predstavim na kratko razvoj medijskega podjetja, od njegove inicialne faze organiziranosti do danes.

Organizacijska shema podjetja GV Skupina



Vir: M. Vozel, *GV Skupina in njenih šest hčerah*, 2002, str. 67.

Prva številka poslovnega dnevnika Financ je izšla leta 1992. Časnik Finance je bil najprej finančni časopis, ki je izhajal ob sredah in petkih. Leta 1994 je uprava Gospodarskega vestnika, takratnega lastnika Financ, vodenje časopisa ločila od svoje dejavnosti, izdajanja poslovnih revij. Z novim vodstvom so se Finance preoblikovale organizacijsko in vsebinsko. Leto 1999 je bilo za Finance prelomno. Gospodarski vestnik je iskal strateškega partnerja in ga našel v okviru švedske skupine Bonnier, ki izdaja poslovni dnevnik Dagens Industri. Ustanovljeno je bilo podjetje Časnik Finance, v katerem je imel Gospodarski vestnik 50-odstotni delež, Dagens Industri 45-odstotnega, nekaj posameznikov pa 5-odstotnega. Spremembe v lastništvu so se začele odražati tudi na časniku, ki je sprejel uredniški koncept družbe Dagens Industri. Iz časnika za poslovno odločanje se je preimenoval v prvi slovenski poslovni dnevnik, namenjen vsej poslovni javnosti in ne več le finančni. Izhajati je začel trikrat tedensko, dobil je novo obliko, vsebino, barve in slikovno opremo. Od oktobra 2000 je začela izhajati internetna različica časopisa, močno se je tudi povečalo število prilog. V leto

2001 poslovni časnik Finance postane dnevnik. Skladno z novo periodiko izhajanja, so dobile tudi novo obliko; logotip je se spremenil in postal rdeče barve, ki je zaščitni znak Dagens Industri. Prenovo je spremljala hitra rast naročnikov, saj se je njihovo število povečalo od konca leta 2000 do konca leta 2002 za 63%.

Leta 2005 se je dokončno spremenila lastniška sestava, saj je Bonnier Business Press AB, v katerega se je preimenoval Dagens Industri Holding, z odkupom polovičnega lastninskega deleža od GV Skupine postal 100% lastnik. Podjetje Časnik Finance je od GV Revij odkupilo blagovne znamke revij Manager, Trgovina, Okolje&energija in Tajnica. Slednjo je podjetje kasneje tudi prodalo. V letu 2006 se je spremenil način vodenja podjetja. Novi direktor podjetja je poleg direktorskega položaja ohranil tudi delo odgovornega urednika (O družbi Časnik Finance d.o.o., 2008).

GV Skupina je imela v času svojega delovanja poslovno-enotno organizacijsko strukturo na ravni skupine podjetij, pri čemer so bile enote (podjetja) povsem samostojne in neodvisne druga od druge. Ravnateljstvo GV Skupine je odločalo financiranju novih projektov v okviru skupine podjetij in o razporejanju dobička vseh hčerinskih podjetij ter preko tega vzvoda določalo strateško usmeritev celotne skupine podjetij. GV Skupina je torej skrbela za strateški razvoj, kontroling in financiranje ter za hčerinska podjetja opravljala storitve računovodstva, informatike in nabave. GV Skupina je bila v 50 odstotni lasti podjetja Nevis, ki ga je ustanovilo sedem ravnateljev GV Skupine oziroma družabnikov, 28,9 odstotka je imel v svojih rokah švedski partner Bonnier, 8,2 odstotka SOD, drugo pa je bilo v lasti majhnih delničarjev. GV Skupina je bila polovični lastnik podjetja Časnik Finance in podjetja IUS Software in stoddstotni lastnik drugih hčerinskih podjetij.

GV Revije, založništvo časopisov in revij, je imelo šest blagovnih znamk: Gospodarski vestnik, Manager, Pravna praksa, Slovenian Business Report, Tajnica in Trgovina. Obstajal je Poslovni klub Gospodarski vestnik, med najpomembnejše dogodke pa je vsekakor sodil tradicionalni decembrski koncert revije Manager v Cankarjevem domu. Reviji Gospodarski vestnik in Manager sta vsako leto pripravili poslovni dogodek Poslovni avto leta, revija Gospodarski vestnik pa tudi izbor najhitreje-rastočega slovenskega podjetja v preteklih petih letih, v sklopu projekta Gazela. Revija Gospodarski vestnik skupaj je z Agencijo za učinkovito rabo energije (AURE) podeljevala tudi priznanje za energetske učinkovito podjetje, naziv energetske manager leta, priznanje za energetske učinkovit projekt in naziv energetske projektant leta. Podeljevala je tudi priznanje Ekološki izdelek leta in nagrado Netko za najboljšo spletno stran. Večino teh projektov se danes realizira v podjetju Časnik Finance.

GV Založba, založniško podjetje, se je poleg izdaj knjig in rokovnikov ukvarjalo tudi z zastopstvom publikacij tujih založb: Urada za uradne publikacije Evropske unije (UER-OP), Svetovne banke (WB), Mednarodnega denarnega sklada (IMF), Organizacije za mednarodno sodelovanje in razvoj (OECD) in Svetovne trgovinske organizacije (WTO). Še danes izdaja

strokovno revijo Podjetje in delo ter revijo Pravna praksa, ki jo je nasledilo od podjetja GV Revij ter obrazce, skupaj z Zvezo društev pravnikov Slovenije pa vsako leto pripravi dneve slovenskih pravnikov. *GV Izobraževanje in svetovanje*, (danes znano pod imenom GV Planet) organizira dneve energetikov (skupaj z inštitutom Jožefa Stefana in AURE), dneve kadrovskih delavcev, skupaj z Društvom Pharos pripravlja Regional Business Meeting Point (RBMP), skupaj z revijo Tajnica podeljuje naziv tajnica leta in prireja več različnih seminarjev. *iGV*, pravne in poslovne informacije, (danes znano pod imenom Bisnode) se ukvarja z elektronskim založništvom (GV IN, Fipo, I-bon, IPIS) in izdaja poslovni imenik Kompass. *Časnik Finance* izdaja prvi poslovnik dnevnik v Sloveniji, poleg le-tega pa tudi elektronski časopis. Skupaj z Raziskovalnim centrom EF v Ljubljani in Zvezo ekonomistov Slovenije organizirajo Slovensko poslovno konferenco, poleg tega pa v njihovi organizaciji potekajo tudi Borzni fokus, Marketinška konferenca, Najboljša družba na borzi, Marketinški fokus in Najboljše letno poročilo. Najmlajša hčerka GV Skupine je bila *IUS Software*, ki se ukvarja z IUS-INFO t.i. pravno-informacijski sistem in EURO IUS-INFO.