

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SPREMEMBA ORGANIZACIJE V
SLUŽBI ZA OBRAČUN RTV
PRISPEVKA

Ljubljana, februar 2002

ROK UHAN

I Z J A V A

Študent Rok Uhan izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Rudi Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh

V Ljubljani, dne _____ .

Podpis:

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA RADIOTELEVIZIJA SLOVENIJA.....	2
2.1	Dejavnosti RTV Slovenija.....	2
2.2	Upravljanje in ravnanje v RTV Slovenija	4
2.3	Financiranje RTV Slovenija	5
2.4	Predstavitev Službe za RTV naročnino.....	5
2.5	Kritična ocena sedanjega dela	8
2.6	Spremembe v okolju	8
3	ODVISNOST ORGANIZACIJE OD SITUACIJSKIH VPLIVOV	9
3.1	Pojmovanje organizacije	9
3.2	Razmerja in strukture	11
3.3	Mehanistična in organska organizacija	13
3.4	Organizacijski procesi.....	15
3.5	Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo.....	17
3.5.1	Vpliv tehnologije na organizacijo	17
3.5.2	Vpliv okolja na organizacijo	19
3.5.3	Vpliv velikosti na organizacijo	20
3.5.4	Vpliv ciljev na organizacijo	22
3.5.5	Vpliv zaposlenih na organizacijo	24
3.6	Delitev celotne delovne naloge.....	27
3.6.1	Opredelitev delovnih nalog, delovnih mest in opravkov.....	27
3.6.2	Členitev delovnega procesa	28
3.6.3	Povezovanje delovnih nalog v delokrog.....	29
3.7	Oblike organizacijskih struktur.....	31
4	VPLIV OBSTOJEČIH SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA OBLIKO ORGANIZACIJE V SLUŽBI ZA OBRAČUN RTV PRISPEVKA	34
4.1	Vpliv tehnologije na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka ...	34
4.2	Vpliv okolja na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka	35
4.3	Vpliv velikosti na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka	36
4.4	Vpliv ciljev na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka	37
4.5	Vpliv zaposlenih na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka	37

5	OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE V SLUŽBI ZA OBRAČUN RTV PRISPEVKA	39
5.1	Analiza delovnih nalog v Službi za obračun RTV prispevka	39
5.1.1	Opisi delovnih nalog v Službi za obračun RTV prispevka	39
5.1.2	Oblikovanje oddelkov v Službi za obračun RTV prispevka	41
5.2	Nova organizacijska struktura Službe za obračun RTV prispevka	42
6	SKLEP	45
	LITERATURA.....	47
	VIRI	48

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1:	Organizacijska shema Službe za RTV naročnino.....	6
Tabela 1:	Strategije v različnih fazah življenjskega cikla podjetja	24
Tabela 2:	Vpliv situacijskih spremenljivk na obliko organizacije	38
Slika 2:	Organizacijska shema Službe za obračun RTV prispevka.....	43

1 UVOD

Poslovanje podjetja je odvisno od množice spremenljivk, ki se nahajajo v okolju podjetja pa tudi v podjetju samem. Nekatere od njih so natančno raziskane, prav tako njihov vpliv, za nekatere pa se še zdaj ne ve točno kako in če sploh na kakšen način vplivajo na poslovanje podjetja. Še bolj kot poslovanje podjetij, je poslovanje javnih institucij določeno z zunanjimi vplivi, saj so pravila poslovanja največkrat določena z zakoni ter sorodnimi predpisi. Le-ti se tudi zelo pogosto spreminjajo in reformirajo.

Skoraj vedno, ko se spremeni katera od določljivk poslovanja, se mora podjetje ali javna institucija s svojo organizacijo prilagoditi. V nasprotnem primeru lahko podjetje propade, saj ga konkurenti prehitijo, javne institucije pa nesmotrno dosegajo svoje cilje (Ivanko, 1999).

Pri prilagajanju oziroma spreminjanju organizacije pogosto obstajajo določene ovire, ki preprečujejo uvajanje sprememb.

Pogoji poslovanja se spreminjajo tudi Javnemu zavodu Radiotelevizija Slovenija (v nadaljevanju RTV Slovenija). Te pogoje v večji meri določajo v državnem zboru s pomočjo sprejemanja zakonov in pravilnikov. Tako so v Državnem zboru Republike Slovenije 27. oktobra 1999 sprejeli Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o RTV Slovenija. Ker je to prineslo določene spremembe predvsem pri vodenju evidenc plačnikov ter postopka izterjave neplačanih prispevkov, se mora spremeniti cel postopek dela ter s tem tudi sama organizacija Službe za obračun RTV prispevka. 15. decembra 1999 pa je bil sprejet še en zakon, ki je zadeval poslovanje javnega zavoda RTV Slovenija ali natančneje Službo za obračun RTV prispevka. To je bil Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o davčnem postopku. Z njim državni zbor določa način izterjave neplačanih prispevkov in po drugi strani zopet povsem na novo določa proces dela v službi za obračun RTV prispevka. Zakon določa, da postopek izterjave vodi RTV Slovenija. Seveda pa se to nujno potrebno spreminjanje organizacije dopolni tudi s prilagajanjem ostalim spremenljivkam. Na tem mestu imam v mislih prilagajanje organizacije tehnologiji. Kot je pogosto omenjeno, živimo v času nenehnega tehničnega napredka, zlasti v informacijskem pogledu. Do sedaj so referenti v Službi za naročnino za svoje delo uporabljali terminale in so morali pri reševanju zadev iskati vse dokumente, ki so se dotikali obdelovane zadeve. Pri ogromni količini dela je bilo to zelo zamudno opravilo, katerega pa se da z uvedbo nove tehnologije elegantno rešiti.

Namen tega dela je predlaganje učinkovite organizacije za uspešno delovanje javnega zavoda. Namen Javnega zavoda je opredeljen že v Zakonu o RTV Slovenija ter v Statutu javnega zavoda RTV Slovenija in to je, »da v korist javnosti ustvarja, pripravlja in oddaja nacionalne in

druge posebne radijske in televizijske programe ter zagotavlja delovanje radijskega in televizijskega prenosnega sistema na območju celotne Slovenije«.

Cilj diplomskega dela je torej predlaganje nove organizacije, ki bo upoštevala spremembe v okolju ter spremenjeni način dela v Službi za obračun RTV prispevka v obravnavanem javnem zavodu. S tem bom predlagal rešitev, kako se prilagoditi zahtevanim spremembam in obenem upoštevati še druge možne izboljšave.

Pri iskanju podatkov in izbiranju ustrezne teoretične podlage sem se v večji meri opiral na študij dokumentov in literature. Uporabil sem literaturo, ki govori o načrtovanju organizacije ter o vplivih na to načrtovanje. Preštudiral sem tudi nekaj literature s področja spreminjanja organizacije, kjer sem dal poudarek bolj sociološkemu kot tehničnemu gledanju spreminjanja organizacije. Prav tako sem spoznal poslovanje javnih zavodov in analiziral delovanje RTV Slovenija. Velik del informacij pa sem pridobil tekom sodelovanja pri pripravi nekaterih novih pravil glede poteka procesa dela v Službi za obračun RTV prispevka.

V nadaljevanju sledi predstavitev Javnega zavoda RTV Slovenija ter Službe za RTV naročnino, ki je organizirana v okviru finančne službe v javnem zavodu. Nato sledi predstavitev teorije organizacije ter opis, kako posamezne spremenljivke določajo obliko organizacije. Če želimo oblikovati organizacijo, moramo seveda določiti delovne naloge nosilcem in njihova delovna mesta. Teoretični vidik tega problema je opisan v drugem delu poglavja. Sledi opis vplivanja dejanskih situacijskih dejavnikov na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka. Na koncu sem s pomočjo spoznanj teorije organizacije določil predvideno obliko organizacije Službe za obračun RTV prispevka, ki bi zagotavljala smotrno doseganje zastavljenih ciljev.

2 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA RADIOTELEVIZIJA SLOVENIJA

2.1 Dejavnosti RTV Slovenija

Statut Javnega zavoda RTV Slovenija je bil v državnem zboru potrjen septembra leta 1995 (v nadaljevanju poglavja citiram Statut RTVS, 1995). V njem je RTV Slovenija opredeljena kot javna, enotna in nedobičkonosna radiotelevizijska organizacija, z zakonom zadolžena, da v korist javnosti ustvarja, pripravlja in oddaja nacionalne in druge posebne radijske in televizijske programe ter zagotavlja delovanje radijskega in televizijskega prenosnega sistema na območju

celotne Republike Slovenije. RTV Slovenija opravlja radijsko in televizijsko dejavnost kot javno službo. RTV Slovenija ima status javnega zavoda.

Dejavnost Zavoda delimo na dva dela, na dejavnosti RTV Slovenija kot javnega zavoda in na dejavnosti RTV Slovenija, ki so potrebne za delovanje javnega zavoda RTV Slovenija. Dejavnosti RTV Slovenija kot javnega zavoda so naslednje:

- radijska in TV dejavnost (ustvarjanje, pripravljane in oddajanje radijskih in televizijskih programov, pri čemer mora skrbeti za kakovost, kulturo, narodnostne manjšine ter arhiviranje),
- dejavnost RTV tehnike (razvoj tehnologije, prenos radijskih in TV programov, gradnja in vzdrževanje omrežja RTV programov, snemanje in obdelava filmov ter dejavnost tonskih in video studia),
- umetniško ustvarjanje in poustvarjanje.

Dejavnosti RTV Slovenija, potrebne za delovanje javnega zavoda RTV Slovenija pa so:

- založništvo kaset in plošč (izdajanje gramofonskih in laserskih plošč ter video in avdio kaset, razmnoževanje glasbenih in drugih zapisov),
- druge storitve (ekonomska propaganda, trženje s TV filmi, raziskovanje javnega mnenja o RTV programih, računalniška obdelava podatkov, pobiranje in izterjava prispevka za programe RTV Slovenija).

Ne glede na razdrobljenost svojih enot po Sloveniji, je RTV Slovenija pravno, organizacijsko in finančno celovita in enotna organizacija, ki je programska, tehnološko in poslovno enotno upravljana in uravnavana. Sama organiziranost zavoda je podrejena zahtevam in potrebam radijskih in televizijskih programov RTV Slovenija ter jo sestavljajo naslednje enote:

1. Programska enota Televizija Slovenija,
2. Programska enota Radio Slovenija,
3. Organizacijska enota TV produkcija,
4. Organizacijska enota Radijska produkcija,
5. Regionalni RTV center Koper-Capodistria – Centro Regionale RTV Koper-Capodistria,
6. Regionalni RTV center Maribor s studiom za madžarski program v Lendavi – Magyar Nemzetsegi Musorok Lendavai Szerkesztoseg,
7. Organizacijska enota Glasbena produkcija,
8. Organizacijska enota Oddajniki in zveze,
9. Organizacijska enota Založba kaset in plošč.

2.2 Upravljanje in ravnanje v RTV Slovenija

Upravljanje je v javnem zavodu RTV Slovenija zaupano Svetu RTV Slovenije. Njegovo sestavo in način imenovanja članov Sveta določa zakon (Zakon o RTV Slovenija, 1994). Svet odloča o:

- sprejemu statuta ter o njegovih spremembah,
- o statusnih in temeljnih organizacijskih spremembah RTV Slovenija,
- o razvojnem planu RTV Slovenija ter o letnih programskih planih, investicijskem ter o finančnem planu,
- o višini RTV prispevka,
- o zaključnem računu ter razporeditvi letnega finančnega presežka,
- o programskih standardih in programskih zasnovah v skladu z zakonom,
- o osnovah za programsko produkcijo po javnih natečajih,
- o letnih programskih shemah s finančnim načrtom,
- o načinu prijavljanja in začasnega ali trajnega odjavljanja sprejemnikov ter o olajšavah in drugih posebnih pogojih za plačevanje RTV prispevka,
- o imenovanju in razrešitvi predsednika in namestnika predsednika Sveta RTV Slovenija, generalnega direktorja RTV Slovenija, direktorja radijskih programov, direktorja TV programov, direktorja programov za italijansko narodno skupnost, direktorja programov za madžarsko narodno skupnost, direktorja organizacijske enote Oddajniki in zveze ter vseh odgovornih urednikov,
- o poslovniku sveta RTV Slovenija.

Pri tem velja opozoriti še to, da k višini prispevka ter olajšavam in drugim posebnim pogojem za plačevanje prispevka daje soglasje Vlada Republike Slovenije. Poleg tega pa k statutu ter statusnim spremembam daje soglasje Državni zbor Republike Slovenije.

Poslovodni organ v javnem zavodu RTV Slovenija je generalni direktor. Generalni direktor organizira in vodi RTV Slovenija ter odgovarja za uresničevanje razvojnih usmeritev ter programskih in drugih dejavnosti. Ostali vodstveni delavci RTV Slovenija pa so direktorji programov, odgovorni uredniki ter direktor organizacijske enote Oddajniki in zveze.

Da je poslovanje skrbno in varčno ter v skladu s planskimi usmeritvami in sklepi Sveta RTV Slovenije, skrbi nadzorni generalni direktor RTV Slovenija, nadzira pa ga nadzorni odbor RTV Slovenija. Da bi bilo njegovo poslovanje čim bolj neovirano, so nadzornemu odboru dolžni vsi organi, RTV Slovenija, vodstveni delavci ter vodje strokovnih služb, predložiti vso zahtevano dokumentacijo in dati vsa potrebna pojasnila.

2.3 Financiranje RTV Slovenija

Glede na to, da je RTV Slovenija javni zavod in da v korist javnosti ustvarja take in drugačne programe, ga javnost tudi financira. Način financiranja določajo zakoni o Javnih financah (Zakon o javnih financah, 1999), o RTV Slovenija (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o Radioteleviziji Slovenija, 1999) ter o Davčnem postopku (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o davčnem postopku, 1999). Financiranje Javnega zavoda RTV Slovenija se izvaja na štiri načine:

- iz sredstev državnega proračuna,
- iz plačil prispevka za RTV programe,
- iz plačila storitev za razširjanje programov drugih RTV organizacij,
- iz plačila storitev drugih dejavnosti (kamor sodi teletekst, založništvo, koncertna dejavnost, organiziranje javnih prireditev ter druge dejavnosti, določene s statutom v skladu z zakonom).

Sredstva iz proračuna so namenjena predvsem produkciji dela narodnostnih RTV programov, dela RTV programov za narodne manjšine v sosednjih državah, dela izgradnje, vzdrževanja in obratovanja omrežja za oddajanje in razširjanje RTV programov ter za projekte kulturnega, znanstvenega in splošno izobraževalnega pomena. Sredstva, zbrana s prispevkom, se uporabljajo za ustvarjanje, pripravljanje, oddajanje in razširjanje programov RTV Slovenija ter za vzdrževanje in obratovanje oddajno prenosnega omrežja, potrebnega za oddajanje in razširjanje lokalnih nekomercialnih RTV programov.

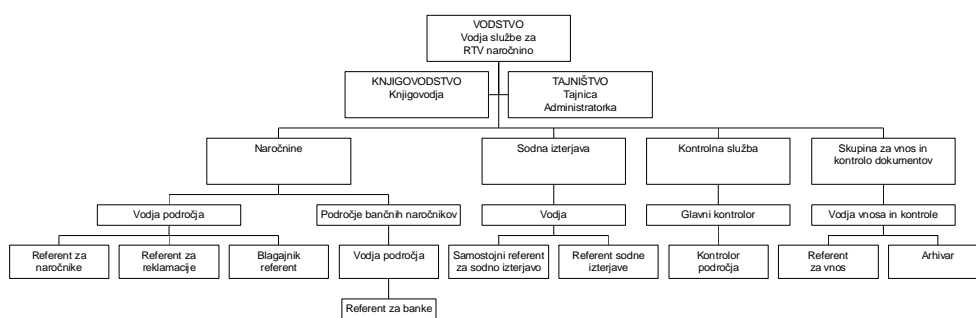
2.4 Predstavitev Službe za RTV naročnino

Do sprejetja sprememb k Zakonu o RTV Slovenija konec leta 1999, kot je že omenjeno v uvodu, je Služba za RTV naročnino vodila evidenco plačnikov RTV naročnine. Služba je bila organizirana v okviru Finančne službe Javnega zavoda. Razdeljena je bila na štiri oddelke:

- oddelek naročnin,
- oddelek izterjave,
- kontrolno službo,
- skupino za vnos in kontrolo dokumentov.

Organizacijska shema je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Organizacijska shema Službe za RTV naročnino



Odgovornost za smotrno in uspešno delo Službe za RTV naročnine prevzema **vodja službe**. Da njegovo delo poteka nemoteno, skrbi tajništvo. Za preglednost poslovanja ter prihodke iz naslova naročnin, opominov ter zamudnih obresti pa je zadolženo knjigovodstvo.

Kdo naj bi plačeval naročnino in kdo ne oziroma evidenco o plačnikih RTV naročnine so vodili v **Oddelku naročnin**. Delo zajema komunikacijo s strankami z dopisi, nekaj pa tudi po telefonu. Kot je razvidno iz priloge A, je oddelek razdeljen na sektorje po območjih ter na sektor za reševanje bančnih naročnikov. V prvi skupini je pet sektorjev, ki so zadolženi za stranke glede na območje Slovenije, kjer živijo. Tako so ločeni na:

- sektor za Ljubljano z okolico
- sektor za Maribor z okolico
- sektor za Dolenjsko
- sektor za Gorenjsko
- sektor za Celje z okolico

Poleg referentov, ki skrbijo za naročnike, pa sta zaposlena še dva referenta, ki rešujeta reklamacije ter opravljata zadolžitev blagajnika.

V drugo skupino pa sodijo naročniki, ki plačujejo naročnino preko bančnih trajnikov. Vsi ti referenti imajo dostop do podatkov o stanju posameznega naročnika preko terminala in imajo, glede na delovno mesto tudi določene pravice za vpogled in uporabo podatkov. Če želi referent kvalitetno rešiti določeno zadevo, mora preveriti vse dotedanje dopise. Pri veliki količini naročnikov, ki jih obdeluje ena skupina referentov v sektorju to pomeni tudi veliko količino papirjev. Zaradi tega je pravilno hranjenje vseh dokumentov zelo težka naloga, kjer se pogosto zgodijo kakšne nepredvidene napake. Pa tudi vsem zahtevam ne more zadoščati, saj so lahko takšni papirji razvrščeni samo na en način. Ponekod uporabljajo razvrščanje po abecedi, spet drugje pa po evidenčnih številkah. Poleg tega pa je zaradi pomanjkanja osebnih računalnikov pošiljanje dopisov strankam zelo ovirano. Postopek je zelo zamuden, saj referent, ki želi poslati dopis stranki, izpolni standardiziran obrazec ter ga nato pošlje v tajništvo. V tajništvu ta obrazec pretipkajo in natisnejo. Šele nato je dopis pripravljen, da ga pošljejo stranki.

Če posamezna stranka dalj časa ni plačevala naročnine, je Javni zavod RTV Slovenija sprožil sodni postopek zoper stranko. Da potekajo zadeve kontrolirano skrbi **Oddelek za sodno izterjavo**. Tudi v tem oddelku se pojavljajo velike težave zaradi nepreglednih arhivov dopisov zaradi česar se postopek izterjave še podaljša. Ravno tako imajo tudi v tem oddelku težave s pošiljanjem dopisov strankam, saj poteka na enak način kot v prej opisanem oddelku naročnin.

Da plačujejo naročnino vsi tisti, ki to morajo, skrbi **Kontrolna služba**. Kontrola se je izvrševala preko kontrolorjev območja, ki so hodili naokoli ter na kraju samem preverjali

resničnost napisanih dopisov, ki so opravičevali neplačevanje naročnine. Kontrolorji območja so morali biti prisotni na obravnavah na sodiščih in pri rubežih.

Skupina za vnos in kontrolo dokumentov pa je skrbela za to, da so bili vsi dokumenti ter vsa pisma, ki so prišla v Službo za RTV naročnino k posameznim referentom dosledno zabeležena in označena. Poleg tega skrbijo tudi za komunikacijo s PTT, od koder dobivajo ažurne podatke o imenih ulic in naselij plačnikov naročnine.

2.5 Kritična ocena sedanjega dela

Vsem oddelkom je skupen problem ta, da že dolgo časa poslovni in delovni procesi niso bili obnovljeni. Od začetka, ko je bila oblikovana trenutna organizacija, so se potrebe RTV Slovenija po evidentiranju plačnikov RTV naročnine precej spremenile. Na primer veliko več ljudi ima radijske in televizijske sprejemnike in zato so vse evidence veliko bolj obsežne.

V tem času se je močno spremenila tudi tehnologija pisarniškega dela. Nekaj zaostanka v tehnološkem pogledu se je odpravilo s postopnim uvajanjem osebnih računalnikov in tiskalnikov, vendar pa so se za vodenje evidenc še vedno uporabljali terminali. Glavna pomanjkljivost teh terminalov je ta, da niso sposobni prikazovati in uporabljati različnih medijev. Prav tako se pojavlja problem, ko je potrebno za neko zadevo poiskati vso prispelo in poslano dokumentacijo. Papirje v fizični obliki je namreč možno razvrstiti samo na en način, najsi bo to na podlagi evidenčne številka ali po abecedi. Če pa želimo imeti dokumente razvrščene še po vsebini, se pojavi nerešljiv problem.

Zaradi potreb po pošiljanju dopisov, ima tajništvo službe veliko dela s pisanjem dopisov, ki jih želijo referenti poslati posameznim strankam. Zaradi tega je režija in nabava pisarniškega materiala precej slabše izvedena, kot bi lahko bila. To je tudi razlog za nezadovoljstvo referentov z delovnimi razmerami, ker nimajo vsega potrebnega pisarniškega materiala na voljo takrat, ko ga potrebujejo.

2.6 Spremembe v okolju

V Državnem zboru Republike Slovenije so 27. oktobra 1999 sprejeli Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o RTV Slovenija. Zakon določa spremenjen način financiranja javnega zavoda. Ko je Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o RTV Slovenija začel veljati, se je prenehalo s pobiranjem naročnine in se je začelo z obračunavanjem prispevka za RTV programe. To je prineslo spremembe predvsem pri vodenju postopka izterjave neplačanih prispevkov. Do

tega zakona je RTV Slovenija izterjavo vodil na sodišču, kjer je tožil dolžnike. Po sprejetih spremembah je prispevek obravnavan kot davek in je obvezen za vse lastnike radijskih in televizijskih sprejemnikov. V primeru neupravičenega neplačevanja tega davka, se proti dolžniku uvede prav tak davčni postopek, kot je to v primeru neplačevanja dohodnine. Ta postopek vodi RTV Slovenija. Ker je ta postopek čisto nov v poslovanju Službe za obračun RTV prispevka, mora v izgradnji procesa dela sodelovati tudi Pravna služba RTV Slovenija. Potrebno je upoštevati tudi dejstvo, da je RTV Slovenija kot vodja davčnega postopka zavezan izdajati dolžnikom odločbe ter sprejemati pritožbe strank. Pritožbe bo nato potrebno dostavljati z vso potrebo dokumentacijo drugostopenjskemu organu, za katerega je določeno Ministrstvo za kulturo. Zelo pomembna odločitev, ki mora biti tudi sprejeta, je ta, na koliko časa se bo odločbe izdajalo in pošiljalo dolžnikom.

Poleg tega je zakon v 15. členu na novo opredelil zavezanca za plačilo prispevka za programe RTV Slovenija (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o Radioteleviziji Slovenija, 1999). To pripelje s seboj nova pravila obravnavanja posameznih zavezancev za plačilo prispevka. Spremenila so se namreč pravila, kateri zavezanci so oproščeni plačevanja prispevka za RTV programe in kateri zavezanci morajo plačevati.

3 ODVISNOST ORGANIZACIJE OD SITUACIJSKIH VPLIVOV

3.1 Pojmovanje organizacije

Vsak predmet, tako tudi organizacija, ki ga preučujemo, je potrebno opredeliti. Obstaja namreč kar nekaj razlogov, ki to zahtevajo (Lipovec, 1997). S tem dobimo osnovno predpostavko, iz katere lahko nato logično razvijamo najvažnejše podmene organizacijskega nauka, ki jih je možno preizkusiti v praksi ter tak pristop poda enotno pojmovno osnovo, da se lahko raziskovalci in praktiki medsebojno sporazumejo.

Organizacije so pomembne, ker množice ljudi preživijo veliko časa v njih. Število in velikost organizacij prav tako nakazujeta njihovo pomembnost. V sodobni družbi vsak človek preživi velik del svojega časa v različnih organizacijah ter je član večih organizacij hkrati. Ljudje se združujejo v organizacije predvsem zato, ker tako lahko dosega cilje, katerih ne bi mogli doseči sami.

Mnogi avtorji so se na različne načine lotevali problema opredelitve organizacije. Tako najpogosteje najdemo organizacijo opredeljeno kot združbo oziroma kot sistem. Prvi pogled je prisoten pri avtorjih, ki pojmujejo organizacijo kot družbeno enoto (združbo). Zanje je značilen

sociološki pogled na organizacijo kar pomeni, da v ospredje postavljajo organsko povezavo skupine ljudi, ki z ustreznimi sredstvi dosegajo postavljene cilje (Collins, 1998). Ta skupina je ločena oziroma razmejena od okolja. Podobna je opredelitev organizacije kot sistema. Če najprej opredelimo sistem, ugotovimo, da je to sestav povezanih stvari, ki tvorijo logično celoto. Po tej teoriji je organizacija sistem, sestavljen iz podsistemov proizvodnje, vzdrževanja, prilagajanja, uravnavanja ter transakcij z okoljem. Iz tega lahko vidimo razliko med prvo in drugo opredelitvijo. Organizacija kot združba je opredeljena bolj specifično kot organizacija kot sistem, saj gre pri obeh za nek sistem, le da so pri prvi opredelitvi določene tudi sestavine, to so ljudje, medtem ko so v sistemski opredelitvi sestavine sistema poenotene (Rozman, 2000, str. 14).

Ko pa želimo opredeliti organizacijo konkretne združbe, hitro ugotovimo, da na oba načina opredelimo združbo, na primer podjetje. Podjetje proučuje ekonomika ali pa sociologija. Po drugi strani pa vsi ti avtorji proučujejo tisto, kar drži posamezno združbo skupaj. To pa so razmerja med člani združbe, njihova medsebojna vplivanja ter posledice in torej ne ljudje sami.

Preden dokončno opredelimo organizacijo, si lahko še pogledamo, kako organizacija sploh nastane. Lipovec je v svoji knjigi Razvita teorija organizacije (1997) postopek opisal takole: v skupnem bivanju ali delovanju nastajajo med ljudmi razmerja, ki jim dajejo določene vloge, med temi vlogami pa poteka koordiniranje, s čimer se zagotavlja obstoj, značilnosti ter smotrnost delovanja tako nastale združbe.

Iz tega bi lahko povzeli, da je organizacija sestav razmerij ali kot jo je opredelil Lipovec (1997, str. 35): »**Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe**«. Pri tem je potrebno poudariti, da je ta opredelitev organizacije sestavljena iz dveh delov in sicer iz:

- statičnega (sestav medsebojnih razmerij med ljudmi v nekem časovnem preseku),
- dinamičnega (proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja).

Iz tega lahko razberemo, da teorija organizacije ne proučuje oseb, ampak razmerja. To razmerje določa vloge, ki v razmerju sodelujejo.

Na tem mestu bi lahko še iz opredelitve organizacije izpeljali, kaj je tista najmanjša enota, ki organizacijo sestavlja. Na hitro bi lahko rekli, da je to človek, vendar ni, ker je človek lahko le del združbe. Prav tako to ne more biti neka majhna skupina ljudi, ker je le ta že rezultat organizacije. Tudi delovna naloga to ne more biti, ker je del delovnega procesa in tehnične organizacije. Delovni proces pa je določen s tehnologijo, le te pa teorija organizacije ne proučuje. Se pravi, da je najmanjša enota, ki deluje v organizaciji prav enovito razmerje.

3.2 Razmerja in strukture

V podjetju lastnik ne uravnava nujno neposrednega poslovanja, ampak najame v ta namen druge ljudi. Lastnik v podjetju nima nobene funkcije, saj poslovanje ureja plačani ravnatelj. Tako se funkcija upravljanja razdeli na funkcijo upravljanja lastnine (lastniki kapitala) ter na funkcijo uravnavanja poslovanja (najeti ravnatelji). Torej imamo v podjetju tri organizacijske funkcije (Lipovec, 1997, str. 123):

- funkcija upravljanja,
- funkcija ravnanja,
- funkcija izvajanja.

Upravljanje je funkcija lastnikov delovnih sredstev. Njihova skrb je usmerjena v to, da se ljudje na ostalih funkcijah obnašajo tako, da so zaščiteni njihovi interesi. Funkcija upravljanja se razvije v proces upravljanja. Funkcijo **ravnanja** izvajajo ravnalci oziroma ravnatelji. Moč, oblast in avtoriteto dobijo od lastnikov ter opravljajo njihove funkcije in v njihovem interesu nasproti izvajalcem. Funkcija ravnanja se razvije v proces ravnanja. Izvajalci pa izvajajo ukaze ravnalcev in so do njih v podrejenem položaju. Delajo v procesu izvajanja.

Iz tega bi lahko zaključili, da v okviru teorije organizacije obstajata dve temeljni organizacijski razmerji. To sta:

- upravljalno razmerje, ki je razmerje med lastniki sredstev (upravljavci) in njihovimi poverjeniki ravnalci in
- ravnalno razmerje, ki je razmerje med ravnalci ter izvajalci.

V prejšnjem poglavju omenjena enovita razmerja, za katere smo rekli, da sestavljajo organizacijo, so sestavljena v zložena razmerja in v zložene strukture. Razmerja med več člani tvorijo strukture. Istovrstna razmerja tvorijo enovite strukture, več enovitih struktur pa zloženo strukturo. Tako imamo v organizaciji tehnično, motivacijsko, komunikacijsko ter oblastno strukturo. To so tako imenovane enovite strukture. Ko pa jih povežemo med seboj ter uskladimo, dobimo zloženo oziroma ravnalno strukturo.

Celotno delovno nalogo združbe izvajajo zaposleni in med izvajanjem prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih, sosedskih pa vse do tehničnih. Razmerja v združbi so, kot sem že omenil, različna:

- tehnična razmerja,
- motivacijska razmerja,
- komunikacijska razmerja in
- oblastna razmerja.

Človek lahko svoje potrebe zadovoljuje na različne načine. Da je sploh vedel, kaj mora delati in kdaj, si je urejal delo. Iz tega bi lahko sklepali, da je organizacija dela zavestna človekova dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegel čim boljše rezultate (kvalitativno, kvantitativno, časovno, prostorsko). Cilj organizacije dela je učinkovitost.

Hkrati pa se je v preteklosti nešteto krat potrdilo dejstvo, da človek nekaterih potreb ne bo mogel zadovoljiti, če bo deloval sam. Zato se je začel povezovati v združbe in s skupnimi močmi dosegal prej nedosegljive cilje. Pri tem je bilo že potrebno usklajevati več ljudi oziroma zaposlenih, ki so opravljali določene naloge. Da bi ohranili učinkovitost, je bilo potrebno določiti razmerja med zaposlenimi oziroma njihovimi nalogami. Ravno vzpostavljanje omenjenih razmerij in struktur, v katerih bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način, je organiziranje. Namen vzpostavljanja organizacije je smotrno doseganje ciljev združbe. Te cilje se dosega z izvajanjem delovne naloge, ki jo izvaja človek, ta pa mora imeti prave sposobnosti ter znanja. V pomoč so mu sredstva, ki v posameznih primerih lahko samostojno izvajajo določene naloge (avtomati, računalniki). Seveda pa je za uspešno izvedbo naloge potrebno izvajalca obvestiti – informirati o ustreznosti načina izvedbe naloge (Ivanko, 1992).

Torej razumemo oblikovanje organizacije kot vzpostavljanje organizacijske strukture ter organizacijskih procesov (oblikovanje delovnih mest, oblikovanje oddelkov, oblikovanje organizacije celega podjetja). Za vsako delovno mesto je potrebno določiti zadolžitev, odgovornost in avtoriteto. Nenazadnje je potrebno delovna mesta povezati v oddelke, oddelke pa v celo podjetje. Hkrati pa obsega odločitve tudi o tem, kdo bo opravljal kakšno nalogo, kdo komu odgovarja, kako bo kdo nagrajen, kdo zbira informacije, kdo in kakšne odločitve daje, kakšna naj bo kultura podjetja in tako naprej.

Skupno delovno nalogo, s katero podjetje dosega svoj temeljni cilj, razdelimo na delne delovne naloge in še naprej do najmanjših delovnih opravkov. Te opravke po določenih sodilih združimo v delovne naloge ter jih nato dodelimo zaposlenim. Na ta način pride do povsem **tehničnih razmerij in struktur** med zaposlenimi.

Da lahko delo v delitvi dela sploh poteka, morajo zaposleni med seboj komunicirati. Postavljena so določena pravila, kdo je oddajnik, kdo sprejemnik ter kakšna je informacija, ki si jo delijo med seboj. Ravno to razmerje pa določa **komunikacijska struktura**.

Ljudje delajo za doseganje sredstev, ciljev za zadovoljitev svojih potreb. Takšno, s ciljem usmerjeno delanje je motivirano delanje. Motiv se kaže v želji po doseganju sredstev za končno zadovoljevanje potreb. Pri tem se zaposleni medsebojno podpirajo, pa tudi ovirajo. Med njimi, njihovimi potrebami in cilji prihaja do **motivacijskih razmerij in struktur**. Poudariti je potrebno, da se to razmerje med zaposlenimi najbolje pokaže pri konkuriranju za nagrado.

Nagrada je namreč v skupnem obsegu okvirno določena in omejena. Za posameznika je odvisna od zahtevnosti delovne naloge, njene izvedbe ter seveda odgovornosti, ki jo pri tem zaposleni nosi.

Skupna naloga podjetja je, kot sem že omenil, razdeljena. To skupno nalogo dajejo lastniki v izvedbo glavnemu ravnatelju, le-ta pa je ne izvaja sam, ampak jo delegira ostalim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša del zadolžitve, ki izvira iz tehnične strukture ter del odgovornosti, ki izhaja iz motivacijske strukture. Delegirati pa mora tudi oblast oziroma pravico, da to nalogo izvede. To je avtoriteta. S tem dobimo **oblastno strukturo in razmerja**.

Opisane strukture so enovite in ne obstajajo same zase, temveč se prekrivajo znotraj organizacije. Tako sestavljeno strukturo imenujemo zložena ali **ravnalna struktura**. Z ravnalno strukturo je tako formalno določen položaj vsakega posameznika v združbi. Ko se povezuje enovite strukture v zloženo je potrebno paziti, da so dolžnost, odgovornost ter avtoriteta v sorazmerju.

3.3 Mehanistična in organska organizacija

Opisane strukture dajo obliko združbi. Oblikovati pa je potrebno tudi organizacijske procese. To so procesi smotrnega doseganja cilja združbe. V zavestno usmerjenem delovnem procesu sodelujejo planiranje, izvedba in kontrola. Planiranje je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Je odločanje, usklajevanje ciljev, poti in posameznikov ali pa delov podjetja. Je tudi delegiranje, saj najvišje vodstvo usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov podjetja pa delegira podrejenim. Planiranju sledi izvedba. Velikokrat se zgodi, da izvedba odstopa od planiranega oziroma, da so okoliščine povzročile spremembo plana. Opazovanje izvedbe in ugotavljanje odstopanj od zamišljenega je kontroliranje. Nato lahko pride do spremembe plana, kar je že nov proces planiranja.

Pravilno postavljena organizacija torej omogoča konkretni združbi smotrno doseganje zastavljenih ciljev. Smotrno doseganje zastavljenih ciljev je nedvomno povezano z učinkovitostjo ter uspešnostjo podjetja. Organizacija bo tem bolj učinkovita, v čim večji meri bodo razmerja usklajena med seboj ter v čim večji meri bodo organizacijska razmerja usklajena s ciljem združbe in z okoljem (Ivanko, 1992).

To je tudi razlog, da je potrebno proučiti dejavnike, s katerimi mora biti organizacija usklajena. Mnogi avtorji so poskušali določiti najboljšo organizacijo. Pripadniki klasične šole so menili, da mora imeti organizacija posebne značilnosti. Fayol je predlagal načela, ki naj bi bila splošno veljavna v vseh podjetjih.

Nekatera od teh načel so (Rozman, 2000, str. 28):

1. pravilo delitve dela: specializacija povečuje rezultate in učinkovitost zaposlenih,
2. pravilo avtoritete: avtoriteta daje ravnalcem pravico ukazovanja; avtoriteta je sorazmerna odgovornosti,
3. pravilo discipline: zaposleni morajo ubogati in upoštevati pravila podjetja,
4. pravilo enotnosti komande: vsak zaposleni naj prejema ukaze le od enega nadrejenega,
5. pravilo podrejenosti posamičnih interesov skupnim interesom: interesi posameznika so podrejeni interesom celotnega podjetja,
6. pravilo linije: linija avtoritete teče neprekinjeno od vrha do najnižje ravni; komunikacije morajo slediti tej verigi,
7. pravilo stabilnosti zaposlenih: visoka fluktuacija pripomore k manjši učinkovitosti.

Na podlagi teh načel so opredelili organizacijo, ki so jo kasneje poimenovali **mehanistična organizacija**. Ima naslednje značilnosti:

- podrobna delitev dela,
- poudarek opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celote,
- določanje dosežkov za vsako raven s strani nadrejenih,
- natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoriteto za vsako vlogo,
- povezava pravic, dolžnosti in avtoritet v kompetenco vsakega položaja,
- hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij,
- odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrhu hierarhije,
- razmerja so večinoma vertikalna,
- delovanje zaposlenih je uravnavaano z navodili nadrejenih,
- člani združbe morajo biti lojalni in poslušni nadrejenim,
- poudarek je dan notranjemu, specializiranemu znanju.

Takšna organizacija je ustrezna zlasti kadar gre za stabilno okolje, saj je odločanje zelo centralizirano. Zaradi tega je pretok kakršnihkoli informacij zelo počasen, prav takšni so tudi odzivi na spremembe. Sodobno podjetje v dinamičnem okolju s takšno togo organizacijo dejansko ne more preživeti.

Tudi zaradi tega razloga se je na drugem polu začela razvijati tako imenovana šola medčloveških odnosov. Avtorji so zagovarjali tezo, da mora organizacija upoštevati delavce kot ljudi in ne zgolj kot delovne stroje. Izvajali so empirične poskuse v tovarnah, kjer so ugotovili, da je odnos med ljudmi zelo pomemben pri motiviranju delavcev in da delavci ne delajo zgolj zaradi denarja. Ko so v tovarni General Electrica v Hamilltonu izbrali skupino delavcev za

testiranje, so se ti delavci počutili pomembnejše in njihova produktivnost je narasla (Collins, 1998). Značilnosti tako imenovane **organske organizacije**:

- poudarek je dan povezavi med posebnimi znanji in izkušnjami in celotno delovno nalogo,
- narava posameznega dela izhaja iz celote,
- neprestano prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v interakciji z drugimi,
- oblikovanje odgovornosti je omejeno, problemi niso preneseni navzgor, navzdol, na druge ampak so stvar vseh,
- povezanost ljudi ni le strokovna,
- omrežje kontrole, avtoritete in komuniciranja; na posameznika vpliva skupen interes, povezava z drugimi za uspeh podjetja, ne pa pogodba med njimi in nadrejenimi, ki predstavlja neosebno podjetje,
- vse znanje in vsemogočnost ni le stvar vrha hierarhije; poznavanje strokovnih in tehničnih znanj je razpršeno v omrežju,
- horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih položajih (bolj gre za svetovanje kot za ukazovanje),
- vsebina komuniciranja so informacije in nasveti in ne navodila in odločitve,
- prizadevanja za spremembami in napredkom so bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost,
- pomembnost in prestiž sta usmerjena izven podjetja (na trg).

Prednosti organske oblike organizacije se kažejo zlasti v njeni gibkosti, ko se je potrebno prilagajati spremembam. Vendar ima tudi takšna organizacija kar nekaj pomanjkljivosti. V primeru razvoja podjetja je zelo pomembna inovativnost in prilagajanje. Pri tem so v ospredju posamezniki kot generatorji idej. Ko podjetje zraste pa se pojavijo problemi pri usklajevanju dejavnosti. Organizacija se mora formalizirati in počasi prehaja proti mehanistični obliki. Iz tega primera je razvidno, da ne moremo enostavno postaviti trditve, kakšna oblika organizacije je v splošnem pogledu prava. Kot sem že omenil, organizacija zagotavlja smotrno doseganje zastavljenih ciljev takrat, ko je usklajena z okoliščinami, v katerih podjetje posluje.

3.4 Organizacijski procesi

Delovni proces kot najširše opredeljeno aktivnost v združbi delimo na izvedbeni in organizacijski proces. Čeprav je poslovni proces tisti, ki označuje dejavnost združbe, mora ta proces spodbude dobivati iz organizacijskega procesa. Organizacijski proces lahko natančneje opredelimo kot proces določanja ciljev združbe, poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev in proces opravljanja naloge združbe s pomočjo drugih ljudi v stopnjah načrtovanja,

uresničevanja in nadzorovanja, s čimer nosilci procesa delujejo v funkciji zastopanja, varovanja in razvijanja interesov nosilca upravljanja (Mihelčič, 1993, str. 174).

Iz opisanega lahko razberemo ravnalni proces, ki se razvija z načrtovanjem, ostvarjanjem in nadzorovanjem.

Kot prvo fazo ravnalnega procesa sem navedel načrtovanje. **Načrtovanje** je na podlagi predvidevanja prihodnosti zavestno določanje prihodnjega delovanja za uresničitev poslovanja, izoblikovano v politike, programe, postopke in predračune. Ti načrti običajno temeljijo na poslanstvu združbe. Načrtovanje je torej sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje gospodarske združbe doseglo svoj smoter in konkretizirane cilje in to ob upoštevanju načel učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Zato moramo najprej določiti smotre in cilje združbe. Ti cilji morajo biti količinsko in kakovostno opredeljena stanja v prihodnosti. To olajša upravljanje združbe, saj je vsaka delovna naloga in vsak popravek usmerjen k doseganju skupnega cilja.

Organizacijo, ki je bila v fazi načrtovanja zamišljena, je potrebno spraviti v delovanje in s tem tudi uresničiti. To se naredi v fazi ostvarjanja. **Ostvarjanje** je vsebini in oblikam načrtovanja ustrezno delovanje, v katerem je težišče na sredstvih ali orodjih organizacijskega procesa, kot so na primer kadri, vodenje, disciplina, ukazovanje, zgled in motiviranje. Naloga ostvarjanja organizacije se kaže v vzpostavljanju razmerij in zagotavljanju neke ravni njihove kakovosti.

Kakovost ostvarjanja organizacije preverjamo z nadzorovanjem. **Nadzorovanje** je ugotavljanje, kaj je bilo napravljenega, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje popravljalnih ukrepov, da bi zagotovili uresničenje smotra združbe, njenih ciljev in načrtov, ki naj bi to vnaprej zagotavljali. Iz tega lahko vidimo, da je za uspešno nadziranje najprej potrebno dosledno načrtovanje in določanje konkretnih ciljev, nato pa še uveljavljanje in uresničevanje načrtov. Zaključki faze nadzorovanja nam dajo osnovo za nov ravnalni proces, saj se na njihovi podlagi odločamo in določamo nove cilje, ki so prvi korak v fazi planiranja v novem ravnalnem procesu.

S fazo nadzorovanja se torej sklene ravnalni proces. Seveda pa v praksi ne poteka tako urejeno, kot sem ga obravnaval, temveč potekajo faze tudi hkrati in vzporedno, med seboj se prepletajo in ponavljajo.

3.5 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Poslovanje podjetja je odvisno od množice spremenljivk. V organizacijski teoriji se v zvezi s tem največkrat omenja naslednjih pet spremenljivk (Rozman, 2000, str. 28):

- vpliv tehnologije na organizacijo,
- vpliv okolja na organizacijo,
- vpliv velikosti na organizacijo,
- vpliv ciljev in strategij na organizacijo,
- vpliv zaposlenih na organizacijo.

Skoraj vedno, ko se spremeni katera od določljivk poslovanja, se mora podjetje ali javna institucija prilagoditi. V nasprotnem primeru lahko podjetje propade, saj ga konkurenti prehitijo, javne institucije pa nesmotrno dosejajo svoje cilje.

To je razlog, da bom v nadaljevanju tega dela govoril o prilagajanju združb spremembam, saj se morajo prilagajati tako dobičkonosna podjetja kot tudi javne ustanove.

3.5.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologija je proces spreminjanja vhodnih elementov v izhodne elemente. Dejavnost združb pri pretvarjanju lahko delimo na dva načina. Prvi način je na proizvodne in storitvene dejavnosti, drugi pa je glede na količino in kontinuiteto proizvodnje. Ločimo posamično, serijsko in masovno ter procesno in avtomatizirano proizvodnjo.

V 50-ih letih prejšnjega stoletja je Woodward raziskovala povezavo med tehnologijo, strukturnimi spremenljivkami ter uspešnostjo v podjetjih. Proizvodnjo je razdelila na posamično, serijsko in masovno ter procesno. Temu zaporedju ustreza tudi tako imenovana tehnična kompetentnost. Pojem zaznamuje obseg mehanizacije in predvidljivost procesa. Če je proces mehaniziran in kompleksen, so tudi procesi visoko predvidljivi. Na drugi strani pa več ročnega dela pomeni nižjo tehnično kompleksnost ter slabšo predvidljivost procesa (Rozman, 2000).

Rezultati so potrdili, da različne tehnologije postavljajo različne zahteve do posameznikov in do združbe. Te zahteve mora upoštevati tudi ustrezna organizacijska struktura.

V posamični proizvodnji usklajevanje delovnih procesov izvajajo delovodje. Delajo skupaj z delavci, ki so specializirani obrtniki. Ker so te skupine manjše, je tudi kontrolni razpon ozek. V celotnem podjetju je malo ravnateljev, razen v vrhu podjetja, kjer mora biti več strokovnjakov zaradi stika s potrošniki. Znotraj posameznih skupin prevladujejo ustne komunikacije, hierarhija

temelji bolj na znanju in izkušnjah kot pa na formalnih pravilih. Pripadnost skupinam je zelo močna. Vse to kaže, da je za posamično proizvodnjo organska struktura primernejša.

Pri serijski in masivni proizvodnji pa so postopki formalizirani in rutinski, delo je nekvalificirano, zato je kontrolni razpon lahko širši. Vodenje podjetja je močno centralizirano. Tudi komunikacija je zelo formalizirana in je v večji meri pisna in predvsem vertikalna. Pripadnost skupinam je zelo majhna. Gre praktično za opis mehanistične organizacije.

Pri avtomatizirani proizvodnji nimamo več nekvalificiranih delavcev. Namesto njih so stroji, v katere so vgrajeni pravila, predpisi in standardi. Zaposleni so strokovnjaki, ki te stroje oblikujejo, nadzirajo in vzdržujejo. Ukaze daje štab, strokovnjak pa jih vgradi v stroj. Pri dolgoročnem razvijanju teh strojev in procesov so zelo pomembna znanja, ki jih imajo posamezniki. Zato komunikacija ni usmerjena s pravili, ampak poteka čim bolj aktivno. Takšno je tudi sodelovanje posameznikov. To pa je možno izvajati edino v organsko oblikovani organizacijski strukturi.

Različni vplivi tehnologije na organizacijsko strukturo so tudi glede na proizvodno oziroma storitveno tehnologijo. S tega vidika je raziskovala tako imenovana Aston grupa, ki je za potrebe analize upoštevala tri značilnosti:

- avtomatizacija opreme,
- prilagodljivost procesa,
- merljivost rezultatov.

Ugotovili so, da se te značilnosti prekrivajo. Tako so podjetja z bolj avtomatizirano proizvodnjo manj prilagodljiva. Pri tem pa so sami rezultati lažje merljivi in obratno. Zato so te značilnosti združili v eno: usklajenost procesa. Le ta je večja pri večji avtomatizaciji in manjša pri manjši.

Tako so prišli do ugotovitev, da imajo proizvodna podjetja večjo usklajenost procesov kot pa storitvena podjetja. Ta so manj avtomatizirana, imajo bolj prilagodljive procese in težje merljive rezultate. Ugotovili so tudi, da večja usklajenost procesa vodi k večji formalizaciji, standardizaciji ter specializaciji. Rezultat raziskav je bil, da bodo storitvena podjetja v večji meri organsko strukturirana zaradi njihovih lastnosti:

- strokovnost osebja je visoka,
- sposobnost osebja se nanaša na medosebne odnose in na tehnično znanje,
- odločanje je decentralizirano,
- formalizacija je nizka.

Vendar pa je pri tem potrebno paziti, da to velja za storitve, ki so enkratne, na primer projekti. Ugotovitve pa ne veljajo v celoti za masovne storitve.

3.5.2 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetja ne poslujejo sama zase, ampak delujejo v nekem okolju. Na to okolje v večji meri ne morejo vplivati, temveč se mu prilagajajo, da je njihovo poslovanje čim bolj uspešno. V okviru tega prilagajanja se podjetja spreminjajo, ravno tako pa se spreminja tudi organizacija.

Raziskovalci so to okolje delili na različne načine. Največkrat delijo okolje na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje sestavljajo spremenljivke, na katere združba ne more vplivati, kot je na primer politika, zakonodaja in splošno stanje gospodarstva. V notranje okolje spadajo kontroljive spremenljivke. Te so trgi izdelkov, dobaviteljev, delovne sile, finančnih sredstev in tehnologija. Sicer pa so bili avtorji enotnega mnenja, da okolje sestavlja panoga. Od panoge je odvisna velikost podjetja, konkurenca, potrošniki ter dejavniki uspeha. Večja relativna velikost podjetja glede na panogo omogoči podjetju vplivanje na panogo. Če pa ima podjetje malo velikih konkurentov, praviloma to pomeni večjo negotovost okolja. Tveganost okolja je odvisna tudi od razmer na nabavnem trgu. Če so potrebne surovine redke na trgu, to prav gotovo povzroča dodatna tveganja. Zelo pomemben dejavnik so seveda zaposleni, kateri morajo imeti prave sposobnosti in prava znanja. Za poslovanje potrebujejo podjetja finančne vire. Manj ko imajo dolžniškega kapitala in več svojega, nimajo dovolj sredstev za rast. Po drugi strani pa bolj ko se zadolžujejo, bolj tvegano je poslovanje. Nekateri avtorji pri okolju upoštevajo tudi tehnologijo z vidika razvoja tehnik, materialov in izdelkov.

Če želijo podjetja pri planiranju svojega poslovanja upoštevati tudi okolje, ga morajo biti sposobni predvideti. Točnost predvidevanj pa je odvisna od značilnosti okolja, kot so:

- stabilnost,
- turbulentnost,
- homogenost,
- koncentriranost,
- kompleksnost,
- razpoložljivost virov.

V stabilnem okolju so spremembe redkejše in majhne. Koliko pa se da spremembe napovedati, je odvisno od turbulentnosti okolja. Homogeno okolje pomeni, da se vplivi posameznih delov ne razlikujejo med seboj. Koncentriranost pove, koliko je konkurentov v panogi. Panoga je bolj koncentrirana v primeru, ko je manjše število večjih konkurentov. Kompleksnost je odvisna od raznolikosti vplivov ter njihove moči. V enostavnem okolju na podjetje vpliva le nekaj delov. Eden od dejavnikov pa je tudi razpoložljivost virov oziroma surovin, ki jih podjetje potrebuje.

Od točnosti predvidevanja opisanih značilnosti okolja je odvisno tveganje, s katerim se podjetje pri poslovanju srečuje. Tako ločimo gotova in negotova okolja. Organizacija podjetja se negotovostim v okolju prilagaja na različne načine:

- s številom mejnih oddelkov,
- z diferenciacijo in integracijo ter
- s strateškim planiranjem.

Z večjo negotovostjo oziroma kompleksnostjo okolja se v podjetju povečuje število mejnih oddelkov, ki so v stiku z okoljem. To so na primer nabava, prodaja, finance, kadrovska služba in tako naprej. Več mejnih oddelkov je potrebnih zato, da negotovosti iz okolja čim manj vplivajo na samo proizvodnjo, ki ponavadi povzroča največ stroškov. Več kot imamo oddelkov, bolj kompleksno je usklajevanje med njimi.

Diferenciacijo v organizaciji razumemo kot razlike med oddelki v organizacijskem smislu. Zaradi negotovosti okolja postanejo oddelki specializirani in strokovni, da lahko obvladujejo okolje. Ker so oddelki različni in v njih različni ljudje, gre tudi za različne načine vodenja, ki so posledica različnosti ravnateljev. To močno oteži usklajevanje med temi oddelki, kar zahteva več časa in več usklajevalnih delavcev oziroma ravnateljev.

Planiranje v stabilnem oziroma netveganem okolju je programirano. Ponavadi se planira na kratek rok, kjer je poudarek dan usklajevanju proizvodnje glede na naročila. V nestabilnem okolju se podjetje veliko več ukvarja s planiranjem in ima zaposlenih tudi več strokovnjakov. Poudarek je na strateškem planiranju. Plani so narejeni v variantah, predvidevanja pa v scenarijih. Pogosti so tudi popravki teh planov zaradi spremenjenega okolja.

Iz opisanega lahko razberemo, kako podjetje prilagaja organizacijo. Podjetje, ki deluje v negotovem okolju, bo dosegalo večjo uspešnost, če se bo organizacija sposobna prilagajati okolju. Za lažje prilagajanje je potrebna tudi prosta komunikacija v vseh smereh. To pa je možno v organski organizaciji. Po drugi strani pa je lahko organizacija mehanistična v gotovem in nespreminjajočem okolju, kjer je poudarek dan učinkovitosti, merjenju rezultatov, ter doseganju planov.

3.5.3 Vpliv velikosti na organizacijo

Na velikost podjetja moramo gledati z različnih vidikov, saj je težko določiti velikost podjetja. Pojavlja se vrsta sodil velikosti. Velikost v preučevanju organizacije podjetja je odvisna od števila zaposlenih. Vendar pa moramo upoštevati tudi druge vidike. Zelo pomembna je relativna velikost podjetja glede na panogo, v kateri se podjetje nahaja, oziroma glede na ostala

podjetja v panogi. V primeru, da podjetje uporablja s sredstvi intenzivno tehnologijo, število zaposlenih ni več najbolj natančen pokazatelj velikosti podjetja. Zato moramo upoštevati tudi premoženje podjetja. Lahko bi jemali kot kazalec velikosti prodajne vrednosti podjetja. V takšnem primeru je bolj primerno vzeti dodano vrednost, ki jo podjetje ustvari. Višina dodane vrednosti je namreč odvisna od števila procesov, ki jih podjetje ustvari ter od vloženega znanja. Tako lahko razdelimo podjetja na majhna, srednja in velika glede na opisane značilnosti.

Ko podjetje nastane, je praviloma majhno. V svojem življenjskem obdobju raste in se razvija. V prvem primeru gre za količinske spremembe. Poveča se število zaposlenih, premoženje podjetja in dodana vrednost zaradi večjega števila izvedenih procesov. Razvoj podjetij se kaže v kakovostnih spremembah, v prilagoditvah na spremenjene okoliščine poslovanja, v prehitovanju konkurence s sodobnejšimi proizvodnimi procesi in tako naprej. Z večanjem je podjetje vedno težje voditi. Razloge, ki kljub težjemu in kompleksnejšemu vodenju podjetij težijo k rasti, bi lahko razdelil na dve skupini:

- ekonomski razlogi in
- organizacijski razlogi.

V prvi so **ekonomski razlogi**. Z večanjem obsega proizvodnje se povečuje dodana vrednost, ki jo podjetje ustvari ter dobiček. Poleg tega se zmanjšuje delež stalnih stroškov na enoto proizvoda. V tem primeru podjetje izrablja učinek ekonomije obsega. Zato lahko podjetje poveča stalne stroške na račun večjih vlaganj v raziskave in razvoj in na ta način še poveča dobiček. Seveda pa se z večanjem obsega proizvodnje veča tudi tržni delež in moč nad konkurenti ter se na ta način zagotavlja bolj varno in manj negotovo poslovanje. V drugo skupino bi lahko uvrstili **organizacijske razloge**. V to skupino spada na primer zaupanje zaposlenih ter uporabnikov do večjega podjetja. Veliko podjetje je na ta način bolj zanimivo za razne strokovnjake. Po drugi strani pa lahko ti strokovnjaki zaradi večje specializacije posameznih oddelkov bolj poglobljeno raziskujejo svoja področja. Tudi ravnatelje laže privabljajo, saj imajo v večjih podjetjih večje možnosti za napredovanje ter višje nagrade za opravljeno delo.

Prednosti velikih podjetij pa prinašajo s seboj slabosti. Velika slabost se kaže v gibkosti velikih podjetij v primerjavi z majhnimi. Majhna podjetja se pogosto prilagajajo posameznim strankam, v večjih podjetjih pa zaradi specializiranih delovnih sredstev ter standardiziranosti proizvodnje to ni možno. Zaradi tega razloga se velika podjetja počasneje prilagajajo spremembam povpraševanja, počasneje uvajajo nove proizvode ter nove tehnologije. Glede na število znanj in informacij, ki jih imajo zaposleni, bi morala biti večja podjetja zelo inovativna. Vendar zaradi težjega komuniciranja med zaposlenimi to ni mogoče. Inovativna podjetja so

predvsem mala in srednja, kjer so komunikacije hitre in se znanja delijo med zaposlenimi zaradi njihovega sodelovanja v poslovnih procesih.

Kot lahko ugotovimo iz napisanega, so prednosti velikih podjetij v njihovi učinkovitosti, malih podjetij pa v njihovi prilagodljivosti in inovativnosti. Seveda pa obstaja težnja, da bi večja podjetja ohranjala lastnosti oziroma prednosti malih podjetij. Želijo izkoristiti prednosti velikosti, v organizaciji pa ostati enostaven in prilagodljiv. To jim uspeva s tako imenovano podjetniško centralizacijo. Veliko podjetje se razdeli na večje število manjših enot. Problem se pojavi v povečani konkurenčnosti med enotami in zaradi tega v težjem usklajevanju teh enot. Prav tako te enote prenehajo sodelovati med seboj ter nehajo deliti znanje in informacije.

Z večanjem podjetij prihaja do mnogih problemov, ki se pojavljajo zaradi vedno težjega usklajevanja. Da bi podjetje dosegalo učinkovitost zaradi ekonomij obsega, mora začeti postavljati pravila, katerih se morajo zaposleni držati. Vedno večja je torej formalizacija. Zaradi tega se povečuje birokracija in podjetje postaja vse bolj togo. Delo se razdeli na manjše in lahko merljive delovne naloge, tako da ni problema z zamenjavami oziroma odsotnostjo delavcev. Hierarhija je točno določena in po isti poti potekajo komunikacije. Le te so bolj in bolj pisne. Število ravnateljev se v relativnem smislu zmanjšuje. Naloge izvajalcev so namreč jasne in rezultati merljivi, kar omogoča širok razpon kontrole. Vse to pa nam kaže, da z rastjo podjetja organizacija prehaja iz organske v malih podjetjih v mehanistično v velikih.

3.5.4 Vpliv ciljev na organizacijo

Podjetja morajo svoje zaposlene usmerjati, da bi delovali v želeni smeri. Usmerjanje zaposlenih se dosega večinoma s pomočjo motiviranja. Po definiciji je motivirano delovanje tisto delovanje, ki je usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali v pridobitev sredstva (cilj), ki bo potrebo zadovoljilo. Torej je za usmerjeno delovanje treba na začetku določiti cilje, nato poti za njihovo doseganje in zaključiti z doseganjem samih ciljev.

Kot je že bilo omenjeno na začetku se ljudje združujejo v združbe zaradi spoznanja, da le tako lahko dosežejo zastavljene cilje. Vendar pa moramo pri tem upoštevati dejstvo, da se cilji posameznikov, ki so povezani med seboj, razlikujejo. Prav tako se cilji združbe razlikujejo od ciljev posameznikov. Zaradi tega prihaja do konfliktov. Vsi ti cilji pa so pogosto družbeno pogojeni. Cilji posameznikov so pogosto oblikovani na podlagi ciljev združbe.

Ko postavljamo cilje, moramo biti pozorni na njihovo določenost. Če so cilji postavljeni splošno, nenatančno, težko določimo poti za njihovo doseganje. Seveda pa ni nujno, da enačimo količinsko postavljene z bolj natančnimi, jasnimi in nedvoumnimi ter kakovostne z

nenatančnimi, nejasnimi ter dvoumnimi. Bolj natančne cilje ko postavimo, večja je možnost, da bodo cilji doseženi oziroma celo preseženi. Pri ciljih lahko opredelimo:

- težavnost doseganja cilja,
- dosegljivost cilja,
- zahtevnost cilja ter
- spremenljivost cilja.

Težavnost doseganja cilja je odvisna od stopnje zahtevane strokovnosti, da dosežemo zastavljeni cilj. Dosegljivost cilja je stopnja prizadevanj, da bo cilj dosežen. Zahtevni oziroma visoko postavljeni cilji vodijo v odkrivanje novosti, manj zahtevni pa v izboljševanje v okviru danih možnosti oziroma do večje učinkovitosti. Spremenljivost cilja pove, koliko je cilj možno spreminjati in prilagajati na primer spremenjenim pogojem poslovanja.

Pogosto se cilje deli na splošne in operativne. Splošni cilji usmerjajo prihodnje poslovanje, operativne pa bomo skušali doseči takoj. Splošne cilje lahko razdelimo naprej na strateške in taktične. Ta delitev se ujema z delitvijo ciljev na dolgoročne in kratkoročne. Pri prvih poskušamo vplivati na uspešnost podjetja in ne upoštevamo zmogljivosti ter dejavnosti, ker jih lahko na dolgi rok spreminjamo. Odločitve povezane z drugo skupino ciljev so povezane z učinkovitostjo. Ti dve skupini ciljev sta v nenehnem konfliktu. Na primer dolgoročne investicije s kratkoročnega vidika predstavljajo kvečjemu stroške, ker kratek rok ne upošteva kasnejših donosov. Če pa ocenjujemo investicijo skozi njeno celotno življenjsko dobo, ugotovimo njen dejanski donos.

Kot sem že omenil, s cilji usmerjamo delovanje zaposlenih, da sploh vedo, kaj in kako morajo delati. Zato jih moramo upoštevati kot sestavne dele planiranja. Določiti moramo cilj, pot za njegovo doseganje in na koncu ga lahko uporabimo za kontrolo. Kontrola je, kot vemo, primerjanje postavljenih in doseženih rezultatov oziroma ciljev.

Pri tem moramo seveda paziti, kako visoke in zahtevne cilje postavimo. Če so cilji prenizki, ljudje ne bodo uporabili vseh svojih sposobnosti in se ne bodo trudili po vseh svojih močeh, da bi cilje dosegli. Prav tako cilji ne smejo biti postavljeni previsoko, saj potem zaposleni nimajo prave motivacije, da bi cilje dosegali, ker vedo, da ciljev tako ali tako ne bi dosegli. Zato morajo biti postavljeni ravno prav nad tistimi rezultati, ki bi jih dosegli ob povprečni učinkovitosti.

Cilje postavljamo na vseh nivojih hierarhije v združbi. Potrebno je paziti, da so cilji med seboj usklajeni. Na katerem nivoju začnemo postavljati cilje, je odvisno od odločitve. Če začnemo cilje postavljati na vrhu hierarhije združbe, najprej določimo splošni cilj, ki ga bomo zasledovali. Na ta način uokvirimo politiko podjetja in se je držimo pri postavljanju ciljev na

nižjih nivojih vse do zadnje ravni. Organizacijo lahko prilagodimo usmerjenosti splošnega cilja. Če se cilj osredotoča bolj na ljudi kot na podjetje kot celoto v okolju, je bolj primerna organska organizacija. Podjetje je v tem primeru osredotočeno na odnose med zaposlenimi in na podlagi tega dosega večje uspehe. Če pa je podjetje usmerjeno bolj na rutinsko tehnologijo, je seveda primernejša mehanistična oblika organizacije.

Na tem mestu lahko omenim še, kako vpliva izbira strategije na obliko organizacije. Strategija je močno odvisna od tega, v kateri fazi življenjskega cikla se podjetje nahaja. Faze življenjskega cikla in pripadajoče strategije prikazuje naslednja tabela.

Tabela 1: Strategije v različnih fazah življenjskega cikla podjetja

Faza v življenjskem ciklu	Strategija	Oblika organizacije
rast	usmerjanje na tržne niše	organska
razvoj	integracije	delno organska
zrelost	diverzifikacije	delno mehanistična
upad	krčenja	mehanistična
smrt	likvidacije	delno mehanistična

Vir: Pučko, 1999, str. 47

Raziskave so pokazale, da se organizacija prilagaja strateškim usmeritvam. Vendar prav tako velja povratna povezava, tako da tudi organizacija določa strateško usmeritev podjetja. Obe pa sta v precejšni meri določeni z naravo procesa proizvodnje oziroma faze v življenjskem ciklu podjetja.

3.5.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Uspešnost izvajanja naloge podjetja je v veliki meri odvisno od odnosa ljudi do svojega dela. Zaradi tega morajo ravnatelji na pravi način motivirati, usmerjati in nagradjevati svoje zaposlene. Vsak zaposleni se obnaša na svoj način. Ena izmed glavnih določljivk obnašanja je osebnost, kateri pripisujemo različne značilnosti. Te značilnosti so:

- ekstrovertiranost in introvertiranost,
- optimizem in pesimizem,
- ujemanje z drugimi,
- vztrajnost in doslednost,
- odprtost.

Ekstrovertiranost je lastnost ljudi, ki so radi v družbi, se zanimajo za druge, so prijateljsko razpoloženi. Veliko lažje delajo v skupinah oziroma timih. Introvertirani ljudje so bolj zaprti

vase, ne kažejo čustev, se manj družijo z drugimi. Za take ljudi je najprimernejše formalizirano in točno določeno delo. Optimisti vidijo stvari s svetlejšo plati in jih kot take razumejo ter razlagajo naprej. Pesimisti pričakujejo najslabše stvari. Vendar je to prednost, saj so na primer pri planiranju bolj realni kot optimisti, pri katerih obstaja nevarnost, da so prehitro zadovoljni z rešitvijo problema oziroma izvedbo dela. Nekateri ljudje se dobro ujamejo z drugimi in zato lažje delajo v skupinah. Dosledni ljudje imajo občutek za red ter so sposobni dobro organizirati svoje delo. Nanje se lahko zanesemo, da bo delo opravljeno v predvidenem roku.

Seveda pa različni spleti opisanih značilnosti ne dajo dobrih in slabih osebnosti. Pomen proučevanja oziroma spoznavanja posameznika je v tem, da ga postavimo na pravo delovno mesto in da lažje predvidimo njegovo delovanje na določenem delovnem mestu.

Poleg osebnosti pa so za delodajalce pomembne tudi sposobnosti zaposlenih, tako duševnih kot fizičnih. Duševne sposobnosti ocenjujemo na podlagi splošne inteligence. Bolj inteligentnega zaposlenega tako lažje postavimo na neko delovno mesto, kjer je potrebno veliko improviziranja zaradi nenehnih sprememb. Pri fizičnih sposobnostih pa se upošteva predvsem moč in odzivnost zaposlenih. V zadnjem času je velik poudarek na ohranjanju zdravja zaposlenih, zlasti vodilnega kadra.

Pri določanju dela zaposlenemu pa niso pomembne samo njegova osebnost in sposobnosti, ampak tudi odnos do dela. Le-ta se kaže v delovnih navadah, v občutju pri delu ter v razpoloženju pri delu. Ugotoviti moramo, kaj zaposleni potrebuje, da je zadovoljen tako z delom kot tudi z nagrado. V zadnjem času je na primer dodatno šolanje vedno večkrat razumljeno kot nagrada posebno sposobnim in prizadevnim delavcem. Vzpostaviti moramo pravo delovno vzdušje oziroma klimo, tako da se delavci lahko veselijo prihoda v službo (Collins, 1998).

Pri ocenjevanju lastnosti in sposobnosti zaposlenih gre za zaznavanje pojavov, ki jih zaznavamo s čutili. V procesu zaznavanja sodelujejo:

- zaznavalec (oseba, ki zaznava),
- oseba ali pojav, ki jo oseba zaznava,
- okolje, kjer se zaznavanje dogaja.

Če želimo oceniti lastnosti in sposobnosti zaposlenih, moramo biti posebej previdni na subjektivnosti, ki so povezane z zaznavanjem. Distorzije se pojavljajo pri vseh treh elementih. Zaznavalec ima lahko kakšne predsodke, ali pa si na podlagi kakšnega drugega razloga že vnaprej postavi mnenje o opazovani osebi oziroma pojavu. Opazovana oseba se pogosto že samo zaradi tega, ker je opazovana, obnaša drugače kot sicer. Zaznavanje je lahko odvisno tudi od okolja, kjer zaznavalec opazuje. Če na primer opazujemo povprečno pridnega zaposlenega v

skupini, kjer so vsi bolj pridni, nam opazovani deluje leno. Nasprotno pa bi deloval zelo priden, če bi delal v skupini z manj pridnimi zaposlenimi.

Seveda pa je treba upoštevati dejstvo, da zaposleni le redko delajo sami. Zelo pogosto so namreč povezani v skupine. Zaradi posebnosti, ki jih prinašajo odnosi med ljudmi, pa so te skupine več kot samo vsota posameznikov, ki skupino sestavljajo. Zato je potrebno proučevati tudi vedenje skupin, ki se neredko razlikuje od vedenja posameznikov.

Skupina je opredeljena kot združenje vsaj dveh ljudi, ki sodelujeta, da bi dosegla skupinski cilj. S tem ciljem bi se morali strinjati vsi člani skupine. V skupini člani vplivajo drug na drugega. Hkrati pa bi se nenehno morali zavedati dejstva, da so v skupini ravno zaradi tega, ker sami ne bi zmogli doseči zastavljenih ciljev. To pa se pogosto pozabi in prihaja do tekmovalnosti med člani znotraj skupine. Tekmovalnost je do neke mere priporočljiva, vendar je potrebno paziti, kdaj skupina zaradi nje postaja vse manj uspešna.

Poznamo formalne in neformalne skupine. Prve so organizirane namensko, zaradi doseganja ciljev podjetja. Druge pa so posledica skupnih interesov članov in ponavadi s cilji podjetja nimajo nič skupnega.

Skupine se razvijajo v določenih fazah:

- oblikovanje,
- viharina faza,
- faza uveljavitve pravil,
- delovna faza,
- faza razpustitve.

Skupina se oblikuje v prvi fazi. Po njenem oblikovanju sledi spoznavanje članov med seboj. V tej fazi se pogosto pojavijo konflikti med člani zaradi usklajevanja svojih pogledov in ciljev. V drugi fazi se tudi določa vodja skupine. Nato sledita fazi uveljavitve pravil in norm, ki opredeljujejo delovanje skupine, ter delovna faza. V tej fazi se dejansko izvaja tisto delo, zaradi katerega je bila skupina sploh oblikovana. Do delovne faze preteče različno časa, kar je odvisno od kompleksnosti problema, ki ga skupina rešuje ter od pripravljenosti članov za sodelovanje. Ko se cilj, zaradi katerega je bila skupina ustanovljena, doseže, pride do njene zadnje faze, to je do faze razpustitve.

Učinkovitost zaposlenih je v veliki meri odvisna od odnosa ravnalcev do njih ter od odnosa med zaposlenimi. Zaposleni veliko raje delajo, če imajo občutek, da se z njimi ravna kot z ljudmi in ne kot s stroji ter da je tudi njihovo mnenje pomembno. Tu gre predvsem za način vodenja in motiviranja.

3.6 Delitev celotne delovne naloge

3.6.1 Opredelitev delovnih nalog, delovnih mest in opravkov

Bistvo oblikovanja organizacije se kaže v smotrnem doseganju cilja podjetja oziroma združbe. Ta cilj je družbeno-ekonomsko določen. V današnjem gospodarstvu je to razmerje med dobičkom oziroma javnimi dobrinami in za njihovo ustvarjanje potrebnimi vloženimi sredstvi. Skupna delovna naloga podjetja je vnaprej zamišljen rezultat delovnega procesa podjetja. Če je ta naloga prevelika, da bi jo izvedel en sam človek, se ljudje povežejo v združbo in s skupnimi močmi izvedejo nalogo. Kaj bo kdo naredil in na kakšen način pa je vprašanje, na katerega skuša odgovoriti teorija organizacije in zlasti organizacija dela (Kovač, 1999).

S pomočjo tehnične delitve dela celotno delovno nalogo združbe razdelimo na delne delovne naloge in še naprej na **opravke**. Vsak opravke je že lahko tudi delovna naloga, če mu določimo mesto v procesu izpolnjevanja skupne naloge združbe. Ponavadi združujemo več sorodnih opravkov v delovno nalogo. Vsako tako delovno nalogo dodelimo v izvedbo delovnemu mestu. **Delovno mesto** je najmanjša prostorska enota v združbi, na katerem se izvajajo delovne naloge. Torej je prostor, na katerem izvajalec določene vrste in stopnje kvalificiranosti z ustreznim delovnim sredstvom opravlja dodeljeni opravke oziroma skupino opravkov.

S tem pa še ni določeno, kakšen opravke se na določenem delovnem mestu opravlja. Zato moramo opredeliti tudi opravke, ki je določen z izvajalcem določene kvalificiranosti, z ustreznim sredstvom za delo, z določeno kvaliteto dela ter z načinom dela.

Še bolj podrobno kot opravke, pa je določena **delovna naloga**, ki je opredeljena s sedmimi določili (Lipovec, 1997, str. 205):

- z izvajalcem določene kvalificiranosti,
- z ustreznim sredstvom za delo,
- z vrsto in kvaliteto dela,
- z načinom dela,
- s prostorom, na katerem se opravlja,
- z namenom in
- s časom, v katerem se morajo opravki opraviti.

Delovno mesto, opravke in delovna naloga so elementi izvedbene funkcije in so medsebojno povezani. Na delovna mesta je razporejeno vse osebje združbe, vsakomur pa je dodeljena posebna delovna naloga, ki jo izvaja z opravki.

Omenjena delitev skupne naloge na delne je možna s pomočjo tehnične delitve dela. Po vsem sedaj povedanem lahko sklepamo, da je tehnična delitev dela proces, ki poteka v treh zaporednih fazah (Lipovec, 1997, str. 207):

- razčlenjevanje delovne naloge v opravke,
- povezovanje opravkov v delovne naloge,
- dodeljevanje delovnih nalog osebjem (delovnim mestom).

3.6.2 Členitev delovnega procesa

Kot smo do sedaj ugotovili, je potrebno celoten poslovni proces razdeliti na opravke. Lahko ga razdelimo po izvajalnem procesu. Tako dobimo nabavo, proizvodnjo, prodajo in finance. Proizvodnjo lahko razdelimo še naprej po posameznih fazah proizvodnega procesa. Tukaj lahko vidimo, da členitev poslovnega procesa poteka v več fazah, dokler ne pridemo do že omenjenih opravkov. Če imamo na primer več proizvodov, omenjen način delitve ne bo ustrezal. Najprej moramo razdeliti proces po proizvodih. V tem primeru imamo dve sodili, ki ju uporabimo skupaj. Iz tega lahko sklepamo da obstaja še več sodil, po katerih lahko razdelimo poslovni proces v podjetju. Tako avtorji najpogosteje navajajo naslednje členitve (Rozman, 2000, str. 75):

- po izvajalnem procesu,
- po predmetu,
- po fazah ravnalnega procesa,
- po namenu,
- po rangu.

Prvi dve členitvi sem že opisal. Členitev procesa po fazah ravnalnega procesa se opira na faze, po katerih poteka ravnalni proces. Te faze so planiranje, uveljavljanje oziroma priprava dela in kontrola. Na podlagi teh faz se oblikujejo oddelki za planiranje, pripravo dela ter oddelk za kontrolo. Pri členitvi po namenu pa so naloge razvrščene med primarne in sekundarne. Prve so tiste, ki ustvarjajo dodano vrednost oziroma pripeljejo do postavljenega cilja. Sekundarne ali izvedene naloge pa so tiste, ki sicer dejansko ne ustvarjajo proizvoda oziroma storitve, vendar morajo biti prisotne za ustvarjanje dodane vrednosti. Te naloge so predvsem sestankovanje, telefoniranje, komuniciranje in tako naprej. Kakorkoli razčlenimo poslovni proces, dobimo več opravkov, katere je potrebno uskladiti med seboj. Za njihovo usklajevanje skrbijo usklajevalne naloge, ki so posledica členitve po rangu. Tako ima izvedbene in usklajevalne naloge, pri čemer

so usklajevalne naloge izvedbenim nadrejene. Med usklajevalne naloge štejemo naloge ravnateljev, ki so ponavadi naloge planiranja in kontroliranja.

Posameznik opravlja eno ali več delovnih nalog, pač odvisno od podrobnosti delitev dela (specializiranosti). Bolj ko bomo delo členili, manj in ožje delovne naloge bodo opravljali izvajalci. Podrobnost členitve delovne naloge je odvisna od situacijskih spremenljivk. V mehanistični organizaciji bo delitev večja in natančna, tako da bo zadolžitev vnaprej jasna. V organski strukturi pa se bo vsebina zadolžitve pogosto spreminjala in ne bo natančno določena.

Seveda se pri členitvi na delovne naloge pojavlja vprašanje podrobnosti. Preozko določene naloge bi namreč pomenile, da bi moral posameznik opravljati večje število delovnih nalog in bi lahko prišlo do težav pri določanju zaporedja. Preširoko postavljene naloge pa bi morale izvajati več zaposlenih, kar pa ne opredeljuje nedvoumno delo posameznika. Ponavadi določamo delovne navade tako, da posameznik opravlja vsaj eno, ponavadi pa nekaj delovnih nalog.

3.6.3 Povezovanje delovnih nalog v delokrog

Za izvajanje delovnih nalog moramo zadolžiti zaposlenega. Na ta način dobi svojo zaposlitev oziroma zadolžitev. Delovno dolžnost moramo šteti za sestavljeno iz več delovnih nalog. Odločitev o tem, katere naloge združiti v delovno dolžnost posameznika, sprejemamo na podlagi štirih sodil (Rozman, 2000, str. 77):

- skupno trajanje delovnih nalog,
- zahtevnost delovnih nalog,
- zaporedje izvajanja delovnih nalog,
- delo v skupinah ali posamezno.

Trajanje delovnih nalog, ki jih združimo ne sme presegati razpoložljivega delovnega časa, niti ne sme biti bistveno krajše. Pri tem je potrebno upoštevati neko normalno prizadevanje in časovno povprečje skozi daljše obdobje. Upoštevanje trajanja delovnih nalog omogoča bolj enakomerno razporeditev dela med delavce. Tako ni bojazni, da bi nekateri morali delati več, drugi pa bi delali manj.

Pri združevanju je potrebno paziti, da so dodeljene delovne naloge približno enako zahtevne. Pri tem se upošteva potrebna izobrazba, sposobnosti ter izkušnje. S tem izkoristimo znanja in sposobnosti zaposlenih na določenem področju in s tem prednosti delitve dela. Poleg tega bi po nepotrebnem imeli višje stroške dela, saj bi morali zaposliti ljudi z višjo strokovnostjo, kot bi bilo nujno potrebno.

Tretja zahteva pri združevanju delovnih nalog se nanaša na zaporedje izvajanja delovnih nalog. Približno enako zahtevne naloge, ki si sledijo, dodelimo v izvajanje istemu zaposlenemu. Če bi posameznik opravljal delovne naloge v različnih delih delovnega procesa, bi bilo usklajevanje med delovnimi nalogami bistveno težje.

Poleg teh treh zahtev pa moramo upoštevati tudi, ali opravljamo delovne naloge posamično ali v skupinah. Pri skupinah moramo upoštevati združevanje delovnih nalog za različne sodelavce istočasno. Posebej je to zahtevno pri sodelovanju v večih skupinah. To je tudi razlog, da v takih primerih delovne naloge ne opredelimo podrobno, ampak le okvirno in jih tudi ne razporedimo natančno po izvajalcih.

Določanje in povezovanje delovnih nalog v delokroge je zahtevno in kompleksno opravilo. Zato si pomagamo z upoštevanjem podobnega stanja drugje, s preteklimi rešitvami, pogosto pa so rešitve pogojene s samo tehnologijo. Pogosto pa si tudi pomagamo z uporabo grafičnih prikazov, kot so na primer procesne karte, transportni diagrami in montažne karte.

Ko imamo narejen seznam potrebnih delovnih nalog, jim lahko pripišemo izvajalce. S tem dobimo linearni grafikon odgovornosti. Takšen grafikon omogoča preprost in hiter pregled organizacije, poenostavljen pregled delovnih nalog sodelujočih in lažjo ugotovitev organizacijskih napak. Pri tem pa moramo upoštevati, da pri izvajanju posameznih delovnih nalog lahko sodeluje več zaposlenih. Prvi opravi delo, drugi mu svetuje, tretji spet kontrolira in podobno. Če bi v takem primeru nalogo podrobneje razčlenili, bi izgubili pregled nad celotno nalogo. Zato nalogo opredelimo širše ter nato v njenem okviru določimo, s katerega vidika posamezniki sodelujejo.

Ko posameznik sprejme zadolžitev, sprejme tudi odgovornost za samo izvedbo kot tudi za uspešnost izvedbe. Pri tem ravnatelj odgovarjajo tudi za delo svojih podrejenih. Seveda pa morajo zaposleni dobiti še pooblastilo za opravljanje naloge.

Vsako delovno mesto dobi v hierarhiji podjetja določeno mesto, ki je določeno z njegovo zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto. Ti trije dejavniki morajo biti medsebojno usklajeni, kar pa ne pomeni nujno, da morajo biti tudi enakopravno povezani. Smatra se, da naj bi bila odgovornost nekaj večja od avtoritete, tako da bi moral ravnalec nekaj avtoritete dobiti s svojo osebnostjo.

Vse našteje informacije o posameznikovih zadolžitvah in položaju moramo zbrati skupaj v celovit opis delovnega mesta.

Le ta naj bi torej vključeval (Vila, 1998):

- informacije o delovnem mestu (naziv, šifra, mesto v oddelku),
- spisec delovnih nalog,
- opis funkcionalnih znanj,
- tarifni razred.

Tako oblikovanih delovnih mest je hitro preveč, da bi jih obvladoval en ravnatelj. Zato je potrebno ta delovna mesta povezati med seboj v manjše enote, oddelke. V skupne oddelke združujemo tiste delokroge, ki:

- predstavljajo zaokrožen del poslovnega procesa,
- se nanašajo na določen objekt,
- se nahajajo v skupnem prostoru,
- imajo podobne delovne naloge.

3.7 Oblike organizacijskih struktur

Na kakšen način so povezani oddelki v podjetju nam pove oblika organizacijske strukture. Njena ustreznost je močno odvisna od situacijskih spremenljivk. Torej spet ne obstaja ena sama prava oblika organizacijske strukture. V strokovni literaturi avtorji navajajo predvsem naslednje oblike (Daft, 1998, str. 201):

- enostavna organizacijska struktura,
- poslovno-funkcijska organizacijska struktura,
- produktna organizacijska struktura,
- decentralizirana organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura in
- hibridna organizacijska struktura.

Enostavna organizacijska struktura je prisotna v manjših podjetjih, kjer je tudi malo zaposlenih. Lastnik je hkrati tudi glavni ravnatelj. Usklajevalnih nalog ni veliko, prav tako ne pravil. Komunikacija je zelo hitra, a ustna. Sama organizacija je zelo prilagodljiva in primerna za zelo nepredvidljivo okolje in za organsko organizacijo. Problem take oblike organizacijske strukture je v preveliki odvisnosti od glavnega ravnatelja, saj ima vse ideje ter celotni proces poslovanja v svoji glavi in nima napisanih navodil.

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je namenjena večjim podjetjem, ki imajo ločene poslovne funkcije. Značilna za to obliko je centralizacija odločitev ter hierarhija. Glavni

ravnatelj ima že več dela z usklajevanjem, saj mora usklajevati poslovne funkcije, ki so razdeljene po oddelkih. Primerna je za rutinsko tehnologijo ter za stabilno okolje. Izkoriščanje zmogljivosti je veliko. Vse to pa so značilnosti mehanistične organizacije. Usklajevanje poslovnih funkcij je pregledno v primeru enega proizvoda. Kakor hitro pa imamo opravka z diverzifikacijo, se pojavijo problemi usklajevanja. Zaradi te pomanjkljivosti so se razvile prilagojene oblike, kjer imamo štabne enote in produktne vodje. Ponavadi so se posamezne enote začele zaradi premajhne povezanosti preveč osamosvajati in razvijati neodvisno od ostalih.

Z diverzifikacijo proizvodov se v podjetju začne znotraj obstoječih poslovnih funkcij členitev dela na podlagi skupin proizvodov. Tako se začno povezovati naloge za posamezne **skupine proizvodov** po različnih poslovnih funkcijah. Vodenje teh nalog pa prevzamejo ravnatelji skupin proizvodov. Njihova naloga je zbiranje podatkov o skupini proizvodov, oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne prednosti skupine proizvodov, priprava planov v okviru celotnega plana ter kontrola izvajanja oblikovanih razvojnih usmeritev in planov za posamezne skupine proizvodov. Vendar pa mora ravnatelj skupin proizvodov pri oblikovanju svojih usmeritev upoštevati tudi druga poslovno-funkcijska področja. Zaradi tega je zelo pomembna pripravljenost drugih poslovno-funkcijskih področij za sodelovanje. Pojavi se tudi problem dvojne odgovornosti, saj so delavci odgovorni tako poslovno-funkcijskemu ravnatelju kot tudi produktnemu. Ta oblika organizacijske strukture je primerna v podjetjih z nerutinskimi tehnologijami s precej povezavami med poslovnimi funkcijami proizvodov. Okolje je ponavadi negotovo. Gre torej za organsko obliko organizacije.

S širjenjem proizvodnih programov v podjetju se zahtevajo znotraj poslovnih funkcij različni pristopi za posamezne proizvodne skupine. To prinaša težave tako v organizacijskem kot tudi v ekonomskem pogledu. V ekonomskem smislu ni več čisto jasno, kateri proizvodi prinašajo dobiček in kateri izgubo. Tako lahko vzdržujemo nedobičkonosne proizvode vse dokler lahko dobičkonosni proizvodi pokrivajo izgubo. Vse težje postaja tudi usklajevanje proizvodnih skupin znotraj posamezne poslovne funkcije. Zato se je razvila produktna oziroma **poslovno-enotna organizacijska oblika**. Podjetje se razdeli na več poslovnih enot na podlagi proizvodnih skupin oziroma trgov. Pri tej obliki se na prvem nivoju usklajuje posamezne poslovne enote. Določi se politika podjetja, razvojne usmeritve, pa tudi s katerimi proizvodi oziroma storitvami se bo podjetje ukvarjalo. Na nižjem nivoju se usklajuje poslovne funkcije posameznih poslovnih enot. Prednosti takšne oblike se kažejo predvsem v lažjem in bolj kontroliranem razvoju znotraj posamezne poslovne enote. Po drugi strani pa poslovno-enotna organizacijska oblika prinaša tudi slabost, ki se kažejo v manjši prilagodljivosti poslovnih enot, saj morajo upoštevati politiko sestavljenega podjetja, ki jo postavi centralna enota. Tako je odločanje o dolgoročnih oziroma

strateških vprašanjih domena centralne enote, kratkoročne odločitve in samo poslovanje pa izvajajo poslovne enote. Struktura je primernejša v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in raznolikim proizvodnim programom.

Projektna organizacijska struktura se je razvila kot odgovor na vse bolj dinamično in nepredvidljivo okolje ter vse močnejšo konkurenco. Ostale štiri oblike organizacijske strukture so hierarhične, pri projektno-matrični pa gre za skupinsko oziroma timsko delo. V timih sodelujejo najrazličnejši strokovnjaki. Takšni timi so ustvarjeni za reševanje enkratnih nalog, po končani nalogi pa so razpuščeni. Sodelujoči v timih imajo poleg zadolžitev v timu še redno delo. Če v podjetju deluje več takšnih timov, se pojavi težava z njihovim usklajevanjem. To nalogo dobi projektni vodja oziroma projektni manager, ki se prav tako ukvarja s planiranjem, organizacijo, vodenjem ter kontroliranjem projektov. Vodenje znotraj timov se zelo razlikuje od vodenja zaposlenih v hierarhiji. V timih gre bolj za usklajevanje strokovnjakov z različnih področij. Organizacijska oblika je primerna predvsem za zelo negotovo okolje, kjer so spremembe zelo hitre. Gre za organsko organizacijo.

Zelo podobna projektni organizacijski strukturi je **matrična**. Le ta je primerna za srednje velike združbe, kjer izdelujejo nekaj različnih proizvodov ter je potrebna velika prilagodljivost zaposlenih. Ta organizacijska struktura je primerna, ko obstaja potreba po pretoku informacij tako v navpični, kot tudi v vodoravni smeri. Glavni sestavni deli v matrični organizacijski strukturi so:

- glavni ravnatelj,
- matrični ravnatelji in
- zaposleni z dvojno odgovornostjo.

Posebnost te organizacijske strukture je v tem, da so ravnatelji poslovnih funkcij na istem nivoju kot produktni ravnatelji in predstavljajo matrične ravnatelje. Torej gre za vodoravno organizacijo. Zaradi tega pa je delo glavnega ravnatelja precej naporno, saj je potrebno usklajevati interese vseh matričnih ravnateljev. Ostali zaposleni so dogovorni po dvema matričnima ravnateljema (funkcijskemu in produktnemu). Prednosti matrične strukture se kažejo v sodelovanju ravnateljev ter skupnemu obravnavanju težavnih odločitev. Zaradi oblike so kadri prilagodljivi, tako da lahko izvajajo različne zadolžitve. Glavna slabost te organizacijske strukture pa je v dvojni odgovornosti zaposlenih, ki lahko prinaša zmedo v delo. Zato morajo ravnatelji med seboj sodelovati, ne pa da si konkurirajo in na primer zadržujejo nekatere informacije. To pomeni, da morajo biti sposobni za skupinsko delo. Zaradi težje koordinacije in potrebe po dobri informiranosti mora biti več sestankov, kar vzame veliko časa.

Opisane organizacijske strukture so enovite oziroma nesestavljene. V praksi jih le redko najdemo, ker ne ustrezajo vsem zahtevanim pogojem poslovanja. Zato so se razvile tudi hibridne oziroma kombinirane organizacijske strukture. **Hibridna organizacijska struktura** je primerna za velike združbe, ki poslujejo v negotovem okolju, kjer kupci pogosto spreminjajo svoje želje in navade. Rastoče združbe morajo zaradi lažjega odločanja in koordiniranja decentralizirati posamezne poslovne funkcije. Tako dobimo nekatere poslovne funkcije, ki so skupne za celotno združbo (na primer finančna in kadrovska služba) ter ostale, ki so organizirane za vsako enoto posebej (razvojna, nabavna, proizvodna in prodajna služba). Prednosti take strukture se kažejo zlasti v prilagodljivosti in specializiranosti v decentraliziranih poslovnih funkcijah (na primer prodaja) ter v učinkovitosti in izrabljanju ekonomije obsega v skupnih poslovnih funkcijah (na primer finance). Slaba stran te strukture pa je nevarnost nesodelovanja posameznih poslovnih enot združbe pri decentraliziranih poslovnih funkcijah in v prevelikem konkuriranju pri skupnih poslovnih funkcijah, ker ravnatelji poslovnih enot ne upoštevajo interesa celotne združbe, ampak samo svoje poslovne enote.

4 VPLIV OBSTOJEČIH SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA OBLIKO ORGANIZACIJE V SLUŽBI ZA OBRAČUN RTV PRISPEVKA

4.1 Vpliv tehnologije na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka

Preden začnemo proučevati vpliv tehnologije na organizacijo Službe za obračun RTV prispevka, se moram odločiti, kakšno dejavnost služba sploh opravlja. V prvi vrsti je naloga preučevane službe vodenje evidence zavezancev za plačilo prispevka za RTV programe. Gre v večji meri za popraviljanje obstoječih podatkov, ki se v času spreminjajo. Pojavljajo se tudi prijave in odjave sprejemnikov in s tem tudi spreminjanje seznama zavezancev.

Zaradi neplačevanja obveznosti prihaja do potrebe po sodni terjatvi neplačnikov za nazaj oziroma izvajanje davčnega postopka za tekoče dolžnike. Po drugi strani pa je potrebno tudi preverjati točnost podatkov na lokaciji. Vse ta naštetá dela pa sodijo med storitvene dejavnosti, torej bi lahko trdil, da Služba za obračun RTV prispevka izvaja storitveno dejavnost.

Seveda je potrebno upoštevati tudi način opravljanja naloge. Primeri reševanja problemov so zelo podobni. Za njih se lahko postavi pravila reševanja. Vendar se pojavljajo tudi izjeme, pri katerih ne referenti ne morejo popolnoma upoštevati postavljenih pravil. Iz tega je razvidno, da bi morala biti organizacija mehanistična.

Na tem mestu bi lahko preverili še, kako so procesi usklajeni. Glede na to, da gre za storitveno dejavnost, bi lahko prišli do sklepa, da bo usklajenost majhna. Oprema, ki jo delavci uporabljajo pri svojem delu, je visoko avtomatizirana, saj gre predvsem za terminale.

Omenil sem tudi lastnosti storitvenih podjetij, ko gre za enkratne storitve in opozoril na ponavljajoče storitve. Na tem mestu bi lahko trdil, da gre v službi za masovne storitve, ker je večina primerov zelo podobnih. Zahtevana stopnja izobrazbe je nizka, saj je za delavce, ki nimajo zadolžitev vodenja in usklajevanja potrebna le peta stopnja izobrazbe. Tudi vse pomembne odločitve se sprejemajo v vodstvu službe. Zaposleni imajo natančna navodila, kako morajo v določenih primerih delovati. Na podlagi tega bi bila primerna mehanistična oblika organizacije.

Po drugi strani pa se sposobnosti zaposlenih ne kažejo toliko v tehničnem znanju, kot se v medosebnih odnosih ter sposobnostjo komuniciranja. Tako se je že do sedaj izkazalo, da tiste ekipe referentov, ki bolj sodelujejo tudi laže, hitreje in bolj pravilno rešujejo zadeve. To so dejstva, ki govorijo, da usklajenost procesov v službi ni velika. Iz tega bi lahko torej zaključil, da bi bila za službo bolj primerna organska oblika organizacije.

Večina kazalcev, ki kažejo, na kakšen način tehnologija vpliva na organizacijo govori v prid mehanistični obliki. Takšna oblika organizacije je uporabna zlasti v primeru sodelovanja s strankami, saj se morajo referenti natančno držati pravil. Torej bi lahko v tem primeru predlagal mehanistično obliko, kjer delo ne bi bilo popolnoma formalizirano, saj se pojavljajo tudi izjeme, ki zahtevajo več vloženega truda ter iznajdljivo reševanje. Potrebno pa bi bilo paziti, da delovni procesi ne bi postali sami sebi namen, ampak da bi bili v prvi vrsti namenjeni lažjemu delu uporabnikov.

4.2 Vpliv okolja na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka

Služba za obračun RTV prispevka je edina svoje vrste v Sloveniji. Kot sem že omenil, je del Javnega zavoda RTV Slovenija, ki je bil ustanovljen z razglasom Zakona o RTV Slovenija. Torej nima nobene konkurence, ki bi jo priganjala k hitrejšemu razvoju in k učinkovitemu delu. Vendar pa mora vseeno gospodarno poslovati zaradi določil zakonov.

Okolje službe bi lahko razdelil na dva dela in sicer na notranje (povezave z ostalimi deli RTV Slovenija) in zunanje. V okviru notranjega okolja služba največ sodeluje s Pravno službo, Finančno službo in Sektorjem za informatiko. S prvo sodelujejo pri pripravi pravil poslovanja in vodenja postopkov, pri drugih dveh pa gre predvsem za izmenjavo elektronskih podatkov oziroma za varovanje podatkov.

Z zunanjim okoljem nima veliko stikov. Večina jih je s sprejemanjem podatkov o plačilih prispevka. Te podatke pošiljajo banke in pošte ter Agencija za plačilni promet glede nakazil na žiro račun. Kar se pa tiče ostalih nabav, gre za pisarniški material. Pri zaposlenih bi bil velik problem dolga doba uvajanja za kakovostno opravljanje dela. Zaradi nižje zahtevnosti dela, je uvajalni čas razmeroma kratek, saj se giblje od pol leta do treh let. To pomeni, da poslovanje ni posebej občutljivo na fluktuacijo. Poleg tega pa so podatki o zaposlenih pokazali, da so v zadnjem letu na novo zaposlili tri ljudi, od prejšnjih pa noben ni zapustil javnega zavoda. Pri financiranju tekočega poslovanja je služba omejena z razpoložljivostjo sredstev, ki so bila potrjena ob sprejemanju letnega finančnega plana za celotni javni zavod. Pri večjih investicijah pa traja malo več časa, saj je potrebno iti čez veliko birokratskih postopkov. Najprej je potrebno upravičiti potrebo za investicijo in ko je ta potrjena v letnem planu, je potrebno razpisati javno naročilo. Po preteku določenega časa se izbere najboljšo ponudbi in šele nato se lahko začnejo dela izvajati. Tudi tehnologija ne predstavlja problema pri predvidevanju. Spreminja se namreč na zelo dolgi rok. Do sedaj so referenti uporabljali za svoje delo samo terminale, za pisanje dopisov pa so v vsaki pisarni po en osebni računalnik. Po spremembah zakona so se odločili, da bodo spremenili način dela tudi z vidika tehnologije, ki se ni skoraj nič spremenil v zadnjih trideset letih. Po novem bodo referenti za svoje delo uporabljali osebne računalnike. Glavna prednost tega bo, da bodo lahko videli vso dokumentacijo o posameznem primeru, ker bo le ta v elektronski obliki.

Iz opisanega bi lahko sklepal, da gre za zelo stabilno in predvidljivo okolje. Spremeni se le takrat, ko se tako odločijo ustanovitelji oziroma Državni zbor. Tovrstne spremembe pa se pripravljajo dalj časa. Hkrati, ko se organizacija prilagaja sprejetim spremembam, se lahko prilagodi tudi spremenjeni tehnologiji dela, zaposlenim ali spremenjeni družbeni kulturi oziroma kaki drugi določljivi obliki organizacije. Z vidika vplivanja okolja na obliko organizacije Službe za obračun RTV prispevka, bi ta lahko bila mehanistična.

4.3 Vpliv velikosti na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka

Če želim proučevati vpliv velikosti na obliko organizacije Službe za obračun RTV prispevka, moram opredeliti dejansko velikost tega dela javnega zavoda. Trenutno je zaposlenih 43 ljudi, kar bi pomenilo srednje veliko podjetje, ki se ukvarja s storitvami. Usklajevanje med zaposlenimi ni težko, saj opravljajo podobno delo. Obstaja interni pravilnik, ki določa, kako mora referent v določenem primeru delati. Ker pa obstajajo tudi izjeme, se jim lahko referenti prilagodijo.

Za lažje delo vseh skupaj pa bi bilo dobro, da informacije, ki so potrebne za nemoteno delo krožijo naokoli po vseh oddelkih. To bi precej povečalo učinkovitost dela. Tako je na primer za vse referente zelo uporabna informacija, kdaj se tiskajo položnice in kdaj se pošiljajo odločbe za dolgove, kajti vsak tak dogodek prinese povsem posebno delo.

Ker v našem primeru inovativnost ni tako pomembna kot učinkovitost, bi predlagal, da naj bo oblika organizacije mehanistična. Edino, kar je potrebno paziti je, da naj bo organizacija tako oblikovana, da bodo lahko referenti opravljali svoje delo dovolj kakovostno oziroma, da bodo pri svojem delu dovolj prilagodljivi, da bi pravilno rešili težave zavezancev.

Na podlagi opisanih razmer bi lahko sklepal, da bi bila bolj primerna mehanistična oblika organizacije, vendar z nekaterimi popravki.

4.4 Vpliv ciljev na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka

Pri opredeljevanju vplivanja postavljenih ciljev na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka sem naletel na težavo. Problem je namreč v tem, da do sedaj še ni bilo posebej opredeljenih ciljev, ki naj bi jih služba zasledovala. Po daljšem opazovanju in večih razpravah z vodjem službe in ostalimi zaposlenimi, je bil cilj za prihodnje delovanje opredeljen: z učinkovitim delom naj se dosega čim bolj smotrno obračunavanje RTV prispevka in čim večje število zavezancev za plačilo prispevka za RTV programe. Ta cilj bi se lahko doseglo edino v primeru, če bi se zaposleni z njim strinjali in bili zadovoljni z delovnimi razmerami.

Zastavljene cilje bi bilo možno doseči v odvisnosti od usmerjenosti podjetja k zaposlenim oziroma k tehnologiji. Dosegli bi jih lahko s politiko, usmerjeno k zaposlenim, da bi se le ti bolje počutili na delovnem mestu in bi zaradi tega tudi učinkoviteje delali. Zaradi tega, z vidika vplivanja postavljenih ciljev na obliko organizacije, predlagam, da naj bo ta bolj organska.

Pri opredeljevanju vpliva strategije na obliko organizacije menim, da v tem primeru strategija ne vpliva. Javni zavod RTV Slovenija namreč ni podjetje, ki bi delovalo v konkurenčnem boju na trgu. Zaradi tega razloga se zavod ni razvijal kot je to sicer normalno za podjetja, ampak je skoraj tak, kot je bil na začetku. Zaradi tega bi težko govoril o kakršni koli strategiji razvoja podjetja.

4.5 Vpliv zaposlenih na obliko organizacije v Službi za obračun RTV prispevka

V Službi za obračun RTV prispevka se v večji meri zaradi manjše zahtevnosti del zahteva peta oziroma šesta stopnja izobrazbe. Ljudje s takšno izobrazbo so sposobni, a še vedno

potrebujejo dobro vodenje, da točno vedo, kaj morajo delati. Po drugi strani pa se dobro zavedajo razmer in kulture, v kateri delajo.

Referenti bi težko delali vsak zase. Pri tem bi se pojavil tudi problem razdeljenosti nalog oziroma zavezancev za reševanje. Zato je dobro te referente povezati v skupine oziroma sektorje. Pri opazovanju dela v javnem zavodu sem opazil, da imajo tiste skupine referentov, znotraj katerih je več sodelovanja, veliko več znanja in informacij, kot pa tisti, ki niso tako tesno povezani. To sodelovanje pa se na koncu pozna tudi po rezultatih. Ti se kažejo v neobdelanih primerih iz prejšnjih obdobj ter v nezadovoljnosti zavezancev, katerih primere rešujejo. Skupinsko delo referentov je torej eden izmed pogojev za učinkovitejše delo.

Iz tega bi lahko sklepal, da bi organizacija načeloma lahko bila mehanistična, vendar menim, da je zaradi boljših delovnih razmer in večjega zadovoljstva delavcev, kar se končno kaže v rezultatih, bolj primerna zaposlenim prilagojena mehanistična oblika organizacije.

Posamezna situacijska spremenljivka ne more sama določati obliko organizacije, zato moramo njihove vplive povezati med seboj. V tabeli je prikazano, kako posamezna spremenljivka vpliva na obliko organizacije.

Tabela 2: Vpliv situacijskih spremenljivk na obliko organizacije

Situacijska spremenljivka	Primerna oblika organizacije
tehnologija	delno organska
okolje	mehanistična
velikost	delno mehanistična
cilji	delno organska
zaposleni	delno mehanistična

Iz tabele je razvidno, da je primerna oblika organizacije vse od mehanistične do organske. Pri okolju sem predlagal mehanistično obliko organizacije zaradi tega, ker ni bilo potrebe po organski. Vendar pa ne bi bilo nič narobe, če bi bila s tega vidika bolj organska. Potrebno je le paziti, da pri tem ne bi izgubili učinkovitosti, ki smo jo upoštevali pri vplivu velikosti.

Torej bi lahko trdil, da je za Službo za obračun RTV prispevka bolj primerna mehanistična kot organska oblika organizacije. Zasedovati moramo smotrnost, ki jo dosegamo z učinkovitim delom, le-ta pa je odvisna od vodenja zaposlenih ter od njihovega počutja. Prvo dosežemo s postavljenimi pravili, kar je značilnost mehanistične organizacije, drugo pa z usmerjenostjo organizacije k zaposlenim, kar je sicer značilnost organske oblike organizacije.

5 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE V SLUŽBI ZA OBRAČUN RTV PRISPEVKA

5.1 Analiza delovnih nalog v Službi za obračun RTV prispevka

Skupna delovna naloga Službe za obračun RTV prispevka v Javnem zavodu RTV Slovenija je vodenje evidence zavezancev za plačilo RTV prispevka. To nalogo sestavljajo štiri, po vsebini razlikujoče se naloge.

Te naloge so:

- prijavljanje in odjavljanje radijskih in televizijskih sprejemnikov,
- izterjava neplačanih naročnin oziroma prispevkov,
- kontrola resničnosti podanih izjav,
- arhiviranje in vnos dokumentov.

5.1.1 Opisi delovnih nalog v Službi za obračun RTV prispevka

Prvo nalogo bi lahko razdelil še bolj natančno in sicer po področju poslovanja z zavezanci oziroma načinu njihovega plačevanja. Tako imamo tukaj zavezance, ki plačujejo položnice in tiste, ki plačujejo preko trajnika v banki. Posamezne naloge, ki morajo biti opravljene, so:

- interaktivno posodabljanje zavezancev in sprejemnikov,
- komunikacija z zavezanci,
- knjiženje plačil morebitnih izvensistemskih poravnjav,
- reševanje reklamacij zaradi napačnih računov oziroma položnic,
- pregled nad celotno bančniško mrežo,
- komuniciranje z bankami in bančnimi zavezanci,
- organiziranje poslovanja z novoustanovljenimi bankami,
- usklajevanje podatkov o zavezancih z bankami ter reševanje spornih zadev,
- odpiranje in zapiranje trajnih nalogov,
- priprava dokumentacije za odločbe.

V okviru izterjave sem omenil tako naročnine kot tudi prispevke. Trenutno še vedno poteka izterjava neplačanih naročnin, ki so zapadle pred 15. decembrom 1999, ko je bil sprejet Zakon o spremembah zakona o RTV Slovenija. Izterjava neplačanih naročnin poteka preko sodnih izvršb. Po sprejetju zakona konec leta 1999, se je, kot sem že omenil, **naročnina zamenjala s prispevkom**. Glavni namen zamenjave je bil v načinu plačevanja dejavnosti Javnega zavoda RTV Slovenija. S to menjavo se je spremenil način izterjave neplačanih

obveznosti, saj je prispevek za RTV programe davščina in je za njegovo izterjavo potrebno uvesti upravni postopek z odločbo. Naloge s področja izterjave neplačanih obveznosti so:

- komuniciranje z ostalimi strokovnimi službami,
- delo s strankami,
- priprava dokumentacije za drugostopenjsko reševanje pritožb na odločbe,
- izvajanje upravnega postopka,
- izvajanje davčne izterjave.

Kontrola resničnosti podanih izjav se izvršuje na licu mesta. To pomeni, da je delo potrebno opravljati na terenu:

- operacionalizacija planiranih kontrolnih akcij s honorarnimi kontrolorji,
- tekoče pridobivanje novih zavezancev,
- reševanje spornih zadev na terenu,
- zastopanje Javnega zavoda RTV Slovenija na sodiščih proti dolžnikom naročnine.

V zadnjo skupino sodi predvsem arhiviranje dokumentacije ter osveževanje podatkov o naslovih zavezancev po Sloveniji:

- prevzemanje dnevne dokumentacije od GURS,
- reševanje reklamacij z GURS,
- določanje šifer (nova naselja, preimenovanje ulic),
- organizacija in vodenje odpreme računov,
- vodenje centralnega arhiva,
- arhiviranje prispelih dokumentov,
- interna distribucija pošte.

Za nemoten potek dela so vsekakor potrebne tudi sekundarne oziroma izvedene naloge:

- vodenje evidenc (kadrovske, dnevne prisotnosti),
- naročanje in izdajanje pisarniškega materiala,
- pisanje in obračunavanje potnih nalogov,
- vodenje tekočega arhiva poslovnih dokumentov,
- pisanje zapisnikov,
- sestavljanje mesečnih poročil o prisotnosti delavcev,
- pisanje dopisov po konceptih,
- vodenje evidence o sklepih za oproščanje plačevanja prispevkov,
- priprava dokumentacije za plačila v tujino in realizacija izplačil (dnevnice),
- obračunavanje potnih nalogov,

- priprava in izvrševanje gotovinskih izplačil,
- zbiranje podatkov o odsotnosti delavcev z dela.

Pri naštetih delovnih nalogah je potrebno upoštevati dejstvo, da je potrebno izvesti še veliko nalog, ki obstajajo zaradi počasnega terjanja neplačnikov nekdanje naročnine.

5.1.2 Oblikovanje oddelkov v Službi za obračun RTV prispevka

Na podlagi te celotne delovne naloge bi lahko razdelil organizacijo Službe za obračun RTV prispevka na štiri oddelke, kjer bi se naloge izvrševale ter jih tako združili v delokroge:

- Oddelek za prijavo in odjavo,
- Oddelek izterjave,
- Kontrolna služba,
- Oddelek za vnos in kontrolo dokumentov.

Vse te delovne naloge zahtevajo preveč dela, da bi jih lahko opravljal en zaposleni. Zato bo potrebno znotraj oddelkov ustvariti več enakih delovnih mest. Zaradi potrebe po usklajevanju teh delovnih mest, bo nujno potrebno ustvariti tudi delovno mesto vodje.

V **Oddelku za prijavo in odjavo** bo tako več delovnih mest za referente. Da se njihovo delo lahko uskladi, jih je potrebno razdeliti na sektorje po območjih Slovenije, kjer zavezanci za plačilo prispevka živijo. Tako dobimo sedem sektorjev:

- Celjski sektor,
- Koprski sektor,
- Kranjski sektor,
- Ljubljanski sektor,
- Mariborski sektor,
- Pomurski sektor,
- Novomeški sektor.

V vsakem sektorju imamo vodjo območja ter štiri referente za reklamacije in zavezance. Posebej imamo še sektor za bančne plačnike preko trajnikov.

V **Oddelku izterjave** je veliko manj dela in zaradi tega je potrebnih manj delovnih mest. Tako potrebujemo enega vodjo, tri samostojne referente za sodno izterjavo in štiri referente sodne izterjave. Ti referenti morajo opraviti delo, ki ima svoje začetke pred koncem leta 1999. Po spremembah pa bodo morali voditi davčni postopek proti tistim zavezancem, ki so prejeli odločbe o obveznosti plačila prispevka za programe RTV Slovenija. Vsak zavezanec se ima pravico pritožiti na prejeto odločbo, ki jo nato rešuje Ministrstvo za kulturo kot drugostopenjski

organ. V ta namen morajo referenti zbrati vso potrebno dokumentacijo in jo poslati na ministrstvo. Če postane odločba pravnomočna in zavezanec ni poravnal dolga, se izvrši prisilna izterjava oziroma se uvede postopek prisilne izterjave iz strani RTV Slovenija kot davčnega organa.

Kontrolna služba se tudi še vedno ukvarja z nedokončanimi sodnimi postopki izterjave. Tako morajo biti kontrolorji področja prisotni na sodnih obravnavah in pri rubežih premoženja. Ker jim zakon prepoveduje opravljanja kontrole po zasebnih stanovanjih, ne morejo opravljati več svoje prvotne naloge, to je preverjanje resničnosti podanih izjav. Vendar pa lahko preverjajo resničnost podanih izjav pravnih oseb, zlasti tistih, ki naj bi imele prostore namenjene javni rabi. Veliko podjetij je namreč izjavilo, da v svojem lokalu ne uporablja svojega ali tujega RTV sprejemnika. Po lastnih izkušnjah vem, da to ni res, ker je v skoraj vsaki čakalnici in v vsakem baru vsaj radijski, če ne celo televizijski sprejemnik. Te sprejemnike pa bi podjetja morala prijavljati v javni rabi, sicer jim je zagrožena denarna kazen.

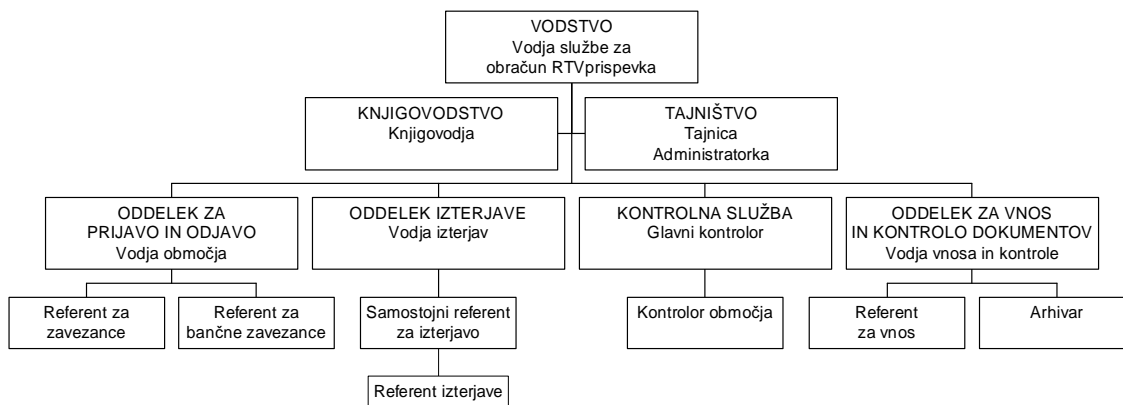
Če želi RTV Slovenija izvajati davčne izvršbe, morajo imeti enake podatke o zavezancih za plačilo prispevka, kot jih ima Davčna uprava Republike Slovenije. V tem primeru gre za podatke o stalnem bivališču in o davčnih številkah zavezancev. Davčna uprava je zmožna posredovati davčne številke le v tistih primerih, ko so ime, priimek in naslov popolnoma identični. Do sedaj to v Službi za obračun RTV prispevka ni bilo možno, ker so uporabljali podatke o naseljih in ulicah, katere jim je posredovala PTT. Davčna uprava pa uporablja podatke Geodetske uprave Republike Slovenije. Zato mora RTV Slovenija začeti uporabljati evidenco podatkov o ulicah, ki jo določa Geodetska uprava, da bi imeli enake podatke, kot jih ima Davčna uprava Republike Slovenije. To je spet nova naloga, ki je do sedaj ni bilo. Uskladitev ulic je sicer enkratni projekt, posodabljanje šifranta ulic pa poteka nenehno in to je delo vodje **Oddelka za vnos in kontrolo dokumentov**. V tem oddelku se tudi arhivira vsa prispela pošta za referente. To pošto se shrani v elektronski obliki in se šele nato obdeluje. Prednost obdelave dokumentov v elektronski obliki se kaže v večih primerih. Občutljivosti na zunanje vplive takšni dokumenti nimajo, saj so praktično neuničljivi. Druga velika prednost pa je, da je vsa dokumentacija na voljo vsakemu pooblaščenemu delavcu, da vidi, kako se zadeve določenega zavezanca obdelujejo.

5.2 Nova organizacijska struktura Službe za obračun RTV prispevka

Če želim zdaj opredeliti organizacijo, ki bo omogočala smotrno doseganje zastavljenih ciljev, moram upoštevati in povezati vsa naštetá dejstva iz prejšnjih poglavij.

Za obliko organizacijske strukture sem ugotovil, da bi bila najprimernejša neka vmesna oblika med organsko in mehanistično obliko. Torej naj bi imela značilnosti mehanistične oblike z vidika učinkovitosti in opredeljenih pravil reševanja, po drugi strani pa značilnosti organske oblike z vidika delovnih razmer in odnosa do zaposlenih. Želena organizacijska struktura je predstavljena na sliki 2.

Slika 2: Organizacijska shema Službe za obračun RTV prispevka



Če primerjam organizacijo v Službi za RTV naročnino in v Službi za obračun RTV prispevka, ugotovim, da se ni veliko spremenila. Iz primerjave slik organizacijskih struktur lahko vidim, da je ostala linijska struktura, spremenil pa se je en oddelek. Ni več oddelka Sodne izterjave, ampak je Oddelek izterjav. Razlog za uvedbo novega oddelka je pojav novih delovnih nalog in ukinitvev prejšnjih. Slednje zadevajo sodni pregon dolžnikov RTV naročnine:

- spremljanje postopkov izterjave
- zastopanje pred sodišči pri obravnavah ali dopisovanju,
- spremljanje zakonodaje,
- priprava materiala za sodišče in
- prisotnost pri izvajanju rubežev.

Do sprejetja sprememb zakona o RTV Slovenija (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o Radioteleviziji Slovenija, 1999) so postopek izterjave vodila sodišča, po novem pa jih mora voditi RTV Slovenija sama, kar je razlog za pojav vrste novih delovnih nalog. Te nove naloge so:

- priprava dokumentacije za drugostopenjsko reševanje pritožb na odločbe na Ministrstvu za kulturo,
- izdajanje odločb o dolgovih,
- izvajanje upravnega postopka in
- izvajanje davčne izterjave.

Hkrati z uvedbo omenjenih sprememb v Službi za obračun RTV prispevka je dobro uvesti še spremembe na področju tehnologije za večjo produktivnost in bolj smotrno doseganje ciljev javnega zavoda. Namesto terminalov referenti uporabljajo osebne računalnike ter prilagojeno programsko opremo. Tako imajo možnost dostopa do vse dokumentacije o posameznem primeru. S tem se reši vse težave, ki so jih imeli do sedaj z razvrščanjem, iskanjem in hranjenjem dokumentacije. Na ta način se dokumentacija ne uničuje in ne izgublja, po drugi strani pa je ni treba prenašati med oddelki v primeru, ko dokumentacijo potrebuje referent iz drugega oddelka. Z uvedbo osebnih računalnikov imajo referenti možnost pisanja in pošiljanja dopisov strankam. To po eni strani olajša delo v tajništvu, tako da lahko opravljajo svoje delo, po drugi strani pa vsak referent lahko prilagodi dopise za posamezne primere.

6 SKLEP

Pri opredeljevanju organizacijskih razmerij med zaposlenimi in organizacijskih procesov moramo biti zelo previdni. Kot sem omenil pri vplivu zaposlenih na obliko organizacijske strukture, je počutje zaposlenih zelo pomemben dejavnik, ki ga moramo upoštevati. Zaradi načina dela v Službi za obračun RTV prispevka moramo določiti pravilnike in priročnike za lažje delo referentov, obenem pa moramo določiti tudi merila, s katerimi bomo ocenjevali opravljeno delo. Pravilniki in priročniki za delo, merila za ocenjevanje dela, kontrola zaposlenih in tako naprej so značilnosti birokratske urejenosti dela.

Veliko ljudi vidi ob besedi »birokracija« samo negativne lastnosti, ki so povezane z njo. Če analiziramo stopnjo birokracije v nekem podjetju, ugotovimo, da je le-ta odvisna na primer od števila pravilnikov, napisanih delovnih procesov, gibkosti teh napisanih pravil ter možnosti prilagajanja spremembam v okolju. Iz tega bi lahko izpeljali, da so v primeru močne birokracije vsi delovni in organizacijski procesi natančno opredeljeni in napisani. Na prvi pogled zaposleni v takem primeru ne razvijajo svojih idej, ampak slepo sledijo navodilom ter zapadejo v rutino. Vendar to ni nujno tako. Zaposleni namreč lahko sodelujejo pri izdelavi takih pravil in na podlagi svojih izkušenj in razmišljanj pomagajo. Največkrat so za pomoč izdatno nagrajani (Adler, 1996).

Pri izdelavi pravilnikov se pogosto pojavi konflikt med organizacijskimi ravnmi v podjetju. Tukaj mislim predvsem na to, da je potrebno tudi ravnatelje prepričati o smiselnosti sodelovanja delavcev na nižjih nivojih pri izdelavi pravilnikov ter določanju ciljev. Ta konflikt je pogosto težko rešiti, ker imajo ravnatelji interes, da postavijo takšna pravila, da lažje nadzorujejo delo svojih podrejenih, vendar pri tem ne upoštevajo možne produktivnosti, ki bi jo delavci lahko dosegali v optimalnih delovnih pogojih.

Ko so pravila določena, jih moramo uvesti v uporabo. V tem koraku se lahko kljub sodelovanju zaposlenih pri pripravi pravil pojavi odpor do teh pravil. Če pravila uvajamo na silo in hitreje, kot jih lahko zaposleni sprejemajo, se zopet lahko pojavi odpor zaposlenih ter posledično slabši delovni rezultati.

Na koncu lahko določim še obliko organizacije. Le-ta naj bo mehanistična. Njena glavna prednost je ravno v možnosti razvoja birokracije. Birokracija je v tako velikem podjetju nedvomno potrebna, saj omogoča smotno doseganje ciljev organizacije. Birokracija, kot sem omenil, ni nujno nekaj slabega. Lahko predstavlja tudi pravila, ki so jih pomagali sestaviti tudi zaposleni.

Iz doslej napisanega lahko tudi zaključim, da imajo lahko spremembe organizacije s teoretičnega vidika vso podlago v doslej znanih raziskavah in literaturi s tega področja. Vendar v praksi vseeno ne morejo zaživeti, kot je to pričakovati, če na te spremembe ne pripravimo tudi zaposlenih. Na kakšen način moramo delovati na zaposlene, da bi dosegli potrebno sodelovanje pa proučuje psihologija. To nam kaže, kako široko se da raziskovati organizacijo v podjetjih in nedobičkonosnih združbah, da bi smotrno dosegali zastavljene cilje.

LITERATURA

1. Adler Paul S., Borys Bryan: Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. Administrative Science Quarterly, University of Southern California, 1996
2. Collins David: Organizational change: sociological perspectives. New York, London: Routledge, 1998. 214 str.
3. Daft L. Richard: Organization theory and design. South-Western College Publishing, 1998. 715 str.
4. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 410 str.
5. Ivanko, Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999. 216 str.
6. Kooiman Jan: Managing public organizations: lessons from contemporary European experience. London: Sage, 1992. 261 str.
7. Kovač Jure: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 475 str.
8. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 361 str.
9. Mihelčič, Miran: Temelji organizacijske teorije. Kranj: Moderna organizacija, 1993. 382 str.
10. Možina Stane: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1998. 511 str.
11. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
12. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2000. 153 str.
13. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 215 str.
14. Vila Antun: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 319 str.
15. Young R. Dennis: Governing, leading, and managing nonprofit organizations: new insights from research and practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. 338 str.

VIRI

1. Odločba ustavnega sodišča o oceni ustavnosti zakona o Radioteleviziji Slovenija (Uradni list RS, št. 73/94).
2. Pravilnik o načinu prijavljanja in odjavljanja televizijskih in radijskih sprejemnikov, o evidenci zavezancev ter o načinu plačevanja RTV prispevka (Uradni list RS, št. 39/00).
3. Sklep o spremembi višine prispevka za RTV programe (Uradni list RS, št. 14/00).
4. Statut javnega zavoda RTV Slovenija. Ljubljana, 1995, 31 str.
5. Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/99).
6. Zakon o Radioteleviziji Slovenija (Uradni list RS, št. 18/94).
7. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o davčnem postopku (Uradni list RS, št. 108/99).
8. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o Radioteleviziji Slovenija (Uradni list RS, št. 88/99).