

## 1. ČLANEK

### MEASURING THE PROCESS OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS (Morse, Wagner, 1978)

V tem članku avtorja opišeta in predstavita kako sta razvila četrti pristop k ocenjevanju uspešnosti managerjev- pristop ocenjevanja preko opazovanja obnašanja in ravnanja managerjev.

Že leta 1970 so štirje avtorji- Campbell, Dunnette, Lawler ter Weick- za ocenjevanje uspešnosti managerjev predlagali t.i. model »oseba-proces-proizvod«. Kljub temu so se podjetja in organizacije v praksi pri izbiri meril za ocenjevanje osredotočala predvsem na komponenti »oseba« ter »proizvod«. Komponenta »proces« je bila dolgo časa zanemarjena, saj veliki večini ocenjevalcev ni bilo popolnoma jasno iz česa vsega sestoji učinkovito obnašanje managerja.

Avtorja sta v razvijanju svojega pristopa izhajala iz dveh teoretskih pogledov. Prvi se nanaša na Mintzberga (1973), ki je trdil, da so si službe, ki jih opravljajo managerji izredno podobne, zato da lahko njihovo delo opišemo s skupnim (povprečnim) naborom vedenj ali vlog. Na drugi strani pa je Campbell (in ostali; 1970) trdil, da se managerske službe (vloge) med seboj bistveno razlikujejo. Morse in Wagner sta v oblikovanju svojega pristopa upoštevala oba pogleda.

Pri razvijanju svojega pristopa sta avtorja uporabila 2 metodi:

1. Pregled in proučitev literature z obravnavanega področja ter
2. Intervjuji z managerji

Morse in Wagner sta tako predlagala pristop s pomočjo šestfaktorske skale. Različna obnašanja managerjev se po njunem mnenju da združiti v šest skupin, povezanih z managerjevo uspešnostjo:

1. Planiranje in kontrola stanja in sprememb okolja
2. Organiziranje in koordinacija
3. Obravnavanje informacij
4. Skrb za rast in razvoj
5. Motiviranje in premagovanje konfliktov
6. Reševanje strateških problemov

Toda, ko sta avtorja »preizkusila« svoj novi pristop na »testni« skupini, se je izkazalo, da so rezultati ocenjevanja pravzaprav precej odvisni od posamezne situacije, v kateri se nahaja posamezni manager. Managerja, ki se nahajata na primerljivih položajih v podjetjih, bosta tako lahko dajala poudarek dvema povsem različnima obnašanjem. Vse je odvisno od značilnosti okolja, stopnje oz. ravni, na kateri se manager nahaja ter njegovih osebnostnih lastnosti.

Če zaključim, uspešen manager ne bo dajal enakega poudarka vsem šestim skupinam obnašanj, pač pa se bo vseh šest zavedal, a v danem poudarku dajal poudarek tistemu ravnanju, za katerega bo ocenil, da je v danih okoliščinah najpomembnejši oz. najbolj potreben.

## 2. ČLANEK

### **OMNISCIENT ORGANIZATIONS AND BODILY OBSERVATIONS: ELECTRONIC SURVEILLANCE IN THE WORKPLACE (WOOD, 1998)**

Zakaj so ameriški delodajalci v zadnjih desetletjih bolj »ponotranjili« oz. vzeli za svojega elektronski nadzor zaposlenih kot managerji v ostalih, primerljivih državah? Za to obstaja 5 razlogov:

1. Tradicija »zaposlenost po volji« (»Če ne maraš delati pri nas, potem enostavno pojdi drugam!« pristop)
2. Legalnost nadzora oz. laissez-faire pravna urejenost tega področja (v ZDA je to področje izredno slabo pravno urejeno; urejenega imajo zgolj nekatere posamezne zvezne države, ni pa urejeno na ravni celotne konfederacije)
3. Splošni ekonomski pogoji (prevlada »cost reduce« strategije)
4. Prevlada »Techno-fixes« (tehnološke rešitve) mišljenja v ameriški kulturi za kompleksne probleme
5. Tradicija znanstvenega managementa (relikt Taylorizma; »one best way« logika)

Obstaja več načinov elektronskega nadzora na delovnih mestih:

- Video nadzor
- Miniaturni računalniki
- Uporaba interneta (kdaj in zakaj?)
- »Drug tests« (testiranje »prisebnosti« na delovnem mestu)
- Računalniški nadzor (število udarcev po tipkovnici na uro, itd.)
- Biometrična identifikacija (prstni odtisi, elektronski scanning roženice, itd.)
- Izpis obvestil na računalniku (npr. »Delate prepočasi! Prosim, pohitite s svojim delom!«)
- Detektor laži (pred uvedbo zakona, ki omejuje uporabo detektorja laži, se je z njim v ZDA nad zaposlenimi opravilo okoli 2 milijona testov na leto!)

Eden izmed največkrat omenjenih razlogov za uvedbo oz. ohranitev elektronskega nadzora s strani managerjev je dejstvo, da naj bi zločini zaposlenih stali ameriška podjetja več kot 40 milijard dolarjev na leto. Ta trditev je sicer resda lahko resnična, vendar pa še vedno ne opravičuje ohranitev oz. uvedbo tovrstnih nadzorov na delovnih mestih, saj naj bi po nekaterih raziskavah stres, ki ga zaposlenim povzročajo tovrstne oblike nadzora ameriške delodajalce stal okoli 200 milijard dolarjev.

Za zaključek lahko povemo tole: z uvedbo elektronskega nadzora ameriški delodajalci računajo na prihranek 40 milijard dolarjev na leto, vendar pa zaradi nasprotnih (negativnih) učinkov uvedbe nadzora izgubijo na leto petkrat več denarja kot bi ga, če bi »stvari pustili take kot so«.