

PSIHOLOŠKE IN SOCIOLOŠKE SMERI

1) Vedenjski pristop (behaviorizem)

- začetki industrijske psihologije in vedenjske teorije

Elton Mayo

Chester Bernard

Mary Parker Follet

- moderna vedenjska teorija

Abraham Maslow

Chris Argyris

Douglas McGregor

Frederick Herzberg

Rensis Likert

Peter Drucker

2) Situacijska šola (sociološki pristop)

Tom Burns/George M. Stalker

Joan Woodward

Paul R. Lawrence/Jay W. Lorsch

3) New public management (novo upravljanje javnega sektorja – NUJS; birokratski etos)

4) New public service (nova javna služba)

Psihološke in sociološke smeri so nastale, ker je klasična teorija zanemarjala človeški faktor, vlogo in položaj posameznika. Tehnična načela organizacije ne pripeljejo vedno do zelenih rezultatov. Psihologi, sociologi dokazujejo, da se boljši rezultati lahko dosežejo v organizacijah, ki niso zgrajene na hierarhičnih načelih (timske mreže, projektno delo). Psihološke smeri izhajajo iz ugotovitve, da je človek zapleteno psiho-fizično bitje z lastnimi problemi, ki opredeljujejo tudi njegovo obnašanje v organizaciji. Ukvarjajo se z individualno psihološko orientacijo in motivacijo. Človekovo ravnanje motivira ravnanje okolja v katerem živi. Delavec v organizaciji ne reagira na vzpodbude avtomatično kot stroj, pač pa reagira pogosto nepredvidljivo in nepričakovano. Na obnašanje in na reagiranje človeka v organizaciji in s tem tudi na njegovo delovno učinkovitost vplivajo razen materialnih vzpodbud tudi elementi kot so zadovoljstvo pri delu, občutek varnosti, svobode, samostojnosti, solidarnosti v skupini.

1) VEDENJSKI PRISTOP

Prvi začetnik je industrijski psiholog Avstralec **Mayo**. Povezal je metode klasičnih psihologov z antropološkimi metodami in jih prilagodil raziskovanju industrijske družbe. Sodeloval je pri mnogih raziskovanjih, kjer je prišla v ospredje neformalna raziskovalna dejavnost. Ne glede na to kako so se spreminjali fizični pogoji dela, so na produktivnost dela najbolj vplivali človeški vidiki njihovega delovnega okolja. Niti denarne nagrade niti strah pred odpuščanjem niso najbolj odločilni dejavniki produktivnosti. Najpomembnejši dejavniki so povezani s človekom in socialnim okoljem pri delu. To pomeni, da je potrebno organizacijo proučevati ne samo s tehnične, ampak tudi s človeške oz. družbene strani. Najpomembnejša je neformalna skupina, ki s svojimi formalnimi pritiski vpliva na delo zaposlenih močneje kot denarne vzpodbude. Znanstveni menedžment je iz učinkovitosti izvajal zadovoljstvo delavcev. Mayo je to obrnil na glavo – iz zadovoljstva delavcev izhaja učinkovitost. Skupno obema pa je sklad in harmonija, konflikt pa je samo ovira za to. Pri znanstvenem menedžmentu je harmonija neko normalno stanje, pri Mayu pa se harmonija gradi z zavestno družbeno akcijo. Skupno obema je usmeritev k praktični uporabi. Zasluga Maya je uvedba empiričnih raziskovanj.

Chester Bernard

Tudi on je povezal spoznanja klasičnih teoretikov z vedenjskim pristopom, ki je nadomestil mehanistični pogled na organizacijo. Svoje ugotovitve je objavil v knjigi Izvršilne funkcije (1938). Pri svojem raziskovanju je izhajal iz predpostavke, da se posameznik mora povezovati in sodelovati z drugimi ljudmi. Za vstop v skupino se posameznik odloča z namenom zadovoljevanja lastnih potreb in ciljev, s čimer prihaja v odnos s cilji skupine. Organizacija lahko preživi samo kadar je dovolj učinkovita, da dosega svoje cilje in dovolj uspešna, da zadovoljuje individualne motive. Organizacija je kooperativni sistem, ki zavestno povezuje delovanje in sile dveh ali več posameznikov. Uvaja razlikovanje racionalnosti, logičnosti organizacije in nelogičnosti posameznika. Pripravljenost na sodelovanje je rezultat zadovoljstva ali nezadovoljstva članov in je zato odvisno od njihove osebne presoje zadovoljstva, ki jim ga članstvo v taki združbi prinaša. Razmerja in odnosi med zaposlenimi temeljijo na osebni in ne formalni ravni, ki pa se postopoma sistematizirajo in organizirajo. Neformalno organiziranje pomembno vpliva na delovanje in zaznavo njihovih članov. Menedžerji morajo skrbeti, da zaposleni delujejo v skladu s svojimi delovnimi nalogami in jim vzpodbudijo čut za sodelovanje ter iz njih izvabijo čim večjo delovno vnemo. Naloga menedžerjev je oblikovanje in posredovanje ciljev ustanove, kjer ima velik pomen predvsem prenašanje avtoritete na nižje ravni. Pri koordinaciji je torej pomembno, da cilje organizacije osvojijo tudi tisti na nižjih ravneh. Bistvena sposobnost vodje je, da ve kdaj mora odločiti in kdaj ni treba odločiti.

Mary Parker Follet

Zanimala se je predvsem za človeško stran v podjetju in mnogi jo štejejo za začetnico teorije medčloveških odnosov. Po njenem mnenju obstajajo načela, ki so skupna vsem oblikam upravljanja, tako da se menedžerji v gospodarstvu kot tudi politična uprava soočajo z izzivi povezanimi z nadzorom, močjo, medsebojnim sodelovanjem in konflikti. Gre torej za znanstveni pristop k nadzoru in vodenju posameznikov pri njihovem delu v okolju medsebojnih in družbenih odnosov. Odgovore je iskala v analizi temeljnih motivov posameznikov, ki se tvorijo v njihovih odnosih z ostalimi znotraj družbenih skupin, ki jih obdajajo. Postavila je štiri temeljna načela uspešnega upravljanja katerega bistvo je koordinacija (pri Fayolu je to ukazovanje):

1. Koordinacija z neposrednim stikom odgovornih ljudi s prizadetimi ne glede na njihov položaj v podjetju – to je horizontalna komunikacija.
2. Koordinacija je potrebna že v poprejšnjih fazah tako, da so ljudje vključeni že v sam proces odločanja in ne samo kasneje vpeljeni v fazo izvrševanja odločitev.
3. Koordinacija je obratni odnos vseh dejavnikov v danih razmerah oz. potrebno je upoštevati medsebojno povezanost.
4. Koordinacija je stalen proces, kar izraža potrebo po ponovnem urejanju procesa, ki ga vzdržujemo s pomočjo usklajevanja. Vsak novi proces povzroča nove probleme, ki pa so povezani tudi s predhodnim procesom. To načelo izraža idejo dinamičnega vodenja.

Vodenje je za Mary socialni proces. Vodja mora vsakemu posamezniku določiti polne odgovornosti, kar prinaša tudi izobraževanja in usposabljanje podrejenih in ne zgolj slepo sledenje vodji. Ukaz se depersonalizira, kar pomeni, da oseba ne daje več ukaza drugi osebi, pač pa obe upoštevata in sprejemata ukaze na podlagi danih razmer. Pri reševanju konfliktov obstajajo tri metode:

1. Dominacija – v praksi pogosta, na dolgi rok neučinkovita
2. Kompromis – vsakdo nekaj izgubi
3. Metoda integracije – najučinkovitejša, s to metodo povežemo želje vseh sodelujočih tako, da nobena stran ničesar ne izgubi. Z njo ustvarimo novo celoto, zato ta zahteva ustvarjalno mišljenje – to dopušča medsebojne razlike v stališčih, ki prispevajo k oblikovanju uspešnejše organizacije.

Moderna vedenjska teorija

Avtorji moderne vedenjske teorije so težili predvsem k iskanju harmonije med človeškim faktorjem organizacijo v smislu prilagoditve človeških potreb in pričakovanih zahtevam in ciljem podjetij. Razvila se je v 60-ih letih in izstopila in sence fayolizma in taylorizma.

Abraham Maslow

S svojo teorijo motivacije je človekove potrebe razvrstil v pet nivojev z različno stopnjo pomembnosti:

1. Osnovne potrebe
2. Potrebe po varnosti
3. Potrebe po pripadnosti
4. Statusne potrebe
5. Samoizpolnitev

Osnovne potrebe so najbolj primarne in imajo dokler niso zadoščene za posameznika največjo težo. Motivacijo povzročajo namreč nezadovoljene potrebe. Ker imajo potrebe nižjega nivoja prednosti pred potrebami višjega nivoja, potrebe po samoizpolnitvi nastopijo šele, ko posameznik zadovolji vse ostale potrebe. Ljudje se po lestvici potreb premikajo v obe smeri in v primeru, če so nižje potrebe ponovno ogrožene, se zopet usmerijo k njihovem zadovoljevanju. Z razvojem se razvijajo tudi človekove potrebe, ki niso zgolj potrebe po materialni nagradi, ampak si ljudje želijo tudi spoštovanja in priznanja s strani drugih in nadrejenih.

Chris Argyris

Proučeval je vodenje in organizacijsko učenje. S svojo teorijo zrelosti in nezrelosti je ugotovil, da obstaja konflikt med cilji združbe in cilji posameznika. V njegovih idejah prepoznamo težnjo po odpravi neskladij in doseganju harmonije med posameznikom in organizacijo. Formalna organizacija ohranja posameznike na stopnji nezrelosti, ker je vse predpisano, ker omejujejo njihovo iniciativo in zmožnost izražanja sebe in svojih sposobnosti. Da bi presegli takšno stanje, je potrebno uvesti vodenje, ki spodbuja sodelovanje zaposlenih, odpravlja njihovo apatijo, odvisnost in pomaga posamezniku doseči samoizpolnitev ob istočasnem doseganju ciljev organizacije. Harmonija tako predstavlja zrelost ljudi zaposlenih v prosvetljeni v organizaciji.

Douglas McGregor

Temeljni prispevek tega avtorja predstavlja njegova teorija x in y. Menedžerje pri oblikovanju vodstvenega stila in odnosa do podrejenih vodi njihova lastna interpretacija človeške narave in vedenja. Na tej podlagi uporabljajo različne načine organiziranja, vodenja, motiviranja in nadzorovanja zaposlenih. Teorija x se naslanja na tradicionalne poglede, izhaja iz prepričanj, da so ljudje leni in zato potrebujejo prisilo in usmeritve, da prevzamejo odgovornost. Ker se je v empiričnih raziskavah izkazalo, da se ta spoznanja ne ujemajo s predpostavkami je razvil teorijo y, ki je nadzorovanje in kontrolo nadomestila z integracijo s pomočjo novih predpostavk o človeški naravi. Te so:

- človek v povprečju ne sovraži dela
- zunanjo kontrolo in grožnjo s kaznijo nadomesti lastna kontrola in usmerjanje
- predanost ciljem podjetja je odvisna od sistema nagrajevanja, ki pa mora služiti tudi samopotrjevanju zaposlenih
- človek se nauči odgovornosti ne samo sprejeti, pač pa tudi poiskati
- ljudje so sposobni domiselnosti, ustvarjalnosti in bistroumnosti za reševanje problemov
- intelektualni potenciali zaposlenih so le delno izrabljeni.

Teorija y omogoča harmonijo med cilji podjetja in cilji posameznika. Posameznik svoje cilje najlažje doseže, če pripomore k uspešnemu delovanju podjetja. Menedžerji morajo opustiti neposredno nadzorovanje, ukazovanje in določanje nalog ter postati bolj tehnični svetovalci.

Podrejenim je potrebno omogočiti svobodo pri delu, spodbujati njihovo ustvarjalnost in njihovo lastno kontrolo pri delu. Človekovo vedenje je odvisno predvsem od tega kako z njim ravnajo menedžerji.

Frederick Herzberg

Proučeval je pričakovanja zaposlenih pri delu in cilje, ki jih najbolj pritegnejo. V nasprotju z Maslowom izhaja iz ciljev delovanja in ne potreb. Individualne cilje je imenoval motivacijski faktorji. Vzdrževalni ali higienski faktorji so prva skupina motivacijskih elementov, ki temelji na fizioloških potrebah človeka. Faktorji, ki neposredno spodbujajo ustvarjalnost in produktivnost pri delu pa so motivatorji, ki izvirajo iz samega dela in temeljijo na višjih potrebah in spodbujajo rast in razvoj človekove osebnosti.

Motivatorji so:

- znanje za uspeh pri delu
- odgovornost
- ustvarjalnost
- izzivi pri delu
- napredovanje

Samo motivatorji spodbujajo učinkovitejše delovanje zaposlenih.

Renis Likert

Razvil je participativni model organizacije, ki je zanikal klasične organizacijske modele. Večino svojega življenja je posvetil proučevanju sistemov vodenja v združbah. Sistemi vodenja se med seboj razlikujejo glede na udeležnost podrejenih pri odločanju in tako prehajajo od avtoritativnega k participativnemu modelu vodenja. Slednji temelji na treh osnovnih načelih:

1. podpirajoči odnosi
2. timske oblike organizacije
3. zelo uspešno doseganje ciljev

Združba je uspešnejša kadar zaposleni ne delujejo kot posamezniki, pač pa kot člani uspešnih delovnih skupin z visokimi cilji. Vodje si morajo zato prizadevati, da ustvarijo takšne delovne skupine, ki so vključene v celotno ustanovo in v medsebojnih odnosih vezane druga na drugo. Komuniciranje ni razvito samo vertikalno, pač pa tudi horizontalno med vsemi zainteresiranimi posamezniki in skupinami.

Peter Drucker

Njegov pomemben dosežek je zasnova ciljnega vodenja, ki je posebna oblika participativnega vodenja in se nanaša na vse ravni delovnih mest, vodenja v podjetju z izjemo neposrednih izvrševalcev. Ciljno vodenje je proces v katerem nadrejeni skupaj s podrejenimi postavljajo svoje skupne cilje, opredeljujejo področja odgovornosti vsakega posameznika v skladu z rezultati, ki se od njega pričakujejo. Zunanjo kontrolo nadomesti samokontrola in podrejeni imajo vso potrebno samostojnost za doseganje postavljenih ciljev.

Skupne značilnosti psiholoških teorij:

1. Psihološka teorija obravnava organizacijo kot družbeni (odprt) sistem in ne samo kot ekonomski oz. tehnični sistem. Družbeni sistem izraža zlasti neformalna organizacija.
2. Posameznika motivirajo poleg ekonomskih tudi različni psihološki in socialni dejavniki oz. posameznik ni le racionalno, ampak tudi emocionalno bitje. Njegovo obnašanje določajo tudi občutki, čustva in stališča.
3. Neformalna skupina ima pomembno vlogo pri določanju vrednot, stališč in storilnosti delavcev

Kritika: Ta teorija je usmerjena samo na posameznika in delovno skupino, zanemarja pa širši okvir organizacije. Precenjuje vlogo človeškega dejavnika. Vloga konfliktov je večinoma ocenjena negativno.

2) SOCIOLOŠKI PRISTOP

Situacijska šola izhaja iz teze, da ne obstaja ena organizacijska struktura/stil vodenja, ki bi bila visoko učinkovita za vse oblike združb in podjetij. Podjetja se razlikujejo glede na organizacijske oz. situacijske spremenljivke. Organizacijsko strukturo ali procese določajo specifične razmere v katerih podjetje posluje in to so tako imenovane situacijske ali kontingenčne spremenljivke.

Situacijska šola je usmerjena predvsem v menedžersko funkcijo organiziranja. Razvila se je predvsem v 60-ih letih 20. stoletja.

Britanska sociologa **Tom Burns** in **George M. Stalker** sta opredelila dva skrajna tipa organizacije, ki sta ju imenovala organski in mehanistični del organizacije. Mehanistična organizacija je učinkovitejša v stabilnem okolju in bolj ali manj ustreza Webrovemu opisu birokratskega modela. V razmerah nestabilnega in stalno spreminjajočega se trga, ki zahteva stalno prilagajanje je najučinkovitejša organska struktura organizacije. Ta zahteva iznajdljivost zaposlenih, ki morajo imeti znanje in sposobnosti za oblikovanje novih rešitev ne glede na to kateri ravni hierarhije pripadajo. Organski model je neka vrste participativna organizacija, ukazovanje prevzema obliko svetovanja, hierarhija pa je bolj rezultat znanja in sposobnosti in ne senioritete.

Joan Woodward

Angleška sociologinja je raziskala zlasti povezanost med tehnologijo in strukturo organizacije.

Paul R. Lawrence in Jay W. Lorsch

Izpostavita zlasti okolje kot najpomembnejši faktor, ki določa strukturo organizacij. Uspešnejša so tista podjetja, ki svojo organizacijsko strukturo prilagodijo zahtevam okolja, pri čemer mora biti struktura vsake enote podjetja usklajena z njej lastnim okolje. Ne obstaja neka najboljša organizacijska struktura, pač pa različne strukture, katerih ustreznost potrди šele njihova usklajenost z okoljem.

3) NOVO UPRAVLJANJE JAVNEGA SEKTORJA

Razvilo se je v 80-ih letih. Z zahtevami po večji učinkovitosti ter glede na spreminjajoče se okolje, zlasti pa še na krizne razmere se je pojavila tudi zahteva po znižanju izdatkov in iskanje učinkovitejših pristopov k vodenju javnega sektorja. Eden izmed odgovorov na te zahteve je uvajanje načel NUJS-a. pojem NUJS označuje koncept, ki vpeljuje v upravljanje javnega sektorja pozitivne elemente iz upravljanja in delovanja privatnega sektorja. Ti elementi se nanašajo predvsem na ekonomijo in ekonomiko poslovanja, pristope in metodologije upravljanja in vodenja, delovne metode in tehnike ter podjetniški način razmišljanja in delovanja. Novo upravljanje javnega sektorja poudarja usmerjenost k ljudem, tako uporabnikom kot zaposlenim. Glede opredelitve poslanstva organizacije ter strategije njenega delovanja vpeljuje predvsem učinkovitost storitev ter uvajanje novih načinov ter metod dela.

Elementi NUJS-a so predvsem:

1. Usmerjenost k rezultatom
2. Usmerjenost k strankam oz. uporabnikom
3. Prenova delovnih procesov

4. Nova organiziranost in novi načini vodenja
5. Uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta
6. Povečanje učinkovitosti in uspešnosti
7. Delegiranje oz. pooblaščenje in povečanje avtonomije
8. Prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem (nižji stroški)
9. Opredelitev in razmejitev odgovornosti
10. Vzpostavitev kompetitivnosti/tekmovalnosti in vsaj kvazi tržnih elementov

Poznamo štiri modele NUJS-a:

1. Model zagotavljanja učinkovitosti – predstavlja odgovor na kritike javnega sektorja glede potratnosti in prevelike birokracije/javni sektor naj bo bolj poslovno usmerjen, predvsem pa učinkovit.
2. Ploščenje in decentralizacija – manj hierarhičnih ravni, večja fleksibilnost organizacij, večja avtonomija enot, dodeljevanje del zunanjim izvajalcem.
3. Vzpostavljanje poslovne odličnosti – zavrača strogo racionalen pristop, poudarja organizacijsko kulturo oz. vlogo vrednot, kulture pri obnašanju zaposlenih.
4. Usmerjenost k zagotavljanju javnih storitev – predstavlja združitev idej, vprašanja privatnega in javnega sektorja, poudarja poslanstvo javne službe, glavni poudarek pa je na kakovosti storitev.

Kritika NUJS-a (birokratskega etosa)

Usmerjen je samo na uporabnika/potrošnika/klienta. Ne poudarja vloge državljana.