

1. Kaj je teorija organizacije?

- Teorija organizacije je celotnost znanstvenih spoznanj in dognanj, tez in antitez, ki razlagajo pojave sociotehničnih sistemov. Za človeka pa ima vedno večji pomen! Zame je to veda, ki proučuje sistem delovanja neke celote in njeno učinkovitost!

2. Katere zahteve mora izpolnjevati organizacijska teorija?

- Teorija mora biti taka, da jo je mogoče uporabljati pri organiziranju, upravljanju in prilagajanju sociotehničnih sistemov.
- a) Mora biti taka, da izpolnjuje splošne zahteve dobre organizacijske teorije → nespornost, napovedljivost, uporabnost, enostavnost, celovitost
- b) Sposobna mora biti na 4 medsebojno povezana vprašanja:
 - Anatomsko (kaj določa organizacijo)
 - Psihološko (na katerih procesih temelji delovanje organizacije)
 - Motivacijsko (kaj spodbuja ljudi na delovnih mestih)
 - Omejitveno (kaj je koristno in uporabno, kaj je nedopustno za organizacijo)

3. Zakaj je organizacija znanstvena disciplina?

- Organizacija je znanstvena disciplina, ker ima svoj predmet proučevanja, o katerem je mogoče razviti teorijo. Ta teorija pa mora biti taka, da jo je mogoče uporabljati pri projektiranju, razvijanju in upravljanju organizacijskih sistemov.

4. Katere zakonitosti znanstvene organizacije poznate in katere so njihove značilnosti?

- Sprejem energije in obnavljanje energije iz zunanjih virov, zaposlovanje ljudi in nabava materiala (INPUT)
- Preoblikovanje energije. Organizacija preoblikuje vse kar sprejme iz zunanjega okolja.
- Izid. Izdelek, storitev. (OUTPUT)
- Sistem kot krožno zaporedje dogodkov. Prodani izdelki zunanjemu okolju zagotavljajo ponovne vire za ponovni ciklus dejavnosti.
- Negativna entropija (proces razpadanja). Odprti sistemi, ki lahko dobivajo iz svojega okolja več energije, kot jo potrebujejo, se lahko upirajo negativni entropiji.
- Sprejem informacij, negativno povratno delovanje in kodirni proces. Najenostavnejša oblika informacijskega vložka je negativna povratna informacija, ki omogoča, da organizacija popravi svoja odstopanja glede na svoj določen cilj delovanja. Sistem je sposoben sprejeti samo določen vložek. Kodirni proces, ki opredeljuje naravo funkcij sistema, stalno obnavlja delovanje sistema.
- Stabilno stanje in dinamična homeostazija. Izmenjava energije odprtim sistemom omogoča, da se obdržijo. Vendar pa so stabilna stanja odprtih sistemov v nenehnem gibanju. Trdnost sistema označuje racionalnost izmenjave energije in neprestano odtekanje izdelkov/storitev, vendar pa je treba pojav kakršnih koli notranjih ali zunanjih dejavnikov, ki negativno delujejo na sistem, obvladovati in sistem vrniti v prvotno stanje. Homeostatična težnja po vzdrževanju in ohranjanju sistema, je ena izmed temeljnih značilnosti sistema. Sistem kljub rasti in širjenju ohranja značilnosti sistema in se zaradi rasti ne menja.
- Diferenciacija funkcij in natančnost. Težnja po razčlenjevanju in natančnosti vlog z večjo specializacijo funkcij (vzrok je vsestranski porast mehanizacije).
- Doseganje končnega stanja glede na različne začetne poti in možnost ekvivalentnosti. Z uporabo različnih načinov dosežemo enako končno stanje.

5. Katere metode znanstvene organizacije poznate?

- Delitev dela

- Racionalizacija
- Standardizacija
- Tipizacija
- Unifikacija
- Diverzifikacija
- Skupinska tehnologija

6. Naštejte nekaj pomembnejših načel klasične organizacijske teorije?

- Delitev dela
- Oblast in odgovornost
- Disciplina
- Enotnost ukazovanja
- Enotnost vodenja oz. usmerjanja
- Podrejanje posameznih interesov splošnim interesom
- Nagrajevanje
- Centralizacija
- Hierarhija
- Red
- Pravičnost
- Stabilnost osebja
- Inicijativnost
- Enotnost osebja

7. Kateri so pomembnejši vzroki za neenotno pojmovanje organizacije?

• Vzroki za različno pojmovanje organizacije so številni. Odločen je ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje številnih poklicev. Pripadniki posameznih strok uporabljajo pri obravnavanju organizacije svoje posebne »prijeme«. Različni prijemi pri obravnavanju različnih vidikov organizacije vplivajo na to, da različni avtorji različno razumejo in opredeljujejo organizacijo. Skupno obravnavanje teh strok je zato težko in skorajda nemogoče!

8. Kaj razumete pod pojmom organizacija dela?

• Organizacijo dela lahko različno opredelimo → M. Novak : »Organizacijo dela lahko opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, ki usklajuje vse dejavnike(materialne in osebne) proizvodnje, da bi dosegali optimalne rezultate dela proizvajalcev«

- Za doseganje optimalne proizvodnje pa se zahteva v vsakem trenutku popolna količinska, kakovostna, časovna in prostorska usklajenost vseh proizvodnih ustvarjalcev.
- Z organizacijo dela tudi vzpostavljamo take medsebojne odnose znotraj posameznih proizvodnih ustvarjalcev kakor tudi med njimi, ki zagotavljajo doseganje optimalnih proizvodnih dosežkov!

9. Kaj razumete pod pojmom organizacija organizacije (podjetja, ustanove)?

- Organizacija podjetja je nastala z nastankom podjetja v kapitalističnem gospodarstvu.
- Organizacija dela se tako nanaša na usklajevanje proizvodnih tvorcev v neposredni proizvodnji, medtem, ko pa se organizacija podjetja nanaša na celotno poslovanje in je organizacija dela samo temeljni del organizacije podjetja.
- Organizacija podjetja je tako širši pojem kot organizacija dela. Organizacija podjetja je organizacija dela, ki ustreza razvoju proizvodnih sil in družbenih odnosov.

10. Kaj razumete pod mehanistično in kaj pod organsko organiziranostjo?

- Pripadniki **organske** teorije organizacije so primerjali organizacijo z živim organizmom!
 - Š.Babič; »s tem, kar se v biologiji označuje kot živa naravna celota s smotrno povezanimi deli(organi), od katerih vsak opravlja neko posebno funkcijo, in to tako, da so njihovi deli in njihove funkcije med seboj povezani in usklajeni, zagotavlja smotrno opravljanje skupne naloge.«
 - Torej predpostavljajo, da ima organizacija kot posebna celota vrsto podobnosti z živim organizmom ter da ima, kakor organizem, tudi organizacija svoj cilj, ki se podobno kot naloga organizma členi na naloge, ki jih opravljajo njeni deli(organi).
 - Vsak del organizacije opravlja določene funkcije, tako kot organizem...
- Pripadniki **mehanističnega** pojmovanja organizacije pa so obravnavali organizacijo kot nekaj, kar je podobno mehanizmu, kar ima splošne značilnosti popolnega stroja.
 - Organizacija zanje pomeni, podobno kot stroj, depersonalizirani aparat, ki omogoča sistem dela, zasnovan na racionalnih osnovah. Tak aparat mora delovati brez trenja, brez napak, povzročenih zaradi človeških slabosti, ki ni odvisen od raznih subjektov; ta aparat bi moral biti praviloma nad ljudmi.
- Organsko in mehanistično pojmovanje organizacije, ki je značilno za klasično teorijo organizacije, ima vrsto pomanjkljivosti; → Pripadniki teh teorij so težili k izenačevanju nečesa, kar se objektivno ne more izenačiti, namreč k popolnosti pri obravnavanju in izgrajevanju organizacije na načelih avtomata, depersonalizaciji pri njenem projektiranju in postavljanju neodvisno od ljudi, njihovih mogočesti, potreb, želja in hotenj...

11. Kateri elementarni procesi sestavljajo organizacijo kot proces ali tehniko kombiniranja procesov?

- o opredeljevanje ciljev
- o delitev in razporejanje dela
- o pripravljane sredstev za uresničevanje ciljev
- o določanje pravic, dolžnosti in odgovornosti
- o uravnavanje življenja podjetja
- o usklajevanje in kontrola

12. Kaj pomeni organizacija kot sistem?

- Pripadniki teorije o medčloveških odnosih so opredeljevali organizacijo kot socialni kooperativni sistem odnosov med ljudmi v podjetju. Tako pojmovanje organizacije je bilo razširjeno zlasti v ZDA po letu 1930! Tako pojmovanje organizacije v ZDA in nekaterih ZE državah je značilno tudi za novejša pojmovanja organizacije.
- Podobno pojmovanje organizacije je značilno za sistemsko teorijo o organizaciji. Sistemsko teorija pa opredeljuje organizacijo kot sistem snovnih in človeških sestavin in njihovih medsebojnih povezav.
- Vse to je vplivalo na oblikovanje različnih opredelitev organizacije, ki so zelo različne!

13. Katera so temeljna pojmovanja organizacije?

- Organizacija je dejavnost,
 - Organizacija kot tvorba, sistem ali združba,
 - Organizacija kot sestav razmerij in
 - Organizacija je znanstvena disciplina!
- Organizacijo lahko opredelimo le z različnih vidikov, kar pa sočasno pomeni, da dobimo različne opredelitve, ki druga drugi nasprotujejo!

14. Katera so temeljna merila za členjenje skupnega razvoja organizacijske znanosti?

- Zaporednost nastajanja novih usmeritev pri proučevanju organizacije,
- Vzporednost nastajanja usmeritev oziroma šol,
- Razširitev področij proučevanja na piho-sociološke vidike organizacije,
- Nastajanje usmeritev v sodobni teoriji organizacije in
- Nastajanje novih usmeritev v teoriji organizacije.

15. Katere so temeljne razvojne stopnje skupnega razvoja znanstvene organizacije(Tipologija)?

- Predhodna proučevanja organizacije,
- Klasična teorija organizacije,
- Neoklasična teorija organizacije,
- Moderna teorija organizacije,
- Postmoderna teorija organizacije.

16. Katere so temeljne podmene klasične teorije organizacije?

- Organizacijski teoretiki v glavnem proučujejo načela in predlagajo rešitve, ki naj bi jih vodje upoštevali kot navodila za uspešno vodenje.
 - Zanimajo jih predvsem podobnosti različnih organizacijskih struktur ne glede na dejavnike, ki vplivajo na izvajanje organizacije v različnih okoliščinah. Pri klasičnih organizacijskih teoretikih najdemo zelo malo preizkusov in kontrolnih opazovanj, s katerimi bi preverjali uporabnost predlaganih načel in predlogov.
 - Klasična organizacijska načela tudi niso posledica znanstvenih raziskav, temveč so to opisi praktičnih primerov iz prakse in navodila za vodenje.
- Navedene in podobne podmene so temeljne ugotovitve KTO:
 - Učinkovitost podjetja se meri samo s produktivnostjo
 - Ljudje delujejo neracionalno (za vodje so bili pomembni samo tisti motivi, ki so usmerjali posameznike in skupine k doseganju ciljev podjetja)
 - Ljudje, ki delujejo skupaj, niso sposobni, da bi delali brez podrobnih navodil svojih predpostavljenih
 - Če naloge niso jasno določene in opredeljene in če ljudje niso prisiljeni, bodo pri izvajanju dela zmedeni
 - Ljudje imajo rajši stalno opredeljene naloge in ne cenijo prostosti pri opredeljevanju svojih lastnih lotevanj reševanja problemov (raje vidijo, da jih usmerjamo) in ne bodo sodelovali, če niso oblike sodelovanja zanje formalno določene
 - Vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti, je mogoče načrtovati
 - Vodenje se prvobitno nanaša na formalne dejavnosti posameznikov
 - Dejavnosti skupine moramo obravnavati glede na cilje, ne pa glede na osebne probleme in značilnosti

- Delavci so spodbujeni z ekonomskimi motivi (npr. v obliki denarja)
- Ljudje čutijo odpor do dela, zato je učinkovito samo tesno vodenje in jasno opredeljena odgovornost
- Pomembno vlogo ima avtoriteta, ki se delegira na nižje org. ravni
- Ljudje se lažje priučijo enostavnim nalogam in to vodi k višji produktivnosti (zato jih usmerjamo na ožja področja dejavnosti)

→ Lahko rečemo, da so te podmene bile podlaga, na kateri je temeljila filozofija KTO vse do druge svetovne vojne in v nekaterih okoljih tudi po njej.

17. Katere so značilnosti klasične teorije organizacije v ZDA (taylorizem) ?

- Najpomembnejši predstavnik znanstvenega vodenja je Frederik Taylor. Izhodišče njegovih proučevanj je delitev dela na: pripravo, izvedbo in kontrolo.

Za prvo obdobje Taylorjevih proučevanj je značilno proučevanje intenzivnosti dela s povečevanjem zaslužkov delavcev na podlagi akorda po vnaprej določeni normi. Taylor je specializiral delavca na funkcionalni podlagi. S tem je razvil temelje funkcionalnega sistema vodenja, ki so ga pozneje dopolnili in dokončno razvili njegovi sodelavci in nasledniki.

Bistvo funkcionalnega sistema je v tem, da večje število specializiranih strokovnjakov neposredno vpliva na delovna mesta. Najpomembnejši njegovi deli sta Shop Management in The Principles of Scientific Management.

V drugem obdobju svojih proučevanj je Taylor ugotovil, da ima samo povečanje zaslužka poleg pozitivnih tudi negativne posledice. Da bi odpravil te pomanjkljivosti je začel proučevati nove metode dela neposredno na delovnem mestu.

- Taylorjeva prizadevanja so šla v dve smeri:
 - ❖ Ugotoviti kaj delavec zmore
 - ❖ Ustvariti sistem nagrajevanja, da bo delavec imel ustrezno korist, če bo več delal
- Za taylorizem je značilno izrazito tehnično lotevanje. Taylor je spoznal, da izraba človekove energije v proizvodnji ni racionalna. Rešitev je iskal v specializaciji dela na funkcionalni osnovi. Izdelal je nove metode dela.
- Organizacijsko oblikovanje planskega oddelka:
 - o strokovnjak za vrstni red in potek dela
 - o strokovnjak za instrucijsko kartico
 - o strokovnjak za delovni čas in stroške
 - o disciplinski starešina obrata

18. Navedite nekaj značilnosti funkcionalnega vodenja po Taylorju?

- Temelje funkcionalnega vodenja je razvil Taylor. Bistvo je da večje število specializiranih strokovnjakov neposredno vpliva na delovna mesta → načelo delitve dela.

Vsako delo je treba razdeliti v faze: pripravo, izvršitev in kontrolo.

Spoznal je, da poraba energije ni racionalna in izdelal je nove metode dela – proučevati gibe pri delu, podrobno je razdelil delo, pripravo in kontrolo dela.

Znanstveno vodenje ali taylorizem je ostalo v proizvodnem obratu in cilj je da se vsak delavec zaposli na čim bolj kvalificiranem delovnem mestu v skladu s svojimi umskimi in fizičnimi sposobnostmi (prvo obdobje proučevanja).

V drugem obdobju je preučeval racionalno izrabo delovnega časa. Najizrazitejša zunanja značilnost je v tem, da vsak delavec sprejema naloge in pomoč neposredno od osmih različnih vodij od katerih vsak opravlja posebno funkcijo:

→ **Planski oddelek:**

- strokovnjak za vrstni red in potek dela (vsak izdelek najbolj gospodarno obdelan, izpisuje posebne listine in z njimi obvešča delavce o vrstnem redu stroja in delavca),
 - strokovnjak za industrijsko kartico (izpolnjuje to kartico in odpravlja vse pomanjkljivosti),
 - strokovnjak za delovni čas in stroške (registrira delovni čas in stroške, od delavcev dobiva poročila)
 - disciplinski starešina obrata (ustrezne disciplinske ukrepe).
- **Obrat:**
- vodja delovne skupine (pripravi celotno delo za vsakega delavca in njegov stroj in potrudi da to delo tudi opravijo hitro – jim pokaže),
 - vodja za kontrolo dela (odgovoren za kakovost dela),
 - vodja za hitrost izdelave (za vsako delo primerno orodje in da se obdelovanje začne in konča na pravem mestu z primerno hitrostjo in zmogljivostjo in primerno globino reza kot je napisano na instruktivski kartici)
 - vodja za vzdrževanje in popravilo opreme (nadzira če vsi primerno vzdržujejo svoje stroje).
- Prva prednost je opravljanje majhnega števila opravil v najhitrejšem času (racionalnost) in druga prednost je podrobna delitev dela.
 - Osnovna značilnost je da se odločitve in navodila ne prenašajo po hierarhični lestvici – vodilni strokovnjaki imajo neposreden vpliv nanje kar zmanjša pot odločanja.
 - Pomanjkljivosti so: prepletanje vplivov vodilnih strokovnjakov, neracionalna izraba vodstvenih delovnih mest in enoličnost dela.

19. Navedite nekaj osnovnih načel znanstvenega vodenja?

- Dvaindvajset načel gospodarskih gibov se lahko koristno uporablja v industriji in administraciji. Čeprav se ta načela ne morejo uporabiti za vsako operacijo, še vedno pomenijo izbiro pravil za izboljšanje proizvodnosti in za zmanjšanje utrujenosti pri ročnem delu.

Lahko jih delimo v tri skupine:

- *načela, ki se nanašajo na človekov organizem* (obe roki morata istočasno začeti in končati svoje gibe pri delu, ritem dela je zelo pomemben za gladko in samodejno izvajanje operacij, balistični gibi so hitrejši, lažji in točnejši od omejenih gibov ali do »kontroliranih gibov«, gibe rok je treba zmanjšati čimbolj,...)
- *načela, ki zadevajo ureditev delovnih prostorov* (vse orodje in material mora imeti svoj poseben prostor za odlaganje; orodje, material in kontrolne naprave je treba namestiti v bližino delavca ali neposredno pred delavca, kadar je mogoče je treba uporabiti odvod z gravitacijo, poskrbeti je treba za dobro vidljivost, vsak delavec mora imeti kak sedež, da bo drža telesa pravilna,...) in
- *načela glede orodja in opreme* (kadar je mogoče, je treba združiti ali kombinirati dve ali več orodij, kadar vsak prst opravlja poseben gib, je treba razdeliti obremenitev v skladu s prirojenimi sposobnostmi posameznega prsta, roke je treba osvoboditi vsakega dela, ki se lahko opravi z neko napravo, s pripomočkom ali z mehanizmom,...).

20. Kateri so pomembnejši uporabni dosežki znanstvenega vodenja?

Znanstveno vodenje je prineslo vrsto neposredni uporabnih dosežkov in to pri:

- mehanizaciji in avtomatizaciji proizvodnje
- merjenju produktivnosti dela
- študiju delovne utrujenosti
- organizaciji dela
- teoretičnih posplošitvah organizacije

21. Katere so pomanjkljivosti znanstvenega vodenja?

• Slabosti so :

→ Osnovna napaka Taylorjevih proučevanj je bila v tem, da je za povprečno normo upošteval učinek najboljšega in najmočnejšega delavca. Delavci so se upirali Taylorjevim metodam zaradi zdravju škodljive in nevarne intenzitete dela.

→ Osnovna pomanjkljivost znanstvenega vodenja je v tem, ker se ni dotaknilo najbistvenejšega vprašanja tj. vprašanja človekovega miselnega procesa pri razreševanju problemov.

→ Pri tej teoriji je že napačno mišljenje oz. izhodišče, da je človek neki „homo economicus“. → Reševanje problemov pa je bistvena sestavina vodenja. Delavec se upira normam. Plače morajo biti v skladu z zakonom ponudbe in povpraševanja.

22. Katere so pomembnejša načela po Fayolu?

Fayolizem je obravnavanje podjetij predvsem s formalnih vidikov. Imenuje se po Fayolu, ki je prvi začel sistematično proučevati organizacijo dela v Evropi. Opisoval je načela splošnega pomena in proučeval organizacijske probleme od 'zgoraj'. Oblikoval je tudi načelo enotnosti ukazovanja. Bil je prvi, ki je razčlenil skupno poslovanje podjetja in poslovne funkcije.

□ Tehnična funkcija – poudarjanje te funkcije Fayolu ni všeč, funkcije so si enakovredne.

□ Komerzialna funkcija – trgovska spretnost, pronicljivost, poznavanje tržišča in konkurence

□ Finančna funkcija – glavna naloga je zagotavljanje sredstev

□ Varnostna funkcija – varuje premoženje in osebe, preprečuje štrajko in atentate, pes čuvar v podjetju

□ Računovodska – mora dati točne podatke o stanju v podjetju

□ Upravna – najpomembnejša, zagotavlja nemoteno delovanje vseh drugih, pripravlja splošen program zato, da poveže vse ostale funkcije med sabo. Predvidevanje (načrtovanje, pomeni preučiti prihodnost in glede na to pripraviti program dela); organiziranje (omogočiti materialne in socialne mogočesti); ukazovanje (tako, da vse osebe opravlja naloge); usklajevanje (medsebojno povezati vsa opravila in jih poenotiti) in nadzorovanje (skrbeti, da se vse izvaja po sprejetih načrtih). Ukazovanje je vključil, ker največji del ukazovanja je del načel administracije.

Prvine in načela vodenja so delitev dela, avtoriteta, disciplina, enotnost ukazovanja, enotnost vodenja, prodrejanje posameznih interesov splošnim interesom, nagrajevanje, centralizacija, hierarhija, red, pravičnosti, stalnost osebja, iniciativnost in enotnost osebja.

23. Katere so temeljne značilnosti klasične teorije organizacije v Evropi?

• Razvijala se je drugače kot v ZDA. Značilno je deduktivno proučevanje organizacije. Že prve teoretike so zanimali predvsem problemi celotne organizacije podjetja in organizacijska načela, ki uravnavajo procese dela v podjetju. Znanstvena organizacija v Evropi je zaradi makroorganizacijskega proučevanja znana kot upravno vodenje.

→ Osnovna značilnost tega je uporaba deduktivne metode, medtem ko je bila za znanstveno upravljanje in vodenje v ZDA bila značilna metoda indukcije.

→ V okviru evropskih klasičnih proučevanj organizacije smo razlikovali 2 temeljni usmeritvi oz. šoli:

– Upravna organizacija (vodenje)

– Webrova birokratska organizacija

• Osnovna razlikovalna značilnost omenjenih šol je v tem, kako se lotevajo proučevanja. Fayol in njegovi pristaši so obravnavali podjetje in njegovo organizacijo predvsem s formalnih vidikov. Medtem ko sta Weber in Michels pri svojih proučevanjih upoštevala

sociološke vidike organizacije.

24. Katere so pomanjkljivosti upravnega vodenja?

- Klasična teorija obravnava organizacijo kot zaprt sistem, usmerjen k uresničevanju ciljev neodvisno od delovanja zunanjih dejavnikov. Poudarek je na opredeljevanju ciljev in frakcioniranju nalog, ki ustrezajo fiziološkim značilnostim delavca. Od tod pomanjkljivo proučevanje človekovih umskih in čustvenih lastnosti.
- Človeka jemlje kot strojni privesek in kot ekonomsko racionalno bitje, ki teži k maskiranju zadovoljstva. V skladu s takim stališčem teorije so v težnji, da bi se doseglo popolno delavčevo angažiranje pri izvrševanju nalog, se pravi, da bi se ustvarjal boljši ekonomski rezultat, oblikovali splošni model nagrajevanja, ki se naslanja izključno na materialno pobudo.
- Medtem pa so teoretiki medčloveških odnosov s poizkusi dokazali, da je raven proizvodnje določena z družbenimi normami in da neekonomski dejavniki vplivajo na obnašanje posameznika, ki pa ne deluje kot posameznik, ampak kot pripadnik določene skupine.
- Zasnova organizacije klasične teorije počiva izključno na strukturi avtoritete, na formalni zvezi nadrejenih in podrejenih, na pravici ukazovanja in kontrole, na hierarhijski strukturi, za katero je značilna natančna odgovornost višjih organizacijskih pozicij. Taka struktura daje temu modelu nehuman in antidemokratsko naravo.
- Klasična šola je bila usmerjena samo na študij enega dela organizacije, na formalno strukturo, tj. na način delitve nalog in moči med utrjene organizacijske položaje in na definiranje pravil na obnašanje članov organizacije.
- Na tej podlagi klasična teorija v prvi vrsti predpisuje načela, ki so splošna veljavna za vse primere, in posplošuje svoje sklepe in stališča, ne da bi raziskovala zvezo med organizacijskim stanjem, procesom in zunanjimi mogočestmi.
- Klasična teorija je usmerjena na iskanje najboljšega načina organiziranja in predpisovanje pravil obnašanja, ne da bi vključila motivacijo v proces odločanja s sistemom participacije. Problemi v zvezi z odtujitvijo človeka pri delu so spodbudili mnoge kritike te teorije k reviziji določenih postavk.

25. Opišite birokratski model organizacije?

• Webrov model je svojevrsten poskus organiziranosti človeških prizadevanj v procesih skupnega dela na birokratski podlagi. Model opisuje tako, kot ga je videl v praksi političnih in verskih organizacij, s tem da ga abstrahira in predlaga kot najučinkovitejšega. V birokratskem modelu je vse predpisano in ljudje se morajo po tem ravnati. Model vključuje neosebne sestavine. Pogoj za učinkovitost je neosebnost vodenja. V tem modelu so ljudje enako upoštevani, ni diskriminacije in osebnega ocenjevanja, naloge so jasne. Racionalna in legalna oblast je temeljna značilnost birokratskega modela.

• Osnovni razlog za prednost birokratske organizacije je v njeni čisti tehnični nadmoči nad katero koli drugo obliko organizacije. Popolnoma razvit birokratski mehanizem deluje glede na druge organizacije prav tako kot stroj v nemehanizirani proizvodnji.

- o Stalna organiziranost upravnih funkcij, utemeljenih s pravili
- o Razmejena področja pristojnosti in odgovornosti
- o Razmejena področja odgovornosti za izvrševanje funkcij, tako da označuje dele sistematične delitve dela
- o Zagotavljanje potrebne avtoritete administratorjem za opravljanje njihovih funkcij
- o Jasna opredelitev pomena prisile in njene uporabe
- o Idealni tip birokratske organizacije je zgrajen na načelu hierarhije

- o Pravila, s katerimi je urejeno poslovanje administracije, so večinoma tehnična
- o V racionalnem tipu birokratske organizacije morajo biti člani upravnih služb popolnoma ločeni od lastništva sredstev za proizvodnjo
- o Napredovanje po hierarhični lestvici temelji na uspehih, ki jih posamezniki dosežejo pri svojem delu
- o Upravni akti, odločitve in pravila se izdajajo v pisni obliki

26. Katere avtoritete je opredelil M.Weber in katere so njihove značilnosti?

• Z organizacijskega vidika je pomembno njegovo razlikovanje avtoritet. Razlikoval je tri čiste oblike avtoritete:

- Zakonito avtoriteto, ki temelji na normativnih pravilih in pravici avtoritete, da ukazuje na podlagi teh pravil,
- Tradicionalno avtoriteto, ki temelji na prepričanju o vrednostih starih tradicij in zakonitosti položaja za izvajanje avtoritete,
- Karizmatična avtoriteta, ki temelji na privrženosti posebnim lastnostim posameznika, ki mu omogočajo izvajanje avtoritete na podlagi normativnih pravil ali osebnega priznanja.

• Weber je menil, da zahteva sodobna organizacija zakonito avtoriteto. Zakonito ali birokratsko avtoriteto je smatral za najpomembnejšo in je na tej podlagi tudi razvil svoj birokratski organizacijski model

27 Kje in pod kakšnimi pogoji se še uporablja birokratska organizacija?

- Revolucionarno okolje, ki je izrazito razgibano in neuravnovešeno, zahteva od organizacije hitre in pogoste spremembe.
- Birokratska organizacija pa zahteva ustaljeno okolje, sicer se ne more uveljaviti njena na rutini in racionalnosti temelječa dejavnost.
- Birokratska organizacija se tudi počasi odziva na spremembe v zunanjem okolju.

28 Katere so pomanjkljivosti birokratskega modela organizacije?

- Glavne pomanjkljivosti izhajajo prav iz njene prednosti kot hierarhične organizacije.
 - Ker vsak opravlja delo samo na podlagi navodil in ukazov od zgoraj, pride do tega, da nihče ne preišča, ali bi se dala kakšna stvar bolje opraviti. Vsak se zavaruje s tem, da opravi minimalno delo, ki ga še varuje pred očitki, da ni opravil naloge. Dela naj se tako, kot se je delalo doslej.
 - Ko so kritiki proučevali Webrov model, so odkrili njegove neželene in nepredvidene posledice delovanja birokratske organizacije.
 - Birokratska organizacija temelji na natančni uporabi pravil. Pri tem pa se pojavijo negativnosti: odnosi med zaposlenimi so brezosebni, celo sovražni, uporaba pravil postane cilj in ne sredstvo, deluje samo v duhu pravil, pa čeprav dobimo nesmiselne rešitve. Tako delovanje vodi do izredne togosti v ravnanju, ki se kaže v obrambi pred tujimi vplivi, v težavah s strankami in nepristopnosti.
 - V B.O. postane delavec žrtev papirnatega dela. Ker pri delu zasleduje samo pravila, bo njegova stranka deležna neosebnega odnosa, to je, odnosa prek pravil. Tako obravnavanje stranke je ponižujoče in tudi neučinkovito.
 - B.O. očitajo, da se taka organizacija opira samo na ekonomske potrebe in motive, stimulira neproduktivno tekmovanje in konflikte, omogoča predvsem vertikalne komunikacije, ni sposobna v zelo veliki in komplicirani organizaciji doseči učinkovite koordinacije.
 - Zagovorniki B.O. menijo, da bo človek toliko bolj produktiven, kolikor več bo zaslužil. Niso pa spoznali, da človek ni stroj in da se lahko njegova storilnost zveča tudi z uporabo neekonomskih stimulacij.

- Negativnost B.O. se kaže v njenem obravnavanju človeka kot priveska stroja in človeka brez čustvene razgibanosti.
- Weber je spregledal njegove disfunkcionalnosti. Predvidel je predvsem funkcionalne vidike.

• Vprašanja za utrjevanje snovi – vaje 4, 5 in 6 •

VAJE 4

1. Katere smeri razvoja neoklasične teorije organizacije poznate?

- Za neoklasično teorijo je značilno, da organizacijsko proučevanje razširjajo in proučujejo z drugimi znanstvenimi disciplinami. Do določene stopnje pomeni kompromis med tradicionalno organizacijsko teorijo in izkustvenimi raziskavami.
- Smeri: vodstveni proces in človeško vedenjska metoda; teorija o medčloveških odnosih; primerjalna metoda ter izzivanje in odzivanje (challenge and reaction).

1.1 Opišite značilnosti vodstvenega procesa in človeško vedenjskega pristopa ?

- Na začetku so pripadniki vodstvenega procesa in človeško vedenjske metode proučevali organizacijska načela tradicionalnih klasikov kot podmene, ki so jih pa izkustveno preverjali in povezovali s spoznanji vedenjskih znanosti.
- Sčasoma so se preučevanja bolj usmerila na raziskovanje ugodnih delovnih razmer in odnosov med ljudmi. Teoretiki so razširili področja svojega proučevanja na povsem nove vidike v organizaciji, zaradi katerih so nastala določena nasprotja med načeli tradicionalne teorije in ugotovitvami vedenjske znanosti. Zaradi preusmeritve proučevanja na človeka kot pomembnega dejavnika v organizaciji in zanikanja določenih predpostavk klasične teorije je prišlo do nastanka te metode.
- Novi vidiki: participacija, komuniciranje, motiviranje, morala, vloga in položaj ljudi v organizacijski hierarhiji, razumevanje in medsebojne delovanje...

2. Opišite značilnosti teorije o medčloveških odnosih?

- Elton Mayo je utemeljitelj teorije o medsebojnih odnosih.

Začetni cilj te nove smeri pri organizacijskem proučevanju je bil, da preveri ustreznost in vpliv nekaterih fizičnih spremenljivk na proizvodnost.

Temeljne predpostavke:

- Količina dela, ki ga opravlja delavec, ni opredeljena z njegovo fizično zmogljivostjo, temveč z njegovo socialno zmogljivostjo
- Neekonomsko nagrajevanje ima osrednjo vlogo pri opredeljevanju motivacije in sreče delavca
- Visoka specializacija ni v nobenem primeru najučinkovitejša oblika delitve dela
- Delavci ne reagirajo na norme in nagrade kot posamezniki, temveč kot člani delovnih skupin
- Najbolj proučevane zamisli teorije o MO so se nanašale na motiviranje, participacijo, komuniciranje, neformalne delovne skupine, moralo, vlogo, položaj, vodenje, odnose do sprememb v organizaciji,...
- Osnovni cilj proučevanja omenjenih zamisli je bil v iskanju metod, s katerimi bi ponovno osrečili delavce in jih na ta način pridobili še za ustvarjalnejše delo.
- Organizacija je sestava medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti ter smotrno uresničevanje cilja organizacije.
- Organizacija je zavestna človekova dejavnost usklajevanja proizvodnih ustvarjalcev ali tehnika kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti. Teoretiki medčloveških odnosov opredeljujejo organizacijo kot **socialni kooperativni sistem**.
- Za učinkovitost današnjih organizacij so pomembna predvsem spoznanja teorije, oziroma ugotovitve, da na obnašanje posameznika in njegovo delovno učinkovitost vplivajo še drugi motivi in stimulansi kot so zadovoljstvo pri delu, dobri odnosi med sodelavci, spodbujanje sodelavcev; skratka dobri medčloveški odnosi. Osvetljena so bila določena dogajanja v organizaciji, da se ljudje ne obnašajo kot stroji, da je organizacija družben sestav. v tem pogledu so dognanja teoretikov v marsičem koristna tudi za sodobne organizacije.

3. Katere so prednosti in Pomanjkljivosti Human Relations Modela?

- Razni kritiki so za model HR organizacije dokazali, da načelo povezanosti med zadovoljstvom pri delu in visoko proizvodnostjo ni sprejemljivo.
- Menili so, da bo lepše ravnanje z delavcem močno dvignilo učinkovitost organizacije. Ž
- Zadovoljstvo z delom in boljše delovne razmere so dvignili proizvodnost le za kratek čas.
- Človeka pri delu motivirajo ekonomske in neekonomske spodbude.
- Začetniki HR šole pa so menili, da bodo ljudje srečni in zadovoljni, če se bodo v podjetju počutili kot velika in srečna družina, ter da bodo zato dosegali visoke delovne rezultate. Tako gledanje pa ni zdržalo utemeljene kritike.
- Pomanjkljivosti HR modela organizacije izvirajo tudi iz tega, da ima ta model še vedno delavce, ki si želijo boljših delovnih okoliščin in večjega vpliva na najvišje vodilne, ki nikakor nočejo izpustiti iz rok pridobljenega vpliva. Zato prihaja tudi v HR modelu organizacije do spopadov. Podrejeni so spoznali, da vodstvo z njimi in njihovimi potrebami le manipulira, ko jim ponuja neke oblike udeležbe. Ta udeležba je omejena v bistvu le na „sprejemanje“ odločitev, ki jih je vrh že sprejel, ali pa na tista področja, ki so za vodilne nepomembna. Čeprav delavci participirajo v majhnih delovnih grupah in zgolj s svojim delovnim izkustvom, so še vedno nezadovoljni in alienirani. Udeležba sicer zmanjšuje nezadovoljstvo, ne more pa ga odpraviti.
- Teoretiki HR šole so vse odločitve postavili v okvir delovne skupine. Tako so udeležbo zaposlenih omejili na majhne delovne skupine, na celotno organizacijo pa niso imeli nobenega vpliva in so še naprej sprejemali ukaze z vrha brez svojega sodelovanja pri oblikovanju teh odločitev.

- Poslovni voditelji so spoznavali, da ekonomsko zadovoljstvo ni prvobitna spodbuda.
- Spoznali so tudi, da moreta imeti tesno vodenje in prevelika neposredna kontrola dela tudi negativni učinek, da prevelika formalizacija odnosov izkrivlja komunikacijo in da so zaposleni svojevrstna socialna struktura, ki lahko precej pripomore k učinkovitejšemu odločanju in izvajanju odločitev.
- Šola HR je pokazala, da ni treba preganjati neformalne organizacije in jo skušati uničiti. Treba jo je upoštevati in vpeljati v formalno organizacijo. Pokazala je na veliko moč neformalnih vodij, ki so imeli odločilen vpliv na sodelavce.
- Zaposleni so prvič v tej organizaciji dobili besedo pri odločanju, pa čeprav samo v okviru svoje delovne skupine in v mejah svoje delovne izkušnosti. Ker so delovali pri odločitvah, so opravljali svoje delo z večjim zadovoljstvom. Odnosi med zaposlenimi so postali prijateljski in ljudje so lahko računali na pomoč sodelavcev.
- Zaradi raziskav teoretikov so začele organizacije izboljševati delovne razmere. Delavec ni bil več prikrojen stroju, temveč stroj delavcu.
- Teoretiki so naredili pomemben korak naprej pri proučevanju organizacije z vidika interdiscipliniranosti.

3.1 Kaj je Hawthornski ekperiment?

Hawthornski ekperiment je močno vplival na razvoj 'human relations'.

- Prvi poskusi so se nanašali na učinek razsvetljave na storilnost v večjem številu proizvodnih oddelkov, v katerih so bile večinoma zaposlene ženske. Spreminjali so jakost svetlobe vendar so ugotovili, da se je storilnost neenakomerno spreminjala. Nato so naredili kontrolno skupino in poskusno skupino in ugotovili, da je pri obeh rasla storilnost. Ugotovili so, da fizična značilnost delovnega okolja ni imela predvidenega vpliva na storilnost delavcev.
- Drugi poskusi (Mayo) so bili kolikšna je dolžina odmora, dolžina delovnega dne, ... vpliva na storilnost v 13 obdobjih. V poseben prostor so postavili stalnega opazovalca, ki je vzdrževal prijateljski odnos med delavkami (5 so sestavljale, 1 je pripravljala). Storilnost je naraščala in bilo je nekaj v poskusih, ki je bilo pomembnejše od spremenljivk. Vzroki za ugodnejše odnose je treba iskati v spremembi vodstvenega stila, drugačni kontroli dela, v skupinskem opravljanju dela in višji morali delavk – sprememba neformalne organizacije.

- Prvine neformalne organiziranosti so: Spontani in nenačrtni razvoj trdnih odnosov, nenačrtni razvoj norm sprejemljivega vedenja delavk in spoštovanje in razvijanje ustavljenih standardov s strani vodje in članic.
- Sadovi hawthornskih proučevanj so ugotovitve, ki se nanašajo na odnose med delavci, odnose med delavci in vodji in na metode za sistematično zbiranje podatkov o organizacijskem vedenju. Pomanjkljivosti pa so; še vedno so delavci, ki si želijo boljših delovnih okoliščin in večjega vpliva na najvišje vodilne, ki nikakor nočejo izpustiti iz rok pridobljenega vpliva.

3.2 Značilnosti izzivanja in odzivanja?

- Ta posebna zvrst neoklasične smeri je pragmatška metoda. Priznavajo klasična načela, vendar se obračajo na vprašanja s katerimi se srečujejo vodje v praksi.
- Drucker je menil, da je vodenje podjetja izravnavanje različnih potreb in ciljev.
 - Vodenje ne more biti nikoli znanost ali poklic, je veščina.
 - Vodenje opredeljuje kot organ z več cilji: vodenje podjetja kot celote, vodenje vodij in vodenje delavcev in dela.
 - Domnevali so, da ljudje želijo delati in da delajo bolje če niso nadzorovani, da upoštevanje človeka in samostojnost ljudi povzroča inovacije ter da se potencialni

vodstveni talenti sprostijo, če so izzvani.

- *Cilj teorije izzivanja in odzivanja* ni razvijanje splošne organizacijske teorije, temveč je usmerjena k iskanju odgovorov na posebna vprašanja, s katerimi se srečujejo vodje v praksi. Pri svojem proučevanju usmerja pozornost k dejanskemu izvrševanju in ne k teoretičnim modelom.
- *Ciljno vodenje* je proces, v katerem nadrejeni in podrejeni vodje združeno postavljajo svoje skupne cilje, opredeljujejo glavna področja odgovornosti vsakega posameznika glede na njegove pričakovane dosežke in uporabljajo ta merila kot smernice za delovanje organizacijskih enot in ocenjevanje prispevkov vsakega njenega člana. Je posebna oblika participativnega vodenja, ki se nanaša na vse ravni delovnih mest vodenja v podjetju. Ciljno vodenje je poseben sistem vodenja, ki omogoča učinkovitejše delovanje organizacijske strukture, ker zahteva večjo osebno udeležbo vodstvenega kadra in daje večjo vitalnost organizaciji. Prav tako omogoča uspešnejše delovanje in rast podjetja. Primernost uporabe tega sistema se nanaša predvsem na strokovno in vodstveno delo.

4. Značilnosti Ciljnega Vodenja?

- Proces v katerem nadrejeni in podrejeni vodje združeno postavljajo svoje skupne cilje, opredeljujejo glavna področja odgovornosti vsakega posameznika glede na njegove pričakovane dosežke in uporabljajo ta merila kot smernice za delovanje organizacijskih enot in ocenjevanje prispevkov vsakega njenega člana.

Prednosti so:

- Zagotavlja merjenje dejanskih dosežkov posameznih vodij in strokovnega kadra
- Povečuje mogočest za usklajeni napor in timsko delo (z opredelitvijo splošnih ciljev podjetja in posameznikov),
- Zagotavlja rešitve ključnih problemov z opredeljevanjem glavnih področij, odgovornosti in vzdrževanje zvez med razdeljenimi odgovornostmi,
- K doseganju zelenih rezultatov za podjetje in posameznika,
- Izključuje ocenjevanje ljudi na podlagi osebnih lastnosti in da bi jih spremenili,
- Vsakega vodjo vključimo v verigo nadzora,
- Pravično nagrajevanje,
- Opredelitev potencialnih kandidatov za bodoče vodje.

VAJE 5

5. Katere so temeljne značilnosti in smeri razvoja moderne teorije organizacije?

- Za razvoj organizacijske teorije po drugi svetovni vojni je značilna diferenciacija njenega razvoja, ki je vplivala na razvoj povsem novih smeri pri organizacijskem proučevanju.
- Odločilen vpliv na razvoj novih metod so imele druge znanstvene discipline → matematika, kibernetika, vedenjske znanosti.
- Značilno za nove metode pa je, da kritizirajo in zavračajo klasične organizacijske zasnove.

V sodobni organizacijski teoriji sta se razvili predvsem 2 usmeritvi:

- Sistemska teorija
- Teorija o človeških virih (Human Resources)

6. Kaj pomeni sistemska metoda obravnavanja pojavov?

- Sistemska metoda obravnavanja pojavov se nanaša na proučevanje sestavnih sistemov v mnogo-smerni povezanosti vzrokov in posledic pri delovanju sistema.
- Zasnovana je na povratni in vnaprejšnji informaciji.
- Sistemska teorija pojmuje vse stvari in pojave v svetu kot sistem.

7. Kaj razumete pod pojmom sistem in Katere vrste poznate?

- Je sestav medsebojno odvisnih in povezanih delov, ki sestavljajo njegovo strukturo. Večji poudarek povezavam med deli in njihovim soodvisnostim.
- Po Kukolecu poznamo:
 - prirodne sisteme (ali naravni; so mrtvo in živo okolje človeka in njegovega življenja)
 - tehnične sisteme (so stvaritve človeške ustvarjalnosti in temeljijo na izrabi naravnih prvin; tehnizacija)
 - organizacijske sisteme (ustvarili ljudje tako, da so organizirali prirodne in tehnične sisteme).
- Glede na odnos do okolja poznamo **zaprte** (neodvisni od okolja v katerem delujejo, se lahko predvidi obnašanje, prirodni in tehnični sistemi) in **odprte** sisteme (spreminjajo pod vplivom okolja, so nepredvidljivi, organizacijski; družbeni sistemi – omejevanje spremenljivosti ravnanja: s pritiskom, s skupnimi vrednotami in pričakovanji ter z obveznimi pravili).

8. Kako organizacijsko obvladujemo organizacijske sisteme ?

- Vsaka organizacija je sestavljena iz *izvajalnega* in *upravljalnega* podsistema.
- Upravljalni podsistemi so: v organizacijskih sistemih, v bioloških sistemih in v tehničnih sistemih.
- Organizacijski sistemi se ne morejo uravnavati samodejno in se morajo zavestno organizirati. Funkcija upravljanja daje izvršilnim sistemom potrebne impulze, ki preprečujejo odstopanja sistemov in usmerjajo njihovo obnašanje k določenim ciljem. Sisteme uravnavamo s pomočjo vnaprejšnjih in povratnih informacij.
- Z vidika različnosti funkcionalnih podsistemov razlikujemo te skupine upravljalnih podsistemov v sistemu vsake organizacije:
 - Upravljalni podsistemi v organizacijskih sistemih,
 - Upravljalni podsistemi v bioloških sistemih in
 - Krmilni podsistemi v tehničnih sistemih.

9. Katera so pomembnejša področja proučevanja teorije o človeških virih ?

- Org. obravnava kot enostaven socialni sistem, ki ga sestavljajo majhne delovne skupine. Osnovni problemi njenega proučevanja so delovne razmere, ugodni delovni odnosi in tehnike sodelovanja zaposlenih pri odločanju o manj pomembnih vidikih njihovega dela. Org. obravnava kot sestavljen sociotehniški sistem, v katerem so najpomembnejše človeške prvine. Izhaja iz spoznanja, da sta človek in njegove zmožnosti bistvene sestavini vsakega dogajanja.
 - Teorija Preučuje: vodstveno filozofijo, vodstveno obnašanje, motivacijske sile, komunikacijski proces, vzajemno delovanje, sprejemanje odločitev, oblikovanje ciljev, oblikovanje delovnih skupin, kontrolni proces ter izvrševanje in usposabljanje.

10. Kaj razumete pod pojmom človeške zmožnosti?

- Teorija o človeških zmožnosti obravnava organizacijo kot sestavljen siciotehnični sistem, v katerem so najpomembnejše človeške prvine. Osrednji problemi proučevanje teorije o človeških virih so človeški vidiki organizacije. Njena osnovna domneva je, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem od pravilne organizacije ljudi in izrabe človeških sposobnosti, ki so neizčrpen potencialni vir za izboljšanje delovnih dosežkov.
- Osnovna podlaga teorije o izrabi človeških sposobnosti je teorija motivacije. Toda zanimajo jo samo tisti koncepti, ki se nanašajo na zadovoljevanje človeški potreb najvišje stopnje, t.i. ego potreb. Zadovoljevanje ego potreb omogoča združitev posameznikov z organizacijo, ki zagotavlja uresničevanje visokih ciljev.

12. Teorija o človeških virih izhaja iz spoznanja, da sta človek in njegove zmožnosti bistveni sestavini vsakega dogajanja. Učinkovito vključevanje človeških zmožnosti v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Ni dovolj le razumeti človeške zmožnosti, temveč jih je treba tudi spoštovati in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje aktivnosti.

- Človeške zmožnosti so zelo širok pojem. V splošnem mislimo na psihične zmožnosti, fiziološke in fizične zmožnosti. S sposobnostmi pa lahko človek znanje kombinira in reši še probleme z neznanimi rešitvami.
- Spretnosti se nanašajo na človekove psihosenzorno in motorično znanje ter sposobnosti.
- Omogočajo, da se človek hitro in učinkovito odzove na težave.
- Osebnostne lastnosti človeka niso tako pomembne pri reševanju problemov, čeprav se kažejo v vsaki človekovi reakciji.

11. Katere modele ravnanja z ljudmi razlikujete in kaj so njihove značilnosti?

- Administrativni – vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o zaposlenih. Je bolj pasivno, kadrovske službe.
- Legalni – ravnanje ljudi je zakonsko določeno, gre za opredeljevanje odnosa med delojemalcem in delodajalcem in je omejeno – delovnoppravna zakonodaja.
- Finančni – najti človeške vire, ki najmanj stanejo. So dodatki: zavarovanja...
- Vodstveni – v prvi smeri bi mogli razumeti probleme dela in storilnosti in svetovali vodjem kako naj rešujejo človeške probleme; v drugi smeri pa se morajo izobraževati in pridobiti znanje za delo z ljudmi.
- Humanistični – razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo, naloga je, da načrtujejo kariere, senzitivne treninge, ukvarjajo z kakovostjo dela in prostega časa...
- Vedenjsko-spoznavni – tisi, ki se želijo ukvarjati s človeškimi viri morajo vključiti in izrabiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi.
→ Navedeni modeli prikazujejo način ravnanja z ljudmi pri delu. Modeli so prilagojeni različnim oblikam in načinom proizvodnje.

13. Kaj razumete pod pojmom vodstvena filozofija in katere vrste poznate?

- Je pomembna spremenljivka teorije o človeških virih. Je odnos vodje na katerikoli ravni do ciljev ter ljudi, ki te cilje uresničujejo. Za uresničevanje ciljev lahko uporabimo prisilo in motivacijo. Teoretični podlagi sta McGregorjevi:
→ Teorija X – klasični vidiki usmerjanja in kontrole: povprečen človek čuti odpor do dela in se mu hoče izogniti, zaradi tega mora vodstvo ljudi prisiljevati, nadzorovati, usmerjati in jim groziti s kaznijo. Tudi nagrade ne zadostujejo (ljudje hočejo vedno več). Človek se raje pusti usmerjati, izogibati odgovornosti in ima malo ambicij. ... (je toga in omejena)

→ Teorija Y – integracija individualnih ciljev s cilji organizacije: delo lahko postane vir zadovoljstva in ljudje ga sami nadzirajo in usmerjajo. Nagrade so pomembne, človek celo sam išče odgovornost, ima visoko stopnjo domiselnosti in ustvarjalnosti. ... (dinamična, usmerjena k raziskovanju, potreba po usposabljanju ljudi)

→ Teorija Z – realno obravnavanje človeka v organizaciji: človek ima voljo, nagnjen k dobremu in slabemu, razmere spodbujajo človeka, razum spodbuja človeka, medsebojna odvisnost je edini način medsebojnega delovanja, medsebojno delovanje je pomembna družbena enota ter stvarnost je najboljši opis za človekovo gledanje na sočloveka.

14. Katere stile vodstvenega obnašanja poznate in katere so njihove značilnosti?

• Vodstveno obnašanje se pojmuje kot ključna spremenljivka za organizacijsko učinkovitost.

Obnašanje vodij je odvisno predvsem od njihove vodstvene filozofije. Vodstveno filozofijo smo opredelili kot odnos vodje na kateri koli organizacijski ravni do organizacijskih ciljev in do ljudi, ki uresničujejo te cilje. Ta odnos pa se odseva v uporabi organizacijske hierarhije. Glede na omenjeno opredelitev vodstvene filozofije razlikujemo dva temeljna tipa vodij:

- k nalogam usmerjeni vodje
- k človeku usmerjeni vodje

Glede na dvojno usmerjenost vodilne in vodstvene osebe Reddin razlikuje 4 temeljne stile oz. oblikuje sklepe o štirih temeljnih oblikah obnašanja vodilnih delavcev:

- strnjeni stil kot visoka stopnja usmeritve k nalogom in ljudem
- prizadevni stil z usmeritvijo samo k nalogom
- zavzeti, socialno usmerjeni stil z usmeritvijo le k ljudem
- zadržani stil kot nizka stopnja usmeritve k nalogam in ljudem

• Reddin poudarja, da je učinkovitost vodstvenih stilov odvisna od razmer, v katerih se ti stili uporabljajo. Temeljnim vodstvenim stilom je zato dodal drugo in tretjo dimenzijo kot manj učinkovite in bolj učinkovite vodstvene stile.

• Zadržani vodja skrbi predvsem za to, da popravlja napake. Ni komunikativen, raje piše kot govori, močno upošteva tradicijo. Pri svojem delu upošteva predpisana pravila in postopke ter ocenjuje druge, kako se teh pravil in postopkov držijo. Pri svojem nadrejenem vodji ceni predvsem razum. Na sestankih je parlamentaren, drži se dnevnega reda in zelo upošteva vlogo predsednika ali vodje sestanka. Primeren je za administrativne, računovodske, statistične in konstrukterske naloge. Upošteva in ceni predvsem rutinsko delo, ukaze in odredbe. Sporom se izogiba. Svoje podrejene kaznuje tako, da jim odvzame pristojnosti. Tak vodja je suženj pravil.

• Zavzeti vodja je pravi izvedenec v medsebojnih odnosih. Proti drugim je odprt, uživa v dolgih razgovorih, ker želi spoznati ljudi, s katerimi sodeluje. Organizacijo pojmuje kot socialni sistem. Svoje podrejene ocenjuje po tem, kako razumejo druge. Svoje nadrejene pa po tem, kako kažejo prisrčnost do podrejenih. Pri komuniciranju podpira druge in jih spodbuja, da se izpovejo. Spore skuša ublažiti. Primeren je zlasti za vodenje strokovnih delavcev pri razvojno – raziskovalnem delu in delavcev usklajevalnimi nalogami in z malo oblasti, pri katerem je mogoče uspeli predvsem z dobrimi odnosi. Rad dela na delovnih mestih, ki zahtevajo mnogo stika z drugimi. Podrejeni ga upoštevajo in radi sodelujejo z njim. Svoje podrejene kaznuje tako, da se zanje ne zanima več. Zelo ceni ljudi, podcenjuje pa organizacijo. Je sentimentalen.

- Prizadevni vodja je gospodovalen do drugih. Istoveti se s tehničnim sistemom organizacije in nadrejenimi. Svojim podrejenim daje mnogo ustnih navodil in se zanima predvsem za sedanost. Močneje poudarja zahteve organizacije kot pa potrebe ljudi. Podrejene ocenjuje po delovnih dosežkih. Na sestankih je zelo dejaven, predlaga, ocenjuje in veliko zapoveduje. Najprimernejši je za delovna mesta, na katerih je treba dajati veliko navodil – na področju proizvodnje in prodaje. Spore skuša zadušiti s pritiskom in hoče gospodovati v vseh napetih položajih. Največji pomen pripisuje nagrajevanju. Svoje sodelavce rad sumniči, da se izogibajo dela.
- Združevalni vodja združuje usmerjenost k nalogam in ljudem. Želi biti povezan z delovnimi skupinami in s posamezniki. S svojimi podrejenimi rad razpravlja o ciljih svoje delovne skupine. Usmerjen je predvsem v prihodnost. Je pristaš timskega dela. Svoje podrejene ocenjuje po njihovi pripravljenosti za sodelovanje v timu. Svoje nadrejene pa po njihovi spretnosti pri tiskem delu. S tiskim delom postavlja standarde za skupinske dosežke. Najprimernejše delo je vodenje drugih ljudi, ki morajo med seboj sodelovati. Skuša doseči, da se ljudje iz napak učijo. Raziskuje vzroke za nastanek sporov. Za večje napake kaznuje svoje podrejene tako, da jim zbudi občutek izgube samospoštovanja.

15. Kaj so človekove aspiracije in kako vplivajo na njegovo delovanje?

Motiviranje za delo?

- Človekove aspiracije so skupek človekovih želja za daljša obdobja.
- Motiviranje je pomembna vodstvena dejavnost v vsaki organizaciji, s katero usmerjamo delovanje izvršilnega podsistema v četverni povezanosti: načrtovanje, motiviranje, organiziranje in usklajevanje.
- Motiviranje pomeni usklajevanje interesov posameznikov z interesi organizacije.

16. Katere motivacijske teorije poznate in kaj je značilnost Maslowe?

Vsi Opisi! + 17, 18, 19, 20 vprašanje!

- Motivacijske teorije so procesne (teorija spodbujanja, pričakovanja in teorija pravičnosti) ter vsebinske teorije (Maslowa, Herzbergova in Dawnssova teorija, teorija EGR in teorija značilnosti dela).

→ Teorije usmerjene na potrebe:

Maslowa – Hierarhija potreb (od spodi navzgor in korak za korakom):

- fiziološke potrebe (temeljne, dokler niso zadovoljene nima drugih, hrana),
- potrebe po varnosti (osebno, čustveno, fizično in ekonomsko varnost),
- socialne potrebe (potrebe po pripadnosti, ljubezen),
- potrebe po spoštovanju (odgovornost, dosežki, priznavanju okolice/družbe in kontra)
- potrebe po samouresničevanju (želje po ustvarjalnosti, zadovoljstvo ob delu).

ERG → lahko motivira več potreb hkrati pravi Alderfer.

• Po njegovem so:

- potrebe po obstoju (eksistenčne, po duševni in telesni varnosti),
- potrebe po pripadnosti (po varnosti, socialne potrebe ter potrebe po samospoštovanju)
- potrebe po osebem razvoju (ustvarjalnost, razvoj in produktivno delo).

McClellandova teorija

- potrebe po dosežkih (delo, ki je zanj izziv, povratna informacija),

- potreba po sodelovanju (vzdrževanje dobrih odnosov z drugimi)
- potreba po moči (po uveljavljanju čustvene in vedenjske kontrole).

→ Motivacije usmerjene na cilje

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija/obogatitev dela – delil je potrebe na tiste, ki izvirajo neposredno iz okolja in tiste, ki izvirajo neposredno iz dela.

• Motivacijski dejavniki so:

- Higieniki (povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni a ne povzročajo zadovoljstva če so prisotni. Ti so: nadzor, odnos delavcev do vodje, plačo, delovne razmere, status, politiko organizacije, varnost pri delu, odnos do sodelavcev...) in
- Motivatorji (povzročajo zadovoljstvo in se nanašajo na vsebino dela, če jih ni pa ne povzročajo nezadovoljstva. Ti so: delovni dosežki, odgovornost, priznanje, uspeh, zanimivo delo...).
- Za povečanje zadovoljstva: kombiniranje nalog, ustvariti dobre delovne enote, ki sestavljajo celoto nalog, delo je treba razširiti vertikalno tako da zaposleni o delu sami odločajo.

• Teorija cilja – Latham in Locke: jasno postavljen cilj bo imel boljši vpliv na izboljšanje storilnosti, težko uresničljivi cilji vodijo do boljših rezultatov, poseben in neobičajen cilj lahko samo poveča napor v delo, povratne informacije še bolj spodbudijo. Lažje uresničuje cilje, ki si jih postavi sam, pretežkim se izogiba.

• Teorija enakosti – teorija družbenih primerjav (sebe za primerjavo z drugimi).

Nagrajevanje del: slabše kot drugi (za enakost: oviral delovni proces, zmanjševal intenziteto dela, zahteval pravičnejše plačilo, predčasno prekinil delo, prepričeval ostale da si manj prizadevajo), enako, boljše. Lahko se uničijo dosežki drugih zato sestanki, iste nagrade...

• Teorija pričakovanja – Vroom: kako oseba sprejema razmerja med trdom, uspešnostjo in nagrado. Glavni dejavniki: valenca (stvar..., ki nekoga privlači, privlačnost cilja, pozitivna/negativna), instrumentalnost (povezava med dvema ciljema, neki cilj zato da lahko drugega) in pričakovanje (zaznavanje svojih zmožnosti za delovanje in obnašanje). Bi mogli dajati nagradi, ki jih oni smatrajo za pozitivne in primerno delo za izpolnitev ciljev.

• Leavittova teorija – kaj se dogaja s posameznikom: potreba (sproži dogajanje in je stanje pomanjkanja), napetost (potrebo spreminja in jo usmerja k cilju), cilj (objekt, pojav, ki potrebo zadovolji), aktivnost (dejavnost ki jo prineseta potreba in napetost) in olajšanje (ki ga je povzročilo doseganje cilja).

→ Teorija usmerjena na delovanje

Krog: dražljaj (določena situacija), ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Nato temu sledi posledica (nagrada ali kazen) in nato vedenje v prihodnje. Pozitivno okrepljeno, če ima ugodne posledice, če ne ravno obratno.

→ Druge teorije motivacije

So: teorija značilnosti dela, teorija spodbujanja, teorija pravičnosti, Frommova teorija, Hackman – Oldhamov model obogatitve dela in ekonomska motivacija.

21. Kaj je bistvo ekonomske motivacije ?

• Izhodišče je, da človek dela zato da bi zaslužil, denar je energija ki spodbudi človeka da opravi neko dejavnost in je spodbudna dokler je dinamična. Bolj kot je zaposlenim z zaslužkom zagotovljeno normalno življenje bolj se pojavljajo tudi ostali motivacijski dejavniki. Plača je sestavljena iz osnovne plače (pogodba o zaposlitvi, količniki), dodatki za posebne obremenitve, ugodnosti, drugi osebni prejemki, nagrade za uspešnost, povračila stroškov in drugi dodatki (plačilo za individualne uspešnosti, bonusi, nagrade za storilnost, plačilo za izobrazbo, plačilo za osebni razvoj, nadure...).

22. Kateri so pomembnejši vzroki za pospešeno uvajanje timske organiziranosti?

- Temeljna razlikovalna značilnost sodobne organiziranosti je njena timska zasnova. Ker je sodobna organizacija timska organizacija je ena temeljnih zahtev za njeno učinkovitost, da so delovne skupine pravilno osnovane, kar se nanaša na medsebojne odnose, ki so podpirajoči se, vzajemni, solidarni. Pri takih skupinah so cilji posameznikov isti kot cilji organizacije. Glavni namen izobraževalnih metod za oblikovanje timskega dela je, da posamezniki v organizaciji spoznajo probleme skupnega dela in da znajo svoje individualno strokovno znanje uporabljati v ožji delovni skupini, širši organizaciji in med skupinami.

23. Strjeno opišite Likertove sisteme vodenja?

- Štiri sistemi vodenja:

- Sistem I (izkoriščevalsko avtoritativni sistem; vodstvo ne zaupa podrejenim, samo postavlja vse cilje, podrejeni v strahu pred kaznovanjem, v takem sistemu se razvije neformalna organizacija ki ima kontra cilje od formalne),

- Sistem II (dobronamerni avtoritativni sistem, nekaj zaupanja vendar odločitve še vedno v vrhu, služabnik-gospodar, ekonomsko spodbujeni, čene kazni),

- Sistem III (participativno posvetovalni sistem, vodstvo zaupa podrejenim, komunikacija, nagrade, sodelovanje dobro razvito, neformalna organizacija pospešuje formalno, je posvetovalen) in

- Sistem IV (participativni sistem učinkovitih delovnih skupin, vodstvo popolnoma zaupa, podpirajoči odnosi, odločitve na vseh ravneh, visoko motivirani ker so upoštevani, formalno in neformalno je isto, skupinsko odločanje, uspešno uresničevanje ciljev).