

5. KLASIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE

Kaj bomo spoznali:

- Temeljne podmene klasične teorije organizacije
- Klasična teorija organizacije v ZDA
- Klasična teorija organizacije v Evropi

5.1 TEMELJNE PODMENE KLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE

- Proučevanja klasičnih organizacijskih teoretikov so osredotočena na predpisovanje organizacijskih načel in formalne vidike organizacije.
- Koristnost posameznih organizacijskih načel je odvisna od razmer, v katerih so bili klasični vodje, in od preverjanja podmen, na katerih je temeljila klasična teorija organizacije.
- Izvirnost klasičnih načel je ustrezala takratnim okoliščinam poslovanja podjetij.
- Temeljna podlaga za klasična organizacijska načela in in klasično teorijo organizacije nasploh so bile te podmene:

1. učinkovitost podjetja se meri samo s produktivnostjo; povezana je z mehaničnim procesom in gospodarno izrabo zmogljivosti brez upoštevanja človeških dejavnikov;
2. ljudje delujejo neracionalno; za vodje so bili pomembni samo tisti motivi, ki so logično usmerjali posameznike in skupine k doseganju ciljev podjetja;
3. ljudje, ki delujejo skupaj, niso sposobni, da bi delali brez podrobnih navodil svojih predpostavljenih;
4. če naloge niso jasno določene in opredeljene in če ljudje niso prisiljeni, bodo pri izvajanju dela zmedeni in bodo težili k zlorabljanju delovnih področij svojih sodelavcev;
5. ljudje imajo radi stalno opredeljene naloge in ne cenijo prostosti pri opredeljevanju svojih lastnih izzivov reševanja problemov. Radi vidijo, da jih usmerjamo in ne bodo sodelovali, če niso oblike sodelovanja zanje formalno določene;
6. vnaprej je mogoče predvideti in ustvariti oblike dejavnosti in odnose med dejavnostmi. Vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti, je mogoče načrtovati;
7. vodenje se prvobitno nanaša na formalne dejavnosti posameznikov;

8. dejavnosti skupine moramo obravnavati glede na cilje na neosebni podlagi, ne pa glede na osebne probleme in značilnosti;
9. delavci so spodbujeni z ekonomskimi motivi in so zato najprimernejše spodbude v obliki denarja;
10. ljudje čutijo odpor do dela, zato sta zanje učinkoviti samo tesno vodenje in jasno opredeljena odgovornost; ljudje morajo biti jasno in čvrsto vodeni na način, ki ni lastnost človeške narave;
11. usklajenost dela mora biti dosežena le, če jo načrtuje in usmerja organizacijski vrh;
12. avtoriteta ima svoj vir v organizacijskem vrhu in se delegira na nižje organizacijske ravni;
13. ljudje se lažje priučijo enostavnim nalogam in to vodi k višji produktivnosti; zato jih moramo usmerjati na ožja področja dejavnosti;
14. vodstvene funkcije imajo ne glede na vrsto dejavnosti splošne značilnosti in se lahko opravljajo po danem postopku ne glede na okoliščine in kakovost ljudi.

5.2 KLASIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE V ZDA

- Najpomembnejši predstavnik znanstvenega vodenja je J. W. Taylor (1856-1915).
- Izhodišče njegovih proučevanj je delitev dela na: pripravo, izvedbo in kontrolo.
- Najpomembnejši njegovi deli sta: Shop Management (Vodenje delavnice, 1903) in The Principles of Scientific Management (Principi znanstvenega vodenja, 1911).
- Pobudo za proučevanje funkcionalnega sistema vodenja je Taylor dobil pri svojem praktičnem delu.

- Znanstveno vodenje, ki ga pri nas pogosto označujemo kar kot taylorizem, se še ni lotilo celovite analize organizacije.
- Taylorju je šlo za to, da bi delavec opravil v svojem delovnem času tisto, kar bi po njegovem mnenju lahko.
- Zato gredo Taylorjeva prizadevanja v dve smeri (Taylor, 1967, str. 182):
 1. ugotoviti, kaj delavec zmore, iz tega izhaja merjenje časa in gibov, ter
 2. ustvariti sistem nagrajevanja, da bo delavec imel ustrezno korist, če bo več delal.

- Osvobajal je delavca vseh poslov, ki niso bili v neposredni zvezi z njegovim delom.
- Bistvo tega sistema je v tem, da je delo vodij razdeljeno tako, da vsak človek od najnižje do najvišje ravni opravlja čim manjše število funkcij.
- Če je to načelo izvedljivo, mora biti delo vsakega vodje omejeno na opravljanje samo ene glavne funkcije.
- Najizrazitejša zunanja značilnost funkcionalnega vodenja se kaže v tem, da vsak delavec vsak dan sprejema naloge in pomoč neposredno od osmih različnih vodij.

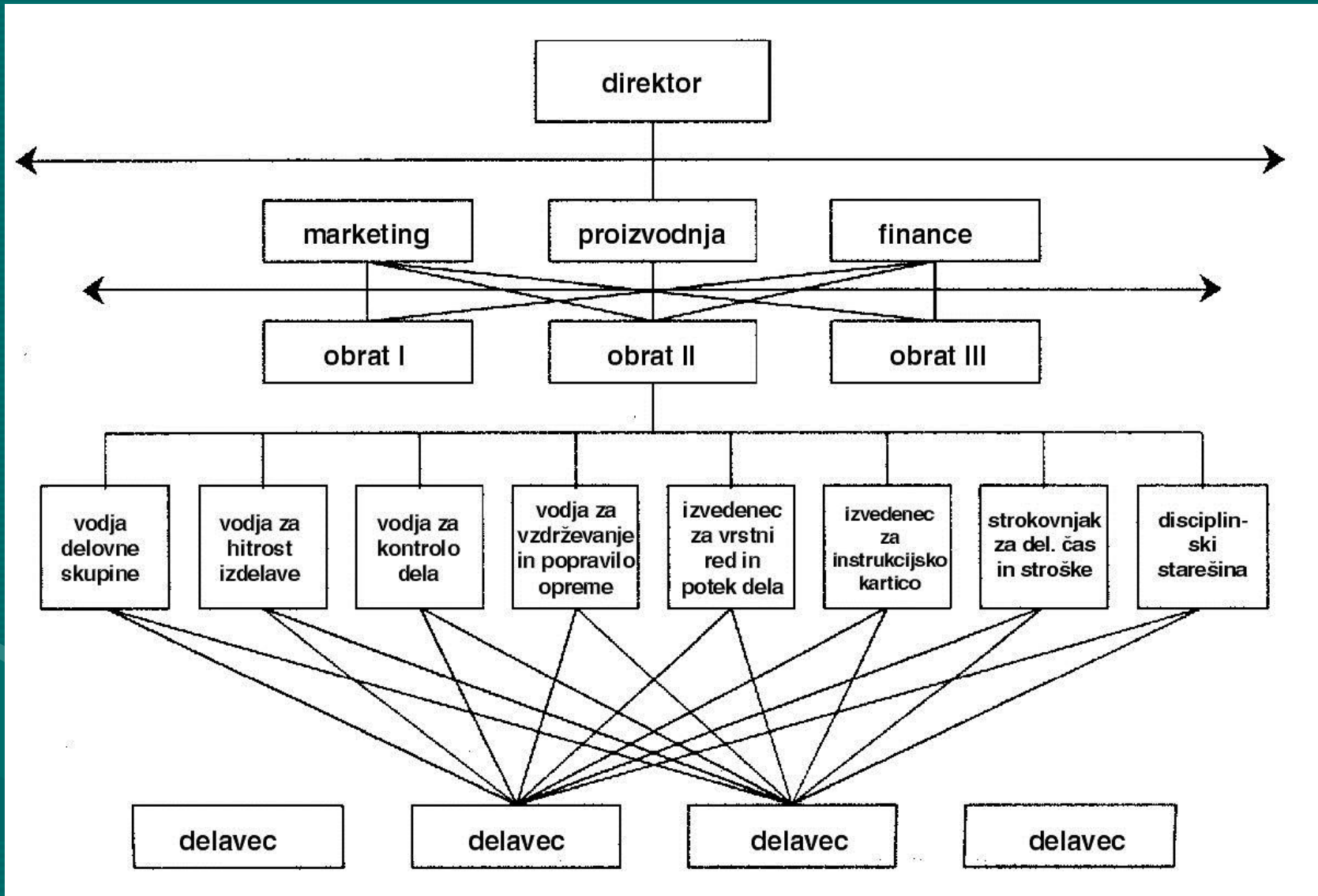
Za organizacijsko oblikovanje planskega oddelka vsakega obrata skrbijo štirje predstavniki planskega oddelka, ki so:

- Strokovnjak za vrstni red in potek dela,
- Strokovnjak za instrukijsko kartico,
- Strokovnjak za delovni čas in stroške,
- Disciplinski starešina obrata.

V obratu pa so delavci podrejeni štirim funkcionalnim vodjem, in sicer:

- Vodja delovne skupine,
- Vodja za kontrolo dela,
- Vodja za hitrost izdelave,
- Vodja za vzdrževanje in popravilo opreme.

Poenostavljena shema funkcionalnega vodenja



Taylor je menil, da obstajata predvsem dva načina za povečanje produktivnosti, in sicer:

- izboljšati in izpopolniti organizacijo dela in tehnična sredstva proizvodnje ter
- intenzivirati človeško delo.

- Za izboljšanje in izpopolnjevanje organizacije dela so potrebni:
 - a - delitev dela in odgovornosti med vodilno osebo in delavcem,
 - b - uporaba znanstvenih metod za proučevanje problemov vodenja proizvodnje in dela,
 - c - izbira strokovnosti in nadaljnja delitev dela po znanstvenih metodah,
 - d - tesno in skladno sodelovanje med vodji in delavci.

Za povečanje intezivnosti dela so potrebni:

- a - proučevanje časa za izdelavo,
- b - zamenjava univerzalnih delovodij s strokovnjaki za posamezna področja in vrste dela,
- c - tipizacija orodja, naprav, prijemov in delovnih gibov po vrstah dela,
- d - mehanizacija in zaščita dela,
- e - priprava in dajanje pisnih navodil za delo delavcem,
- f - zadolževanje delavca z eno nalogo,
- g - uporaba tehničnega sistema klasifikacije,
- h - razčlenjevanje in vodenje tako, kot poteka proces v proizvodnji,
- i - priprava pravih stroškovnih predračunov za delo.

Pomanjkljivosti funkcionalne organizacijske strukture:

- prepletanje vplivov vodilnih strokovnjakov na izvršilnih delovnih mestih,
- neracionalna izraba strokovnih in vodstvenih delovnih mest,
- enoličnost dela vodilnih in izvajalnih delavcev.

F. W. Taylor je opredelil načela znanstvenega vodenja in upravljanja. Ta načela so naslednja:

- proučevanje časa z opremo in metodami, ki omogočajo, da se delo pravilno opravi;
- sistem funkcionalnih ali posebnih vodij in njihova superiornost nad enim nazadnjaškim vodjem;
- standardizacija vseh orodij in pripomočkov, ki se uporabljajo v stroki, prav tako tudi gibi delavca za vsako vrsto dela posebej;
- želeno je, da obstaja planski oddelek ali vsaj pisarna za načrtovanje;
- načelo izjeme pri upravljanju;
- uporaba računalnika in podobnih pripomočkov, ki prihranijo čas;
- instrukcijske kartice za delavce;
- upravljanje določene naloge oziroma cilja in velike premije za uspešno opravljeno delo;
- diferencialne plače;
- sistem šifer za klasifikacijo proizvodov in tudi za opremo za proizvodnjo;
- sistem odrejanja tokov proizvoda v delavnici;
- sodobni sistem odpisovanja.

Znanstveno vodenje v svojem bistvu sestoji iz posebne filozofije, ki je rezultat kombinacije štirih velikih osnovnih načel upravljanja:

- razvoj uporabne znanosti,
- znanstveni izbor delavca,
- znanstveno šolanje in razvoj delavcev ter
- pristno prijateljsko sodelovanje med vodstvom in delavcem.

Znanstveno vodenje se ne sestoji iz ene same prvine, temveč iz te vseobsegajoče kombinacije:

- znanost, ne sistem približnega dela,
- harmonija, ne razdor,
- sodelovanje, ne individualizem,
- maksimalni učinek namesto omejenega učinka,
- razvoj vsakega človeka do njegove največje učinkovitosti in uspešnosti.

Pomemben prispevek k znanstvenemu vodenju so dela Franka B. Gillbertha. Analiza opreme, ki jo je uporabljal Gillberth pri zmanjševanju števila gibov z 18 na 5, kaže, da je to izboljšanje dosegel na tri različne načine:

- delavca je v celoti osvobodil nekaterih gibov, ki so jih zidarji v preteklosti imeli za nujne, ker je njihovo proučevanje pokazalo, da so nepotrebni;
- uvedel je enostavno opremo, kot so npr. posode za malto, katerih višina se lahko menja, in pripomoček za nošenje zidakov, s pomočjo katerega se z malo pomočjo nekvalificiranega delavca v celoti izloči veliko število dolgotrajnih gibov, potrebnih zidarjem, ki nimajo teh olajšav;
- Gillberth je učil svoje zidarje, naj delajo enostavne gibe z obema rokama naenkrat, medtem ko so prej zidarji končali najprej z desnico, šele nato so začeli z levico.

Gillbrethovih 18 terblingov :

- | | | |
|-----|----------------|-----|
| 1. | iskanje | I |
| 2. | nalaganje dela | N |
| 3. | odvajanje | O |
| 4. | prijemanje | Pri |
| 5. | prenašanje | Pre |
| 6. | namestitvev | Na |
| 7. | vezanje | V |
| 8. | uporabljanje | U |
| 9. | razbremenitev | R |
| 10. | kontroliranje | K |
| 11. | pripravljanje | Pr |
| 12. | spuščanje | S |
| 13. | prazen gib | Pg |
| 14. | počivanje | Pp |
| 15. | treba stanje | Po |
| 16. | netreba stanje | Ns |
| 17. | razmišljanje | R |
| 18. | dvigovanje | D |

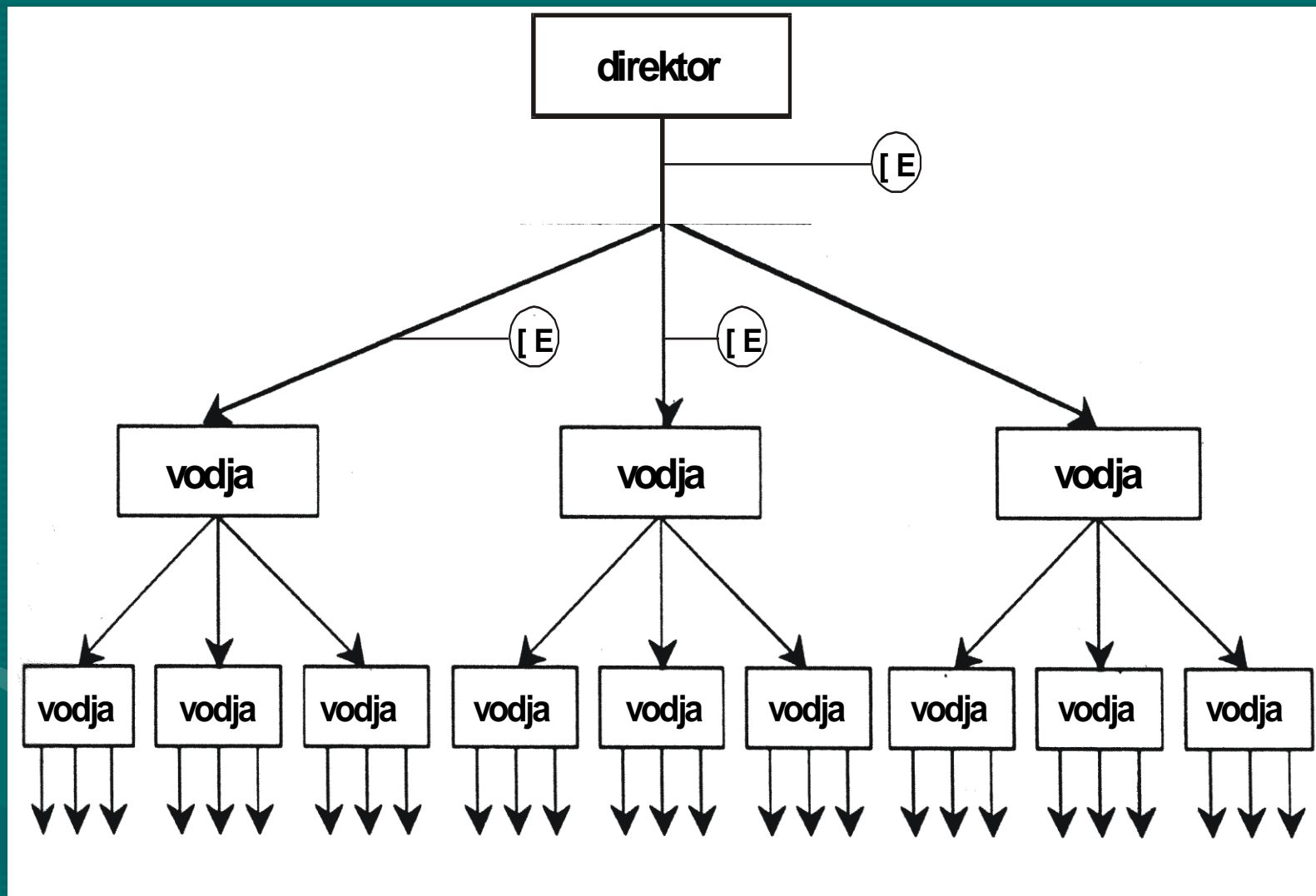
Ameriški avtomobilski industrialec Henry Ford ima pomembno mesto med klasiki znanstvene organizacije dela v ZDA.

Temeljne značilnosti Fordovih proučevanj so v:

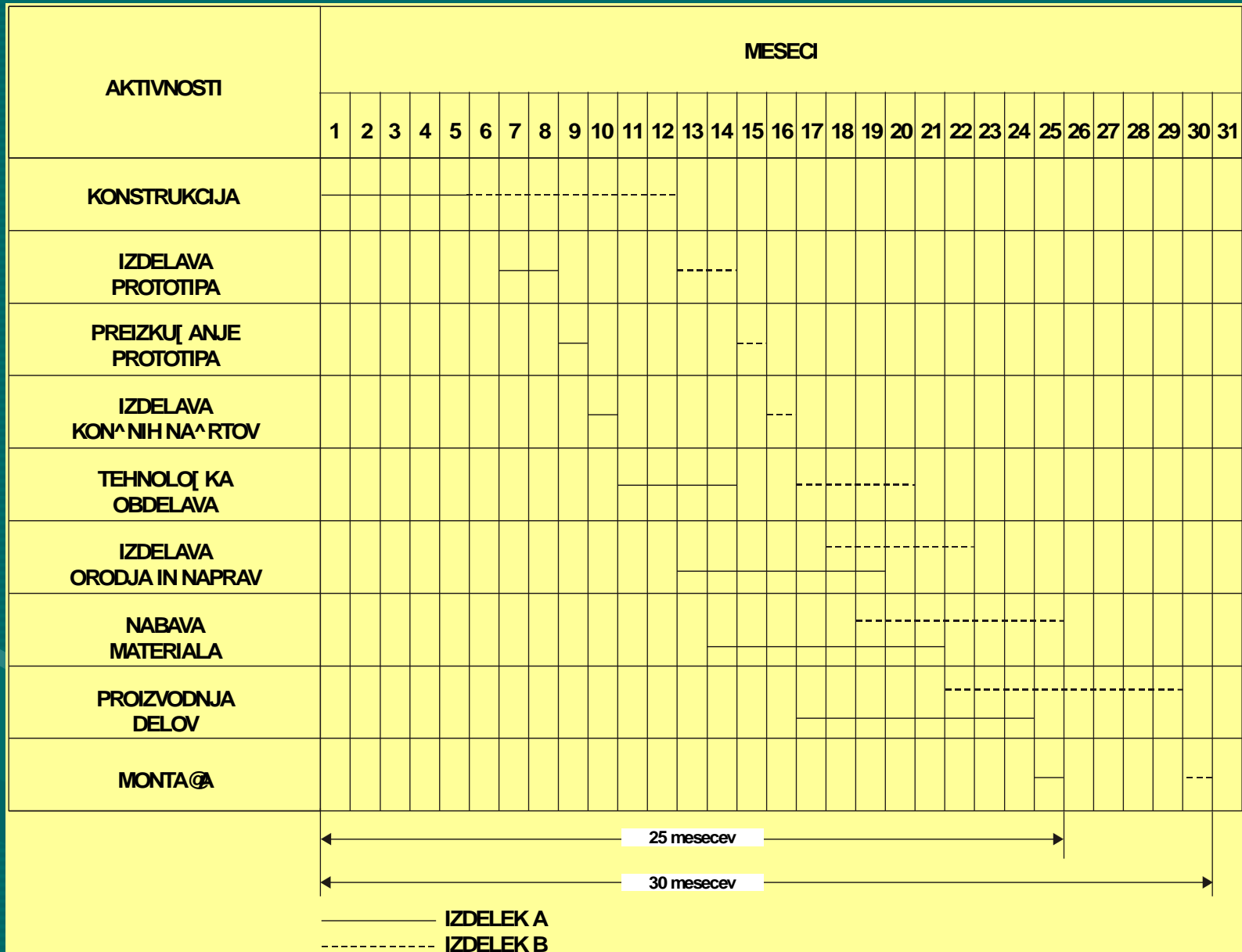
- podrobni delitvi dela, ki se lahko nanaša samo na en gib delavca;
- uvajanju mehničnega tekočega traku;
- prilagajanju strojev delavcem in s tem zmanjševanju delovnih gibov;
- povezanosti delavcev s tovarno z različnimi metodami nagrad in posebnim nagrajevanjem po uspehu podjetja, z izgradnjo delavskih stanovanj, šol itd.;
- podrobni tehnični in statistični kontroli osebja in dela do podrobnosti in v celoti, v dnevni kontroli vseh stroškov itd.

- K razvoju znanstvene organizacije dela v ZDA je prispeval tudi W. H. Leffingwelt s svojimi študijami o pisarniškem delu.
- Pomembno mesto v razvoju klasične znanstvene organizacije dela v ZDA ima inženir Herbert Hoover. Kot minister trgovine, je 1921. leta naročil posebni komisiji skupine inženirjev in ekonomistov, naj razišče vzroke izgub v glavnih panogah ameriškega gospodarstva.
- Gantt je proučeval predvsem načrtovanje in terminiranje dela.
- H. Emerson je v glavnem proučeval Taylorjeve metode. Izsledki njegovih proučevanj se nanašajo na dopolnitev Taylorjevega funkcionalnega sistema vodenja in zasnovano linijsko – štabnega vodenja.

Poenostavljena linijsko – štabna zasnova vodenja



Primer ganttograma



5.2.1 Uporabnost znanstvenega vodenja

Znanstveno vodenje je prineslo vrsto neposrednih uporabnih dosežkov, in to pri:

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

Prispevek znanstvenega vodenja za organizacijo dela lahko razberemo iz teh nekaj tez:

- uporabiti je treba študij časa in operacij, da se ugotovi najboljši način, kako opraviti delo. Z najboljšim načinom je mišljen tisti, ki omogoča povprečno najvišjo stopnjo proizvodnje na dan;
- delavca je treba spodbuditi, da bo opravil svoj posel na čim boljše in v čim boljšem času. To dosegamo tako, da mu damo posebno premijo nad dnevnim zaslužkom, če doseže standardno proizvodnjo;
- primerno je uporabiti strokovnjake, ki naj poskrbijo za posebne mogočesti, da bo delavec lahko opravil svojo nalogo, ki zajema delovne operacije, hitrost stroja, vrstni red posameznih del in podobno.

Teze glede ekonomije gibov, ki jih je razvil znanstveni management, neposreden prispevajo k teoretičnim posplošitvam v organizaciji.

Lahko jih razdelimo v tri skupine:

- načela, ki se nanašajo na človekov organizem,
- načela, ki zadevajo ureditev delovnega prostora, in
- načela glede orodja in opreme

5.2.2 Pomanjkljivosti znanstvenega vodenja

- Osnovna napaka Taylorjevih proučevanj je bila v tem, da je za povprečno normo upošteval učinek najboljšega in najmočnejšega delavca.
- Prva ostrejša kritika Taylorjevih metod je nastala 1909. leta po uporabi delavcev v skladišču Watertown in nato leta 1912 v zvezi z vprašanjem železniških tarif in preosnove prometa po Taylorjevih metodah.

- Najobsežnejša in najpodrobnejša kritika Taylorjevih metod pa pomeni delo profesorja moskovske univerze O. A. Jermanskija.
- Osnovna pomanjkljivost znanstvenega vodenja je v tem, ker se ni dotaknilo najbistvenejšega vprašanja, ki se tiče človekovega ravnanja v organizaciji, namreč vprašanja človekovega miselnega procesa pri razreševanju problemov.
- Pri tej teoriji je že napačno samo mišljenje, oziroma izhodišče, da je človek neki “homoeconomicus”.

5.3 KLASIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE V EVROPI

V okviru evropskih klasičnih proučevanj organizacije smo razlikovali dve temeljni usmeritvi oziroma šoli:

- 1. upravna organizacija (vodenje) in
- 2. Webrovo birokratsko organizacijo.

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.

5.3.1 Uprava organizacija

- Prvi, ki je začel sistematično proučevati organizacijo dela v Evropi, je bil francoski inženir Henri Fayol.
- “Vodja, ki ukazuje, mora biti vedno prisoten, ali pa ga mora nekdo zamenjati”.
- Izsledke svojega dolgoletnega dela je objavil 1908. leta v delu *Expose des principes generaux d'organisation* in nato leta 1916. v svojem najbolj znanem delu *Administration industrielle et generale*.

5.3.2 Fayolova členitev skupnega poslovanja na funkcije

Fayol je bil prvi, ki je razčlenil skupno poslovanje podjetja na poslovne funkcije.

Menil je, da lahko vsa opravila v podjetju razdelimo na naslednjih šest skupin:

- tehnična skupina opravil (proizvodnja, predelava itd.)
- komercialni posli (nabava, prodaja, menjava)
- finančni posli (zbiranje in zagotavljanje kapitala)
- varnostna funkcija (zaščita premoženja in osebja)
- računovodska funkcija (inventar, bilanca, stroški, statistika itd.),
- administrativna funkcija (predvidevanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontrola).

5.3.3 Načela administracije po Fayolu

Število načel administracije ni omejeno. Fayol jih je formuliral štirinajst, ki jih je najpogosteje uporabljal v svoji praksi. Ta pa so:

- delitev dela,
- avtoriteta,
- disciplina,
- enotnost ukazovanja,
- enotnost vodenja,
- podrejanje posameznih interesov splošnim interesom,
- nagrajevanje,
- centralizacija,
- hierarhija,
- red,
- pravičnost,
- stalnost osebja,
- iniciativnost in
- enotnost osebja.

5.3.4 Fayolova ocena taylorizma

Fayol navaja, da Taylorjev sistem počiva na tehle dveh mislih:

- delovno mesto vodje delavnice in nadzornika mora biti okrepljeno s štabom;
- zanikanje načela o enotnosti ukazovanja.

Če se zdi prva misel Fayolu dobra, se mu zdi druga napačna in nevarna.

5.3.5 Drugi pomembnejši predstavniki upravnega vodenja

- Najožji Fayolov sodelavec je bil S. Carlioz, ki je leta 1921 objavil pomembno delo pod naslovom *Le gouvernement des entreprises commerciales et industrielles* (Vodenje trgovskih in industrijskih podjetij).
- Pomemben propagator in raziskovalec organizacije dela v Franciji je bil znani francoski fizik Le Chatelier (1850-1936).

Znanstvene metode, ki se uporabljajo v industriji, po Le Chatelieru v proučevanju oziroma opazovanju teh pravil sestojijo iz:

- verovanj v determinizem in uporabe zakonitosti, kar vodi do tega, da se industrija ne naslanja na občasne pojave in izgube v proizvodnji, temveč nasprotno, da se bori za njihovo zmanjševanje;
- uporabe načela delitve dela, to je, da pred raziskovanjem vsak sestavljeni problem razstavimo na njegove sestavne dele, vse do elementarnih velikosti, ki morajo biti merljive;
- izbire cilja, ki je v tem, da začnemo z enostavnimi problemi in z njihovim natančnim odrejanjem. Bilo bi napačno, če bi začeli naenkrat z izboljševanjem vsega v proizvodnji;
- načrta pred akcijo, ki sestoji iz poprejšnjega raziskovanja najugodnejšega načina izdelave ter najboljše in najgospodarnejše organizacije dela;
- priprave dela, ki je sestavljena iz poprejšnje priprave sredstev in materiala, da bi se omogočila hitrejša izvedba;
- opravljanja dela, ki mora potekati po načrtu, kar je logična posledica predvidevanja in priprave dela;
- nujnosti kontrole rezultatov dela.

- S psihotehničnimi in psihofiziološkimi raziskovanji je že leta 1908 prvi začel v Franciji J. M. Lahv.
- Na področju psihotehničnih raziskovanj v Franciji moramo omeniti tudi prof. Julesa Amara.
- Znani psiholog W. Wundt je že leta 1879 osnoval laboratorij za eksperimentalne metode psihologije, ki je bil prvi tovrstni laboratorij na svetu za proučevanje psihofizioloških pojavov pri fizičnem delu.
- Hugo Münsterberg je leta 1910 prvič javno predaval po raznih krajih Nemčije o potrebi vključevanja psihologije v industriji.
- V stari Rusiji in pozneje v SZ je bil med prvimi, ki je teoretično proučeval organizacijo dela, učenjak in akademik Ivan Petrović Pavlov, Nobelov nagrajenec.

Pomembno mesto v razvoju upravnega vodenja v Angliji zavzema Oliver Sheldon. V svojem delu *The Psychology of Management* iz leta 1923 razlikuje tri temeljna področja dejavnosti v podjetju:

- organizacijo kot funkcijo v industriji, ki se nanaša na opredeljevanje politike podjetja,
- vodenje kot funkcijo v podjetju, ki se nanaša na uresničevanje politike znotraj meja, določeni z organizacijo,
- organizacijo kot kombinirani proces, ki omogoča posameznikom ali skupinam opravljanje dela.

Najpomembnejše sile zunaj organizacije so po Sheldonu:

- dejavnost oblasti,
- obnašanje (odnosi) javnosti,
- izobraževanje,
- zunanja trgovina in
- finance.

Ugotoviti pa moramo, da so bila njegova načela manj opredeljena v primerjavi s Fayolom ali Mooneyem. Kot primer naj navedemo tri njegova načela:

- politika mora služiti blaganji skupnosti,
- vodstvo mora razlagati najvišje moralne sankcije skupnosti kot celote,
- kot najbolj usposobljeni del skupnosti mora vodstvo inicirati moralne standarde o socialni pravici.

- Drugi pomembni predstavnik tradicionalnega klasičnega pristopa je angleški znanstvenik Urwick.
- Nadalje moramo omeniti prizadevanja na Poljskem, kjer je profesor Tehnične visoke šole v Varšavi inženir Karol Adamiecki med prvimi v Evropi objavil Taylorjeva dela na poljskem jeziku.
- Prve poskuse znanstvenega proučevanja organizacije dela v Italiji zasledimo med prvo svetovno vojno, ko je zdravnik in psiholog A. Gameli uporabljal psihotehnične metode pri izbiri letalcev za italijansko letalstvo.

V ZDA se je upravno vodenje močno razvilo zlasti po letu 1930. Pri razvijanju načel za uspešno vodenje zavzemata pomembno mesto James D. Mooney in Allan C. Reiley.

Menila sta, da so za uspešno vodenje najpomembnejša štiri načela:

- koordinacijsko načelo,
- načelo hierarhije,
- načelo funkcionalnosti in
- načelo stabilnosti.

Najvidnejši predstavnik tradicionalne klasične organizacijske teorije je ameriški znanstvenik Ralph Davis. Osnova njegovih proučevanj so bila dela Sheldona, Mooneyja in drugih.

Davis je razvrstil cilje podjetja v tri temeljne skupine:

- cilje primarne dejavnosti,
- cilje stranske dejavnosti in
- cilje sekundarne dejavnosti.

Nekaj njegovih pomembnejših načel:

- Načelo participacije,
- Načelo združevanja stališč,
- Načelo fiksne odgovornosti in pristojnosti,
- Zakon funkcionalne rasti,
- Načelo enake stimulativne vrednosti,
- Načelo večkratnih hipotez,
- Načelo neodvisnosti strokovnih služb,
- Zakon razmer.

- Med tradicionalnimi organizacijskimi klasiki moramo vsekakor omeniti J. Martindella, ki je proučeval predvsem uspešnost vodenja in razvil posebne postopke za ocenjevanje uspešnosti vodstvenega osebja.
- Pomembno mesto v razvoju znanstvene organizacije dela ima v ZDA Mary Parker Follett. Menila je, da so za uspešno vodenje najpomembnejša štiri načela:
 - koordinacija z neposrednim stikom odgovornih in prizadetih ljudi,
 - koordinacija v poprejšnjih fazah,
 - koordinacija kot povratni odnos vseh dejavnikov v danih razmerah in
 - koordinacija kot stalen proces.

5.3.6 Pomanjkljivosti upravnega vodenja

- Klasična teorija obravnava organizacijo kot zaprt sistem, usmerjen k uresničevanju ciljev neodvisno od delovanja zunanjih dejavnikov.
- Človeka jemlje kot strojni privesek in kot ekonomsko racionalno bitje, ki teži k maksimiranju zadovoljstva.
- Zasnova organizacije klasične teorije počiva izključno na strukturi avtoritete, na formalni zvezi nadrejenih in podrejenih, na pravici ukazovanja in kontrole, na hierarhijski strukturi.
- Klasična šola je bila usmerjena samo na študij enega dela organizacije, na formalno strukturo.
- Klasična teorija je, posebno v klasični administrativni različici, premalo podprta z dokazi in izkustvenimi preveritvami.

5.3.7 Webrova in Michelsova proučevanja organizacije

Zgodovinar, ekonomist, filozof in sociolog Max Weber, je proučeval socialne strukture takratne družbe. Z organizacijskega vidika je pomembno njegovo razlikovanje avtoritet. Razlikoval je tri čiste oblike avtoritete:

- zakonito avtoriteto,
- tradicionalno avtoriteto,
- karizmatično avtoriteto.

Birokratski model organizacije

Idealni tip birokratske organizacije je Weber zgradil na teh načelih:

- na stalni organizaciji upravnih funkcij, utemeljenih s pravili;
- na razmejenih področjih pristojnosti in odgovornosti;
- na razmejenih področjih odgovornosti za izvrševanje funkcij, tako da označuje dele sistematične delitve dela;
- na zagotavljanju potrebne avtoritete administratorjem za opravljanje njihovih funkcij;
- na jasni opredelitvi pomena prisile in njene uporabe;
- idealni tip birokratske organizacije je zgrajen na načelu hierarhije;
- pravila, s katerimi je urejeno poslovanje administracije, so večinoma tehnična;
- v racionalnem tipu birokratske organizacije morajo biti člani upravnih služb popolnoma ločeni od lastništva sredstev za proizvodnjo;
- napredovanje po hierarhični lestvici temelji na senioriteti ali uspehih, ki jih posamezniki dosežejo pri svojem delu;
- upravni akti, odločitve in pravila se izdajajo v pisni obliki.

Uporabnost birokratske organiziranosti

- Enovito in ustaljeno okolje daje ugodne možnosti za birokratski model organizacije.
- Birokratska organizacija ni primerna v okolju, ki se hitro in močno spreminja, in v organizaciji, v kateri so potrebne stalno nove inovacije, novi postopki in novi proizvodi.
- K birokratski organizaciji bodo težile organizacije z množično proizvodnjo. Za to proizvodnjo je značilna standardizacija vseh postopkov.

Pomanjkljivosti modela birokratske organizacije

- Glavne pomanjkljivosti birokratske organizacije pa najpogosteje izhajajo “prav iz njene prednosti kot hierarhične organizacije”.
- Birokratska organizacija temelji na natančni uporabi pravil.
- V birokratski organizaciji postane delavec žrtev papirnatega dela.
- Okvirna negativnost birokratske organizacije se kaže v njenem obravnavanju človeka kot priveska stroja in človeka brez čustvene razgibanosti

5.3.8 Michelsova proučevanja organizacije

- Robert Michels, znani švicarski sociolog, se je odlikoval predvsem po proučevanju množičnih organizacij.
- Razčlenjeval in formuliral je nastajanje oligarhičnih teženj v organizacijah.
- Najpomembnejši prispevek organizacijski in sociološki teoriji so njegove ugotovitve o delu in razvoju množičnih organizacij.
- Kdor govori o organizaciji, misli vedno na oligarhijo.

Možna izpitna vprašanja:

5 Klasična teorija organizacije

5 Klasična teorija organizacije obravnava organizacije kot zaprti sistem in je osredotočene na predpisovanje načel in formalne vidike organizacije.

- a) Katere so temeljne podmene klasične teorije organizacije?
- b) Kaj so značilnosti klasične teorije organizacije v ZDA (taylorizem)?
- c) Navedite nekaj značilnosti funkcionalnega vodenja po Taylorju?
- d) Navedite nekaj osnovnih načel znanstvenega vodenja e) kateri si pomembnejši Taylorjevi sodelavci in kakšen je njihov prispevek h klasični teoriji organizacije?
- f) Kakšen je Gantov in Emersonov prispevek k klasični teoriji organizacije?
- g) Kaj je prispevek H. Forda h klasični teoriji organizacije?
- h) kateri so pomembnejši uporabni dosežki znanstvenega vodenja?
- i) V čem so pomanjkljivosti znanstvenega vodenja?
- j) Kaj so temeljne značilnosti klasične teorije organizacije v Evropi?
- k) Kaj je prispevek fayolizma h klasični teoriji organizacije?
- l) Katere so prvine administracije po Fayolu in kaj so njihove značilnosti?
- m) Katera so pomembnejša načela po Fayolu?
- n) kateri so poleg Fayola pomembnejši predstavniki upravnega vodenja?
- o) V čem so pomanjkljivosti upravnega vodenja?
- p) Opišite birokratski model organizacije (Weber)!
- r) Katere avtoritete je opredelil M. Weber in kaj so njihove značilnosti?
- s) Kje in pod kakšnimi pogoji se še uporablja birokratska organizacija?
- š) V čem so pomanjkljivosti birokratskega modela organizacije?
- t) V čem se kaže Michelsov prispevek h klasični teoriji organizacije?

VAŠA VPRAŠANJA ?

