

# 7. MODERNA TEORIJA ORGANIZACIJE

Kaj bomo spoznali:

- Nastanek in razvoj modernih organizacijskih teorij
- Sistemska teorija
- Teorija o človeških virih
- Evropski prispevki k teoriji organizacije

# 7.1 NASTANEK IN RAZVOJ MODERNIH ORGANIZACIJSKIH TEORIJ

- 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, kot npr. matematika, kibernetika in vedenjske znanosti.
- V sodobne organizacijski teoriji sta se razvili predvsem dve usmeritvi:
  - sistemska teorija in
  - teorija o človeških virih.

# 7.2 SISTEMSKA TEORIJA

- Sistemska metoda
- Temeljni pojmi s področja systemske teorije
- Kibernetiski model organizacije
- Upravljanje organizacijskih sistemov
- Strukturalni funkcionalizem

# Sistemska metoda

- Sistemska metoda opazovanja pojavov se nanaša na proučevanje sestavnih sistemov v mnogosmerni povezanosti vzrokov in posledic pri delovanju sistema.
- Zasnovana je na povratni (feedback) in vnaprejšnji (feedforward) informaciji.

# Temeljni pojmi s področja sistemske teorije

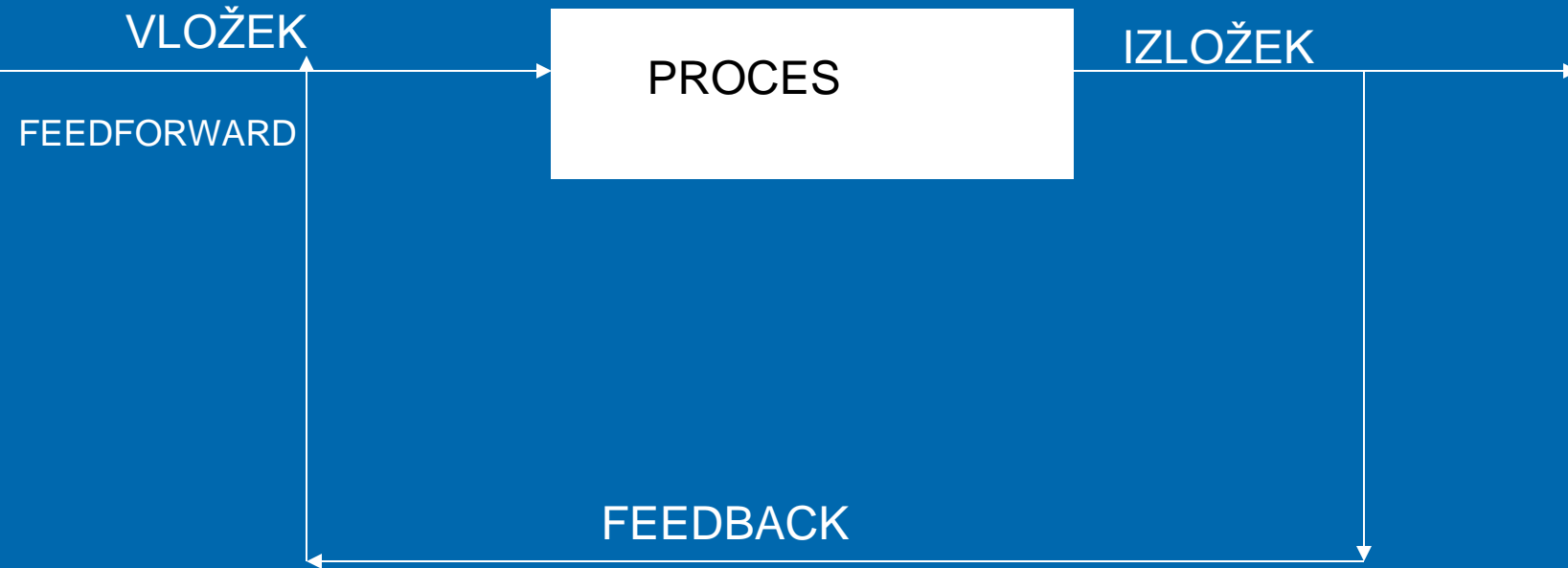
- Sistemska teorija pojmuje vse stvari in pojave v svetu kot sisteme.
- Za vse sisteme je pa značilno:
  - da so sestavki določenih prvin,
  - da so ti sestavki usklajeni z določenimi prirodnimi zakonitostmi,
  - da so taki sestavki nastali po vnaprej določenih načelih in merilih.
- Kukoleća razlikuje tri temeljne skupine sistemov:
  - prirodne sisteme,
  - tehnične sisteme in
  - organizacijske sisteme.

- Glede na odnos do okolja in določnost obnašanja lahko sisteme razvrstimo v dve temeljni skupini, in sicer:
  - v zaprte sisteme in
  - v odprte sisteme (družbeni sistemi).
- Omejevanje spremenljivosti ravnanja posameznikov dosega družbeni sistemi predvsem na tri načine:
  - s pritiskom, to je tako, da okolje sili ljudi k enotnemu ravnanju, ker le skupno lahko zadovoljujejo svoje potrebe;
  - s skupnimi vrednotami in pričakovanji. Ljudje razvijajo določene skupne cilje in pričakovanja o tem, kako se je treba obnašati in ravnati, da bi lahko uresničili postavljene skupne cilje;
  - z obveznimi pravili. Kadar je odnos med potrebami in funkcijami nejasen in slabo viden, se obnašanje določa s pravili, na katere se vežejo negativne sankcije.
- Socialni in psihološki temelji družbenih sistemov so:
  - vloge,
  - norme in
  - vrednote.

# Kibernetiski model organizacije

- Shema vložek - predelava - izložek in ciklično dogajanje nas navajata na pojmovanje organizacije kot kibernetiskega modela in tudi kot sistema za predelovanje informacij.
- Tudi človeka kot dejavno sestavino v družbenih sistemih moramo pojmovati v skladu s kibernetiko zasnovano.

# Shema kibernetičkega modela





- Človekovo ravnanje v nekem obdobju je odvisno predvsem od dveh dejavnikov:
  - od njegovega notranjega stanja na začetku razdobja in
  - od okolja, v katerem se je nahajal na začetku tega razdobja.
- Človekov spomin v nekem obdobju lahko razdelimo na dva osnovna dela:
  - na aktivni del, ki ima izredno velik vpliv na človekovo ravnanje v določenem trenutku, in
  - na del, ki le malo (ali nič) vpliva na človekovo ravnanje v tem trenutku.
- Tudi okolje, ki vpliva na človekovo ravnanje, lahko razdelimo na dva dela:
  - na aktivni del okolja in
  - na pasivni del okolja.

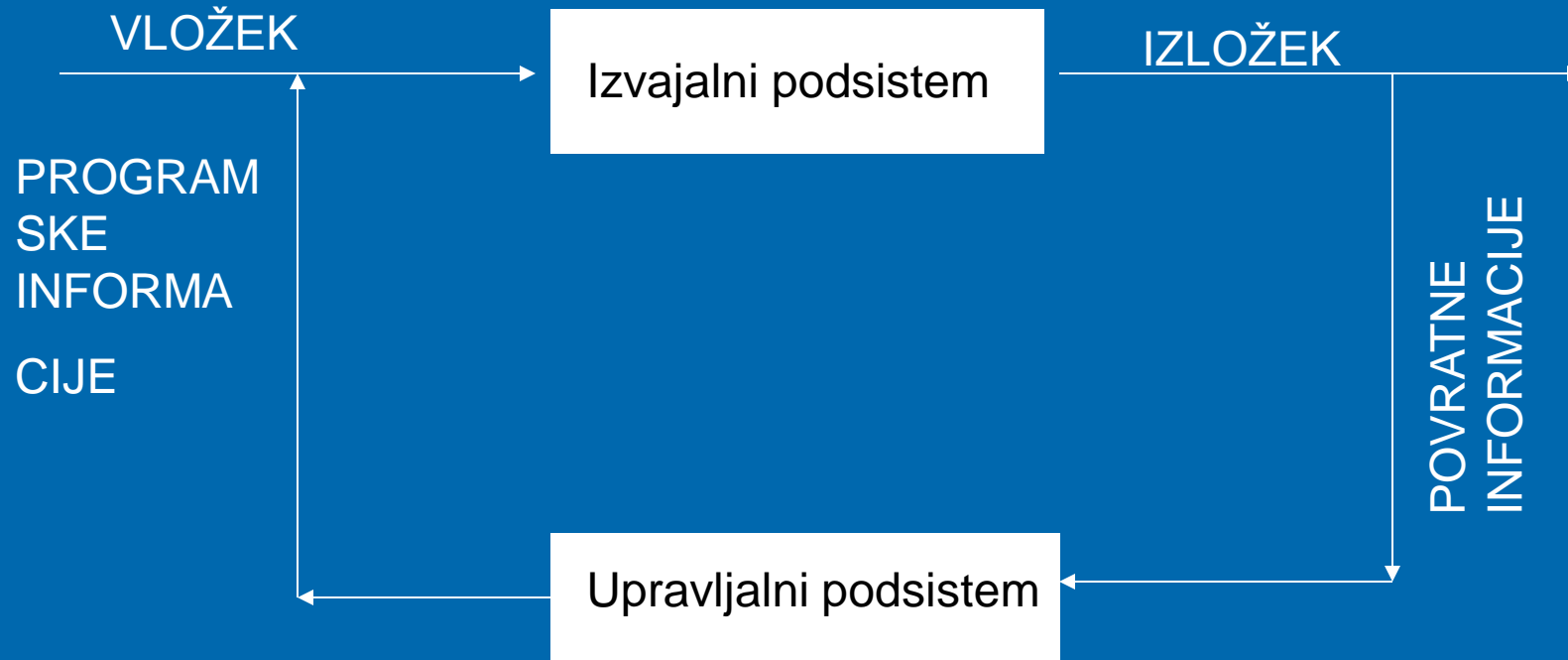
- Sprejemanje, predelovanje, oddajanje in prenašanje informacij proučuje vrsta znanstvenih disciplin.
- Tehnične vede
- Kibernetika
- Tri stopnje predelave in kibernetiski model:
  - prvi je primarni tehnološki proces organizacije (tehniziran in opremljen s potrebnimi tehničnimi sredstvi),
  - drugi je kibernetizacija celotnega procesa v organizaciji,
  - tretji pa je kibernetizacija samega že kibernetiziranega informacijskega sistema.

- Uspešnost organizacije je močno odvisna od usklajenosti njenega delovanja. Usklajevanja pa ni mogoče doseči brez ustrezne komunikacijske mreže.
- Sodobnost organiziranosti za komuniciranje je odvisna tudi od specializacije opravil v zvezi s komuniciranjem. Zato imamo v organizacijah:
  - enote za prenašanje informacij;
  - enote za beleženje in pripravljane informacij;
  - enote za zbiranje podatkov;
  - enote, ki so specializirane za pridobivanje tehničnih temeljev za odločitve;
  - enote, ki so specializirane za tolmačenje politike in temeljnih ciljev organizacije;
  - enote, ki shranjujejo informacije.

# Upravljanje organizacijskih sistemov

- Vsaka organizacija kot sistem je sestavljena iz izvajalnega in upravljalnega (krmilnega) podsistema.
- 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.
- Organizacijske sisteme uravnavamo oziroma upravljamo s pomočjo vnaprejšnjih in povratnih informacij.

# Shema kibernetičkega modela



# Strukturalni funkcionalizem

- Strukturalni funkcionalizem je smer v proučevanju družbe in organizacij kot njenih podsistemov z vidika sistemske teorije, in to tako, da družbo in organizacije pojmuje kot samostojna realna bitja, ki imajo svoje potrebe, svojo voljo in kot take tudi samostojno delujejo.
- Organizacije kot tudi celotna družba so odprti sistemi.

- Funkcionalisti obravnavajo organizacije kot odprte sisteme in zato želijo pojasniti tri temeljna vprašanja glede odprtosti sistemov:
  - vprašanje meja sistema,
  - vprašanje odnosov med sistemom in njegovimi deli ter
  - vprašanje odnosov med različnimi sistemi.
- Osrednje vprašanje v vseh treh obravnavanih primerih je vprašanje potreb sistema. Funkcionalisti na to vprašanje niso odgovorili, temveč govorijo enostavno o potrebah in funkcijah sistema.

- Prispevek strukturalnega funkcionalizma k sistemski teoriji je predvsem v tem, da je pritegnil pozornost na medsebojno povezanost okolja in organizacije in povezanost sistema z njegovimi podsistemi.
- Funkcionalizem pa ima tudi svoje slabe strani. Kažejo se v postavljanju teze o potrebah sistema in o funkcijah, ki jih sistemi opravljajo.



## 7.3 TEORIJA O ČLOVEŠKIH VIRIH

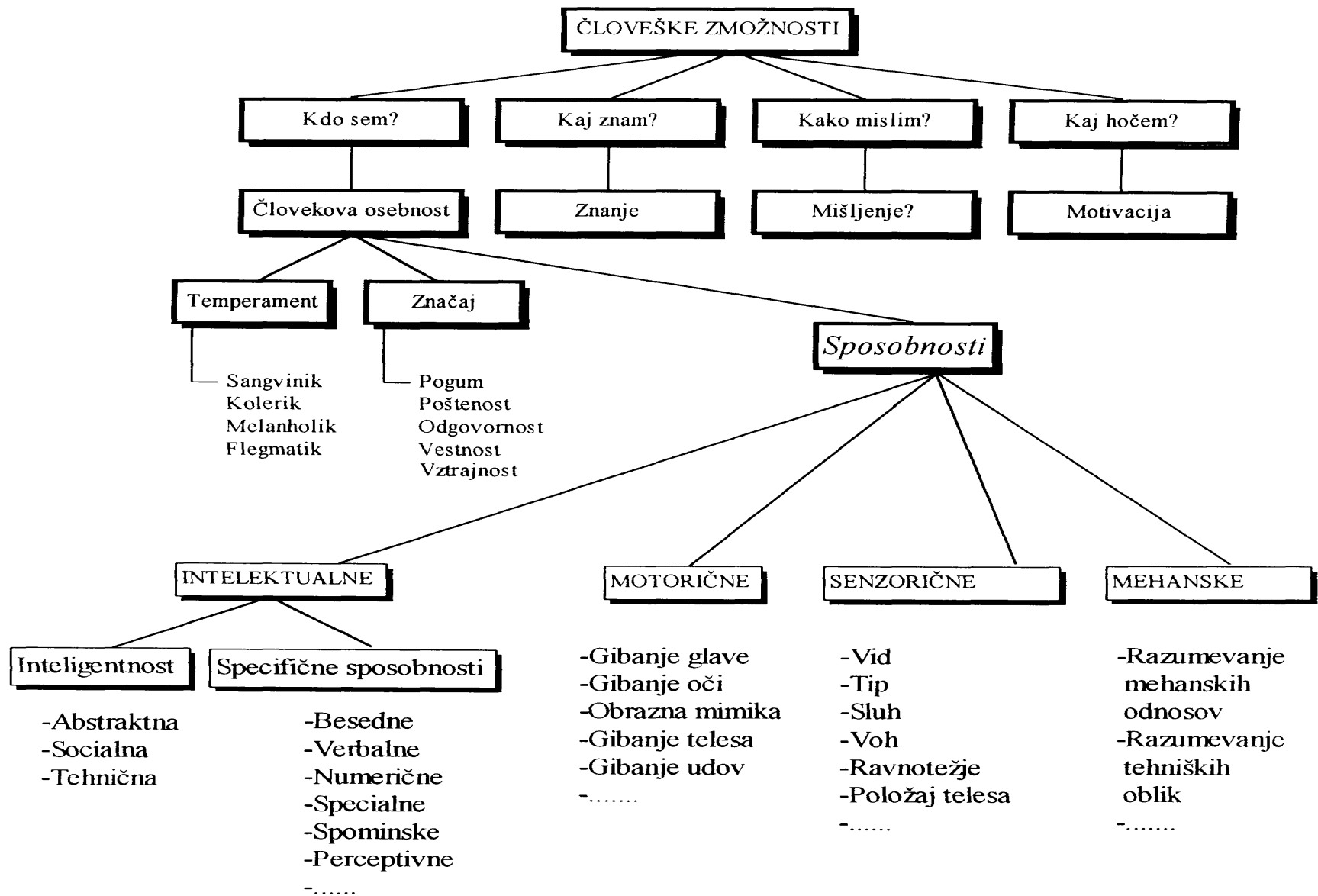
### KAJ BOMO SPOZNALI:

- Značilnosti teorije o človeških virih
- Modeli ravnanja z ljudmi pri delu
- Področja proučevanja teorije o človeških virih
- Likertovi sistemi vodenja
- Burns-Stalkerjev model organiziranosti
- Lawrence-Lorschov model organiziranosti

# Značilnosti teorije o človeških virih

- Teorija o medčloveških odnosih obravnava organizacijo kot enostaven socialni sistem, ki ga sestavljajo majhne delovne skupine.
- Teorija o organiziranosti človeških virov ali človeških zmognosti obravnava organizacijo kot sestavljen sociotehnični sistem, v katerem so najpomembnejše človeške prvine.
- Osrednji problemi proučevanja teorije o človeških virih so človeški vidiki organizacije.
- Osnovna podlaga teorije o izrabi človeških sposobnosti je teorija motivacije.
- Teorija o človeških virih izhaja iz spoznanja, da sta človek in njegove zmognosti bistveni sestavini vsakega dogajanja.

# Približna slika človekovih zmožnosti



# Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

- Izoblikovali so se modeli ravnanja z ljudmi pri delu. Pomembnejši med njimi so zlasti tile:
  - administrativni model,
  - legalni model,
  - finančni model,
  - vodstveni model,
  - humanistični model in
  - vedenjskospoznavni model.

# Področja preučevanja teorije o človeških virih

- Najpomembnejša področja, ki jih teorija o organizaciji človeških virov proučuje, so:
  - vodstvena filozofija
  - vodstveno obnašanje,
  - motivacijske sile,
  - komunikacijski proces,
  - vzajemno delovanje,
  - sprejemanje odločitev,
  - oblikovanje ciljev,
  - oblikovanje delovnih skupin,
  - kontrolni proces ter
  - izvrševanje in usposabljanje.

# *Vodstvena filozofija*

- Vodstvena filozofija je pomembna spremenljivka teorije o človeških virih. Njene opredelitve so različne.
- Za uresničevanje organizacijskih ciljev lahko uporabimo predvsem dva načina: prisilo in motivacijo.
- Teoretični podlagi za obe skrajnosti sta najlepše pojasnjeni v McGregorjevi teoriji X in teoriji Y.

## ➤ **Teorija X - klasični vidiki usmerjanja in kontrole.**

Temeljna sklepanja teorije X, ki so filozofska podlaga za klasično teorijo organizacije, so predvsem ta:

- povprečen človek čuti odpor do dela in se mu izogne, če le more. Vodstvo organizacije mora skrbeti za storilnost in končni rezultat. Da to doseže, mora preprečevati neločljive težnje človeške narave po izogibanju dela. Zaradi te človeške značilnosti, da ljudje ne marajo dela, je treba ljudi prisiljevati, nadzorovati, usmerjati in jim groziti s kaznijo, da bi jih pripravili do zadostnega prizadevanja, da bi uresničili organizacijske cilje.
- Odpor do dela je pri ljudeh tako močan, da tudi obljubljeni nagrade ne zadostujejo. Ljudje sprejmejo nagrade, vendar zahtevajo vedno več, kar pa ne vpliva na pripravljenost za povečanje njihovega napora. Izsilimo ga lahko samo z grožnjami in kaznovanjem.
- Povprečno človeško bitje se raje pusti usmerjati, si želi izogibati odgovornosti, ima le malo ambicij in želi predvsem gotovost.

➤ **Teorija Y - integracija individualnih ciljev s cilji organizacije.** Povsem nasprotna teoriji X pa je teorija Y. Temeljna sklepanja teorije Y so predvsem tale:

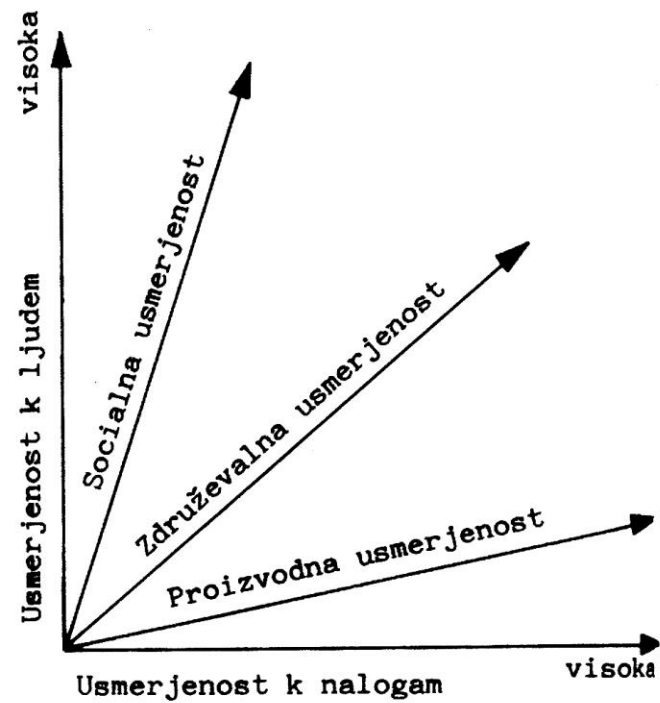
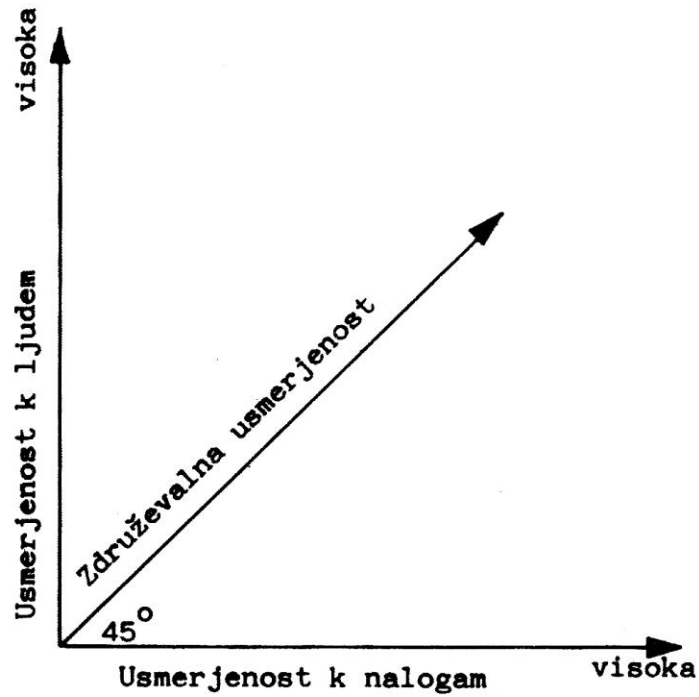
- trošenje fizičnega in umskega napora pri delu je tako naravno kot igra ali počitek. Povprečen človek v načelu ne sovraži dela. Odvisno od konkretnih razmer lahko postane delo vir zadovoljstva;
- zunanja kontrola in grožnja s kaznijo nista edini sredstvi za usmerjanje prizadevanj k organizacijskim ciljem. Ljudje sami nadzirajo in usmerjajo svoje delo, če vanj zaupajo;
- določitev ciljev je odvisna od nagrad, povezanih z njihovim doseganjem. Najpomembnejše od teh nagrad, zadovoljitve jaza in samouresničevanja, so lahko neposreden plod naporov, usmerjenih k organizacijskim ciljem;
- povprečen človek se nauči, da v pravih razmerah odgovornost ne samo sprejme, temveč jo tudi sam išče. Odklanjanje odgovornosti, pomanjkanje ambicij in poudarjanje gotovosti so navadno le posledice slabih izkušenj, ne pa prirojene človekove lastnosti;
- sposobnosti za uporabo razmeroma visoke stopnje domiselnosti, ustvarjalnosti in bistroumnosti za reševanje organizacijskih problemov so med ljudmi na široko porazdeljene;
- v sodobnem industrijskem življenju so intelektualne sposobnosti povprečnega človeka le delno izrabljene.



➤ **Teorija Z - realno obravnavanje človeka v organizaciji.** Teorija X in teorija Y sta zelo obravnavani teoriji. Njuni kritiki so sprožili vrsto razmišljanj, od katerih je še zlasti zanimiva Reddinova situacijska teorija Z. Osnovni sklepi teorije Z so zlasti ti:

- človek ima voljo,
- nagnjen je k dobremu in slabemu,
- razmere spodbujajo človeka,
- razum spodbuja človeka,
- medsebojna odvisnost je osnovni način človeškega medsebojnega delovanja,
- medsebojno delovanje je za človeka pomembna družbena enota,
- stvarnost je najboljši opis za človekovo gledanje na sočloveka.

# Variacije vodstvene filozofije



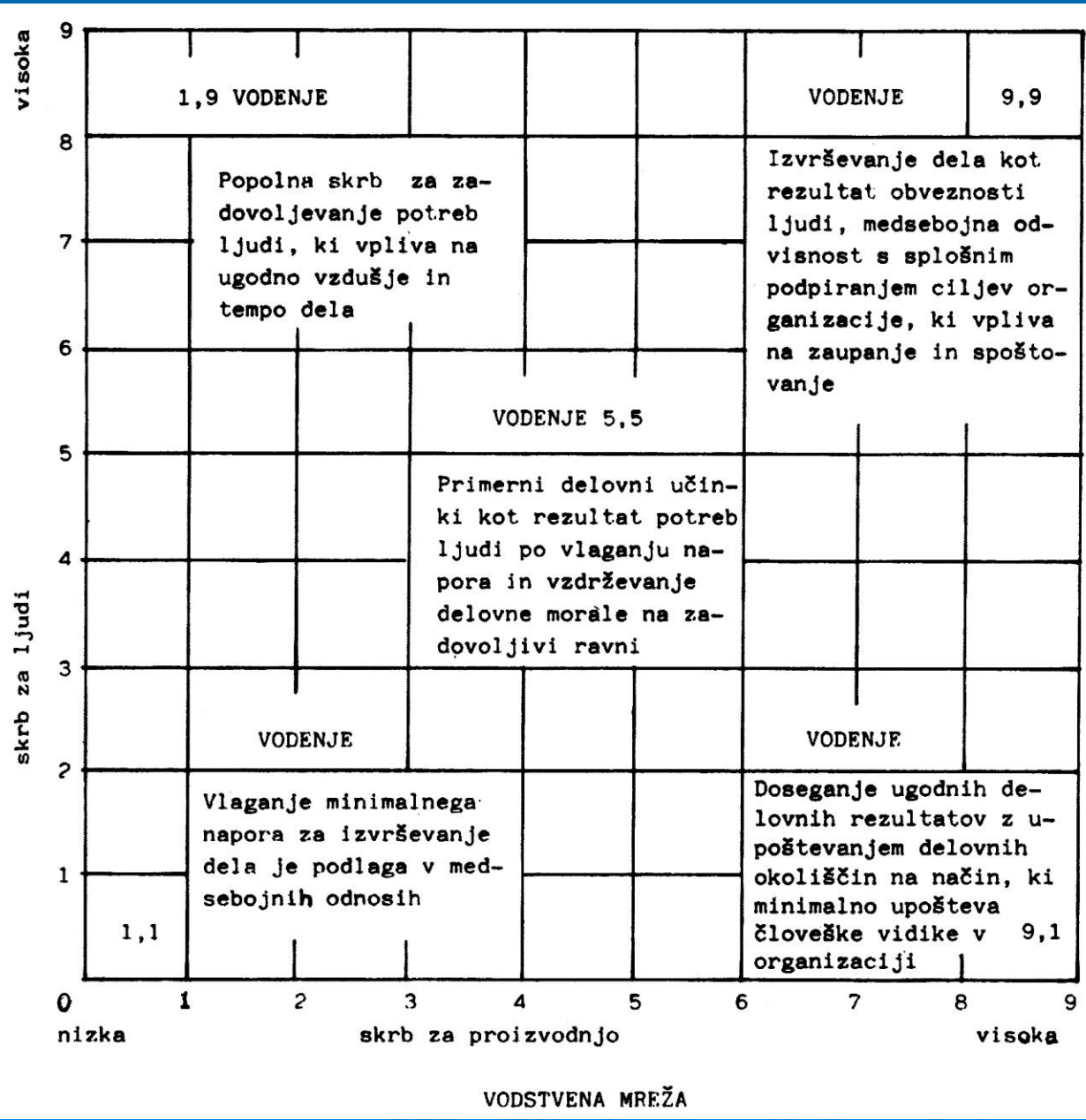
# Vodstveno obnašanje

- 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 in
  - k človeku usmerjeni vodje.

## *Vodstvena mreža*

- Podrobno teoretično analizo vodstvenih stilov sta opravila ameriška znanstvenika Blake in Mouton. Razvila sta posebno metodo vodstvene mreže.
- Vodstvena mreža omogoča, da se vodje izogibajo dilemam o tem, katere možnosti naj se uporabljajo.
- Temeljne organizacijske značilnosti vodstvene mreže so skrb za cilje oziroma proizvodnjo, skrb za ljudi in organizacijska hierarhija.

# Vodstvena mreža



## *Reddinova teorija 3-D*

- Reddin razlikuje štiri temeljne stile obnašanja vodilnih in vodstvenih delavcev.
- Te oblike so:
  - strnjeni (integrated) stil kot visoka stopnja usmeritve k nalogam in ljudem,
  - prizadevni (dedicated) stil z usmeritvijo samo k nalogam,
  - zavzeti, socialno usmerjeni (related) stil z usmeritvijo le k ljudem in
  - zadržani (separated) stil kot nizka stopnja usmeritve k nalogam in ljudem.

## Vodstveni stili teorije 3-D

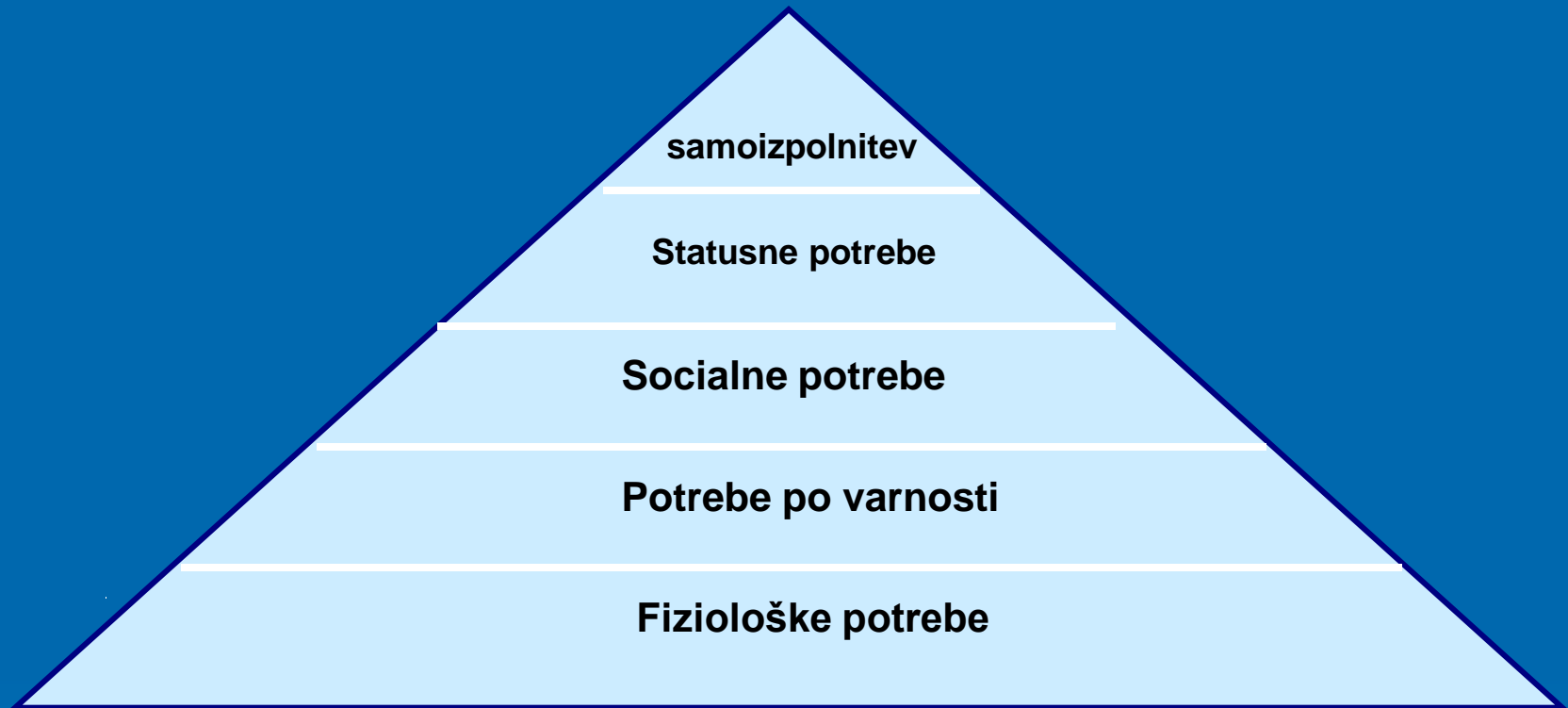
<i>Manj učinkoviti stili</i>	<i>Temeljni stili</i>	<i>Učinkovitejši stili</i>
kompromisar	združevalni	izvrševalec
avtokrat	prizadevni	dobrotljivi avtokrat
misijonar	zavzeti	razvijalec
dezerter	zadržani	birokrat

# *Motiviranje*

- Človekove aspiracije;
- Motivacijske teorije (vsebinske in procesne teorije);
- Teorije usmerjene na potrebe:
  - Maslowa teorija in teorija potreb;

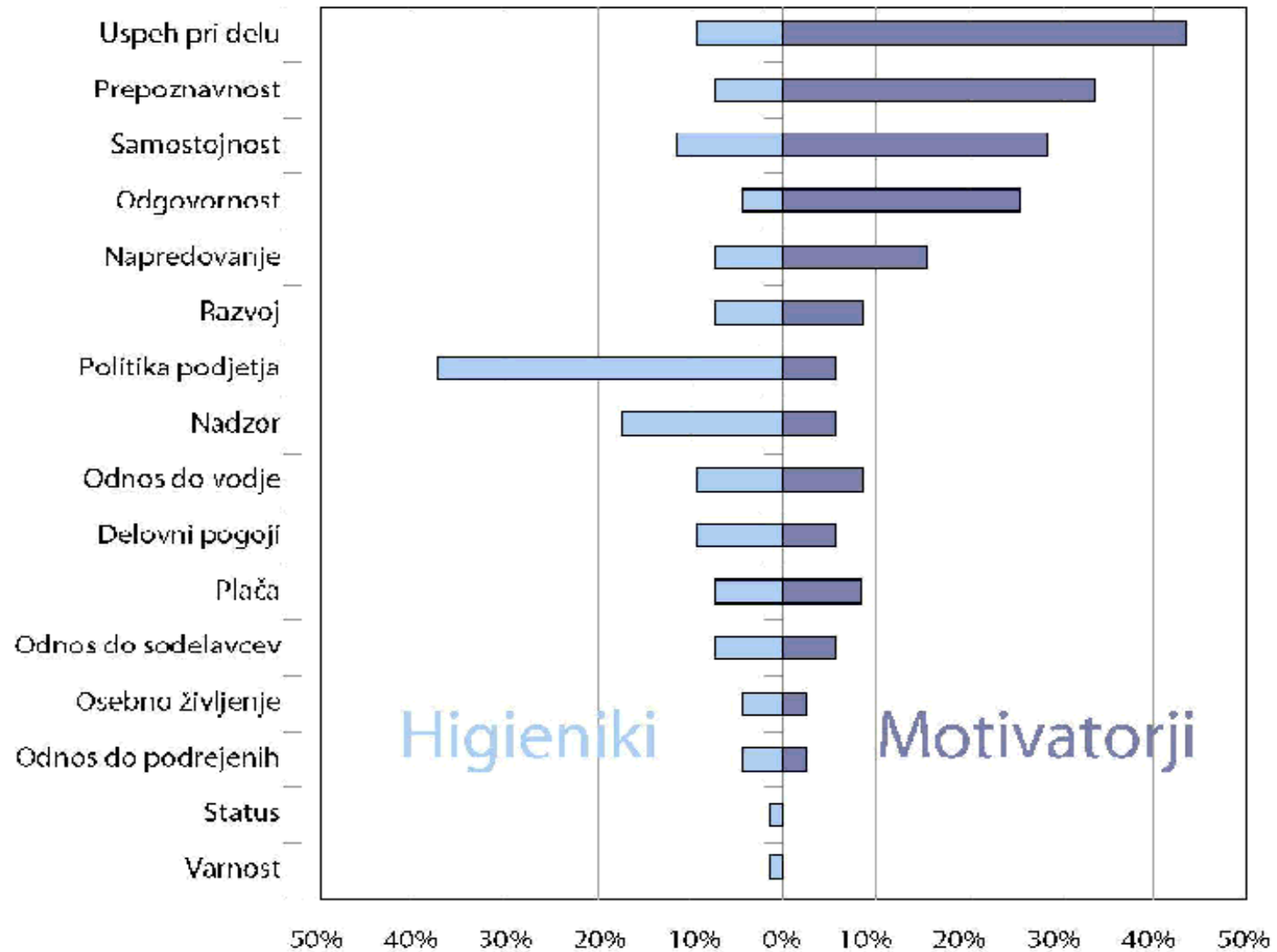


## *Hierarhija potreb po Maslowu*



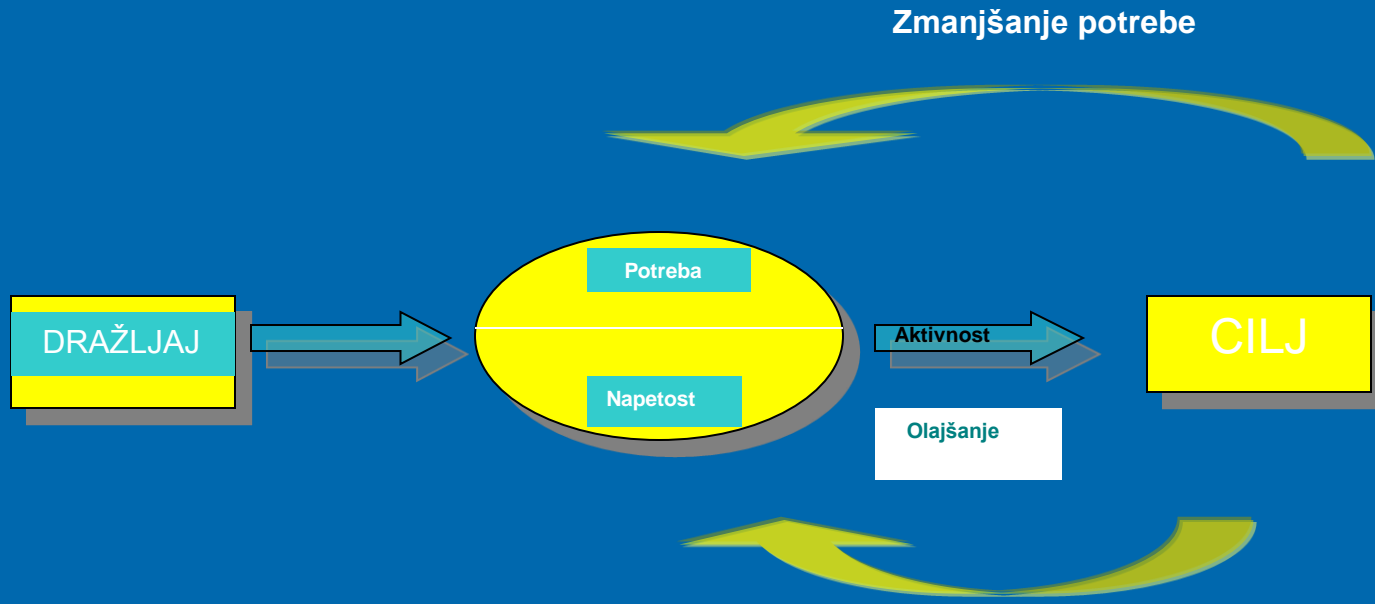
- Teorija ERG,
- McClellandova teorija.
- Teorije motivacije, usmerjene na cilje:
  - Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija,

# Motivatorji in higieniki po Herzbergu



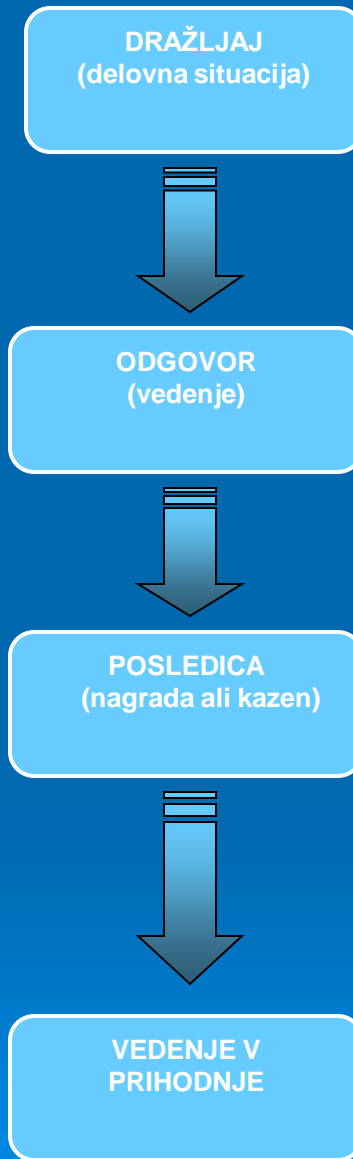
- Teorija cilja,
- Teorija enakosti,
- Teorija pričakovanja,
- Leavittova teorija.

# Leavittova motivacijska teorija



# ➤ Teorija usmerjena na delovanje

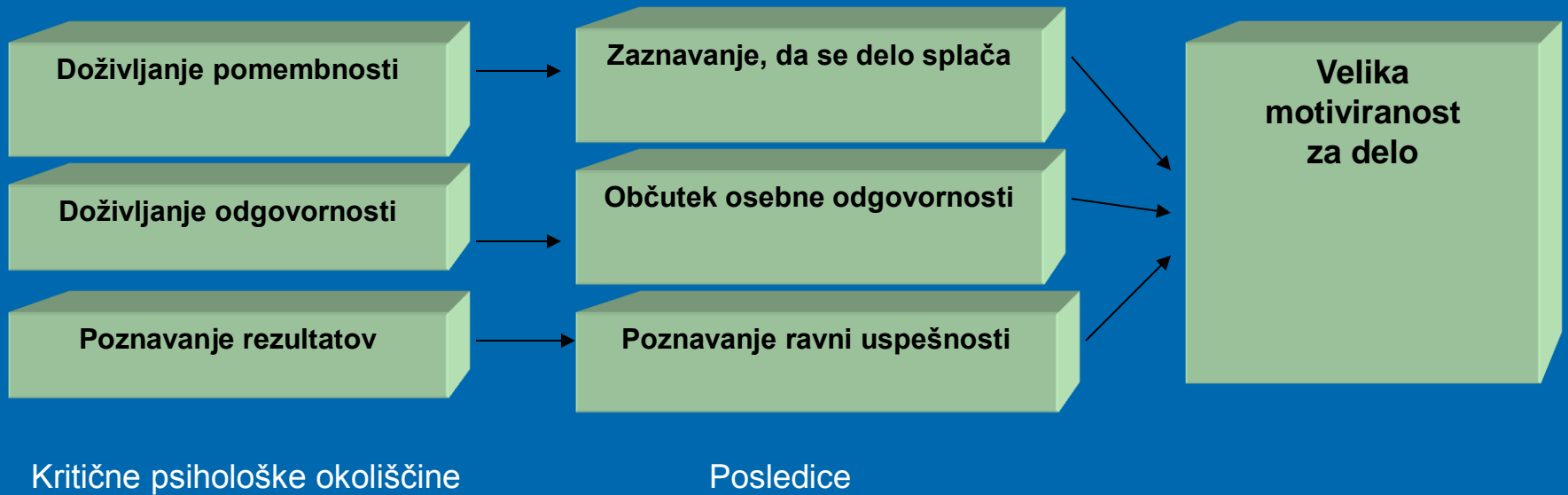
## Osnovni vedenjski krog



## ➤ Druge teorije motivacije

- Teorija značilnosti dela,
- Teorija spodbujanja,
- Teorija pravičnosti,
- Frommova teorija,
- Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

# Model psiholoških okoliščin





## ➤ Ekonomska motivacija

- Plaća,
- Osnovna plaća,
- Dodatki k plaći.

# *Oblikovanje timske organizacije*

- Značilnosti sodobne organiziranosti
- Značilnosti učinkovite delovne skupine
- Metode za oblikovanje timskega dela
- Vedenjsko povratno sporočilo

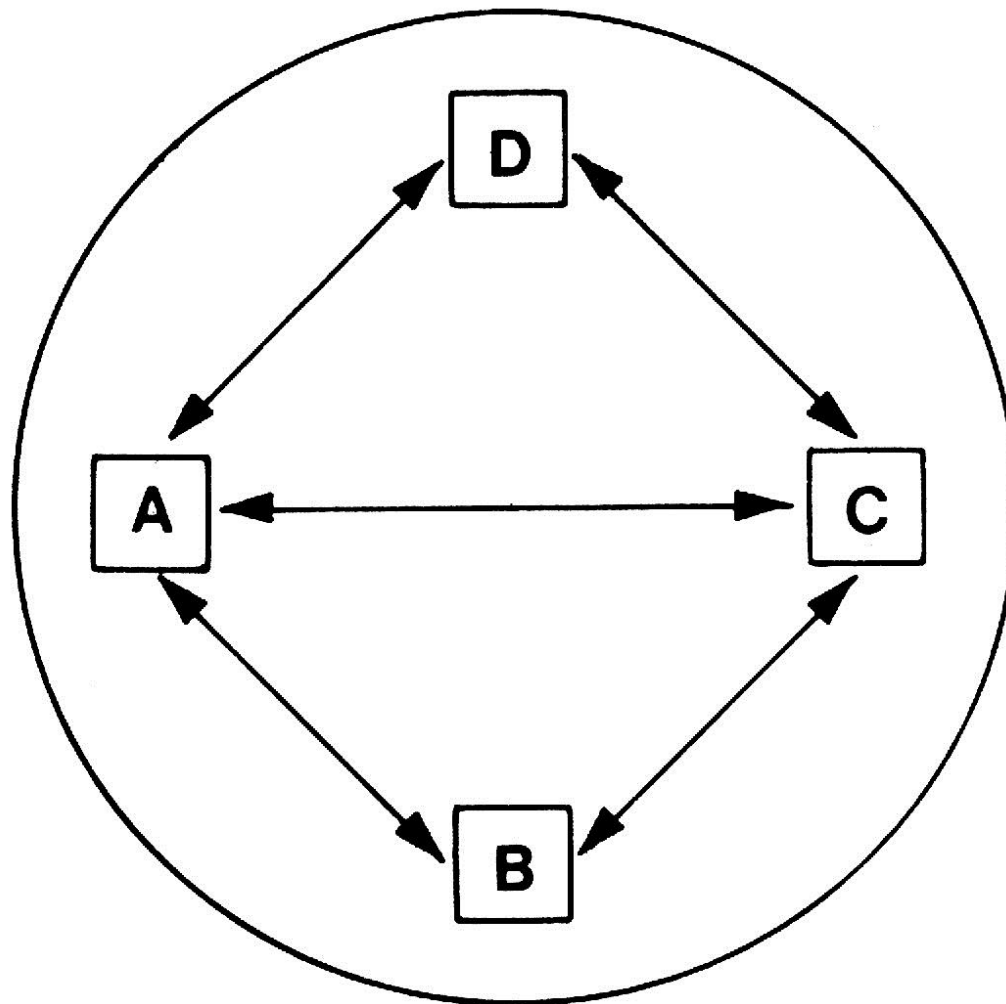
## *Značilnosti sodobne organiziranosti*

- Temeljna razlikovalna značilnost sodobne organiziranosti je njena timska zasnova.
- Strukturo organiziranosti sodobno organizirane organizacije sestavljajo delovne skupine kot najnižje enote skupnega dela.
- Ker je sodobna organizacija timska organizacija, je ena temeljnih zahtev za njeno učinkovitost, da so delovne skupine pravilno osnovane.

# Značilnosti učinkovite delovne skupine

Razlikovalne značilnosti učinkovite delovne skupine, ki dobro deluje, ki je učinkovita in ustvarjalna, so predvsem:

- delovno vzdušje, ki ga zaznamo v nekaj minutah, teži k neformalnosti, udobnosti, in sproščenosti, ljudje so vključeni v delo in zanj zainteresirani;
- sodelavci skupine veliko razpravljajo in vsak pri tem sodeluje;
- naloge in cilje skupina dobro razume in sprejema;
- sodelavci skupine poslušajo drug drugega, razprava je urejena in temeljita;
- med člani skupine so tudi nesoglasja, ki se ne zakrivajo, ampak jih skušajo razrešiti;
- večina odočitev je enoglasno sprejetih, pri čemer je jasno, da vsakdo soglaša in da je voljan prostovoljno sodelovati;
- kritika je pogosta, odkrita in razmeroma prijetna;
- ljudje svobodno izražajo svoja občutja in ideje o problemih in delovanju skupine;
- ko se odločitve sprejmejo, se morajo ljudem opredeliti in dodeliti jasne naloge;
- vodja skupine nima vodilne vloge, člani skupine pa mu brez vzroka ne nasprotujejo;
- skupina se zaveda svojega delovanja in vsi njeni problemi se sproti rešujejo.



A, B, C, D - sodelavci delovne skupine

# Metode za oblikovanje timskega dela

Najbolj znane metode so:

- Metoda proučevanja primerov (Case study method);
- Metoda pripetljaja (Incident process method) je kombinacija metode primerov in tehnike vpraševanja;
- Pri metodi živih primerov (Live Case - Washington University v St. Louisu) predstavijo dejansko stanje nekega podjetja;
- Pri igri vlog (Moreno s svojo psihodramo) so pomembni: izbira, režija, prekinitev in obravnavanje prizora, ki ga mora kandidat prikazati.
- Pri načrtovalni igri (Business Game, Management Decision Simulation) je pozornost usmerjena k načrtu za prihodnost;
- Sindikalna metoda (Administrative Staff College) sloni na skupinskem delu, menjavanju vlog in razpravljanju o tem.
- Pri metodi "urjenja možganov" (brainstorming), gre za ustvarjalno iskanje novih idej, rešitev in načrtov.
- Po sinektični metodi (sinektika pomeni združevanje neodvisnih pojavov), skupino šestih ljudi zavestno odmaknemo od problema, ki ga hočemo rešiti, in od nje zahtevamo, da navede podobne primere z drugih področij.
- Pri morfološki metodi s pomočjo iščemo ideje za nove izdelke.
- Futuristične študije omogočajo vpogled v dogajanja čez 10 do 20 let.
- Pri funkcijski analizi si podjetje med mnogimi področji izbere najugodnejše področje raziskave in razvoja.

# Vedenjsko povratno sporočilo

Nekatere značilnosti vedenjske povratne informacije:

- ne sme biti ocenjevalna, temveč opisovalna. Z opisovanjem in opisovalnim načinom posredovanja vedenjsko povratne informacije (feedbacka) zmanjšujemo potrebo po defenzivnosti njegovega uporabnika;
- mora biti posebna, nikoli splošna; primerno je, da svoje zaznave izražamo posredno;
- upoštevati moramo tistega, ki povratno informacijo da, in tistega, ki jo sprejema; v nasprotnem primeru je lahko vedenjsko povratna informacija neustvarjalna;
- vedno mora biti usmerjena k obnašanju, ki ga je mogoče spremeniti; razočaranja pri ljudeh samo povečujemo, če jih vedno le opominjamo na njihove napake;
- mora biti spodbudna; najkoristnejša je takrat, kadar njen uporabnik sam postavlja vprašanja o posledicah svojega obnašanja tistemu, ki mu da povratno informacijo;
- časovno je omejena; najkoristnejše je, da se takoj odzovemo na neželjeno obnašanje, kajti tako ima uporabnik povratne informacije možnost dobiti takojšnja dodatna pojasnila od dajalca povratne informacije o njeni resnični zaznavi.

# Vedenjsko povratno sporočilo

	Znano nam	Neznano nam
drugim znano	I področje svobodnih dejavnosti	II slepo področje
drugim neznano	III skrito področje	IV neznano področje



# *Druge spremenljivke teorije o človeških virih*

- Poleg vodstvene filozofije, vodstvenega obnašanja, motiviranja in oblikovanja skupinskega dela so pomembne spremenljivke teorije o človeških virih še: komuniciranje, medsebojno delovanje (interakcije), sprejemanje odločitev, oblikovanje ciljev, kontrolni sistemi in visoka izvedba ciljev.
- Teorija o človeških virih razvija in uporablja vsestransko razvito komuniciranje. Vertikalno, horizontalno in lateralno.
- V grobem razlikujemo tri temeljne oblike medsebojnega delovanja (interakcije), ki so tekmovanje, prostovoljno sodelovanje in premišljeno soodvisno delovanje.
- Teorija o človeških virih razvija in uporablja zavestno soodvisno delovanje.

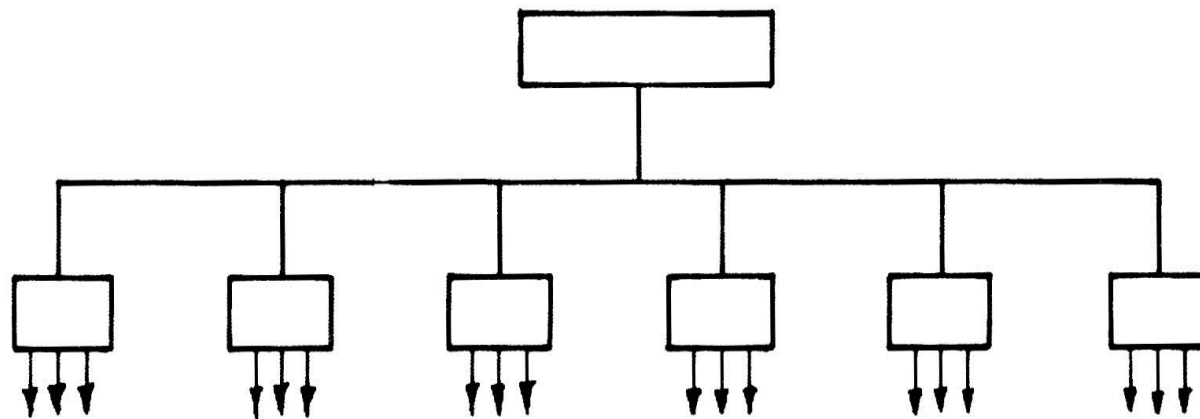
# Likertovi sistemi vodenja

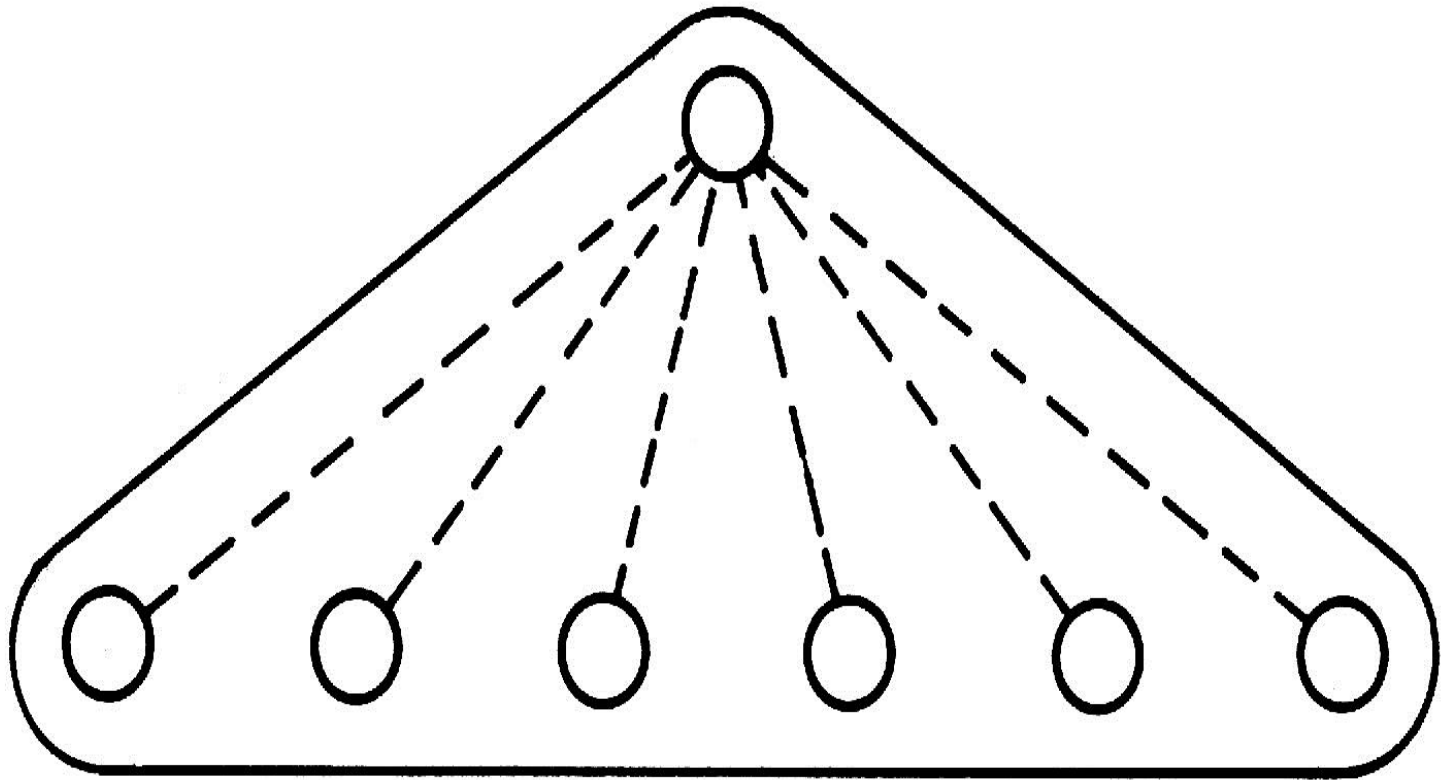
- Značilnosti Likertovih sistemov vodenja
- Prednosti in pomanjkljivosti Likertovega sistema 4

# *Značilnosti Likertovih sistemov vodenja*

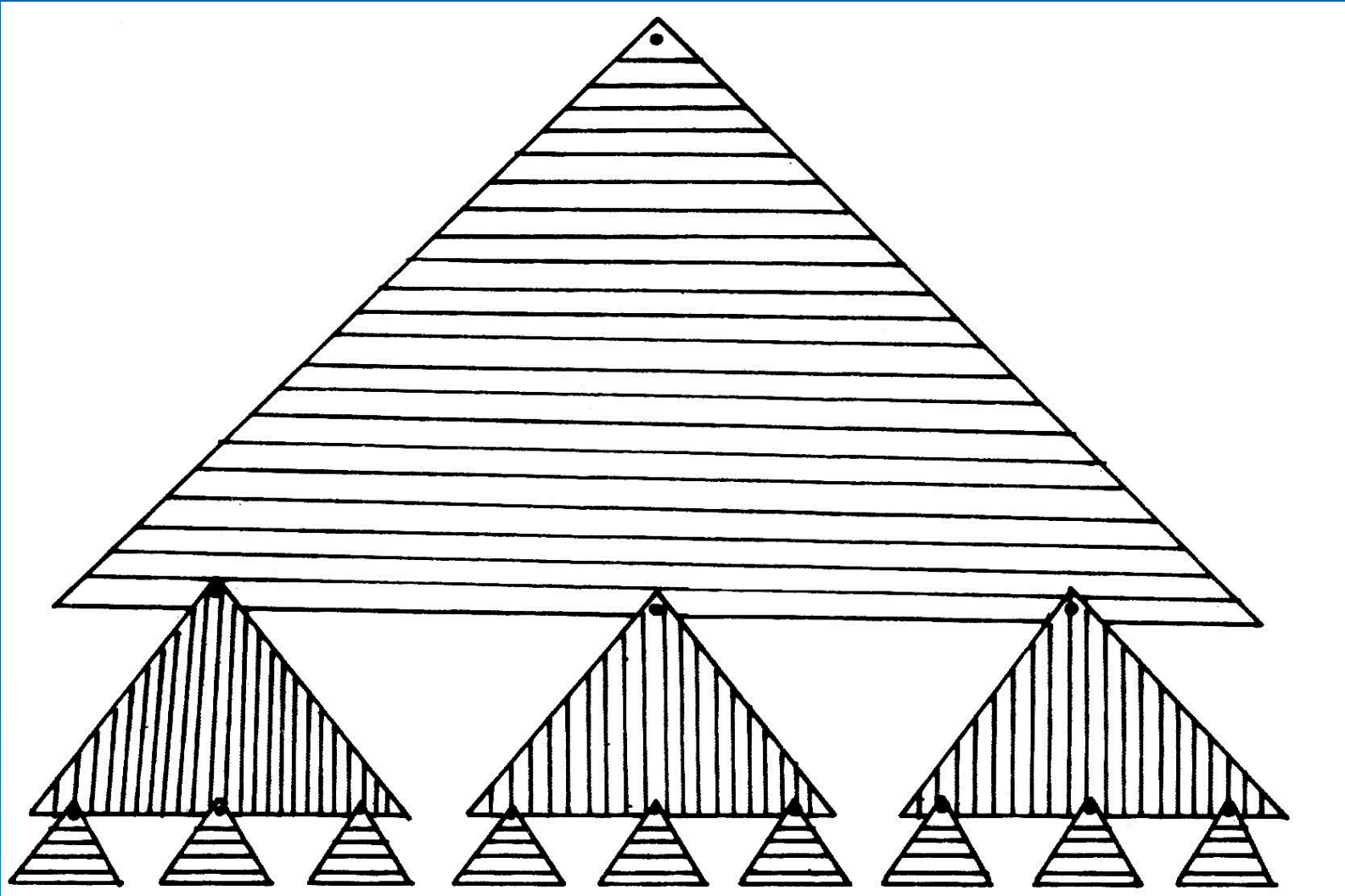
- Različne značilnosti vodenja je razdelil v štiri skupine, ki jih imenuje sistem 1, 2, 3, in 4.
- Sistem 1 imenuje Likert izkoriščevalsko avtoritativni sistem.
- Sistem 2 označuje Likert kot dobronamerni avtoritativni sistem.
- Sistem 3 je participativno posvetovalni sistem.
- Sistem 4 je participativni sistem učinkovitih delovnih skupin.

# Poenostavljena klasična organizacijska shema





# Organizacijska struktura sistema 4



# Vprašalnik Likertovih sistemov vodenja

## ORGANIZACIJSKE VARIABLE

### 1. Uporabnost vodstvenih procesov

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4	
a) Do kakšne mere nadrejeni zaupajo in verjamejo svojim podrejenim.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1
	Nimajo zaupanja in ne verjamejo svojim podrejenim.	Zaupajo in verjamejo svojim podrejenim tako kot gospodarstvu.	Zaupajo jim in verjamejo, toda ne želijo imeti njihove odločitve pod kontrolo.	Popolnoma jim zaupajo in verjamejo v vseh zadevah.	
b) Do kakšne mere podrejeni zaupajo in verjamejo svojim nadrejenim.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2
	Ne zaupajo in ne verjamejo svojim nadrejenim.	Podrejeni zaupajo in verjamejo svojim nadrejenim tako kot gospodarstvu.	Podrejeni precej zaupajo in verjamejo svojim nadrejenim, toda ne povsem.	Podrejeni popolnoma zaupajo in verjamejo svojim nadrejenim.	
c) Do kolikšne mere nadrejeni razvijajo podpirajoče vedenje do drugih.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3
	Ne razvijajo podpirajočega vedenja.	Razvijajo podpirajoče vedenje samo v določenih situacijah.	Na splošno razvijajo podpirajoče vedenje.	V popolnosti in v vseh situacijah razvijajo podpirajoče vedenje.	
d) Do kakšne mere se predpostavljeni vedejo tako, da imajo podrejeni občutek, da se lahko svobodno pogovarjajo o vseh pomembnih vidikih svojega dela.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4
	Podrejeni se ne počutijo svobodne, da bi se pogovarjali o svojem delu s predpostavljenimi.	Podrejeni se ne počutijo preveč svobodne, da bi se lahko pogovarjali o svojem delu s predpostavljenimi; ne pa se, poskušajo biti zelo oprezni.	Podrejeni se počutijo sorazmerno svobodne, ko se pogovarjajo s predpostavljenimi, toda včasih so morda previdni.	Podrejeni se počutijo popolnoma svobodne, ko se pogovarjajo o svojem delu z nadrejenimi, delajo to odkritosrčno.	
e) Do kakšne mere običajno poskušajo neposredno predpostavljeni, ko rešujejo delovne probleme, dobiti ideje in mnenja od svojih podrejenih in jih ustrezno uporabiti.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5
	Redkokdaj dobi ideje in mnenja od svojih podrejenih glede reševanja delovnih problemov.	Včasih dobi ideje in mnenja od svojih podrejenih glede reševanja delovnih problemov.	Običajno dobi ideje in mnenja in jih skuša ustrezno uporabiti.	Vedno dobi ideje in mnenja in jih skuša ustrezno uporabiti.	

2. Značaj motivacijskih sil

a) Izkoriščenost osnovnih motivov.

Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4

Fizična varnost, ekonomske potrebe in delno uporaba lastnih motivov po statutu.

Ekonomske potrebe in zmerna uporaba lastnih motivov, kot npr. delja po statutu, razsvetljevanju in dosežkih.

Ekonomske potrebe in precejšnja uporaba lastnih in drugih motivov, kot npr. delja za novimi izkušnjami.

Polna uporabnost ekonomskih, lastnih in drugih motivov (glavnih), kot npr. motivacijske sile, ki izhajajo iz skupnih ciljev.

b) Način, po katerem se uporabljajo motivi.

--	--	--	--

Strah, bojazen, kazen in priložnostne nagrade.

Nagrade in nekaj dejanskih ali potencialnih kazni.

Nagrade, priložnostne kazni in nekaj motivacije.

Ekonomska priznanja, temeljena na sistemski kompensaciji s participacijo, skupinsko participacijo in udeležnostjo pri postavljanju ciljev, metod, cenitveni proces nasproti ciljem.

c) Vrsta in značaj stališča nasproti organizaciji in njenim ciljem.

--	--	--	--

Stališča so navadno sovražna in nasprotna organizaciji ter njenim ciljem.

Stališča so včasih sovražna in nasprotna podjetju, včasih pa so pozitivna in podpirajo doseganje organizacijskih ciljev.

Stališča so običajno pozitivna in podpirajo prizadevanja, da bi se dosegli organizacijski cilji.

Stališča so zelo pozitivna in so močan vir stimulacije za doseganje organizacijskih ciljev.

d) Koliko si motivacijske sile nasprotujejo oz. koliko pospešujejo druga druga.

--	--	--	--

Opazna nasprotja motivacijskih sil, ki precej zmanjšujejo motivacijske sile, ki povzročajo vedenje in podpiranje, ki ovirajo doseganje organizacijskih ciljev.

Često obstajajo nasprotja, sile navadno druga druga ojačujejo in končno delijo.

Nekaj nasprotij, toda največje motivacijske sile krepijo druga druga.

V splošnem motivacijske sile pospešujejo eno krepijo druga druga.

e) Obseg odgovornosti, ki ga prejemajo posamezniki pri doseganju organizacijskih ciljev.

Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4

Visoko vodstvo prejeti odgovornost, ni je ravni manj, neposredni delavci pa malo in se pogosto vedejo v nasprotju z voljo, da bi dosegli organizacijske cilje.

Vodstveno osebje navadno prejeti odgovornost, ni je ravni prejeti relativno majhno odgovornost za doseganje organizacijskih ciljev.

Velik del osebja, posebno na višjih ravneh, ob prejeti odgovornost in se vede tako, da omogoča doseganje organizacijskih ciljev.

Osebje na vseh ravneh resnično ob prejeti odgovornost za cilje podjetja in se vede skladno s cilji njihove izvedbe.

f) Odnos (obnašanje) do drugih članov podjetja.

--	--	--	--

Podrejena stališča do nadrejenih, ki so združena s sovražnostjo, sovražnost do enakih in zaniževanje podrejenih; nezaupanje je široko razširjeno.

Podrejeni odnosi do nadrejenih, tekmovanje za status, ki povzročajo sovražnostne odnose do enakih, vjučnost do podrejenih.

Kooperativni, razumni in pozitivni odnosi do drugih v podjetju, z nekaj tekmovalnosti med enakimi, ki povzročajo nekaj sovražnosti do podrejenih.

Pozitivna in sodelujoča stališča v celotnem podjetju z vzajemnim zaupanjem (in verjetjem).

g) Izhajajoče zadovoljstvo.

--	--	--	--

Na splošno nezadovoljstvo s članstvom v podjetju, z vodstvom in s svojimi lastnimi dosežki.

Nezadovoljstvo, ki zničuje zadovoljstvo članstva s podjetjem, z vodstvom in lastnimi dosežki.

Nekaj nezadovoljstva zničuje zadovoljstvo s članstvom podjetja, z vodstvom in lastnimi dosežki.

Relativno visoko zadovoljstvo s pripadnostjo k podjetju, vodstvom in lastnimi dosežki.

6

7

8

9

10

11

12

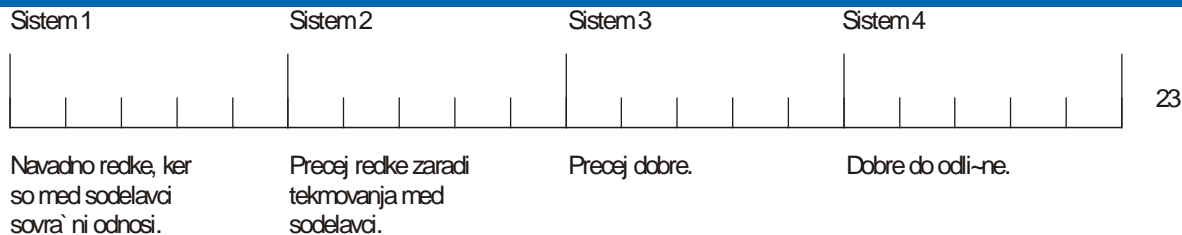


	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4	
a) Obseg medsebojnega delovanja in komuniciranja, ki je usmerjen k doseganju organizacijskih ciljev.					13
	Zelo malo	Malo.	Precej.	Velik pri posameznikih in skupinah.	
b) Smer informacijskih tokov.					14
	Navzdol.	Ve-inoma navzdol.	Navzdol in gor.	Navzdol, gor in horizontalno.	
c) Komunikacije navzdol					
1. Kje so za-ete?					15
	Na najvišji ravni, da se izvršujejo vrhovne direktive.	Primarno na vrhu, oblikovane za komuniciranje do vrha.	Oblikovane na vrhu, toda z nekaj iniciative na nižjih ravneh.	Za-ete na vseh ravneh.	
2. Do kakšne mere nadrejeni dobrovoljno izmenjujejo informacije s svojimi podrejenimi?					16
	Oskrbujejo z minimalnimi informacijami.	Posredujejo samo informacije, ki jih oni smatrajo za potrebne.	Dajejo potrebne informacije in odgovore na večino vprašanj.	Podrejenim dajejo vse važnejše informacije, ki jih potrebujejo.	
3. Do kakšne mere in kako so sprejete s strani podrejenih komunikacije, ki potujejo navzdol?					17
	Podrejeni jih upoštevajo s precejšnjim sumničanjem.	Nekatere sprejemajo in druge sumnično.	Največkrat jih sprejemajo in druge sumnično, če pa ne, odkrito vprašajo, ali pa tudi ne.	V glavnem jih sprejemajo, če ne, pa o njih odkrito povprašajo.	

Komunikacije navzgor

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4	
d) 1. To-nost komunikacij navzgor, to je prek linijske poti v organizaciji.					18
	V glavnem so neto-ne.	Od nadrejenih za`elene informacije potekajo, druge so zadr`ane.	Informacije, ki so od nadrejenih `elene potekajo, druge informacije so limitirane ali pa se dajejo previdno.	Informacije so to-ne.	
2. Podrejeni ob-utijo odgovornost za dajanje teko-ih informacij navzgor.					19
	Nih-e ne -uti odgovornosti.	Relativno malo, navadno komuniciranje filtriranih informacij, -e so zahte-vane s privolitvijo vodje.	Ob-utijo nekaj odgo-vornosti za teko-e komuniciranje navzgor.	Ob-utijo precej` njo odgovornost za komuni-ciranje, tako da imajo skupinsko komuniciranje vseh pomembnih informacij.	
3. Sile, ki povzro-ajo to-nost ali popa-enost informacij navzgor.					20
	Mo-ne sile, ki skrivljajo informacije, da zavajajo informacije.	Mnogo sil, ki izkrivljajo informacije, vendar tudi sile za -astno komuniciranje.	Prilo`nostne sile, ki izkri-vljajo informacije, toda mnogo sil, ki omogo-ajo teko-e komuniciranje.	Ni sil, ki popa-ijo infor-macije, toda mnogo je sil, ki povzro-ajo teko-e komuniciranje.	21
4. Primernost komuniciranja navzgor, t.j. prek linijske poti v organizaciji.					
	Zelo majhna.	Omejena.	Nekaj.	V veliki meri.	
5. Potreba po dodatnem komunikacijskem sistemu navzgor.					22
	Velika potreba po doda-tnem komuniciranju navzgor, s { pija`a, sugeriranjem in podobnimi izmi{ljinami.	Komuniciranje navzgor je vedno podprto s sugeriranjem in podobnimi izmi{ljinami.	Neznatna potreba po dodatnih sistemih, navadno se uporablja sistem sugeriranja.	Nikakr` njih potreb po dodatnih sistemih komuniciranja.	

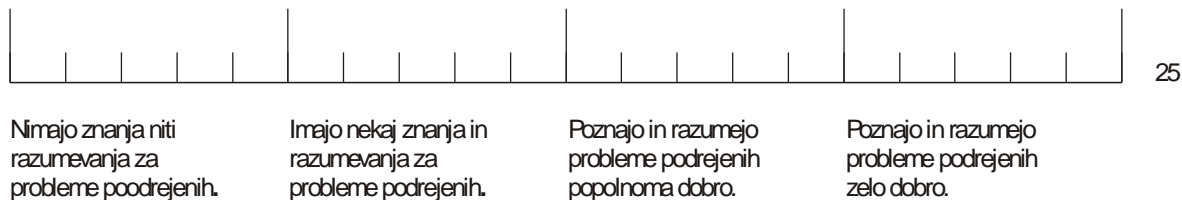
e) Stranske komunikacije, njihova primernost in to-nost.



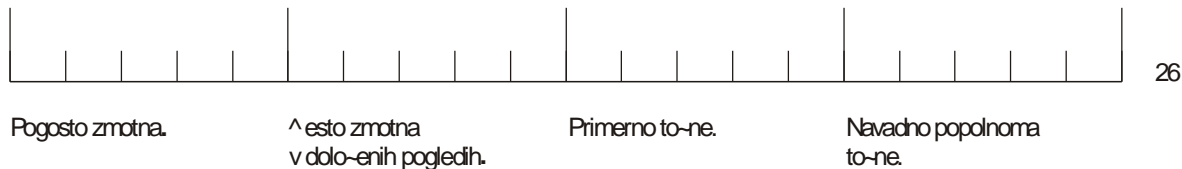
f) Psiholo{ko pribli`evanje nadrejenih podrejenim (prijateljstvo med nadrejenim in podrejenimi).



1. Kako dobro vedo nadrejeni in razumejo probleme, s katerimi se sre-ujejo podrejeni?



2. Kako to-ne predstave imajo nadrejeni in podrejeni drug o drugem in kak{na so medsebojna ob-utenja?



#### 4. Značaj procesa medsebojnega vplivanja

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4	
a) Obseg in značilnosti medsebojnega delovanja.					27
	Malo medsebojnega delovanja; venomer strah in nezaupanje.	Malo prijaznega delovanja med nadrejenimi, strah in previdnost pri podrejenih.	Zmerno medsebojno delovanje s precejšnjim zaupanjem.	Razčlenjeno, prijateljsko medsebojno delovanje z veliko stopnjo zaupanja.	
b) V kolikšnem obsegu je delo teamsko.					28
c) V kakšni meri lahko podrejeni vplivajo na oblikovanje ciljev in metod: - z vidika nadrejenih, - z vidika podrejenih.	Ga ni. 	Malo. 	Precej. 	Mnogo v celotnem podjetju. 	29
d) Obseg stvarnega delovanja, v katerem, v katerem lahko nadrejeni preizkušajo cilje, metode, dejavnosti v svojih enotah in oddelkih.	Nihče. 	V bistvu nihče. 	V majhnem obsegu. 	v veliki meri. 	30
	Nihče, razen z neformalno organizacijo ali prek zvez.	Malo, razen z neformalno organizacijo ali prek zvez.	V precejšnji meri, tako neposredno kot tudi prek zvez, -e obstajajo.	V veliki meri, tako neposredno kot tudi prek zvez, -e obstajajo.	
e) Do kakšne mere običajno poskušate neposredno predpostavljati, ko rešujete delovne probleme, dobiti ideje in mnenja do svojih podrejenih in jih ustrezno uporabiti?					31
	Verjamejo, da so primerni, toda v resnici zmerni, razen -e imajo možnost za preizkušanje; ve-kazni je prisotnih.	Manj na njih in ve-na njih ravnih.	Zmerno do primerno, posebno na višjih ravneh organizacije podjetja.	V precejšnji meri, toda to delajo posredno, npr. nadrejeni gradijo u-inkoviti sistem medsebojnega delovanja.	
f) V kakšni meri obstaja u-inkovita organizacijska struktura, da se lahko porabljajo izkušnje enega oddelka tudi v drugem oddelku?					32
	U-inkovita organizacija v bistvu ne obstaja.	Obstajajo omejene sposobnosti, delovanje je široko po vertikalnih linijah in primarno navzdol.	Precej u-inkovita organizacijska struktura deluje prek vertikalne linije organizacije.	Obstaja visoko u-inkovita organizacija, ki omogoča medsebojno delovanje v vseh smereh.	

5. Značilnosti procesa odločanja

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4	
a) Na kateri ravni organizacije se odločitve formalno sprejemajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	33
	Večina odločitev se sprejema na vrhu organizacije.	Politika na vrhu, mnoge odločitve v okviru navodil se sprejemajo na nižjih ravneh, ki so navadno pregledane na vrhu, organizacije preden se za nje izvajati.	[Več odločitev se sprejemajo na vrhu, bolj specifične pa na nižjih stopnjah organizacije.	Odločitve se sprejemajo na vseh ravneh organizacije in so usklajene, njihova enotnost zagotavlja proces medsebojno povezanih skupin.	
b) Kako povezane in točne so informacije, ki so potrebne za odločanje na mestih, kjer se odloča?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	34
	V splošnem so informacije neprimerne in netočne.	Nekater informacije so neprimerne in netočne.	Precejšnja primernost in točnost razpoložljivih informacij.	Relativna popolnost in točnost razpoložljivih informacij, ki slonijo na meritvah in učinkovitem toku v organizaciji.	
c) Do kakšne mere se tisti, ki odločajo, zavedajo problemov, posebno na nižjih ravneh organizacije?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	35
	Često se ne zavedajo ali se samo delno zavedajo.	Zavedajo se samo nekaterih drugih ne.	Precej se zavedajo.	Na splošno se dobro zavedajo problemov.	
d) Do kakšne mere se uporablja tehnično in strokovno znanje pri odločanju?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	36
	Uporablja se samo, če ga imajo tisti, ki so na najvišjih ravneh.	Več razpoložljivega znanja se uporablja na višjih in srednjih ravneh.	Več razpoložljivega znanja se uporablja na višjih, srednjih in nižjih ravneh.	Več razpoložljivega znanja znotraj organizacije se uporablja pri odločanju.	
e) Ali se odloča na najprimernejši ravni v organizaciji, kolikor: - uporabnost najprimernejših in najtočnejših informacij omogoča odločitev?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	37
	Odloča se navadno na višjih ravneh kot na ravneh, ki razpolagajo z najprimernejšimi in najtočnejšimi informacijami.	Če se odloča na višjih ravneh kot pa na ravneh, ki razpolagajo s primernejšimi in točnejšimi informacijami.	Obstajajo tendence, da se odloča na višjih ravneh kot pa na ravneh, ki razpolagajo s primernejšimi in točnejšimi informacijami.	Medsebojno povezane skupine in skupinsko odločanje zagotavlja, da se odloča na ravneh, ki razpolagajo s primernejšimi in točnejšimi informacijami.	

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4	
- motivacijske posledice (ali proces odlo-anja pomaga ustvariti potrebne motivacije pri ljudeh, ki odlo-ajo)?					38
	Odl-anje prispeva malo ali ni- k motiviranju za izvr{evanje odlo-itev; navadno povzro-a nasprotne motivacije.	Odl-anje prispeva relativno malo k motiviranju.	Odl-anje prispeva k motiviranju.	Proces odl-anja v veliki meri prispeva k motiviranju za izvr{evanje odlo-itev.	
f) Kako povezane in to-ne so informacije, ki so potrebne za odl-anje na mestih, kjer se odl-a?					39
	Sploh ne.	Nikoli ne odl-ajo, v-asih so vpra{ani.	Obi-ajno so vpra{ani, toda ne soodlo-ajo.	Soodlo-ajo o vseh stvareh, ki se ti-ejo njihovega dela.	
g) Do kak{ne mere setisti, ki odl-ajo, zavedajo problemov, posebno na njih njih ravnih organizacije?					40
	Samo linijsko odl-anje, ki ovira teamsko delo.	Prete{no linijsko odl-anje, ki odvr-a od teamskega dela.	Linijsko in skupinsko odl-anje, ki delno pospe{uje teamsko delo.	Skupinsko odl-anje, ki pospe{uje teamsko delo.	
6. Karakteristike postavljanja ciljev ali ukazov					
a) Na-in, po katerem se navadno izvr{ujejo?					41
	Ukazi so izdani.	Pri izdaji ukazov imajo podrejeni prilo{nost dati priporombe ali pa tudi ne.	Cilji so postavljeni ali ukazi so izdani po razpravi s podrejenimi o problemih in planiranih dejavnostih.	Cilji so postavljeni v sodelovanju skupine, razen v nujnih primerih.	
b) Do kak{ne mere so razli-ne hierhari-ne ravni usmerjene tako, da dosegajo visoke produktivne cilje?					42
	Za visoke cilje si prizadeva vrh v organizaciji, podrejeni na splo{no -utijo odpor do teh ciljev.	Za visoke cilje si prizadeva najvi{je vodstvo, podrejeni so pogosto hladnokrvni do teh ciljev.	Za visoke cilje si prizadevajo vi{je ravni, katerim prilo{nostno nasprotujejo ni{je ravni.	Za visoke cilje si prizadevajo vse ravni, ni{je ravni si v-asih bolj prizadevajo za doseganje vi{jih ciljev kot pa vi{je ravni.	

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4	
c) Kakšne so sile za sprejemanje ciljev oziroma za nasprotovanje ciljem?					43
	Cilji so sicer odkrito sprejeti, toda obstajajo odkrita nasprotja.	Cilji so sicer odkrito sprejeti, vendar jim pogosto, toda zmerno in prikrito nasprotujejo.	Cilji so jasno sprejeti, toda od -asa do -asa z rahlo prikritim odporom.	Cilji so v popolnosti sprejeti tako odkrito kot prikrito	
7. Značilnosti kontrolnega procesa					
a) Na katerih hierarhičnih ravneh v organizaciji obstaja predvsem skrb za izvajanje kontrole funkcije?					44
	Samo na najvišjih organizacijskih ravneh.	Največkrat predvsem na visokih ravneh.	Predvsem na vrhu, toda nekaj odgovornosti -utijo na srednjih ravneh, manj pa na nižjih ravneh.	Skrb za izvajanje kontrolne funkcije je -utiti na vseh ravneh v organizaciji.	
b) Kako to-ne so meritve in informacije, ki se uporabljajo za usmerjanje in izvrševanje kontrolne funkcije; v kakšni meri obstajajo sile v organizaciji, ki skrivajo in potvarjajo to-ne informacije?					45
	Obstajajo zelo močne sile, ki skrivajo informacije; zato so meritve in informacije navadno nepopolne in -esto neto-ne.	Obstaja nekaj sil, ki skrivajo in potvarjajo informacije; zato so meritve in informacije pogosto nepopolne in neto-ne.	Nekaj pritiska, da za -itijo sebe in sodelavce; zato te -nja po skrivljanju, informacije so zmerno popolne in delno to-ne.	Močan pritisk glede pridobivanja popolnih in to-nih informacij za umerjanje lastnega obnačanja in obnačanja svojih in drugih delovnih skupin; zato te -ijo meritve in informacije k popolnosti in to-nosti.	
c) Do kakšne mere so kontrolne in nadzorne funkcije osredotojene?					46
	Visoko koncentrirane pri najvišjem vodstvu.	Osredotojene relativno visoko z nekaj delegirane kontrole srednjim in nižjim ravnam.	Nadzorni in kontrolni procesi so zmerno delegirani navzdol; tako ni -ji kot višji dobro izvršujejo to nalogo.	Nadzor in kontrola je na vseh ravneh, v manjših enotah je monejša in pristnejša kot pa na višjih ravneh.	

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4	
d) Do kakšne mere je pristna neformalna organizacija, ki podpira ali nasprotuje ciljem formalne organizacije?					47
	Neformalna organizacija je prisotna in nasprotuje ciljem formalne organizacije?	Neformalna organizacija je navadno prisotna in delno nasprotuje ciljem formalne organizacije?	Neformalna organizacija je lahko delno prisotna in lahko tudi podpira ali delno nasprotuje ciljem formalne organizacije?	Neformalna in formalna organizacija sta eno in isto; zato vse sile podpirajo napore za doseganje organizacijskih ciljev?	
e) Do kakšne mere uporabljajo vodje in vodstveno osebje kontrolne podatke; ali jih uporabljajo za lastno usmerjanje ali za skupinsko reševanje problemov; ali jih nadrejeni uporabljajo za kaznovalne namene in vzdrževanje reda?					48
	Uporabljajo jih za vzdrževanje reda in kaznovalne namene?	Uporabljajo jih za vzdrževanje reda, povezano z nagrajevanjem in kaznovanjem; včasih za usmerjanje, toda v soglasju z drugimi.	Uporabljajo jih za vzdrževanje reda, s poudarjanjem priznanja, toda z nekaj kaznovanja; uporabljajo jih za usmerjanje v soglasju z drugimi, nekatere pa za lastno usmerjanje.	Uporabljajo jih za lastno usmerjanje in vodenje in za usklajeno reševanje problemov; ne uporabljajo jih v kaznovalne namene.	
8. Izvrševanje ciljev in usposabljanje					
a) Raven izvrševanja ciljev, h katerim stremijo nadrejeni, da jih mora doseči organizacija?					49
	Stremijo k povprečnim ciljem.	Stremijo k visokim ciljem.	Stremijo k zelo visokim ciljem.	Stremijo k optimalnim ciljem.	
b) Do kakšne mere ste bili deležni usposabljanja, ki ste si ga želeli?					50
	Nisem bil deležen nikakršnega usposabljanja.	Bil sem deležen samo nekaj usposabljanja.	Bil sem deležen malo usposabljanja.	Bil sem deležen precej njegovega usposabljanja.	
c) Primernost virov usposabljanja za usposabljanje podrejenih?					51
	Razpoložljivi viri usposabljanja ustrezajo samo delno.	Razpoložljivi viri usposabljanja ustrezajo.	Razpoložljivi viri usposabljanja zelo ustrezajo.	Razpoložljivi viri usposabljanja so odlični.	



# *Prednosti in pomanjkljivosti Likertovega sistema 4*

- Zaposleni v sistemu 4 sodelujejo večinoma na tistih področjih odločanja, na katerih je obseg njihovega znanja in delovnih izkušenj največji.
- Likertov sistem 4 omogoča ustvarjalno vključitev delavca v delovno organizacijo.
- V sistemu 4 imajo nadrejeni zaupanje v svoje podrejene.
- Participativni model organizacije sistema 4 je zelo učinkovit, ker vsi zaposleni izpolnjujejo visoko raven ciljev.

# Burns-Stalkerjev model organiziranosti

- T. Burns in G. M. Stalker sta proučevala in ugotavljala vpliv okolja na organizacijo.
- Ustaljeno in nespremenljivo okolje zahteva drugačno organizacijo kakor pa hitro spreminjajoče se okolje.
- Na podlagi tega spoznanja sta oblikovala dva tipa organizacije:
  - mehanistični in
  - organski model organizacije.

# *Mehanistični model organiziranosti*

- Za stanovitno okolje je primerna organizacija, ki jo imenujeta mehanistična in ustreza bolj ali manj opisu Webrovega birokratskega modela organizacije.
- V mehanističnem sistemu so problemi in naloge razbiti v vrsto specialnih nalog.
- Vsak posameznik opravlja svojo lastno nalogo kot nekaj ločenega od naloge, ki jo opravlja celotna organizacija, kot da bi bil posameznik subjekt posebne pogodbe.
- Interakcije med voditelji imajo poudarek na vertikalnosti, tj. med nadrejenimi in podrejenimi.

# *Organski model organiziranosti*

- Če je trg nestabilen in se stalno spreminja, če je treba nenehno spreminjati tehnologijo in iskati nove poti delovanja organizacije, je najprimernejši organski model organiziranosti.
- Tak model zahteva iznajdljive ljudi, ki imajo veliko znanja in sposobnost oblikovati nove rešitve ne glede na hierarhične ravni. Te ravni v organski organiziranosti nimajo jasnih meja.
- Organski model organiziranosti je neke vrste participativna organizacija.

# *Prednosti mehanistične in organske organizacije*

- Prednosti mehanistične organiziranosti so istovetne s prednostmi birokratske organiziranosti, ker je mehanistični model organiziranosti istoveten oziroma zelo blizu idealnemu modelu birokratske organizacije Webrovega tipa.
- Organska organiziranost je najučinkovitejša takrat, ko je njeno okolje zelo nestalno in v razmerah nenehnih tehnoloških sprememb v organizaciji. Taka organizacija je zmožna hitrega in učinkovitega odzivanja na spremembe

# *Pomanjkljivosti mehanističnega in organskega modela organiziranosti*

- Nobeden od modelov ni sam po sebi učinkovit ali pa neučinkovit.
- Mehanistični model je zelo neprimeren za tisto okolje, ki se venomer in močno spreminja.
- V mehanistični organiziranosti se tako pojavlja hiperprodukcija delovnih mest, ker dosedanji zaposleni nočejo prevzeti novih delovnih nalog, ki jih narekuje delovanje sprememb.
- Do tega problema pa ne pride v organski organiziranosti, v kateri delovna mesta niso natančno opredeljena, in ob nenadni spremembi sprejmejo nove naloge vsi zaposleni. Taka organizacija nima jasno oblikovanih pravil delovanja.

## *Uporabnost mehanističnega in organskega modela organizacije v sodobnih organizacijah*

- Sodobno okolje je izrazito dinamično in zato zagotavlja ugodne možnosti za poslovanje takim organizacijam, ki se znajo čim hitreje in učinkovito prilagajati vedno novim spremembam.
- Spremembe so v svetovnem merilu dokaj pogoste, vendar ne vedno revolucionarne. Zato lahko sklepamo, da bi s tega vidika našim organizacijam ustrezala taka oblika organiziranosti, v kateri je dana možnost slediti spremembam.

# Lawrence-Lorschhev model organiziranosti

- Značilnosti Lawrence-Lorschevega modela organiziranosti
- Uporabnost Lawrence-Lorschevega modela organiziranosti

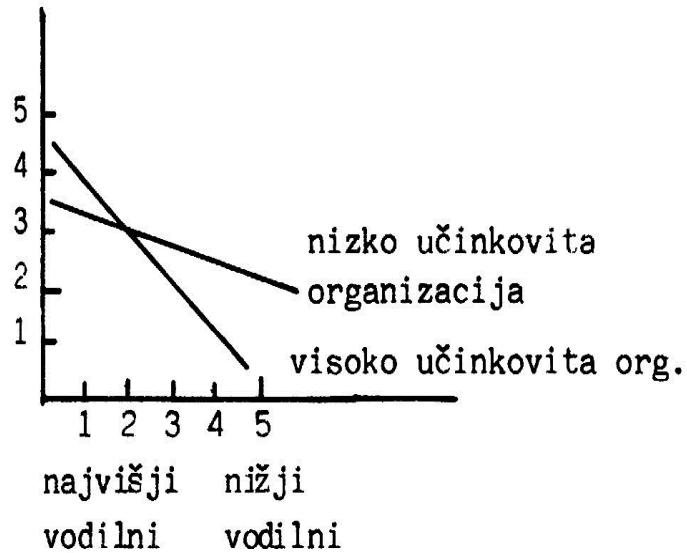


# *Značilnosti Lawrence-Lorschevega modela organiziranosti*

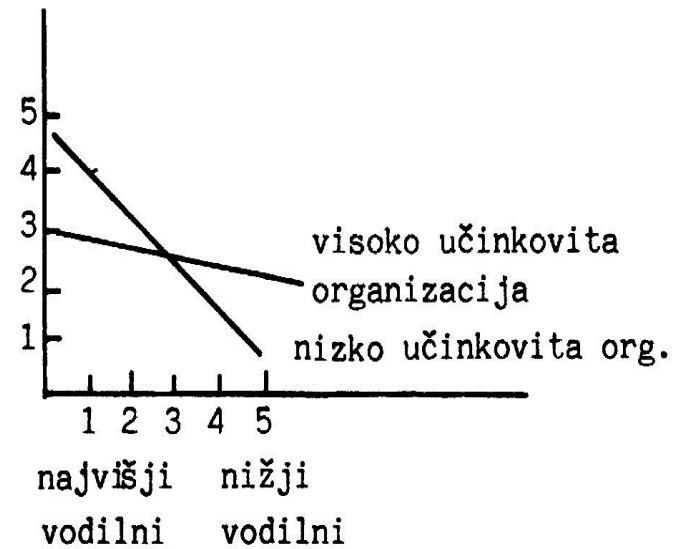
- Okolje je lahko stalno ali nestalno in enovito ali raznovrstno. Prvine okolja so:
  - tehnologija,
  - tržišče,
  - pravno-politični sistem in
  - ekonomska politika vlade.
- Razlikujeta tri načine za razreševanje konfliktov:
  - konfrontacijo,
  - silo (dominacijo) in
  - izogibanje konfliktom.

# Porazdelitev vpliva glede na značilnosti okolja

Distribucija vpliva v okolju



Distribucija vpliva v negotovem okolju



# *Uporabnost Lawrence-Lorschevega modela organiziranosti*

- Model organiziranosti je lahko v eni organizaciji zelo učinkovit, v drugi organizaciji pa neučinkovit oziroma slabo učinkovit.
- Lawrence in Lorsch sta v svojem modelu organizacije predvidela možnost za nenehno spremenljivost okolja, na katero se mora delovna organizacija uspešno odzivati. Zato njun model ni statičen, temveč dinamičen, tj. prilagodljiv spremembam.
- Lawrence-Lorschev model delovne organizacije prikazuje dejstvo, da ni lahko uporabiti nekega optimalnega organizacijskega modela kot kalupa za vse organizacije.

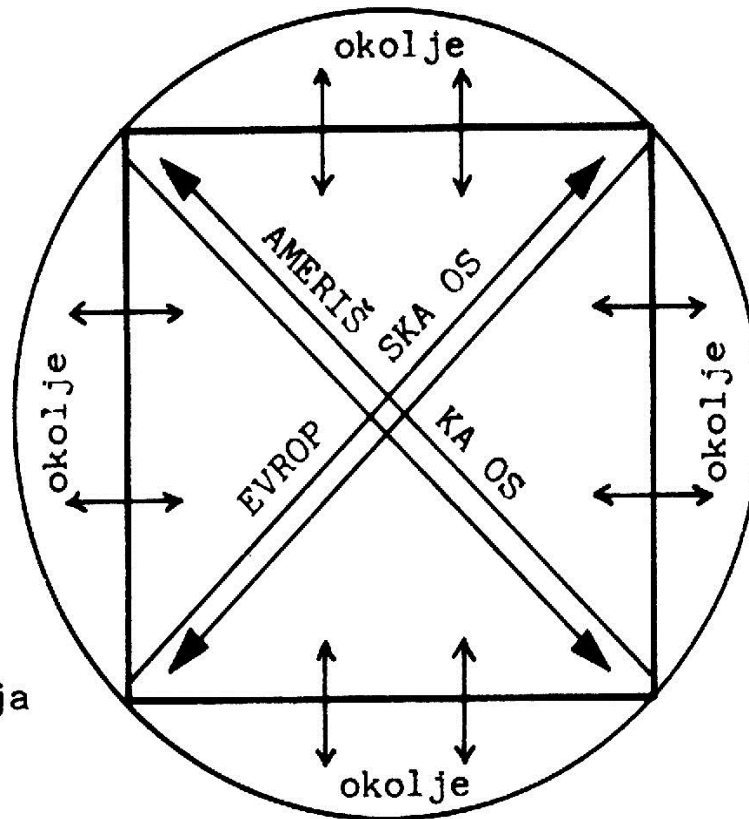
## 7.4 EVROPSKI PRISPEVKI K TEORIJI ORGANIZACIJE

- Za Evropo velja tehnološka zahteva, ki je še posebej angleška posebnost, kar nam dokazuje delo treh najpomembnejših raziskovalnih skupin v Angliji, to je skupin “Tavistock”, “South Essex” in “Aston”. Druga evropska posebnost je imperativ okolja.
- Evropski teoretiki proučujejo organizacije kot dele, vraščene v svoje okolje, pa sta zato njihova oblika in delovanje določena v odvisnosti od sil okolja.

# Primerjava evropske in ameriške teorije organizacije

4. Cilji

1. Struktura



3. Tehnologija

2. Ljudje

# Primerjava ameriške in evropske teorije organizacije

PODROČJA	AMERIŠKA	EVROPSKA
1. Obravnavanje	•mikroskopsko (vedenjsko)	•makroskopsko (strukturalno)
2. Področje študija	•organizacijska psihologija, •človek v organizaciji,	–organizacijska sociologija, –organizacija v družbi
3. Osredotočenost	–ljudje, njihove potrebe, mnenje, obnašanje, •kaj se dogaja v sistemu	•organizacija kot celota, kaj se dogaja med sistemom in njegovim okoljem
4. Poudarek	•funkcionalni (procesno usmerjen način obdelave)	•strukturalni
5. Metodologija	•laboratorijski eksperimenti, ocene, opazovanja, dolžinske, posamične študije	–primerjalni študij
6. Ideologija	•konservativna-status quo - temelji na skladnosti, •antimarksistična	•temelji na nasprotjih, •marksistična
7. Osrednje usmeritve vplivnih piscev	•praktični teoretiki, •združeni s poslovnimi šolami •imajo tesne zveze s poslovno skupnostjo, •know-how ali tehnično usmerjeni, –zaverovani v odkrivanje najboljše poti	•abstraktni teoretiki, •združeni z oddelki sociologije, –imajo vzročne zveze s poslovno skupnostjo, •know-how ali teoretično usmerjeni, –zaverovani v rušenje najboljše poti
8. Primeri - približujejo se: a) oblikovanju dela b) razvoju organizacije	–obogatitev dela, –neformalno participativno upravljanje –človeško procesni	•sociotehnični sistem, •industrijska demokracija •tehnostrukturalni

# Možna izpitna vprašanja:

## 7 Moderna teorija organizacije

7 Za moderno teorijo organizacije je značilna diferenciacija njenega razvoja.

- a) Katere so temeljne značilnosti in smeri razvoja moderne teorije organizacije?
- b) Kaj pomeni sistemska metoda obravnavanja pojavov?
- c) Kaj razumete pod pojmom sistem in kakšne sisteme razlikujete?
- d) Kaj so značilnosti organizacijskih sistemov?
- e) Kaj so značilnosti družbenih sistemov in kako jih organizacijsko obvladujemo?
- f) Kaj so psihološki temelji družbenih sistemov?
- g) Kaj vam pomeni kibernetični model organizacije in kaj so njegove značilnosti?
- h) Kako organizacijsko obvladujemo organizacijske sisteme?
- i) Kaj razumete pod pojmom strukturalni funkcionalizem in kaj so njegove značilnosti?
- j) Katero so pomembnejša področja preučevanja teorije o človeških virih?
- k) Kaj razumete pod pojmom človeške zmoglosti?
- l) Katere modele ravnanja z ljudmi razlikujete in kaj so njihove značilnosti?
- m) Katera so pomembnejša področja proučevanja teorije o človeških virih?
- n) Kaj razumete pod pojmom vodstvena filozofija in katere vrste teh poznate poznate?

- o) Kakšne sloge (stile) vodstvenega obnašanja poznate in kaj so njihove značilnosti?
- p) Kaj so človekove aspiracije in kako vplivajo na njegovo delovanje?
- r) Katere motivacijske teorije poznate in kaj je značilnost Maslowe motivacijske teorije?
- s) Katere motivacijske teorije poznate in kaj je značilnost teorije ERG?
- š) Katere motivacijske teorije poznate in kaj so značilnosti Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije?
- t) Katere motivacijske teorije poznate in kaj so značilnosti teorije pričakovanja (Vrom)?
- u) Katere motivacijske teorije poznate in kaj so značilnosti Leavitove motivacijske teorije?
- v) Kaj je bistvo ekonomske motivacije in kako je sestavljena plača delavca?
- z) Kateri so pomembnejši vzroki za pospešeno uvajanje timske organiziranosti?
- ž) Katere pomembnejše metode za oblikovanja timskega dela poznate in kaj so njihove značilnosti?
- ža) Kaj vam pomeni vedenjsko povratno sporočilo in v čem vidite njegov pomen?
- žb) Strnjeno opišite Likertove sisteme vodenja!
- žc) Strnjeno opišite Burns – Stalkerjev model organiziranosti!
- žd) Kaj je sporočilo Lawrence – Lorschevega modela organiziranosti!
- že) V čem so podobnosti in razlike med ameriško in evropsko teorijo organizacije?



# VAŠA VPRAŠANJA ?

