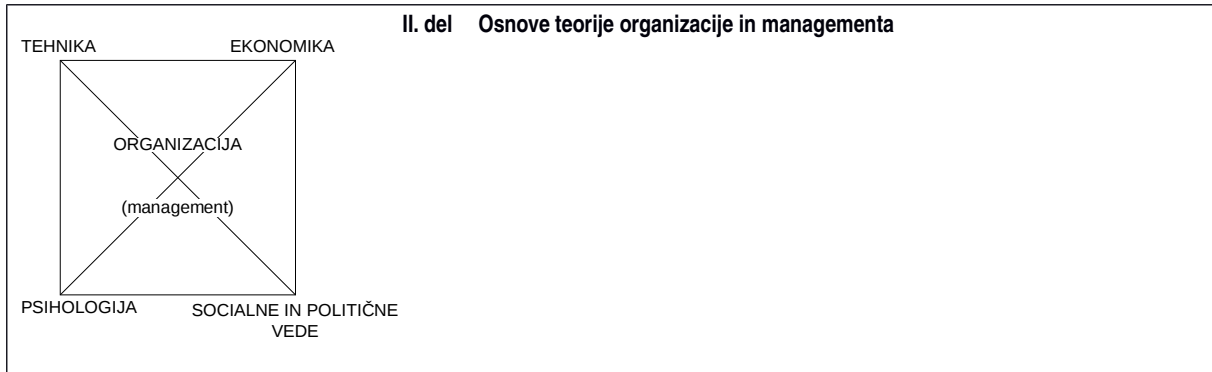


## II. del Osnove teorije organizacije in managementa



Že v prvi polovici 19. stoletja... *Lawrence Laughlin*: Vodilni podjetja, ki izbere lokacijo tovarne, kontrolira finance, kupuje material, prodaja izdelke, ki skrbi za svoje delavce in jim daje naloge ter ocenjuje njihov uspeh, ki spremlja tržišče, ki ve, kdaj mora prodati in kdaj zadržati svoje proizvode, ki ve, kaj kupec dejansko potrebuje, in usklajuje karakteristike svojih proizvodov s temi željami, je redk človek.

*De Lavaleye*: rangiranje padajoče učinkovitosti proizvajalcev:

1. tisti, ki zadržijo zase vse, kar proizvedejo,
2. tisti, ki imajo svoj delež v dobičku,
3. tisti, ki so plačani glede na izvršeno delo (npr. po kosu)
4. tisti, ki so plačani po času,
5. sužnji, katerih proizvodi pripadajo njihovem lastniku.

1890 - Tradicionalna oz. Klasična teorija

1920 - Neoklasična in vedenjska teorija

1940 - Kvantitativna teorija

1950 - Kibernetična in sistemska teorija

1960 - Situacijska teorija

| | | | | (mejniki posameznih stopenj razvoja organizacije in managementa)

### II.2. Tradicionalna oziroma klasična teorija (2f.)

1. znanstveni management by *Friderick Wilslow Taylor* 1856-1915, ki je s svojim delom na področju metod in tehnik analize delovnih procesov postavil mejnik v razvoju strokovnega proučevanja managementa. Ukvarjal predvsem z delitvijo dela.
2. administrativni pristop by *Henry Fayol* 1841-1925; analiza podjetja kot celote. Poslovanje podjetja je razdelil v poslovne funkcije: tehnična opravila, varnostna, računovodska in administrativna funkcija. Štirinajst načel managementa
3. birokratski model by *Max Weber* 1864-1921; videl ideal vodenja v birokratski obliki organizacije.

#### II.2.2. Znanstveni management (*Fridrik Wilslow Taylor*) (1f.,3f.) od delavca do direktorja

Proučevanje in praktično delovanje *Taylorja* predstavlja uvajanje racionalnega pristopa pri organiziranju dela v podjetju. Temelji navedenega pristopa so: znanstveni pristop, pravilni izbor delavcev, delitev dela na načrtovanje in izvajanje.

*Taylorjeva* kritika načina dela:

- način dela ni določen, vse je prepuščeno delavcu samemu, da dela kakor najbolje ve in zna.
- management nima koncepta odgovornosti, glede na delavce in delo
- odločitve se sprejemajo na osnovi osebne ocene, intuicije, izkušenj posameznika
- ni koordinacije med organizacijskimi enotami,
- poslovodstvo ne vidi, da bi povečanje kvalitete izvajanja dela koristilo tako podjetju kot delavcem.
- obstajajo stalna trenja med delavci in njihovimi nadrejenimi.

Svoja spoznanja je strnil v naslednje principe managementa:

- sistematično proučevanje študije dela kot osnove za diferenciacijo akordnega dela;
- delitev planiranja in izvajanja dela;
- znanstveno proučevanje dela;
- nadzor izvajanja s strani managementa;
- funkcionalna organizacija,
- izbor zaposlenih,
- usposabljanje zaposlenih,
- diferenciran sistem plačevanja.

Ugotovil je, da se lahko opravi mnogo več, če se problema loti celovito, tako da z vidika samega delovnega mesta in načina dela ter normativov časa kot tudi z vidika kompletnega vodenja tovarne. Poslovodstvo bi lahko in moralo več pomagati pri povečanju učinkovitosti dela, če bi se problema lotilo na predvsem drugačen način, na znanstven način.

Načela znanstvenega managementa:

1. vso odgovornost za org. je potrebno dodeliti poslovodečim in ne delavcem;
2. uporaba znanstvenih metod za določanje izvedbe dela
3. izbira najprimernejšega človeka
4. izobraževanje in izvežbanje delavcev
5. nadzorovanje izvajanja dela
6. stalna podpora planiranju nalog in odstranjevanju prekinitev

Standardne metode dela: delavca je treba najprej izvežbati. Ko je določil čas dela, je temu delovnemu času dodal določene dodatke za počasnejše delo na začetku dela, čas za zastoje, čas za odmor, in tako določil standardni čas, ki postane norma, bil pa je tudi prvi, ki je uporabil meritve časa dela (kronometer).

Plačevanje delavcev: plačevanje po izdelanih kosih, z nekimi dopolnitvami –diferencialni sistem plačevanja. Nizka stopnja in visja stopnja in pa (akordna) norma.

Izbiranje in izobraževanje delavcev: določena metoda dela je morala biti zapisana v tako imenovanih inštrucijskih karticah. Dolžnosti delovodije je nadziranje delavcev, da se ti pri delu držijo inštrukcij in da stalno poučujejo delavce.

Oddelek za planiranje in funkcionalni delovodje: specialisti, ko so lahko celoten tehnološki proces vnaprej definirali. Delovodije morajo biti specialisti za različne funkcije

funkcijski delovodje (potek tehnološkega procesa, standardnega načina dela, standardnega časa in stroškov ter poročila in pa za splošno disciplino v delavnicah)

**Kritika Taylorjevih del** (1f.,3f.)

1. izbor najboljšega delavca za snemanje časa
2. težko ali nemogoče praktično vpeljati funkcijske poslovodije v delavnicah.

Kritika univ.prof. Roberta Hoxie:

3. sistem standardnih časov se lahko uporabi le za strojna dela, in ne za človeka in njegovo delo,
4. da se sistem standardni časov lahko uporabi proti človeku, s prisiljevanjem človeka v delo v nenormalnem tempu, in da je to vse skupaj izcejanje človekovega znoja,
5. da močna delitev dela na operacije pripelje v glavnem do rutinskega dela, ki je monotono, tako se izgubi iniciativa in individualnost,
6. da je vse skupaj v nasprotju s kolektivnimi pogodbami s sindikatom.

---

### II.2.3. Administrativan šola (Henry Fayol) (1c). 2 tabeli (razlozi in narisi).

Za razliko od Taylorja, ki je začel opazovati organizacijo na nivoju delavnice je Fayol opazoval pomankljivosti na najvišji ravni organizacijske hierarhije, na ravni vodenja celega podjetja. Kaj delajo vodilni, kaj bi morali delati?

Osnovne aktivnosti vodilnih: **planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje.**

14 načel vodenja (managementa):

1. delitev dela (specilizacija),
2. avtoriteta in odgovornost
3. disciplina
4. enotnost ukazovanja
5. enotno usmerjanje
6. podrejanje individualnih srestev splošnim
7. centralizacija
8. red
9. pravičnost
10. stalno osebje
11. iniciativa
12. duh skupnosti
13. delitev podjetja po funk. (upravna, tehnična, komerciala, finančna, računovodska, varnostna)
14. struktura potrebne znanja

Funkcije podjetja:

1. upravna,
2. tehnična,
3. komercialna,
4. finančna,
5. računovodska,
6. varnostna

Mnenja je, da je mogoče znanja za upravljanje pridobiti na popolnoma analogen način kot tehnična in ekonomska znanja in da jih je potrebno poučevati kot teorijo na fakulteti. Pomembna razlika med Fayolom in Taylorjem je na področju enotnosti ukazovanja. Fayol -> iz enega mesta, Taylor -> štirje delovodje.

---

#### II.2.4. Birokratski model (Max Weber)

Do svojih idej je prišel ob opazovanju hitre in močne rasti industrije. Njegovo mišljenje je bilo: da napredek zahteva jasen komplet pravil, po katerih se bo lažje upravljalo. Proučeval pristop k organizaciji skozi zgodovino (vojska, religija in vlade). Ideja je bila, da se funkcioniranja organizacije izključi človeška nezanesljivost in ob tem dajo jasna pravila po katerih bi organizacija morala funkcionirati. Morala bi biti jasno definirana in napisana v obliki pravil in procedur in nebi bila odvisna od posameznika.

1. delitev dela
2. stroga hierarhija avtoritete
3. formalizacija organizacije
4. pisani dokumenti in evidence
5. selekcija osebja in napredovanje na osnovi tehničnih sposobnosti
6. jasno ločevanje osebnega in organizacijskega življenja.

#### Kritika Webrovih načel (5b, 5c)

- zamenjava ciljev; vodilni bodo preveč posvečali pozornost k doseganju ciljev oddelčnih enot, kot ciljev podjetja
- minimalno prizadevanje; podrejeni si bodo standarde vzeli za zgornji limit
- birokratsko obnašanje; vodilni se bodo izgovarjali na pravila in ne bodo mislili s svojo glavo
- organizacija je predvsem mehanična;
  - nespremenljivost okolice; ne predpostavlja spremeljivosti situacij, ki bodo zahtevale iznajdlivost v drugačnih okoliščinah
- prevelika moč vodilnih; avtokratsko vodenje
- odtujevanje; ustvarja se občutek nepomembnosti in nekoristnosti in občutek, da je človek lahko zamenjan
- nezadovoljstvo zunanjih partnerjev; neprijazno birokratsko obnašanje monopolistov

Podaj kritiko klasičnega obdobja organizacije, ključni dogodki na začetku in koncu obdobja. (3d.)  
Postindustrijsko obdobje -> postbirokracija, moč je zamenjalo sodelovanje, humanistični principi

---

**II.3. Neoklasična teorija** povdarja tehniko vodenja s pomočjo sistematičnega pristopa k organiziranju dela podrejenih. Posameznik se je moral, kot sestavni del celote, v največji meri prilagoditi predpisanemu poteku dela. Uveden je bil temelj za sistematično in racionalno razmišljanje in vodenje podjetja. Manager mora poleg tehničnih znanj obladati tudi socialno in psihološko komponento.

#### II.3.2. Oliver Sheldon

- leta 1923 izdal knjigo "Filozofija managementa"
- po I. svetovni vojni so se v management uvedla določena socialna vprašanja;
- načela z velikim poudarkom na povezavi podjetja s skupnostjo;
- razmejitev managementa,
- uvedba ekonomskih načel,
- znanstvene metode za doseg učinkovitosti,
- priznanje predstavnikov delavcev.

#### II.3.3. Hawthorne experiment – Elton Mayo (4f)

Leta 1924 se je začel v tovarni Hawthorne Works eksperiment vpliv osvetlitve delovnega mesta na produktivnost dela. Trajal do 1927, ko pokličejo prof. E. Mayo. Eksperiment nadaljeval pri montaži relejev s pomočjo tesne skupine delavk do 1929. Odkritja so odločilno vplivala na nadaljnji potek razvoja teorije o org. in man. in rojstvo teorije o medčloveških odnosih.

produktivnost stalno rastla, izostanki z dela padli na eno tretjino običajnih, visoka stopnja medsebojnega sodelovanja

Rojeni so medčloveški odnosi, ki definitivno postavljajo človeka v prvi plan v teorijah org. in man. Vodilni ne smejo gledati samo stroje in fizične delovne pogoje, ampak tudi človekove probleme in težnje.

- Ugotovitve:
1. nemogoče je določiti povezavo med pogoji dela in povečanjem produktivnosti
  2. utrujenost ni bila manjša
  3. odmori niso vplivali toliko na utrujenost kot razbijanje monotomije
  4. povečanje produktivnosti ni vpliv nagrajevanja delavk

Raziskovalcem se je vsilil enopomenski zaključek, da rast produktivnosti testne skupine, kot tudi splošni uspeh ni povezan s fizičnimi pogoji dela, temveč je povezan s psihološkimi in socialnimi činitelji. Skupina lahko ustvari svoje interne norme obnašanja, ki se jim morajo prilagoditi vsi člani skupine. Ugotovljeno je bilo, da ima skupina zelo velik in pomemben vpliv na obnašanje posameznika.

- Kritike:
1. skladnost v medsebojnih odnosih je preveč poudarjene in je imela pretiran pomen
  2. zaključki predstavljajo stališča Maya, ki ni bil naklonjen konfliktom, konkurenci, tekmovanju in nesoglasju.  
Zanj so konflikti socialna bolezen, kooperacija pa je družbeno koristna

3. ugotovitve raziskovanja se ne morejo posploševati, ker so pridobljene na raziskovanju premajhne skupine.
4. Ni upošteval okolice skupine.
5. manjkajo trdni dokazi o točnosti zaključkov raziskave
6. delavci si želijo z boljšimi medsebojnimi odnosi ustvariti možnosti za vplivanje na vodstvo podjetja, medtem ko samo vodstvo ne želi izpustiti oblasti iz svojih rok, kar lahko pripelje do konfliktov
7. delavci dobro razumejo, da hoče vodstvo podjetja s pomočjo metod za boljše medsebojne odnose manipulirati z delavci in jim na ta način vsiliti v sprejete odločitve, ki so že vnaprej pripravljene
8. upoštevali so premajhno število spremenljivk, ki so jih analizirali, medtem ko so povsem izpustili nekatere pomembne variable, ki opredeljujejo obnašanje posameznika

Zaključki: (6d)

- poslovni sistem je prav tako družbeni sistem kot tehnično ekonomski.
- posameznik je vsaj toliko kot ekonomskim motiviran tudi s psihološkimi in socialnimi faktorji
- skupina ima pomembno vlogo pri formiranju obnašanja posameznika kot tudi pri izvrševanju nalog
- vodenje podjetja mora postati demokratično
- povečanje človekovega zadovoljstva vpliva na povečanje učinkovitosti
- participacija je važen del organizacije
- z izpolnjevanjem raznih psiholoških in družbenih potreb se lahko motivira participacija

**II.3.4. Lyndall Urwick** Leta 1943 objavil knjigo "Elementi upravljanja", sistematiziral dosedanja spoznanja in jim dal skupni okvir.

---

#### II.4. Vedenjski pristop -Behaviorizem (vedenjski pristop; vedenjska šola)

- proučuje v okviru org. znanosti človekovo obnašanje ( v org. org. vedenja)
- org. vedenje je uporabna znanost na temelju prispevkov psihologije, sociologije, antropologije in političnih znanosti

#### Značilnosti individualnega obnašanja:

1. sposobnosti
  - fizične
  - psihomotorične
  - spoznavne kognitivne sposobnosti (verbalne , kvanitativne, sposobnosti razmišljanja, deduktivne sposobnosti, . prostorska vizualizacija, percepcijska sposobnost, spomin)
2. osebnost
  - razvoj (skupek podedovanih lastnosti, okolja in situacije)
  - osnovne karakteristike osebnosti, ki vplivajo na obnašanje
  - mesto kontrole
  - orientiranost in uspešnost
  - avtoritativnost
  - samospoštovanje
  - samoreguliranje
  - naklonjenost riziku
  - emocionalno prilagajanje
3. splošne družbene karateristike
  - vrednote
  - vsebina in intenzitivnost
  - vrednota je neka širša tendenca, s katero se preferira neko določeno stanje pred drugim
  - vrste (intelektualne, ekonomske, estetske, družbene, politične in religiozne)
4. motivacija; označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb (napor–cilj–potreba)

Maslowa teorija o motivacijah: filozofske potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju, samaktualizaciji

#### McGregor teorija X-Y. (5e.)

Teorija X; 1. povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmikniti če je le mogoče.

2. zaradi tega je potrebno ljudi siliti k delu, jih stalno nadzorovati, jim pretiti s kaznimi, da dosežejo zahtevano in pričakovano
3. Ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, kadar koli je mogoče.
4. Večina ljudi išče v prvi vrsti varnost in ima zelo majhne ambicije.

Teorija Y: 1. za človeka je delo naravna stvar kot je igra ali počitek, v določenih razmerah mu je delo izvir zadovoljstva.

2. Ljudje boso sami usmerjali in kontrolirali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje.
3. Povprečen človek išče in prevzema odgovornost.
4. Človeška inovativnost ni izključno v domeni vodilnih oseb v podjetjih.
5. v modernem svetu se ljudske intelektualne kapacitete samo delno izkoriščajo.

#### Reddin teorija Z

1. človek ima voljo.
2. Naklonjen je dobremu in slabemu.
3. medčloveški odnosi spodbujajo človeka
4. razum človeka motivira
5. medsebojna odvisnost je osnovni način človeškega medsebojnega delovanja
6. stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na drugega človeka

#### Herzberg motivacijsko-higienska teorija

Motivacijski faktorji:

- doseganje rezultata
- priznanje
- samo delo
- odgovornost
- napredovanje
- rast in lasten razvoj

Higienski faktorji

- varnost
- status
- odnosi s podrejenimi

- osebno življenje
- odnosi z enakopravnimi sod.
- Plača
- Delovni pogoji
- Odnosi z nadrejenimi
- Način nadzora
- Splošna politika podjetja in upravljanje

## II.5. Kvantitativne šole preučevanja organizacije in managementa (6f., 6a) Opiši, kdaj, kdo, kje, načela in metode

Želja po razvoju znanosti o organizacije in managementu kot eksaktne vede je pogojevalo uvajanje kvantitativnih metod. Razvoj informatike in uporaba matematičnih modelov za podporo odločanja, optimiranje zalog

### II.5.2. Operacijske raziskave in znanost o managementu: optimizacije zalog, optimizacije proizvodnih serij

- znanost o managementu "Management Science" - usmerjenost v matematičen pristop reševanja problema s posebnim poudarkom na:
  - poudarjanju znanstvenih metod,
  - razvijanju matematičnih modelov,
  - večji poudarek ekonomsko-tehničnim vidikom in manj psihosociološkim,
  - uporaba računalnikov,
  - poudarek sistemskemu pristopu,
  - teorija povpraševanja, input-output,
  - teorija ravnotežja...
- Normativni pristop k organizacijskim problemom izvira iz mikroekonomike podjetja in si prizadeva določiti, kaj je potrebno storiti za maksimiranje dobička, če je poznana skupina enostavnih predpostavk;

Kritika MS:

- ne rešuje strukturnih problemov,
- človeški faktor ni upoštevan,
- uporaba rezultatov od uporabnikov,
- MS konča nalogo ob poročilu,
- managerji so v časovni stiski,
- managerji ne razumejo rešitev.

## II.6. Sistemsko – kibernetiski pristop k organizacije in managementa (1g., 2g)

Sistemska in kibernetiska teorija prestavljata temelj, sodobne org. in man. Sistemsko pojmovanje in kibernetiski vidik pri upravljanju poslovnih procesov sta metodološki izhodišči za vsa sodobna proučevanje managementa. Brez dvoma predstavlja sistemska in kibernetiska teorija temelj sodobne organizacije in managementa;

SISTEM je organizirana celota, ki je sestavljena iz dveh ali več med seboj odvisnih delov, komponent oz. podsistemov in je ločena od okolja z mejami, ki jih je lahko določiti; Deli sistema so pod vplivom celote in se spreminjajo, če zapustijo celoto;

SPLOŠNA TEORIJA SISTEMOV: ideja o sistemskem pristopu obstaja že iz davnine, vendar se je sistematičen pristop k temu pričel po II.svetovni vojni; eden od prvih teoretikov je bil ameriški biolog Ludvig von Bertalanffy, 1951 utemeljil "Občo teorijo sistemov".

Splošna teorija sistemov poskuša podati neko teorijo, ki naj bi omogočala povezovanje različnih znanstvenih področij;

klasifikacija sistemov, ki jo je podal K. Boulding (1951): splošen, urni mehanizem, termostat, celica, rastlina, žival, človek, družbene organizacije, absolutno in končno;

### ODPRTI IN ZAPRTI SISTEMI

Klasifikacij sistemov je več vrst: naravni in umetni,

- abstraktni in fizični,
- statični in dinamični,
- deterministični in probablistični,
- odprti in zaprti.

Odprtost oz. zaprtost sistema določajo njegove povezave z okoljem v smislu izmenjave;

- odprt sistem je opredeljen s tem, da z okoljem izmenjuje materijo, energijo in informacije, medtem ko se zaprti sistem opredeli s tem, da pri njem ta izmenjava ne obstaja;
- z odprtostjo in zaprtostjo sistema je povezan pojem **entropije**;
- entropija v vseh zaprtih sistemih raste, kar pomeni, da ti sistemi težijo k razpadu;
- pri odprtih sistemih je lahko entropija tudi negativna, lahko pride do zmanjševanja entropije, kar pomeni, da pride do okrepitev sistema, večjega reda in povečanja varnosti;

- torej je zelo pomembna karakteristika odprtih sistemov rast in ekvifinalnost (doseganje končnega cilja ali rezultata, ob različnih pogojih in na različne načine);

Obča shema odprtega sistema (lahko tudi kibernetika zanka):

1. vhod (input), materija, energija in informacije
2. transformacijski proces, je proces, s pomočjo katerega se bodo vhodne količine spremenile v izhod iz sistema
3. izhod (output), je kakršen koli rezultat transformacijskega procesa
4. okolje,
5. povratna zveza, za stalno stanje so potrebne stalne povratne informacije iz okolja o dejanskem stanju na izhodu, potrebno je sprejeti vse informacije
6. kontrolni mehanizem, primerja vrednosti dejanskega izhoda z vrednostmi, ki so bile postavljene, kot cilj funkcioniranja sistema in bo dal iniciativo za potrebne spremembe, da bo sistem ostal v stabilnem stanju
7. meja sistema; sistem je od svojega okolja ločen z mejami, ki jih je težko določiti.

### Organizacija kot odprt sistem (15g, 4d.)

- organizacija je odprt sistem
  - brez resursov iz okolja je nemogoče doseganje ciljev;
  - karakteristike organizacije kot odprtega sistema:
    - o holizem in sinergija, organizacijski holizem oz. opazovanje org. kot celote nosi v sebi sinergijo (kombiniranje) kot dodaten pomemben element celote. Večji učinek kot preprost seštevek posameznih del
    - o zavest o okolju; okolje ima velik pomen na org. teorijo in prakso
    - o meja sistema
    - o vhod - transformacijski proces – izhod; brez tega procesa noben odprti sistem ne obstaja
    - o struktura; sistem sam po sebi je sestavljen iz delov pri org. sistemih obstaja diferenciacija funkcij, oddelkov istočasno obstaja integracija v celoto
    - o povratna zveza; je naj pomembnejša stvar za org. sisteme. Na temelju teh inf. se podjetje prilagodi dejanskemu stanju okolja s sprejemanjem konkretnih odločitev
    - o dinamično ravnotežje; obstaja s kontinuiranim dotokom vhodov in sprejemljivostjo izhodov za okolje. Podsystemi morajo biti v nekem ravnotežju, z cilji, ki jih org. ima
    - o ekvifinalnost; elementi doseganja ciljev po različnih poteh
    - o entropija; ko entropija v org. sistemu raste, se tudi ti sistemi gibljejo proti neredu, kaosu in razpadu
    - o vzdrževanje stanja in prilagoditvene aktivnosti
    - o cikličnost dogajanja
    - o rast in ekspanzija; na temelju morfogenetskih procesov
- 

**II.7. Situacijski pristop k organizaciji;** je temeljni pristop pri oblikovanju organizacije. Situacijski pristop se je razvil v 60-tih letih in je danes temeljni pristop pri oblikovanju organizacije.

- o naloga znanosti pa je, da poda sistematski, eksplicitni situacijski koncept in definira, v kateri situaciji je kateri pristop k organizaciji boljši. To pomeni, da se moramo organizacije lotiti z vsem obstoječim znanjem, ki ga je potrebno povezati s situacijo v okolju in z vsemi relevantnimi faktorji, da bi se izoblikovala ustrezna organizacija;
- o na organizacijsko oblikovanje (dizajn, projektiranje) ima velik vpliv:
  - o osnovna tehnologija
  - o okolje
  - o velikost podjetja
  - o strategija podjetja
  - o življenjska doba podjetja itd.