

OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

I. poglavje

ORGANIZACIJA

- je način s pomočjo katerega so ljudje in naloge katere izvršujejo sistematično povezane tako, da lahko dosežejo cilje, ki so si jih zastavili. Vključuje delitev dela med posameznikom in skupino in povezovanje vseh delov v zaokroženo celoto.
- beseda izhaja iz grške besede »Organon« (orodje, kasneje telesni organ) oz. iz besede »Organizare« – oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala kot funkcionira človeški organizem.

Besedo organizacija uporabljamo na 3 načine:

1. Kot **subjekt** ; neko podjetje – institucija, to pomeni, da je pravno formalni subjekt, subjekt v pravnem prometu, sestavljena je iz več članov, ima neka sredstva, ima določen cilj delovanja, za kaj obstaja;
2. Kot **struktura** – poudarek je v nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani. Sestavljena je iz treh osnovnih elementov:
 - **kompleksnost** s katero opišemo vertikalno in horizontalno diferenciacijo, ki pomeni definiranje funkcij, oddelkov in služb. Tako se definira delitev dela, dobimo število organizacijskih ravni, kakor tudi širino organizacije;
 - **formalizacija** - (predpisan način delovanja in obnašanja posameznika – primer standardi) pomeni definiranje organizacijskih:
 - politik , splošnih smernic, ki definirajo meje znotraj katerih posamezniki sprejemajo odločitve;
 - procedur ali niza postopkov, ki jim je potrebno slediti, da se določena naloga opravi;
 - pravil, osnovnih postopkov, ki morajo biti opravljeni.
 - **centralizacija** –določa stopnjo centraliziranosti oziroma decentraliziranosti organizacije glede na planiranje in odločanje .
Struktura zahteva definiranje načina planiranja, tehnik, ki bodo uporabljene, proceduralno so opisana dela, uporabljene metode, pomožna sredstva in pravice posameznih poslovođij pri sprejemanju odločitev.
3. Kot **organizacijski proces** katerega potek je definiran v določenem času. Gre za smiselno povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spremlja in meri.

Organiziranje je opisano, s kreativnim procesom definiranja organizacije, ki zahteva določanje vseh elementov in podelementov organizacijske strukture. Določiti je potrebno tudi organizacijske procese. Vse to imenujemo **oblikovanje organizacije ali organizacijski design**. Nujno je definiranje osnovnih nalog posameznih oddelkov, definiranje metod, ki se bodo uporabljale, organizacijskih sredstev. Organizacijo je potrebno stalno izpopolnjevati, dopolnjevati in modernizirati.

Organizacijo razdelimo po kriterijih:

- *cilj* (ob upoštevanju razpoložljivih resursov) :
 - profitna (podjetja, ustvarjanje dobička ob konstantnem razvoju)
 - neprofitna (vse ostale, javni zavodi)
- *velikost*:
 - male, srednje, velike
- *glede na stopnjo demokratičnosti* – *centralizacije* (odločanje na enem mestu) *ali decentralizacije* (odločanje razpršeno)
- *glede na stopnjo formalizacije* (predpisan način delovanja in obnašanja posameznikov v org.)

Najpogostejši elementi definicij organizacije so:

- **velikost** (najmanj 2 osebi; brez ljudi organizacija ne obstaja)
- Medsebojna odvisnost (pojavi se sama po sebi, ko posameznik ugotovi, da bo svoje cilje lažje dosegel, če se z nekom združi)
- **Input** - vhod preko meja sistema iz okolice (to je material, energija informacija, delovna sredstva)
- **Transformacija** (pretvorba inputov v outpute (pretvorba materialov, energije... tako da sistem izpolni namen zaradi katerega obstaja)
- **Output** – pomeni transformirani input, s čimer se celoten ciklus zapre.

Organizacija ima 4 osnovne karakteristike:

- koordinacija napora
- skupni cilj in namen
- delitev dela
- hierarhija avtoritete

Organizacija je racionalno, v naprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi, z namero izpolnitve namena zaradi katerega so se združili.

Kaj pričakujemo od dobre organizacije:

Odvisno od vrste organizacij ; pri gospodarskih org. ločimo:

učinkovitost (izrazimo kvantitativno, v merljivih količinah npr. produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost) ;

uspešnost (uporabljamo tako kvantitativne kot kvalitativne kazalce)

Od dobre organizacije se pričakuje:

- preusmeritve, takoj ko se opazijo odkloni
- izboljšava kvalitete izdelkov
- razvijanje novih proizvodov
- iskanje novih tržišč in izboljšanje ponudbe
- zaposlovanje sposobnejših strokovnjakov
- iskanje novih priložnosti v okolju
- iskanje novih virov potrebnih sredstev

Efektivnost (uspešnost):

- v začetku označevala stopnjo realizacije zastavljenih ciljev
- označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema ali institucije, ker je vsakdo lahko uspešen ali neuspešen. To izhaja **iz vrste kriterijev:**

Kvantitativni kriterij (produktivnost, ekonomičnost)

Kvalitativni kriterij (fleksibilnost org., image na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih ..)

Uspešnost se ovrednoti, kadar so kriteriji kvalitativni – ocenjuje se opisno (dobro, odlično, slabo ..)

Efikasnost (učinkovitost)

- učinkovitost se izrazi v nizu kvantitativnih kazalcev (merljivih količin) kot so produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost

$E = \text{koristnost} / \text{skupni napor}$ ali $E = \text{output} / \text{input}$

Skupno efikasnost lahko povečujemo, če povečujemo koristnost (output), zmanjšujemo skupne napore (input).

Celotno področje učinkovitosti je vključeno v uspešnost.

Kriteriji organizacijske uspešnosti: (kar je pomembno pri teh kriterijih je, da podjetje pozna svoje cilje v prihodnosti, s tem da izpelje vse potrebne aktivnosti za njihovo uresničitev)

- produktivnost
- učinkovitost
- profit
- kvaliteta proizvodov ali storitev
- nesreče pri delu
- rast
- izostanki z dela
- fluktuacija (število prostovoljnih odhodov s podjetja)
- zadovoljstvo pri delu
- motivacija
- morala
- kontrola
- kohezija (stopnja pripravljenosti zaposlenih, do katere še radi delajo drug z drugim)
- stabilnost
- izobrazba in razvoj ...

Definicija organizacijske uspešnosti:

Organizacijsko uspešnost lahko definirajo samo kvantitativni kazalci učinkovitosti (produktivnost, ekonomičnost) skupaj z nizom kvalitativnih kriterijev (zadovoljstvo pri delu, fleksibilnost...)

MANAGEMENT

- Razvoj managementa je povezan z razvojem industrijske družbe,
- Izvor besede »to manage« je nejasen
- Management je proizvod in temeljni kamen industrijske in postindustrijske družbe
- Drucker: management je glavni resurs razvitih držav in najpotrebnejši resurs nerazvitih

Definicija managementa:

- je proces, v katerem ena skupina usmerja delovaje drugih v smeri doseganja skupnih ciljev;
- oblikovanje učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah;
- neposredne aktivnosti posameznika ali skupine z namenom koordinacije aktivnosti drugih, ki jih ne more opravljati ena sama oseba;
- je proces izvajanja planiranja organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in ostalih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja.

Elementi definicije managementa: Proces, cilji, doseganje ciljev, resursi.

Najpomembnejše funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje, kontrola

Razmejitev pojma managementa in upravljanja

Upravljanje (je širši pojem od managementa) je funkcija lastništva in po vsebini razpolaga z lastnino in predstavlja določeno nadzorno funkcijo managementa, ki jo opravlja lastnik sam, ali za to poverjeni profesionalci.

Poznamo 2 modela upravljanja:

1. angleško – ameriški (nima nadzornega sveta, organi družbe so skupščina in upravni odbor)
2. evropski (bolj jasen glede razmejitve pristojnosti in odgovornosti; skupščina, upravni odbor, nadzorni odbor)

Razmejitev pojma managementa in vodenja

Vodenje je ožji pomen od managementa. Je funkcija managementa, ki obsega usmerjanje sodelavcev k uresničevanju postavljenih ciljev.

Osnovna 2 problema s katerimi se srečujejo vodje:

1. nadrejeni pričakuje da bo dosegel postavljene cilje
2. sodelavci pričakujejo, da bo z doseganjem delovnih ciljev zagotovljeno doseganje njihovih osebnih ambicij.

O resničnem vodenju lahko govorimo takrat, ko sta prisotna oba problema.

Ravni in področja delovanja managementa

Struktura managementa v podjetjih ni enodimenzionalna, najpogostejša delitev je *ločevanje managementa na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanja*.

Hierarhične ravni v podjetju določajo vplivno raven delovanja managerjev:

Najvišje vodstvo (top management)- sestavlja ga posameznik ali skupina managerjev, z odločujočim vplivom in odgovornostjo za poslovanje podjetja; skrbi za oblikovanje vizije, globalne strategije, zagotavljanje pogojev za uresničitev ciljev, preučuje možnosti nadaljnjega razvoja podjetja, sprejema odločitve, ki imajo dolgoročne posledice za podjetje...(ukvarja se z razvojnimi nalogami)

Srednje vodstvo (middle management) – predstavljajo ga managerji poslovnih enot ali managerji posameznih poslovnih funkcij (npr. finančne). Njihove pristojnosti in odgovornosti so v veliki meri opredeljene z odgovornostjo za poslovanje enote ali področja, ki ga vodijo. Zadolžen je za uresničitev postavljenih temeljnih usmeritev in v okviru svojega področja dela oblikovati cilje ter njihovo doseganje.

Nižje vodstvo – prva linija (supervisory) – sestavlja ga oddelkovodje, delovodje, nadzorniki. Njihovo delo je predvsem neposredno operativno vodenje izvajanja nalog.(v veliki meri je obremenjen z neposrednim sodelovanjem pri operativni izvedbi postavljenih nalog.)

Strukturo potrebnih znanj sestavljajo:

Konceptualna znanja: obsegajo sposobnosti generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanja le teh.

Vodstvena znanja: obsegajo vsa znanja z vidika tehnik in metod vodenja in temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami, delavnimi timi...

Tehnična znanja: so specifična znanja s posameznih funkcionalnih področji, obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem strokovnem področju.

Management delimo še na:

Splošni management: to je najvišje vodstvo podjetja, ki povezuje celotni poslovni proces.

Funkcijski management: predstavlja vodstvo posameznih funkcijskih področij (finance, razvoj)

Dober management bo zagotovil vse potrebno pri ustanavljanju podjetja, vnaprej bo definiral nujne elemente uspešnosti poslovanja. Osnovni predpogoji, na katerih gradimo organizacijo so naslednji:

- tehnologija določenega poslovnega procesa vsaj na zadovoljivi ravni;
- da objektivno obstajajo viri surovin za poslovanje
- da je tržišče objektivno zainteresirano za proizvodni ali storitveni program podjetja
- da se glede na to izdelki / storitve objektivno lahko prodajajo.

II. poglavje

OSNOVE TEORIJE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

1. Tradicionalna – klasična teorija
2. Neoklasična
3. in vedenjska teorija
4. Kvantitativna teorija
5. Kibernetična in sistemska teorija
6. Situacijska teorija

1. TRADICIONALNA - KLASIČNA TEORIJA

Sem uvrščamo tri usmeritve:

- znanstveni management –Taylor
- administrativna šola – Fayol
- birokratski model –Weber

1. Proučevanja F.W. TAYLORJA (1856-1915)

Taylor je ugotovil, da se lahko opravi mnogo več, če se problema loti celovito in na znanstven način.

Tehnike:

Standardne metode dela:

Taylor je bil prvi, ki je uporabil uro za merjenje časa delovnih operacij. Ko je določil čas dela, mu je dodal še dodatke za počasnejše delo na začetku dela, čas za razne zastoje, čas za odmor in tako določil standardni čas, ki postane *norma*.

Plačevanje delavcev:

Bil je pristaš plačevanja po izdelanih kosih, s tem da je še nekaj dodal in tak način plačevanja imenoval *diferencirani sistem plačevanja*. Ta enako dela sta obstajala 2 načina plačila po kosu- nizka stopnja in visoka stopnja. Najprej so določili standardni čas izdelave po Taylorjevih metodah in na osnovi tega se je določilo število kosov na enoto časa. Kdor bi izdelal manj od določenega števila kosov, bi bil plačan po nizki stopnji, tisti ki bi dosegel standardno število kosov pa po visoki stopnji.

Izbiranje in izobraževanje delavcev (trening):

Za raziskave metod dela in merjenja trajanja izdelave je Taylor vedno izbral delavca, ki je že imel najboljše rezultate pri doseganju norme. Po določitvi standardne metode dela in časa so se morali tega naučiti vsi delavci, kdor tega ni zmož bil premeščen ali odpuščen. Dolžnost delovodij je nadziranje delavcev in stalno poučevanje delavcev

Oddelek za planiranje in funkcionalni delovodje:

V oddelek za planiranje spadajo tisti specialisti, ki so celoten tehnološki proces definirali vnaprej. Smatral je, da en delovodja ne more biti strokovnjak za vsa dela in da glede na to ne more ustrezno nadzorovati delavcev, ki delajo na različnih delavnih mestih. Predvidi, da morajo biti delovodje specialisti za posamezne funkcije – *funkcionalni delovodje*. Organizacija na podlagi te zamisli bi morala biti: **oddelek za planiranje 4 specialiste:**

1. za potek tehnološkega procesa
2. za določanje standardnega načina obdelave
3. za določanje standardnega časa in proračun stroškov izdelave
4. za splošno disciplino v delavnicah

delavnice 4 funkcijske delovodje po specialnostih:

1. za delo na stroju
2. za ročno delo delavcev
3. za kvaliteto
4. za vzdrževanje strojev in naprav

Na teh načelih temelji sodobna funkcijska organizacija.

Znanstveni management

Taylor je s svojim delom na področju metod in tehnik analize delovnih procesov postavil mejo v razvoju strokovnega proučevanja managementa. Ukvarjal se je predvsem z delitvijo dela. To je delitev nalog med delavce in poslovodeče, pri čemer ima vsak svoje področje delovanja in odgovornosti, kar prinaša obojestransko korist – povečevanje plač in povečanje outputa ter znižanje stroškov.

Preučevanje in praktično delovanje Taylorja predstavlja uvajanje racionalnega pristopa pri organiziranju dela v podjetju. Temelji pristopa:

- znanstveni
- pravilni izbor delavcev
- delitev dela na načrtovanje in izvajanje

Načela znanstvenega 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

Kritika Taylorevih del:

- sistem standardnih časov se lahko uporabi le za strojna dela in ne za človeka in njegovo delo
- sistem standardnih časov se lahko uporabi proti človeku s prisiljevanjem človeka v delo v nenormalnem tempu
- močna delitev dela na operacije pripelje v glavnem do rutinskega dela, ki je monotono
- izgublja se zanesljivost zaposlitve
- vse skupaj je v nasprotju s kolektivnimi pogodbami s sindikatom.

2. Administrativna šola – HENRY FAYOL (1841-1925)

Taylor je pričel z opazovanjem organizacija na ravni delavnice, Fayol pa je opazil pomanjkljivosti na najvišji ravni organizacijske hierarhije, na ravni vodenja celega podjetja. Fayol je utemeljitelj sodobne teorije vodenja in upravljanja.

Fayol opredeli osnovne aktivnosti vodilnih:

- planiranje – to je stalno raziskovanje prihodnosti in razvijanje plana prihodnjih akcij
- organiziranje – naloge, ki jih mora opraviti vodilni za postavitve in izvajanje uspešne organizacije
- ukazovanje – izdajanje ukazov za izvajanje aktivnosti
- koordinacija – povezati ljudi, jih usmeriti in uskladiti njihove aktivnosti in moči
- kontroliranje – ugotavljati, ali je vse uresničeno v skladu s postavljenimi plani.

Oblikoval je 14 načel managementa:

- **delitev dela** (specializacija ljudi za določene aktivnosti za doseganje večje učinkovitosti)
- **avtoriteta in odgovornost** (pravica do ukazovanja in zahtevanja poslušnosti, ni avtoritete brez odgovornosti)
- **disciplina** (izkaže se v predanosti in poslušnosti)
- **enotnost ukazovanja** (posameznik sprejema ukaze samo od ene osebe)
- **enotno usmerjanje** (skupina aktivnosti, usmerjena k skupnemu cilju, s enim načrtom in enim vodstvom)
- **podrejanje individualnih interesov splošnim interesom** (interesi skupnosti so na prvem mestu)

- **nagrajevanje osebja** (pravična in zadovoljiva plača za delo)
- **centralizacija** (pravica vodilnega do vzdrževanja svoje avtoritete)
- **skalarno načelo** (hierarhična linija avtoritete)
- **red** (vsaka stvar na svojem mestu ob pravem času)
- **pravičnost** (spoštovati dana pravilo z veliko mero pravičnosti)
- **stalno osebje** (visoka fluktuacija je posledica slabega poslovanja)
- **iniciativa** (podrejenim dovoliti da samostojno razmišljajo kako bi izvršili plan)
- **duh skupnosti** (uspešne time je potrebno podpreti)

Fayol je poslovanje podjetja razdelil v 6 homogenih skupin, ki jih je poimenoval funkcije.

Funkcije podjetja:

- **upravna** (planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje, kontroliranje)
- **tehnična** (naloge osnovne dejavnosti podjetja)
- **komercialna** (nabava in prodaja)
- **finančna** (zagotavljanje finančnih sredstev za uspešno poslovanje)
- **računovodska** (spremljanje stroškov, zalog, knjigovodstvo, statistika, bilanca)
- **varnostna** (skrb za imetje podjetja in ljudi)

Fayol je bil mnenja, da je najpomembnejša upravna funkcija oz. administrativna funkcija, upravljanje zagotavlja funkcioniranje podjetja in usmerjanje podjetja k pravim ciljem.

Fayol meni, da mora vsakdo sprejemati ukaze z enega mesta in opazuje najvišje ravni vodenja, medtem ko Teylor meni, da morajo biti v delavnici štirje, ob tistih štirih v planskem oddelku, pri tem opazuje najnižje ravni hierarhije.

3. MAX WEBER – birokratski model (1864-1921)

Do svojih idej je prišel ob opazovanju hitre in močne rasti industrije. Menil je, da napredek zahteva jasen komplet pravil, po katerih bi se lažje upravljalo. Preučeval je pristop k organizaciji skozi zgodovino na primerih vlad, vojske in religije. Njegova ideja je bila, da se iz funkcioniranja organizacije izključi človeška nezanesljivost. Organizacija bi morala biti jasno definirana, predpisana in napisana v obliki procedur in pravil, da ne bi bila odvisna od posameznika.. Menil je, da je najbolje, da se vse predpiše vnaprej, da ne bo prišlo do pomot.

Načela take organizacije:

- **delitev dela** - močna delitev dela v administraciji, organizacija mora biti razdeljena na področja odgovornosti, nad katerimi imajo določeni oddelki vso pristojnost, pravice in odgovornost.
- **hierarhija avtoritete** - deli oddelke od vrha hierarhije navzdol na manjše oddelke, vsak oddelek ima nad seboj oddelek višjega ranga, ki ima večje pristojnosti in večje pravice.
Avtoriteta (moč in pravica soditi, delovati in ukazovati) temelji na treh predpostavkah:
 - **tradicionalna avtoriteta**
 - **karizma** (osebne kvalitete človeka, zaradi katerih mu priznavamo avtoriteto – npr. znanje...)
 - **legitimno pravo** (temelji na zakonu, je normativno predpisano – *Webrova ideja je, da mora avtoriteta temeljiti na legitimnem pravu*)

- **formalizacija organizacije** - najpomembnejše načelo Webrove birokracije so predpisana pravila in procedure. Vodilni vsakega urada sledi splošnim pravilom, ki so bolj ali manj stabilna in izčrpna in se jih da naučiti. *Pravila in procedure* definirajo način dela, rešujejo probleme kdo je za koga pristojen, kakšne so pravice in obveznosti, kakšna je odgovornost, kdo je komu podrejen, kolikšna je plača. Na ta način se delo standardizira za vsakega posameznika kar je najvažnejše organizacija ni odvisna od posameznika.
- **pisani dokumenti in evidence** – na njih temelji poslovanje o vseh dogodkih. Zapisi morajo biti precizni in dovolj obširni, da ne pride do nejasnosti. (organizacija postane neodvisna od posameznika)
- **selekcija osebja in napredovanje na temelju tehničnih sposobnosti** – Vodilni morajo dobro poznati tehnologijo dela službe, ki jo vodijo. Poznati morajo vse metode dela vsakega podrejenega posameznika.
- **Jasna razmejitev privatnega in organizacijskega življenja** – omogočiti vodilnemu, da se enostavno prilagodi delu v uradu in ne meša privatnega in službenega življenja. (njegove aktivnosti izven organizacije ne smejo vplivati na njegovo delo).

Splošni pomeni Webrovega idealnega tipa organizacije:

Organizacijske probleme je opazoval kot znanstvenik in poizkušal definirati učinkovito organizacijo. Mislil je na objektivni pristop k organizaciji in človeku v njej, kar se odraža v pravičnem in nepristranskem odnosu do podrejenega (ni favoriziranja). Boril se je proti predsodkom in diskriminaciji ter samovoljnosti vodilnih.

Kritika Webrovih načel (slabosti birokratske organizacije):

- **zamenjava ciljev** (vodilni bodo preveč pozornosti posvečali doseganju ciljev oddelčnih enot, kot ciljev podjetja)
- **minimalno prizadevanje** (če obstajajo standardi dela, si jih bodo podrejeni vzeli kot gornji limit – zakaj delati več od tistega, kar je dovolj)
- **birokratsko obnašanje** (vodilni se bodo izgovarjali na pravila in ne mislili s svojo glavo)
- **organizacija je povsem mehanična** (rutinske naloge, edina nagrada je finančne narave)
- **nespremenljivost okolice** (pravila predpostavljajo, da je okolica stabilna in nespremenljiva)
- **prevelika moč vodilnih** (koncentriranje moči v rokah posameznikov – avtokratsko vodenje)
- **odtujevanje** (ustvarja se občutek nepomembnosti in nekoristnosti, občutek, da je človek zelo lahko zamenjan.
- **Nezadovoljstvo zunanjih partnerjev** (birokratsko obnašanje, ki temelji na formalnostih – pogosto ga srečujemo pri monopolistih)

2. OBDOBJE NEOKLASIČNE TEORIJE

Klasična teorija je poudarjala tehniko vodenja s pomočjo sistematičnega pristopa k organiziranju dela podrejenih. Posameznik se je moral, kot sestavni del celote maksimalno prilagoditi predpisanemu poteku dela. Logična posledica enostranskega pristopa te teorije pa je bila usmeritev na proučevanje človeka v procesu dela. Področje, ki ga raziskuje neoklasični pristop je torej obnašanje in delovanje posameznika v organizaciji .

Najbolj poznan je **Hawthornski eksperiment**, katerega cilj je bil proučevanje vpliva delovnih pogojev na produktivnost delavcev. Ugotovili so da produktivnost ni odvisna samo od dejavnikov klasične teorije, temveč tudi od medčloveških odnosov.

Manager mora poleg tehničnih znanj obvladati socialno in psihološko komponento delovnega procesa: znanja o vodenju razgovorov s sodelavci, poznavanje medčloveških procesov v skupini, vključevanje sodelavcev v odločanje, oblikovanje medsebojnih komunikacij, delegiranje...

1. OLIVER SHELDON

Leta 1923 je izdal knjigo Filozofija managementa. Njegove ideje izhajajo iz opazovanja družbenega dogajanja po vojni, kjer vse bolj prihaja do izraza socialna zavest delavcev. Poudarjal je, da ima industrija svojo osnovno odgovornost do ljudi. Opazil je:

- javnost ima vse večji interes za notranje funkcioniranje industrije in notranje odnose
- vse večje želje delavcev po prostem času in lastnem razvoju (pritisk izvajajo sindikati, društva)
- pojavljajo se zahteve po znanstvenem reševanju industrijskih problemov.

Poudarjal je, da je potrebno poiskati pravo mero med proizvodnimi zadevami in humaniziranostjo proizvodnje. **Njegova filozofija:**

- Industrija obstaja za ustvarjanje dobrin in storitev, ki so potrebni družbeni skupnosti;
- Vodenje gospodarstva mora slediti načelo tako, da služi skupnosti
- Management je del industrije, oddaljen od kapitala in delovne sile, in se deli na tri dele: administracijo, poslovodstvo in organizacijo.
- Management mora voditi industrijo ekonomije in dosega cilje družbene skupnosti zaradi katere tudi obstaja.
- Učinkovitost se mora razvijati na podlagi znanstvenih metod pri vodenju in z razvojem človeških resursov. Odvisna je od organizacije, ki temelji na analizi dela in potrebnih naprav.
- Uporaba znanstvenih metod za doseganje ekonomičnosti izkoriščanja delovne sile in delovnih sredstev
- Vsa združenja delavcev morajo biti priznana, če niso družbi škodljiva.

2. HAWTHORNE EXPERIMENT – ELTON MAYO (1880-1949)

Leta 1924 se začne v tovarni Hawthorne Works eden od najbolj znanih eksperimentov na področju organizacije in managementa. Namen eksperimenta je bil analizirati vpliv osvetlitve delovnega mesta na produktivnost delavcev. Eksperimente so vodili industrijski inženirji, potekali so do 1927 leta. Oblikovane so bila skupine delavcev, ki so jih spremljali in preučevali.

Dogodki:

- večja svetloba: večja produktivnost, vendar nesorazmerno z ojačitvijo osvetlitve
- Jakost svetlobe se ne spreminja: v nekaterih skupinah produktivnost raste, čeprav se moč svetlobe ne spreminja
- V zaključnih eksperimentih je produktivnost rasla, čeprav se je osvetlitev zmanjševala, dokler jakost osvetlitve ni dosegla moč mesečine in se ni dalo več delati.

Rezultati eksperimenta so bili popolnoma zmedeni, zato so leta 1927 poklicali v tovarno Eltona Mayo, ki je začel s svojimi eksperimenti:

Eksperiment pri montaži releja (sestaviti 35 delov v en rele, dnevno naj bi sestavili 500 kom)

Trajanje eksperimenta: 1927 -1929

Predpostavka je bila, da se bodo spreminjali razni delovni pogoji (sprememba pri vrsti dela, odmori, količina dela pred delavcem, delavni čas...). Delavke so dali v posebno sobo, da so lahko spremljali njihovo obnašanje. Hoteli so ustvariti homogeno skupino, v kateri se lažje vzpostavi medsebojno zaupanje med delavkami in do raziskovalcev. Delo je bilo razdeljeno v operacijah.

Cilj eksperimenta je bilo določiti:

- ali se delavke dejansko utrudijo
- ali so odmori zaželeni
- ali je zaželen krajši delovni dan
- kakšen odnos imajo delavke do svojega dela in do podjetja
- kakšen je učinek zamenjave delovne opreme
- zakaj popoldne delovni učinek pada.

Odnosi med delavkami so postali pristnejši, proti koncu se je kazala visoka stopnja medsebojnega razumevanja, med seboj so si pomagale dosežati normo. Produktivnost je stalno rasla, izostanki z dela so padli na eno tretjino običajnih.

Vzporedno s to skupino so istočasno opravljali eksperiment še z dvema skupinama z drugačnimi pogoji dela (npr. brez dodatnih odmorov, brez posebne pozornosti do delavk ..). Prva skupina je dobivala zaradi raziskovalcev in analitikov razne privilegije. (razvile so se prijateljske vezi)

Zaključki eksperimentov:

- Ni mogoče določiti povezav med pogoji dela v prvi delavnici in povečanjem produktivnosti
- Utrujenost delavk iz prve delavnice ni bila dosti manjša kot pri drugih delavcih
- Odmori so vplivali na razbijanje monotonije
- Posebno nagrajevanje nima vpliva na produktivnost
- Splošni družbeni pogoji v prvi delavnici so bili povsem drugačni, ker so se delavke zavedale, da jim vodstvo posveča posebno pozornost, kontrola pa je nevsiljiva, prijateljska.

Zaključek: rast produktivnosti prve skupine ni povezan s fizičnimi pogoji dela, temveč izključno s psihološkimi in socialnimi činitelji.

Program intervjuja

Na podlagi zgornjega eksperimenta, so ugotovili, da lahko dosežejo boljše rezultate s pomočjo drugačnega stila vodenja. Da bi odkrili, kakšen bi moral biti ta stil, so opravili intervjuje z ljudmi, da bi dobili njihovo mnenje.

Glavni rezultat teh intervjujev je odkritje pomena skupine in ogromnega pomena vpliva skupine na stališče in obnašanje posameznika.

Študij navijanja žice

Namen eksperimenta: dobiti jasnejši pogled nad vplivom skupine na obnašanje posameznika
Zbrali so skupino delavcev za vstavljanje žic v telefonske terminale, a brez posebnih pogojev. Normativ časa je bil delavcem jasen. Analitiki so ugotovili, da produktivnost ne narašča, čeprav bi lahko. Problem: Boljši delavci zatirani s strani slabših. Delavci so si ustvarili interni normativ, ki ni smel biti presežen.

Rezultat eksperimenta: skupina lahko ustvari svoje interne norme obnašanja, ki se jim morajo prilagoditi vsi člani skupine. Torej: skupina ima zelo velik in pomemben vpliv na obnašanje posameznika.

Kritike Hawthornovih eksperimentov:

- preveč poudarjena skladnost v medsebojnih odnosih
- zaključki so stališča Maya, ki ni bil naklonjen konfliktom, konkurenci, tekmovanju, nesoglasju
- ugotovitve raziskovanja se ne morejo posploševati, ker so pridobljene na raziskovanju premajhne skupine

- manjkajo trdni dokazi o točnosti zaključkov raziskave
- z boljšimi medsebojnimi odnosi želijo delavci ustvariti možnosti vpliva na vodstvo podjetja
- delavci razumejo, da hoče vodstvo podjetja s pomočjo metod za boljše medsebojne odnose manipulirati z delavci
- upoštevali so premajhno skupino spremenljivk in izpustili neke pomembne variable, ki opredeljujejo obnašanje posameznika.

Zaključki o Hawthorne eksperimentu:

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

Rojeni so medčloveški odnosi, ki definitivno postavljajo človeka v prvi plan v teorijah organizacije in managementa. Vodilni ne smejo gledati le stroje in fizične delovne pogoje, ampak tudi na človekove potrebe in težnje.

2. LYNDALL URWICK

Postavil je 29 načel upravljanja. (1943)

V teorijo organizacije in managementa ni prinesel nekih novitet, kot sta to storila Fayol in Sheldon, ampak je sistematiziral dosedanja spoznanja in jim dal skupen okvir. Sestavil je **Urwickov kvadrat**, v katerem sta organizacija in management postavljena v presečišče diagonal, s čimer želimo povedati, da imajo znanosti v vogalih kvadrata vpliv na organizacijo.

Gulick in Urwick

- sta leta 1937 objavila knjigo, ki je vsebovala članke o problemih organizacije in managementa.

Objavila sta načela organizacije in managementa:

- prilagoditi ljudi organizacijski strukturi
- avtoriteta prihaja od vrhovnega vodilnega podjetja
- enotnost ukazovanja
- uporaba splošnih in specialnih štabnih organov
- oddelki se ustvarjajo glede na namen, proces, ljudi in prostor
- prenašati pooblastila in uporabljati načela izjem
- odgovornost je potrebno narediti proporcionalno avtoriteti
- proučiti ustrezne obsege kontrole

Vsa ta načela so na liniji Fayola.

3. **VEDENJSKI PRISTOP – BEHAVORIZEM**

Utemeljitelj behaviorizma (behavior – obnašanje) je bil ameriški psiholog Watson, ki je prvi povezal psihologijo in človekovo obnašanje.

Behaviorizem na področju organizacijskih znanosti proučuje povezanost človekovega obnašanja z organizacijo, čemur pravimo organizacijsko vedenje. To je uporabna znanost o obnašanju, ki temelji na prispevkih nekaterih področji behaviorizma. Glavna področja:

- **Psihologija** – preučuje psihične procese in psihične lastnosti človeka, ter obnašanje človeka v različnih situacijah (v organizaciji : obnašanje človeka pri samostojnem delu)
- **Sociologija** – proučuje človekov odnos do drugih ljudi – vedenje, delo, uspešnost človeka v skupini
- **Antropologija** – proučuje kulturo določenega okolja
- **Politične znanosti** - preučujejo obnašanje skupin v različnih političnih okoljih.

Sociologija ima eno od najpomembnejših vlog v organizaciji, saj je organizacija sama po sebi skupina, v kateri pa se pojavlja človek kot posameznik z svojimi osebnimi značilnostmi, ki jih moramo upoštevati. Človek je osnovni faktor organizacije, zato je njegovo obnašanje podlaga teoriji in praksi organizacije.

1. **ZNAČILOSTI INDIVIDUALNEGA OBNAŠANJA**

a.) **Sposobnosti:**

- **fizična sposobnost** (moč telesa)
 - **psihomotorične sposobnosti** – sposobnosti zadovoljevanja zahtev koordinacije informacij, ki jih dobimo z gledanjem, poslušanjem, vonjem...
 - **spoznavne (mentalne, kognitivne) sposobnosti** – inteligenca
- Obstaja 7 osnovnih dimenzij mentalne sposobnosti:
- verbalne sposobnosti (potreba za razumevanjem pisanega in govornega jezika)
 - Kvantitativne sposobnosti (vse vrste reševanja matematičnih operacij)
 - sposobnosti razmišljanja (iskanje rešitev za različne probleme)
 - deduktivne sposobnosti (sposobnost uporabe logike in vrednotenje vpliva argumenta)
 - prostorska vizualizacija (sposobnost v mislih ustvariti neko sliko)
 - percepcijske sposobnosti (hitro prepoznavanje značilnosti objekta in razlike med podobnima)
 - spomin (sposobnost zapomniti si, in se ponovno spomniti)

S temi dimenzijami lahko vnaprej predvidijo možnosti izvrševanja in doseganja v resničnosti.

b.) **Osebnost**

- Je celovitost vseh načinov, kako posameznik reagira in komunicira z drugimi.
Je kombinacija:
- **dedovanja** (faktorji osebnosti, ki smo jih prejeli z geni)
- **okolja** (kultura okolja določa norme obnašanja in oblikuje stališča, vrednote, verovanja=
- **situacije** (odziv na situacije je različen)
- **nekatero osnovne karakteristike, ki vplivajo na obnašanje (osebnostne poteze):**
 - **mesto kontrole:** nekateri mislijo, da svojo usodo kontrolirajo sami – notranja kontrola (taki ljudje želijo biti aktivni, uspešni, motivirani)
drugi menijo, da jim bodočnost odreja okolje – zunanja kontrola (taki raje opravljajo definirana opravila, rutinska dela ...)
 - **orientiranost in uspešnost** (iščejo izzive, potreba, da vse naredijo bolje, odgovorni)
 - **avtoritativnost** (pomembna avtoriteta hierarhije)
 - **samospoštovanje** (dobro mnenje o samem sebi , so uspešni, samostojni)
 - **samoreguliranje** (zelo lahko se prilagajajo zunanjim situacijam, skrbijo jih tuja mnenja)
 - **naklonjenost riziku**
 - **emocionalno prilagajanje**
- **splošne družbene karakteristike** (odprti, zaprti tip, razmišljajoči, hladni, občutljivi)

c.) Vrednote

- Je neka širša usmeritev, težnja k nečemu, s katero damo nečemu prednost pred drugim.
- Vrednote imajo *vsebino*, ki pripoveduje kaj je vrednost in *intenzivnost*, ki pove koliko je nekaj vredno.

Tipi vrednot:

- teoretične (iskanje pravih rešitev na podlagi racionalnega pristopa)
- ekonomske (nanašajo se na koristnost in praktične rešitve)
- estetske (nanašajo se na lepoto in skladnost)
- družbene (največja je imeti rad ljudi in gojiti dobre odnose)
- politične (nanašajo se na problematiko moči in vplivanja na ljudi)
- religiozne (verovanje v nadnaravno)

d.) Verovanje

- so dejstva o obliki predpostavk ali izjave o naravi stvari, v kar vrednote niso vključene. (npr. verjamem, da je moj šef pošten).

d.) Stališča

- je trda mentalna tendenca (težnja, usmerjenost k nečemu), zaradi katere smo dosledni svojim načelom glede na neko določeno situacijo, objekt, osebo ali kategorijo ljudi. Odvisna so od naših verovanj in sistema vrednot, ki smo si ga ustvarili.
- Vsebujejo dve komponenti, *čustveno in spoznavno*. **Čustva**, verovanja in vrednote dobi človek od svojih staršev, učiteljev, nekaj sprejme, nekaj se nauči . **Do spoznanj** pa pride človek z učenjem, dožemanjem izkušen skozi življenje, pri čemer si ustvari svoje mišljenje.

e.) Percepcija

- je proces, s pomočjo katerega posameznik izbira, organizira ,zbira, memorira in interpretira informacije, zbrane s pomočjo svojih čutil.(vid, sluh, vonj, tip, okus), in na podlagi tako percipiranih informacij ljudje kasneje presoja.
- **Vrste percepcije:**
 - Selektivna* (ne opazimo in si ne zapomnimo vsega kar vidimo temveč le del tega.)
 - Projekcija* (pripisovanje lastnih karakteristik drugim ljudem, lahko povzroči napačno presojo)
 - Stereotipi* (je predstava o nekom ali nečem, ki je ustvarjen v naši percepciji in smo si takega zapomnili.)
 - Halo efekt* (označuje oceno neke osebe na osnovi ene same karakteristike, ki smo jo opazili)
- **Faktorji, ki delujejo na percepcijo:**
 - izkušnje
 - motivacijsko stanje
 - emotivno stanje
 - nejasen objekt opazovanja
 - socialni status (ista oseba: odnos do te osebe, če bi bil študent, ali če bi bil profesor)
 - situacija
 - nova opažanja (dogodkom, ki so se zgodili pred kratkim dajemo večji pomen)
 - prvi vtisi
 - implicitna teorija osebnosti (skupine karakteristik, za katere človek meni, da spadajo skupaj: npr. brezobzirnež , egoist)

f.) Motivacija

- označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb.
- Lahko so **notranji** –v človeku samem (želja po dokončanju neke naloge...) ali **zunanji** –motivi izven človeka (plača, neka korist..)

Motivacijske teorije:

1. Teorija potreb – Maslow

- obstaja 5 človeških potreb, ki tvorijo hierarhični red:
- *fiziološke potrebe* (osnovne potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da človek lahko preživi; v org. smislu minimalna plača)
- *potrebe po varnosti* (fizična in psihološka varnost, varnost zaposlitve, dobri delavni pogoji)
- *potrebe po pripadnosti* (potreba po družbi, ljubezni, v org. sodelovanje s kolegi...)
- *potrebe po spoštovanju* (notranji faktorji: spoštovanje samega sebe, zunanji faktorji: želja, da bi drugi priznali naše vrline)
- *samopotrjevanje* (prizadevanje, da bi razvili svoje sposobnosti)

Glavna kritika te teorija je, da se z njo postavlja vprašanje hierarhije, kljub temu pa je to temeljna teorija vseh kasneje razvitih teorij potreb.

2. Teorija X in Y - McGregor

- Je starejša behavioristična teorija. Usmerja se na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja:

Teorija X (ljudi vodijo potrebe nižjih nivojev)

- Povprečen človek se želi delu izmakniti, k delu ga je potrebno siliti in pri delu stalno nadzorovati, beži pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, iščejo predvsem varnost, zato imajo majhne ambicije.

Teorija Y (ljudi vodijo višji nivoji potreb)

- Za človeka je delo naravna stvar, kot igra ali počitek, ljudi sami usmerjajo in kontrolirajo svoje delo, če verjamejo v cilje in z njimi soglašajo, povprečen človek prevzema odgovornost, inovativnost je vsesplošna, intelektualne kapacitete se v modernem industrijskem svetu le delno izkoriščajo.

3. Teorija Z – Reddin

- opazuje človeka iz realnih izhodišč, v realnem okolju, brez skrajnosti.
- Osnove te teorije so:
 - človek ima voljo
 - naklonjen je dobremu in slabemu
 - medčloveški odnosi spodbujajo človeka
 - razum človeka motivira
 - medsebojna odvisnost je osnovni način človeškega medsebojnega delovanja
- stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na drugega človeka.

4. Motivacijsko – higienska teorija - Frederick Herzberg

- največkrat omenjena v povezavi z motivacijo za delo, nastala je na podlagi raziskovanj Herzberga (intervju z 200 inženirji na temo: kaj je tisto kar povzroči na delu občutek izrednih ugodnosti oz izrednih neugodnosti)

- Ugotovitev:

motivacijski faktorji: (faktorji, ki ustvarjajo zadovoljstvo pri delu)

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

Higienski faktorji (faktorji, ki ustvarjajo nezadovoljstvo pri delu)

- varnost
- status
- odnosi s podrejenimi
- osebno življenje
- odnosi z enakopravnimi sodelavci
- plača
- delovni pogoji
- odnosi z nadrejenimi
- način nadzora
- splošna politika nadzora
- splošna politika podjetja in upravljanje

Za povečanje zadovoljstva pri delu Herzberg predlaga naslednje značilnosti organizacije dela:

- kombiniranje delavnih nalog
- ustvariti naravne delovne enote, ki sestavljajo celoto nalog, da bi ljudje občutili, da nekaj skupaj ustvarjajo
- povezati izvajalce direktno s klienti, kjer je le mogoče

Kritika te teorije so bile zaradi anketirancev –izbral je le moške- belce, vprašanje je kako bi nanje odgovorile ženske in pripadniki raznih manjšin.

4. KVANTITATIVNE ŠOLE PREUČEVANJA ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

Želja po razvoju znanosti o organizaciji in managementu kot eksaktne vede je pogojevala uvajanje kvantitativnih metod, ki je bilo osredotočeno na proces odločanja, prenos aplikativnih možnosti operacijskih raziskav (optimizacija zalog in proizvodnih serij) in razvoja znanstvenega managementa.

Operacijske raziskave in znanost o managementu

V obdobju med dvema vojnama so se pričele razvijati različne kvantitativne metode, katerih cilj je bil izračunavanje optimalnih rešitev za določene organizacijske probleme.

Začetna osnovna filozofija tega pristopa k organizacijskim problemom je bila:

- reševanje problemov vodenja in organizacijskih problemov
- interdisciplinarni pristop
- timsko delo
- uporaba matematičnih modelov
- iskanje optimuma sistema

Ta pristop so imenovali **operacijske raziskave**.

Operacijske raziskave pa so bile usmerjene k operativnim problemom vodenja poslovnih sistemov, posebej v industriji.

Vzporedno z operacijskimi raziskavami se je pojavila nova smer **Management Science** – znanost o managementu. To je znanstveno področje, ki je orientirano k matematičnemu pristopu reševanja problemov (vključuje področja matematike, behavioristike, inženirstva, fizike)

Področje MS – Management Science je dalo nekaj zelo pomembnih teorij:

- teorija povpraševanja,
- teorija koristnosti,
- input – output analiza,
- teorija ravnotežja.

MS zajema širše področje, kot le operacijske raziskave.

Zaradi pomanjkanja natančne razdelitve področij se v strokovnih krogih pojavi uporaba **MS/OR**-Management Science/Operation Research (znanost o vodenju podjetji / operacijske raziskave).

Temeljni principi obeh področij:

- poudarjanje znanstvenih metod
- razvijanje matematičnih modelov
- kvantificiranje in uporaba matematičnih metod
- večji poudarek ekonomsko – tehničnih vidikov in manj psihosocioloških
- uporaba računalnika
- poudarek sistemskemu pristopu
- Orientacija k normativnemu pristopu k problemom – ta izvira iz mikroekonomike podjetja in si pridobiva določiti kaj je potrebno storiti za maximiranje dobička, če je poznana skupina enotnih predpostavk:
- obstajajo cilji, h katerim je usmerjena organizacija,
- ciljem se približujemo na racionalen način,
- naloga podjetja – transformiranje ekonomskega inputa v output,
- okolje v katerem podjetje deluje je dano

Kritike MS/OR :

- ne rešujejo strukturiranih problemov
- človeški faktor ni dovolj upoštevan
- težko je prepričati managerje k uporabi rezultatov doseženih s takimi analizami
- če managerji sprejmejo tako rešitev, jo v praksi počasi vpeljujejo
- managerji ne razumejo ponujenih rešitev
- MS/OR konča nalogo ob poročilu
- Managerji delajo v časovni stiski in kriznem okolju.

Mnogi modeli MS/OR so se izkazali kot zelo koristni v industrijski praksi, posebej na področju planiranja.

5. SISTEMSKO – KIBERNETSKI PRISTOP K ORGANIZACIJI IN MANAGEMENTU

Sistemska in kibernetika teorija predstavljata temelj sodobne organizacije in managementa. Teorija razlaga organizacijo kot sistem, njen nastanek pa je povezan z nastankom specializacije.

SISTEM je organizirana celota, ki je sestavljena iz dveh ali več med seboj odvisnih delov oz. podsistemov in je ločena od svojega okolja z mejami, ki jih je lahko določiti.

Deli sistemov so pod vplivom celote (**holizem**) in se spremenijo, če zapustijo celoto(sistem). Sestavni deli delujejo, tvorijo nekaj, izvajajo nekaj. Sestav je zelo pomemben.

Sinergija – (grško: sodelovanje, pomen kombinirane akcije za doseganje povečanega učinka) sistem kot celota lahko daje več kot posamezni deli (podsistemi) ali organizacije se združujejo v novo in skupaj dosežejo boljše cilje.

KIBERNETIKA – znanost o upravljanju sistemov – obravnava formalizacijo zakonitosti na področju komuniciranja in kontrole (regulacije) sistema.

Splošna teorija sistema

- ideja o sistemskem pristopu obstaja že iz davnine, vendar se je sistematičen pristop k temu po II. svetovni vojni. Osnove te teorije je postavil biolog Bertalanffy, objavil - Obča teorija sistemov. Nastala je kot reakcija na razcepljenost znanosti, kjer fizika, kemija, biologija, ekonomija, psihologija in sociologija vsaka zase raziskujejo svoje področje in ustvarjajo svoje teorije in rešitve, ki so uporabne samo v lastnem segmentu. Splošna teorija sistemov skuša podati neko teorijo, ki bi omogočala povezovanje različnih znanstvenih področji.

Kenneth Boulding je objavil svojo **klasifikacijo sistema**, ki je podana v hierarhični obliki 9 ravni.

Ravni 1,2,3 niso živi sistemi, in so fizikalno zaprti sistemi.

1. **raven – splošna** (vse stvari so strukturirane, struktura česar koli)
2. **urni mehanizem** (enostavni dinamični sistemi, ki imajo v naprej določeno gibanje npr. stroji)
3. **termostat** (samoregulirajoči sistemi, ki vzdržujejo ravnotežje znotraj meja)

Ravni 4,5,6 so živi sistemi, to so biološki in odprti sistemi.

4. **celica** (struktura, ki se samostojno vzdržuje)
5. **rastlina** (sistem, ki se vzdržuje sam in se reprodukcija s pomočjo semena rastline. Ni čutil)
6. **žival** (sistem, katerega značilnost je gibanje in obnašanje z namenom, občutek za obstoj in okolje)

Ravni 7 in 8 sta živa sistema, pokrivata družbene in behavioristične znanosti. Odprta sistema.

7. **Človek** (zavest, moč razmišljanja, govori, postavlja si cilje)
8. **Družbena organizacija** (človek skoraj ne more živeti brez drugih ljudi).

Raven 9 – to so religije, teologija in filozofija.

9. **absolutno in končno** (nekaj, kar se nahaja izven meja naravnega sveta, nerazumljivo)

Odprti in zaprti sistem

Sisteme lahko klasificiramo v več vrst:

- naravni in umetni
- abstraktni in fizični
- statični in dinamični
- stabilni in nestabilni
- determinirani in probablistični
- **odprti in zaprti.**

Tisto, kar določa, ali je nek sistem odprt ali zaprt, so njegove povezave z okoljem v smislu izmenjave materije, energije in informacij.

Odpri sistem je opredeljen s tem, da z okoljem izmenjuje materijo, energijo in informacije, je torej definiran na osnovi povezav z okoljem in ne bi mogel obstajati brez stalnega poteka vhod – spreminjanje – izhod. Sistem mora prejeti dovolj veliko količino vhodnih resursov, da bi lahko zadržal svoje operacije in dal dovolj izhodnih resursov, ki mu bodo zagotovili, da se bo ciklus obnavljal. V vseh odprtih sistemih, torej obstaja cikličnost procesa.

Zaprta sistem se opredeli s tem, da pri njem ni te izmenjave – ne obstaja. Tak sistem funkcionira sam zase in je sam sebi zadosten. Funkcionira na principu vzrok – posledica. Praktično ni nikdar obstajal povsem zaprt sistem, ker so elementi sistema vedno pod vplivom sil, ki še niso raziskane, to so sile izven sistema. Mnenje o tem, ali je določen sistem zaprt, je odvisen od opazovalca sistema.

Z odprtostjo in zaprtostjo sistema je povezan pojem

Entropija – pojem prihaja iz termodinamike.

Definicija: Ta količina bo dala merilo za ocenjevanje popolnosti preobrazbe toplote v mehanično delo. 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 okrepitve sistema, večjega reda in povečanja varnosti. To je takrat, ko sistem iz okolja jemlje več energije, kot jo potrebuje za preživetje.

Zelo pomembna karakteristika odprtih sistemov je **rast** (biološki sistemi) in **ekvifinalnost**, kar pomeni, da odprti sistemi lahko dosežejo cilj ob različnih začetih ciljih in na različne načine.

Obča shema odprtega sistema

(shema)

- **Vhod (input)** – materija, energija in informacije
- **Transformacijski proces** – proces, s pomočjo katerega se bodo vhodne količine spremenile v izhod iz sistema – v končni rezultat spreminjanja.
- **Izhod (output)** – je rezultat transformacijskega procesa (izdelki, storitve, informacije)
- **Okolje** – odprti sistem je obdan s svojim okoljem iz katerega sprejema vhodne resurse in v katerega daje svoj izhod.
- **Povratna zveza** – da bi lahko sistem stabilno deloval, so potrebne stalne povratne informacije iz okolja o dejanskem stanju na izhodu.
- **Kontrolni mehanizem** – bo primerjal vrednosti dejanskega izhoda z vrednostmi, ki so bile postavljene kot cilji funkcioniranja sistema in bo dal iniciativo za potrebne spremembe, da bo sistem ostal v stabilnem okolju.
- **Meje sistema** – sistem je od svojega okolja ločen z mejami, preko katerih vstopa v sistem materija, energija in informacije, izdelki ali storitve pa odhajajo v okolje. Pri določanju meja sistema je potrebno definirati, kaj opazujemo in katere enote so vključene v sistem in katere v okolje.

Organizacija kot odprt sistem

Organizacija je odprt sistem, saj jo udejanjita najmanj dva človeka, ki imata skupen cilj in z okoljem izmenjuje materijo, energije in informacije.

Karakteristike organizacije kot odprtega sistema:

- **holizem in sinergija** (organizacijski holizem – opazovanje organizacije kot celote nosi v sebi sinergijo, kot pomemben element celote)
- **Zavest o okolju** (okolje je zelo pomembno za org. teorijo in prakso, saj se stalno spreminja)
- **Meje sistema** (se spreminjajo, glede na to kaj nas zanima – npr. samo funkcijo marketinga, ostalo podjetje je okolje)
- **Vhod – transformacijski proces – izhod** (brez tega procesa noben odprti sistem ne obstaja)
- **Struktura** (sistem je sam po sebi sestavljen iz delov- ima strukturo. V vseh strukturah pa prihaja do določene horizontalne in vertikalne diferenciacije in s tem do hierarhije. Pri organizacijskih sistemih obstaja diferenciacija funkcij, oddelkov in služb, istočasno pa obstaja tudi integracija v celoto – v sistem)
- **Povratna zveza** (najpomembnejša stvar za organizacijske sisteme. Na podlagi teh informacij se podjetje prilagodi dejanskemu stanju okolja s sprejemanjem konkretnih odločitev. Tok povratnih informacij mora biti pravočasen!)
- **Dinamično ravnotežje** (ali stabilno stanje- ostaja s kontinuiranim dotokom vhodov in sprejemljivostjo izhodov za okolje. Podsystemi morajo biti v ravnotežju s cilji, ki jih ima organizacija.
- **Ekvifinalnost** (iz različnih začetnih informacij in na različne načine se lahko dosežejo isti rezultati)
- **Entropija** (ko entropija v org. sistemu raste, se sistemi nagibajo proti neredu – tendirajo k razpadu, ko pa pada, se sistem krepi, večja varnost, red. V podjetje je potrebno vnašati take resurse in odločitve, ki sistem usmerjajo v pozitivni smeri.)
- **Vzdrževanje stanja in prilagoditvene aktivnosti** (vsak sistem si prizadeva zadržati obstoječe stanje čim dlje, prizadeva se izogniti vsemu, kar bi ga lahko vrglo iz ravnotežja, vendar se mora kontinuirano prilagajati spremembam. To izvaja s planiranjem, lansiranjem novih proizvodov..)
- **Namen in cilji** (Vsak sistem, ki ga človek ustvarja je ustvarjen zato da nekaj izdelata, napravi, ustvarja. Organizacije so sistemi z več cilji – tržišče, proizvodnja, razvoj...)
- **Cikličnost dogajanja** (vhod v sistem omogoča transformacijski proces, ki daje končni izhod v okolje, kar nam zagotovi sredstva za nabavo novih vhodnih resursom v sistem)
- **Rast in ekspanzija** (je pojav sprememb v odprtih sistemih na temelju morfogogenetskih procesov. V organizacijo pripeljemo več energije, kot jo potrebujemo za obstanek zato da bi preprečili rast entropije)

6. SITUACIJSKI PRISTOP K ORGANIZACIJI

Situacijska ali kontingenčna teorija je nastala v začetku 70. let in je danes temeljni pristop pri oblikovanju organizacije. Izhaja iz tega, da za rešitev določenega poslovnega problema ne obstaja ena sama najboljša rešitev in prav tako ni mogoče uspešnih in učinkovitih modelov vodenja preprosto prenesti v drugo okolje.

Avtorja situacijske teorije sta Lorsch in Lawrence. Ugotovila sta, da je od vrste dejavnikov odvisno, za katero organizacijsko obliko se podjetje odloči in da ni splošno veljavnih pravil za izbor organizacijske oblike. Kaj bomo storili je odvisno od konkretne situacije.

Naloga znanosti je, da poda sistematski, eksplicitni situacijski koncept in definira, v kateri situaciji je kateri pristop k organizaciji boljši. Organizacije se moramo lotiti z vsem obstoječim znanjem, ki ga je potrebno povezati s situacijo v okolju in z vsemi relevantnimi faktorji, da bi se oblikovala ustrezna organizacija.

Na **Organizacijski design** (z njim opisujemo takšno strukturiranje organizacije, ki je podrejeno realizaciji ciljev) imajo velik vpliv:

- osnovna tehnologija
- okolje
- velikost podjetja
- strategija podjetja
- življenjska doba podjetja

Kaj je prinesla situacijska teorija?

1. ne obstaja ideali organizacijski model
2. ne moremo modelov prenašati iz ene organizacije v drugo
3. če želimo razrešiti organizacijski in situacijski problem, moramo analizirati situacijske dejavnike (okolje, strategija, velikost, tehnologija in življenjska doba)

III . poglavje

ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura ima 3 osnovne dimenzije, komponente:

- **kompleksnost ali vertikalna in horizontalna diferenciacija** (horizontalna predstavlja področja, ki so specializirana, posledica delitve dela, vertikalna pa predstavlja nivojski položaj, status)
- **formalizacija**, opredeljuje predpisanost in standardiziranost neke naloge ali opravljanja dela
- **centralizacija**, opredeljuje koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev (če je le ta razpršena na organizacijske enote, govorimo o decentralizaciji)

Definicija organizacijske strukture:

- okvir za delitev in razporejanje nalog znotraj organizacije
- razporejanje in povezovanje teh nalog v različne organizacijske enote na osnovi različnih kriterijev
- delitev in razporejanje in medsebojno povezovanje poteka s pomočjo različnih oblik in mehanizmov
- je ustroj oz. smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah ali oblika notranje delovne delitve v podjetju.

OSNOVNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1. Avtoriteta in organizacijske strukture

Avtoriteta – pravica ukazovanja, ki jo ima nadrejeni v odnosu do podrejenega (hierarhija)

Poznamo 3 vrste organizacijske avtoritete:

- linijska, s katero je definirana pravica ukazovanja
- štabna, s katero se definira pravica svetovanja
- avtoriteta funkcij, s katero je definirana pravica postavljanja zahtev.

Pri vseh vrstah avtoritete pa je poudarek na medsebojnih odnosih, ki v organizacijski strukturi definirajo tri vrste organizacijske strukture:

- linijska organizacijska struktura
- štabno-linijska organizacijska struktura
- funkcijska organizacijska struktura.

2. Linijska organizacijska struktura

Linijska avtoriteta je opredeljena s pravico ukazovanja nadrejenega in izvrševanja s strani podrejenega. Vodilni podjetja ima pravico odločanja in pričrnanja samostojnih akcij v okviru organizacijskih politik. Ta odnos je enostaven in direkten in teče linijsko od najvišje do najnižje ravni v organizaciji. (Shema 7 str. 126 - razvidno je, kdo je komu nadrejen ali podrejen, kot tudi na kateri organizacijski ravni se kateri oddelek nahaja)

3. Štabno – linijska organizacijska struktura

Štabna avtoriteta je po svoji naravi svetovalnega karakterja. Sistem je že dolgo znan iz vojaških krogov. Štabi ne sodelujejo v operativnem delu, ampak le svetujejo, delajo analize.

Obstajata dve vrsti štabnih organov:

-osebni štabni organ

ki je dodeljen nekemu vodilnemu zaradi določenih specifičnih specialističnih znanj. Takšna oseba je svetovalec določenega vodilnega v podjetju. Izdeluje študije, poročila analize, kar bi se eventualno uporabilo pri določenih funkcijah, glede na odločitve v vodilnega

- specializirani štabni organi

so navadno oddelki ali službe, ki so specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti, ki jih v veliki večini primerov uporablja vsa organizacija. (pravna služba, kadrovska služba, razvoj, računovodski oddelek...) Takšne službe zagotavljajo strokovno svetovanje glede na svojo specializacijo, komur koli znotraj podjetja. (shema 8 str. 126)

4. Funkcijska organizacijska struktura

(Delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja)
Avtoriteta funkcije karakterizira pravico zahtev neke funkcije glede na drugo funkcijo pri opravljanju neke določene delovne naloge ali izvedbe nekih določenih procedur, ki niso pod neposrednim nadzorom in vplivom funkcije, ki postavlja zahteve. Funkcije v podjetju so odvisne od ciljev, ki jih želi podjetje doseči, od vodilnih kadrov, od nujnih potreb podjetja, uporabljene strategije.

Osnovne organizacijske funkcije: marketing, prodaja, nabava, raziskovanje in razvoj, proizvodnja, finance, računovodstvo, kadrovanje.

Prednosti funkcijske strukture: visoka stopnja specializacije in koncentracije znanja, enotno nastopanje, razvoj posameznih funkcij.

Slabosti funkcijske strukture: nepovezanost med funkcijami, izvajanje skupnih nalog.
(shema 9 str. 129)

5. Divizijska (produktna) organizacijska struktura

Divizijska organizacija je sestavljena iz cele vrste avtonomnih enot, ki vsaka zase poslujejo popolnoma ali skoraj samostojno. Take enote imenujemo divizije. Vsaka divizija ima lasten razvoj, svojo poslovno strategijo, vsaka je lahko poslovno neodvisno podjetje. Tako sestavljena velika podjetja se imenujejo **konglomerati**.

Razlogi za tako organizacijo:

- *podjetje je postalo preveliko in ga je zato težko upravljati* (delitev zaradi velike količine različnih tipov istega izdelka)
- *proizvodi, ki se proizvajajo so med seboj zelo različni* (hrana – ena divizija, zdravila – druga divizija, delitev glede na izdelke)
- *proizvodnje podobnih ali enakih proizvodov so med seboj geografsko zelo oddaljene* (da se proizvodnjo približa tržišču ali surovinam, delavni sili- to je geografska delitev)

- *blago ali storitve se nudijo različnim uporabnikom (ločiti je treba proizvodno za vojsko od proizvodne potrošnih izdelkov – delitev po kupcih)*

Prednost divizijske organizacijske strukture: decentralizacija

Slabosti: enotnost pri doseganju skupnih ciljev

(Shema 10 str. 131)

6. Projektna organizacija

Kot projekt razumemo:

- enkratno celovitost medsebojno v logično zaporedje povezanih aktivnosti, katerih namen je skupen in traja omejeno,
- to so vsi ukrepi skupaj, ki so potrebni za to, da se doseže nek programiran cilj ali izvršitev neke delovne naloge,
- je neka posebna planirana naloga, ki jo je potrebno izvršiti v nekem določenem času, ki je enkratno, se običajno ne ponavlja, ali pa se ne pojavlja v enaki obliki. (npr. lanisranje novega izdelka na tržišče, izvajanje kakršne koli večje planirane naloge v podjetju, ki je ni med običajnimi aktivnosti podjetja..)

Projektna organizacija se formira v odvisnosti od pomena projekta za podjetje, njena naloga je dokončanje projekta v sprejetem – pogodbenem roku, v definirani kvaliteti in v okviru planiranih stroškov. Lahko se formira tako, da prevzame nase mnoge funkcije v celoti iz za to dobi tudi določene ljudi, česar pa nase ne prevzame, za projektno organizacijo opravijo ostale funkcije podjetja.

Osnovne značilnosti projektne organizacije: delitev drugega hierarhičnega nivoja na temelju projektne pristopa

Prednosti: koncentracija na nalogo

Slabost: sistem usmerjanja

(shema 11 str. 133)

7. Matrična organizacijska struktura

- to je rešitev za izvedbo posebnih nalog brez določanja potrebnega osebja za projekt (strokovnjake v podjetju je težko ločiti od njihovih rednih nalog).
- V matrični organizaciji se postavi vodstvo projekta, oziroma konkretne specialne naloge, ki prevzame kompletno skrb za njeno izvedbo, potrebno osebje pa ostane na svojih rednih delovnih mestih pod linijskim vodstvom vodilnih oddelka, ki mu običajno pripadajo.

Osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijske in objektivne zaokrožitve

Prednosti

- združevanje funkcijske in divizijske organizacijske strukture;
- učinkovito izkoriščanje resursov, vsak projekt lahko po potrebi vključuje specialiste
- organizacija je zelo elastična, ekipe matrične organizacije je mogoče sestavljati po potrebi kadar koli
- tokovi informacij so odprti, obstaja niz kanalov za pretok informacij horizontalno in vertikalno
- vodenje v taki organizacije je dober praktičen način izobraževanja za managerje.

Slabosti:

- veliko število komunikacij, sestankov in dogovorov
- prevelik poudarek skupinskemu odločanju
- obstoj stalne možnosti konfliktov, ki jih mora vodja projekta pomiriti (zgublja čas)
- podrejenim ni vedno točno določeno, kdo je njihov pravi vodja, vodja projekta ali linijski vodja (shema 12 str. 134)

Matrična organizacija je lahko.

- začasna, pripadnost timu preneha z izvršitvijo projekta
- stalna, če je dotok projektov kontinuiran ali če gre za specialno produktno organizacijo določenega tipa proizvoda, ki ji želimo dati posebno obravnavo.

8. Ad hoc organizacija – adhokracija

(ad hoc – latinsko, pomeni nalašč za to, za ta primer)

- to je organizacija za določene posebne primere, dobesedno za kar koli iz kakršnega koli razloga. Zahteve po bolj prilagodljivi organizaciji porajajo vedno nove spremembe na področju organizacijskih struktur, ki temeljijo na hitrem formiranju timov za posebne namene ali naloge.

Nekatere oblike adhokracije:

- Task force (izraz za reševanje specialnih nalog) – te enote za specialne naloge se lahko primerjajo s projektno organizacijo. Lahko je razvoj nekega novega izdelka ali rešitev nenadejanega problema.
- Neodvisna poslovna enota (podjetje znotraj podjetja) vodilni takšen enote ima lastne finančne vire, marketing in proizvodnjo in je samostojen pri prevzemanju aktivnosti
- Specialna poslovna enota- se od neodvisnih razlikujejo po tem, da mu niso dodeljene vse funkcije za povsem samostojno delovanje

- Odbori vodilnih – so zelo pogosta oblika za reševanje nekaterih specialnih nalog. Lahko so stalni ali občasni.
- Kot vrsta adhokratske organizacije šteje tudi projektna in matrična organizacija.

Adhokracijo razumemo kot skupino ekip in kot novi pristop k vodenju podjetja s pomočjo fleksibilnih kreativnih ekip ob vzpostavljeni linijski in funkcijski organizaciji. Adhokracija kot način organizacije ni predvidena za normalno in stabilno situacijo, temveč za izredne in posebne situacije.

Prednosti:

- fleksibilni timi
- zelo malo pravil in predpisov
- vodja tima je prvi med enakimi
- - visoka stopnja decentralizacije,
- planirane in izvajanje nista ločeni fazi

Slabosti:

- občasne nejasnosti pri odgovornosti
- možni konflikti
- zahteve po istih resursih v istem času
- veliko sestankov, sej ...
- konflikti med strokovnjaki različnih strok

9. Organizacija kot struktura skupin

Likertova struktura povezujočih žebličkov

(shema str. 140)

- Likert je dal organizacijski strukturi nek povsem nov pomen s svojo razlago organizacijske strukture kot sistema skupin, ki se pri svojem funkcioniranju prekrivajo. Ideja temelji na spoznanju, da človeku v organizaciji ne bi bilo potrebno funkcionirati kot posamezniku, temveč kot članu skupine, kjer je vodilni »povezujoči žebliček«.

Vloga managementa je opisal kot 4 možne sisteme, najpomembnejši je sistem 4. Gre za 4 stile vodenja podjetja:

- SISTEM 1- stil avtokratskega vodenja, komunikacije potekajo od zgoraj navzdol, odločitve sprejema vrh organizacije, zaupanja in motivacije ni.
- SISTEM 2- stil je manj avtokratski, zaupanja v ljudi je več komunikacije potekajo od zgoraj navzdol, v obratni smeri pa so lahko ali pa tudi ne sprejete. Odločitve se sprejemajo v vrhu organizacije, nekatere pa se lahko sprejmejo tudi na nižjih ravneh organizacije
- SISTEM 3- veliko zaupanje v podrejene, čeprav ne popolno, komunikacije tečejo v obeh smereh, vendar so od spodaj navzgor včasih sprejete z dvomi. Mnoge odločitve se sprejemajo na nižjih organizacijskih ravneh.
- SISTEM 4- zelo demokratičen stil vodenja, v katerem med nadrejenimi in podrejenimi vlada popolno zaupanje, podrejeni so aktivno vpleteni v vse organizacijske aktivnosti, komunikacije v vseh smereh, odločanje je decentralizirano. Ta sistem poudarja zaupanje v ljudi in pripisuje velik pomen njihovem zadovoljstvu pri delu, ki bo večje, kolikor bolj bodo ljudje lahko vplivali na ključne aktivnosti podjetja. Kontrola v tem sistemu je minimalna, poudarja se odgovornost in samokontrola.

Organizacija, kjer je vodilni »povezujoči žebliček« ima sistem 4.

Vsak trikotnik prikazuje eno delovno skupino, njen vodja pripada eni delovni skupini višje. Znotraj skupine ima veliko vlogo kot vodja skupine, a tudi med skupinami, povezujoč nižjo in višjo skupino s koordiniranjem njihovih zahtev in potreb.

Japonska organizacija malih avtonomnih skupin

Samostojno se organizirajoče skupine

Samostojne organizirane skupine odločajo o celi vrsti stvari:

- kdo bo opravil kateri del naloge. Na ta način lahko samostojno menjajo delo in se medsebojno zamenjujejo. (rotacija po delih)
- skupine so manjše in imajo kot takšne pregled nad določenim delom skupne naloge, ki predstavlja neko manjšo celoto iz proizvodnega procesa v delavnici ali poslovnega procesa v administraciji.

Te skupine so dobro uspele na Japonskem, ker njihova celotna kultura temelji na skupini, soodločanju harmoniji.

Samostojno organizirajoče se skupine na Japonskem

Ta ideja se je najmočnejše prijela na Japonskem, mnogo elementov organiziranja dela se prepušča delavcem ker:

- izvajalci na svojem delovnem mestu najboljše poznajo pogoje dela in trenutno situacijo: sami bodo najboljše uskladili potrebe nalog, svoje trenutne možnosti ali preference povezane z delom, kar se ob pokazalo v zadovoljstvu delavcev na delu, odražalo pa se bo v povečani produktivnosti in kvaliteti izdelkov.

Temeljijo na načelih krožkov kvalitete in proizvodnje brez napak, v okviru katerih podjetja ne bodo tolerirala napak v proizvodnji. (samo izdelki brez napak)

Japonski krožki kvalitete so simbol samostojno organizirajočih se skupin, na osnovi katerih funkcionirajo. Delavci naj bi se oblikovali v skupine po 10 do 20 ljudi, ki se bodo sestajale, da bi razpravljale o problemih kvalitete s področja na katerem delajo. Skupine bodo same poiskale probleme, ki so povezani s kvaliteto in našle rešitev, ki jo bodo formalno prezentirale vodstvu podjetja.

Japonci so mnenja, da skupina sčasoma dozori in postane zrela skozi naslednje faze:

- 1. faza:** Člani skupine morajo obvladati določene tehnike področja s katerim se bodo ukvarjali. Njihova motivacija raste z rastjo medsebojnega spoznavanja in izboljšanjem obvladovanja tehnike dela
- 2. faza:** Dosegajo se nekatere izboljšave pri nekih manjših problemih in predlagajo se spremembe, kar pripelje do občutka uspešnosti in doseganja rezultatov
- 3. faza:** Izberejo se cilji, ki morajo biti v skladu s cilji podjetja, s tem se pojavijo problemi, ki jih skupina rešuje samostojno
- 4. faza:** skupina samostojno izbira cilje na visoki ravni, ki so v skladu s cilji podjetja in svoje delo vnaprej samostojno vodi.

Vloga visokega vodstva pri aktivnostih malih avtonomnih skupin

Da bi sistem organizacije s pomočjo majhnih avtonomnih skupin lahko zaživel mora visoko vodstvo zagotoviti:

- posebno izobrazbo, ki je potrebna da se razvije delavna sila sposobnih avtonomnih izvajalcev
- ugodno delovno okolje
- fizične pogoje za delo majhnih avtonomnih skupin (npr. primerno mesto za sestanke)

Shema str. 150 – poglej in preberi!

Organizacijski design je izbor takšne organizacijske strukture, ki je tako usklajena z lastno strategijo podjetja in zahtevami okolja v določenem trenutku, da podjetje lahko uspešno doseže zastavljene cilje.