

Spoštovani študenti,

nabor spodaj zapisanih izpitnih vprašanj pride v poštev zlasti za prvi izpitni rok in v večji meri tudi za drugi v letošnjem letu.

Želimo vam temeljit in uspešen študij še naprej.

## VPRAŠANJA

1. Pojasni pomen ameriških strojnih inženirjev za razvoj managerske teorije (kdaj, kje, kdo, kako)?
2. Učinkovitost po Taylorju?
3. Kdo in v katerem delu je zapisal stavek »v preteklosti je bil človek na prvem mestu, v prihodnosti mora biti na prvem mestu sistem«? Interpretiraj ta stavek?
4. V kakšni povezavi so določene managerske teorije in II. svetovna vojna? Katere managerske teorije lahko povežemo z II. svetovno vojno in zakaj?
5. Psihologija v managerski teoriji? Kdaj in kateri so avtorji?
6. Kaj so to »Operations Research« (operacijske raziskave)? Kdaj in kje nastanejo, kakšna je povezava z managementom?
7. Kaj veš o managerski teoriji Petra Ferdinanda Druckerja?
8. Kakšen pomen ima »Teorija sistemov« za managerske teorije? Kdaj se pojavi Teorija sistemov?
9. Management in New Deal – kaj se zgodi z managementom v času New Deal?
10. Kdaj se pojavi koncept motivacije v managerski teoriji – kdo so glavni teoretiki in kako razumejo motivacijo?
11. Kako razumeš izraz »militarizacija znanosti« in v kakšni povezavi je to z managerskimi teorijami?
12. Kdaj se v managerski teoriji pojavi izraz »human relations« in na kaj se nanaša?
13. Kaj so to »Hawthorne studies«? Kdaj in kako je potekala raziskava? Kaj veš o sklepih avtorjev raziskave?
14. Od kod izhaja izraz »gospel of efficiency«? Kako razumeš tovrstno poimenovanje in kaj je tisto, kar poimenuje?

1. Pojasni pomen ameriških strojnih inženirjev za razvoj managerske teorije (kdaj, kje, kdo, kako)?

Posamezniki iz skupine inženirjev so prvi, ki v obdobju konec 19. stoletja in v začetku 20. stoletja odprejo vprašanje managementa in v veliki meri izoblikujejo teren, na katerem se management pozneje izoblikuje. Inženirska stroka je prvotno naravnana na tehnična vprašanja, ki se pojavljajo v organizaciji (zlasti lahko poljubno urejajo, izoblikujejo v sistem, standardizirajo in spreminjajo v urejen način poslovanja). Poleg druge (poleg tehnične) plati pa v organizaciji obstaja še človeška plat, s katero se ekonomija ni posebej ukvarjala. Kaos in nered so tako začeli opazovati inženirji in prvi managerski koraki tako pomenijo poskus vnašanja reda in sistematičnosti v organizacijo (torej naravnano zgolj na organizacijo).

Inženirsko gibanje je bilo v ZDA precej razgibano. Več dejstev pa govori, da se je managersko gibanje izoblikovalo ravno znotraj strojnih inženirjev. Ti se npr. za razliko od gradbenih inženirjev izrazito podjetniško in poslovno usmerjeni (dejstvo je, da so se "razvijali/oblikovali" znotraj delavnic, kjer se je vedno mešalo strokovno in poslovno). Prav ta poslovna in podjetniška vloga strojnih inženirjev pa začrta pot razvoja znanstvenemu managementu.

Za razumevanje nastajanja managementa in vloge strojnih inženirjev pri tem pa ne smemo gledati zgolj njihove vloge znotraj delavnic. V obzir moramo tako vzeti celotno družbo in vlogo, ki so jo odigrali strojni inženirji. Tako ti že v konec 19. stoletja začnejo graditi svoj družbeni status po zgledu nekaterih drugih takrat uglednih poklicev kot so npr, zdravniki in pravniki. Za uveljavitev v družbi postanejo "družbeno odgovorni" (ker ne rešujejo več zgolj problemov delavnic ampak se celotne družbe. Cilj, ki ga želijo doseči je seveda narediti svet boljši (z ustvarjanjem več bogastva, in ne z njegovo prerazporeditvijo). Pri tem je pomembna pozicija s katere ti nagovarjajo družbo. Postavijo se med kapital in delo (ta vmesnost (po njihovem nevtralnost) pomeni tehničnost), ljudje od tu naprej pa so obravnavani kot stvari! (reševanje delavskih vprašanj).

Torej trije pomembni nastavki:

- izrazita poslovna in podjetniška naravnost strojnih inženirjev
- družbeno odgovorno ravnanje (poslanstvo)
- nevtralna drža strojnih inženirjev.

Preobrazba poteka v duhu racionalizacije (enotni sistemi, standardizacija, uniformizacija). Npr. pri gradnji ameriških železnic so z uvajanjem standardizacije odpravili težaven promet. Prav tako so se inženirji začeli zavzemati za enotne merske sisteme.... in seveda posežejo tudi na področje človeka (inženirstvo ljudi!) Prehod iz materialnega v človeško (človeški vir), ki se izvede v okviru racionalizacije pa dobi svoje ime: znanstveni management.

2. Učinkovitost po Taylorju?

V Ameriki 19. stoletja velja učinkovitost za največje zlo. Inženirji so bili prvi, ki so pričeli raziskovati vprašanje neučinkovitosti. Najprej so uredili stroje (mehansko). Taylor zagovarja, da so ljudje po svoji naravi leni in nagnjeni k ne- delu »soldering«. Sistematično izogibanje delu, delavci se trudijo ne povečati norme, saj bi kapitalist videl, da so zmožni več. Taylor uvede »time study« - študijo časa, s tem postane čas ključni faktor. Ne zanima ga končni proizvod, temveč sam proces opravljanja dela. Zanima se za analitiko kako je posamezno delo opravljeno. Posamezne procese dela razdeli na mikro dele. Meri gibe in čas za optimalno opravljanje določenega dela. Učinkovitost se meri: 1. s časom, 2. razmetavanjem z nečim (waste), 3. vprašanje procesov. Preko poizkusov, ki jih je izvajal na delavcih je slednjemu postavil izziv v

kolikšnem času bo slednji opravil določeno delo za cca. 50% večji zaslužek. Takega delavca je poimenoval v prvorazrednega delavca. Povišanje plače pa ni bil namen motivacije temveč ugotavljanje koliko je delavec dejansko zmožen narediti. Ugotoviti učinkovitost izoliranega posameznika.

DODATEK: Za Taylorja je bil ključni problem sistem, v katerem je delo v oblasti delavcev samih. Tako pravi, da delo lahko postane učinkovitejše in produktivnejše le, če vodstvo prevzame oblast ter vednost o delu. S stališča učinkovitosti so se mu delavčeva miselnost, razmišljanje ter delavčeva bojevitost kazali kot glavna prepreka do večje učinkovitosti.

3. Kdo in v katerem delu je zapisal stavek »v preteklosti je bil človek na prvem mestu, v prihodnosti mora biti na prvem mestu sistem«? Interpretiraj ta stavek?
4. V kakšni povezavi so določene managerske teorije in II. svetovna vojna? Katere managerske teorije lahko povezujemo z II. svetovno vojno in zakaj?
5. Psihologija v managerski teoriji? Kdaj in kateri so avtorji?
6. Kaj so to »Operations Research« (operacijske raziskave)? Kdaj in kje nastanejo, kakšna je povezava z managementom?

Odgovor na 6. vprašnje se skriva v .pdf od Zlatkota strani 472-476. Sam si pri vseh odgovorih pomagaj s find ukazom. Potem pa preberem malo gor, malo dol.

7. Kaj veš o managerski teoriji Petra Ferdinanda Druckerja?

Drucker velja za očeta novega, revolucionarnega, razvojnega koraka naprej. Velja za očeta managementa, ki se je dvignil nad prvo pojavno obliko managementa (tisto znanstveno, »študija časa«, taylorizma) kot tudi nad drugo (implementacijsko, zlasti v industriji, torej fordizma) in, ki je management postavil kot novo mega-paradigmo vodenja oziroma proizvodnje družbe in družbenega v celoti. Ne več torej zgolj tega ali onega podjetja, obrata ali tovarne, temveč posamične »nacionalne družbe«, predvsem pa družbe kot take, kar danes seveda pomeni »globalne družbe« ali globalizacije nasploh. Skratka, post-moderna doba (ta izraz je sicer Druckerjeva iznajdba) je čas, ki ga brez imena P. F. Druckerja sploh ni moč ustrezno dojeti.

Drucker v svoji znameniti uspešnici »Post capitalist society«, obravnava tematiko transformacij družbe in ekonomsko-političnih sistemov, ki je potekala po 2. svetovni vojni. Ključni element zadnje transformacije je vzpon znanja kot glavne ekonomske dobrine in dejavnika, ki najmočneje vpliva na delovanje družbe kot celote. Drucker pravi, da sta glavni obliki zaposlenih v managerski družbi, znanjski delavec in storitveni delavec, osnovni družbeni klasi pa intelektualci in managerji, razred, ki ima znanje in, ki zna upravljati z znanjem. Druckerjevo tolmačenje razvoja kapitalističnega sistema za njegov strahovit napredek je število inovacij in tehnološkega napredka tistega časa. Znanje kot tako, se je začelo aplicirati na procese dela in uporabo strojev in tako pride do industrijske revolucije. Zatem se znanje še dodatno oblikuje in sistematizira. Na tej točki pride tudi do naraščanja moči delavskega razreda in številnih emancipacijskih gibanj.

Z izjemnim napredkom industrijske tehnologije se je raven proizvodnje strahovito večala, svoj vrhunec pa je dosegla nekje v drugi polovici 19. stoletja. V tem obdobju pride do naslednjega kvalitativnega preskoka, Drucker mu pravi produktivnostna revolucija. Tako se pričnejo oblikovati različne miselnosti glede organizacije dela kot specifičnega procesa v tovarni. Drucker prav tako postavlja hipotezo, da je bil pojav produktivnostne revolucije tisti ključni dejavnik, ki

je omogočil kapitalizmu, da nadaljuje svoj obstoj. Po obdobju vzpona produktivnosti pa nato pride še t.i. revolucija managementa, ki jo Drucker postavlja nekeje tik pred koncem 2.svetovne vojne. Osnovna značilnost naj bi bil prehod iz znanja v znanje kot množine. Znanje tako postane osnovna ekonomska dobrina in se uporablja tudi tako, da se ga aplicira na samo znanje. V ospredje tako stopi manager, katerega Drucker v delu Post-capitalist society pojmuje kot tisto »osebo, ki je zadolžena za aplikacijo in uporabo znanja«. Manager je torej upravljavski uslužbenec, ki svoja znanja uporabi tako, da pravilno upravlja v znanjih drugih zaposlenih. Drucker tako ugotavlja, da je po 2. svetovni vojni prišlo do eksplozije podjetij, ki so se začela specializirati za vse bolj specifične dejavnosti. Posledica revolucije managementa bi tako naj tudi bil vstop (po Druckerju) v »družbo organizacij«.

8. Kakšen pomen ima »Teorija sistemov« za managerske teorije? Kdaj se pojavi Teorija sistemov?

*morda gre pri teoriji sistemov za to kar govori v knjigi The principles of scientific management, da v prihodnosti ni več v ospredju človek ampak sistem. Ni smotrno iskati izjemnih ljudi ampak ljudi učiti, naučiti oz. trenirati da bodo dobri in kar se da hitro opravljali svoje delo ter tako prispevali ki večji produktivnosti njihove enote in posledično celotne tovarne / obrata. S tem jim bodo lahko zvišali tudi mesečno plačilo. Torej dober sistem zagotavlja blagostanje delavcev in delodajalcev, a človeka zapostavi, sej le ta postane sredstvo za doseganje ciljev... Je to to, ni to to??*

9. Management in New Deal – kaj se zgodi z managementom v času New Deala?

Obdobje New Deala je nastopilo po pojavu ene izmed največjih gospodarskih kriz v zgodovini človeštva. Ekonomija ZDA se je čez noč sesula, brezposelnost se je povečala, proizvodnja se je drastično zmanjšala (torej posledice so: revščina, lakota, bolezni...). Gre za ključno prelomnico, ki je zahtevala, da se oblikuje nova teorija in praksa gospodarskega delovanja, torej vednost managementa kot nosilec podjetniške dejavnosti je morala pridobiti nove oblike – torej začne se oblikovati nov management. Po izvolitvi Roosevelta je ameriška vladna administracija začela z programi New Deala, ki so služili omilitvi posledic krize in višanju blagostanja prebivalstva. Kot posledica tega je sprejem številnih pravnih aktov, ki so oblikovali teoretske in praktične usmeritve celotne družbe in managementa. V tem obdobju pride do profesionalizacije managerskega poklica, kar stimulira rast in napredek podjetij, pojav novih podjetij. V tem obdobju se pojavijo bolj zapletene t.i. več enotne organizacije, ki so potrebovale nove načine upravljanja; prav tako se je pojavil napredek v humanističnih znanostih. V obdobju New Deala začne management pridobivati na svoji veljavi; postaja pomemben...

*Več imate pa v tisti diplomii, ki sem vam jo pripela v enem izmed prejšnjih mailov.*

10. Kdaj se pojavi koncept motivacije v managerski teoriji – kdo so glavni teoretiki in kako razumejo motivacijo?

11. Kako razumeš izraz »militarizacija znanosti« in v kakšni povezavi je to z managerskimi teorijami?

Zapiski iz 7. predavanja.

Vojna v Evropi reši ameriško industrijo. Vojaki in Evropa rabita vse od obutve do orožja. Gospodarstvo USA temelji na vojnah. Vsa znanost in management med in po vojni je podrejen vojaškim potrebam. Takratni najboljši managerji so vojaki ali v neposredni povezavi z vojsko. Kot primer smo navedli od kod ideja o timih, mobilnih... USA uspeva na račun vojsk do 11.9.2001, ko prvič pride vojna v USA. Takrat poci balonček :-)

Bo ok?

12. Kdaj se v managerski teoriji pojavi izraz »human relations« in na kaj se nanaša?

»Human relations« gibanje se nanaša na raziskovalce organizacijskega razvoja, ki proučujejo vedenje ljudi v skupinah, zlasti skupin na delovnem mestu. To izvira iz leta 1930, strank Hawthornove študije, ki je preučila posledice družbenih odnosov, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na produktivnost tovarne. Študija proučevanih delavcev v smislu njihove psihologije, ne pa kot zamenljivih delov, je privedla do oblikovanja stroke upravljanja človeških virov.

Postala je skrb mnogih podjetij za izboljšanje delovnih, usmerjenih, medosebnih spretnosti zaposlenih. Poučevanje teh veščin za zaposlene, se imenujejo "mehke veščine" usposabljanja. Podjetja morajo svoje zaposlene poučevati teh veščin, da bi lahko uspešno komunicirala in posredovala podatke ter da bi lahko reševala konflikte. S pridobitvijo te veščine, lahko zaposleni, tisti na vodilnih položajih, ohranjajo bolj skladne odnose.

Delu Eltona Mayo lahko pripišemo, da je odkritje »socialne osebe«, ki omogoča, da so delavci obravnavani kot posamezniki, ne pa zgolj kot roboti, katerih namen je delati za neetična in nerealna pričakovanja produktivnosti. Gibanje »human relations« se je odvijalo vzporedno s pojmom znanstvenega upravljanja, katerega cilj je reševanje socialnih potreb za dobro počutje delavcev.

Znanstveno upravljanje poskuša uporabiti znanost delovne sile, sprejeta opredelitev človeških odnosov kaže, da upravljanje mora obravnavati delavce kot posameznike, z individualnim potrebami. Pri tem naj bi zaposleni pridobili identiteto, stabilnost v njihovo delo in zadovoljstvo, ki so nato bolj pripravljeni za sodelovanje in prispevajo k uresničevanju organizacijskih ciljev.

13. Kaj so to »Hawthorne studies«? Kdaj in kako je potekala raziskava? Kaj veš o sklepih avtorjev raziskave?

14. Od kod izhaja izraz »gospel of efficiency«? Kako razumeš tovrstno poimenovanje in kaj je tisto, kar poimenuje?

*Tako osnove imate napisane. Jaz sem si izbrala njega, ker je najbolj zanimiv. Dala sem malo več balasta za prebrat, da bo lahko po tem vsak nekako po svoje napisal. Osnova o tem kaj je gospel učinkovitosti imate napisan, seveda bo pa na koncu pri izpitu vsak imel še možnost po svoje napisat mnenje, kritiko na Emersonovo teorijo, morda podati tudi kakšen svoj predlog..*

Od kod izhaja izraz »gospel of efficiency«? Kako razumeš tovrstno poimenovanje in kaj je tisto, kar poimenuje?

Gospel of efficiency ali Gospel učinkovitosti je temelje postavilo več posameznikov, ki so delovali v času Fredericka Taylorja v 19. in 20. stoletju. To so bili Carl G. Barth, Henry L. Gantt, Frank in Lilian Gilbreth, Harrington Emerson in Morris L. Cooke. Gospel učinkovitosti je mišljen kot napotek za učinkovitejše delo, boljši izkoristek dela in zaposlenih ter vodenje zaposlenih. Vsak izmed teh posameznikov je prišel na svojem področju do dognanj. Najbolj se mi je vtisnil v spomin Harrington Emerson, ki se je lotil odpravljanja težav v železnicah Burlington. Bil je mnenja, da neučinkovitost ni omejena le na železnice, ampak jo je bilo mogoče najti tudi v proizvodnih dejavnostih, kmetijstvu in izobraževanju na sploh. Prav tako je menil, da državna blaginja ni odvisna od obilja ali pomanjkanja naravnih virov v različnih državah, ampak od ambicioznosti, želji po uspehu in bogastvu, delavcev v državi. Mnenja je bil, da sta neizkoriščenost in neučinkovitost glavna krivca v celotnem ameriškem sistemu. S stališča Emersona so imele ZDA bogate vire in ambiciozno delovno silo, ki so omogočili, da so se ZDA povzpele do statusa svetovne industrijske velesile. Ta svoj položaj so izgubljale zaradi neučinkovitosti pri uporabi svojih virov/sredstev. Za Emersona je bilo pomanjkanje organizacije eden izmed največjih problemov. Bil je prepričan, da bi neizkoriščenost lahko zmanjšali le z ustrezno organizacijo delovne sile, strojev in materialov.

Emerson je želel uporabljati kadrovske koncepte Moltke v industrijski praksi – želel je doseči popolno vzporedno povezavo med operativo in vodstvom, tako bi imel vsak linijski delavec vedno na razpolago znanje in pomoč vodstva. Kot poudarja Emerson, bi morale imeti vsako podjetje 4 vodje, ki so zadolženi za 4 enote podjetja: prvi vodja načrtuje, vodi in svetuje za dobrobit zaposlenih; drugi vodja načrtuje, vodi in svetuje glede strukture, strojev, orodij in druge opreme; tretji vodja načrtuje, vodi in svetuje v zvezi z materiali, vključno z njihovo nabavo, skladiščenjem, izdajo in ravnanjem; četrty načrtuje, vodi in svetuje o načinih in pogojih za uporabljene standarde, arhiv in računovodstvo. Znanja vodstva in njihovo svetovanje so na voljo za vsakega delavca: "Naloga vodstva je, ne da opravlja delo/naloge, ampak da vzpostavi standarde in ideale, tako da lahko delavec opravlja svoje delo bolj učinkovito."<sup>55</sup> Razlika med Emersonovim sistemom organizacije in Taylorjevo teorijo "funkcionalnega delavca" je torej očitna: namesto da bi eni osebi dodelili odgovornost in avtoriteto nad posamezno funkcijo delovnega mesta, **Emerson pusti nadzor in avtoriteto linijskim vodjem, ki nato kontaktirajo vodstvo za strokovno znanje in svetovanje.**

Emerson je objavil *Dvanajst načel učinkovitosti*, ki so postale še en mejnik v zgodovini zamisli o managementu. Vsako načelo je bilo predstavljeno v posameznem poglavju; široko zasnovano, prvih pet poglavij je namenjenih opisu odnosov z ljudmi, ostala poglavja pa so opisovala metode, institucije in sisteme. Načela naj bi bila medsebojno odvisna in jih je treba uskladiti, da tvorijo ustrezno strukturo za izgradnjo sistema managementa.

Nobeden sodoben avtor ne more navesti izzive današnje globalne organizacije bolj prepričljivo. Za Emersona so bile ideje dominantna gonilna sila za odpravo neizkoriščenosti in pogoj za oblikovanje učinkovitejšega industrijskega sistema. Načela so instrument za doseg tega cilja in podlaga vseh načel pa je bila linijska oblika organizacije. Za Emersona je bila "napačna organizacija" temeljna »industrijska bolezen«.

Emersonovih Dvanajst načel učinkovitosti:

Prvo načelo je "jasno določeni ideali." To načelo je izražalo nedvoumno zahtevo po dogovoru med zaposlenimi in delodajalci glede ciljev, ki jih moramo doseči na delovnem mestu in pomembnostjo, da se bodo vsi maksimalno angažirali pri doseganju teh ciljev. Emerson je upal, da bo zmanjšal konflikte znotraj organizacije, nenatančnost, negotovost in brezciljnost, ki je nastala, ko ljudje niso razumeli ali si delili skupnega namena. Drugo načelo, zdrava pamet, je spodbujalo menedžerje, da pridobijo širši pogled na probleme in iščejo dodatno/specifično znanje in nasvete kjerkoli lahko. Zaposleni na vseh ravneh, ki so lahko kakorkoli prispevali/pomagali pri reševanju problema, so bili k temu spodbujeni. Tretje načelo, pristojni svetovalec, v povezavi z drugim načelom, v smislu zbrati oz. sestaviti izkušeno in strokovno/usposobljeno/izobraženo osebje/vodstvo. Disciplina je četrto načelo, ki je zahtevalo/zagotovilo poslušnost in spoštovanje pravil na delovnem mestu. Disciplina je bila temelj za ostalih enajst načel in je preprečevala anarhijo. Peto in zadnje načelo, ki se je nanašalo na ljudi, je bilo poštenje. Mir, harmonija in visoka zmogljivost/učinkovitost so odvisni od pravičnosti v vseh odnosih delavec-delodajalec. Namesto da bi odnos med delavcem in delodajalcem temeljil na pokroviteljstvu in altruizmu, mora temeljiti na obojestranskih in medsebojnih koristih.

Sedem načel, ki se nanašajo na metode na delovnem mestu, je bilo bolj mehaničnih in v veliki meri samoumevnih: "zanesljiva, ažurna, natančna in stalna evidenca" (podatki in računovodski sistemi); "odprema/logistika" (načrtovanje in usmerjanje dela); "standardi in urniki" (metode in čas za naloge); "standardizirani pogoji"; "standardizirane dejavnosti"; "navodila o standardnih postopkih v pisni obliki" in "nagrade za učinkovitost" (nagrade sorazmerne učinkovitosti). Vsako načelo je bilo dopolnjeno s praktičnimi primeri iz Emersonove svetovalne prakse in je prikazovalo njegovo osnovno prepričanje o filozofiji delovnega mesta.

Emerson je bil imenovan "guru učinkovitosti" za njegova prizadevanja za odpravo neizkoriščenosti v industriji. Njegovi prispevki so bili neprecenljivi pri zagovarjanju linijske organizacijske oblike, in oblikovanju standardov pri stroškovnem računovodstvu.