



učbenik

M

anagement

organizacij

Vojko POTOČAN

Zlatko NEDELKO



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru





Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Management organizacij

Učbenik

Avtorja
Vojko Potočan
Zlatko Nedelko

Marec 2022

Naslov <i>Title</i>	Management organizacij <i>Management of Organizations</i>
Podnaslov <i>Subtitle</i>	Učbenik <i>Textbook</i>
Avtorja <i>Authors</i>	Vojko Potočan (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta) Zlatko Nedelko (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
Recenzija <i>Review</i>	Sonja Treven (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta) Simona Šarotar-Žižek (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
Jezikovni pregled <i>Language editing</i>	Nataša Bauman
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerzitetna založba Univerze v Mariboru)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerzitetna založba Univerze v Mariboru)
Grafika na ovitku <i>Cover graphic</i>	Businessman, avtor: geralt, Pixabay.com CC0
Grafične priloge <i>Graphic material</i>	Avtorja, 2022
Založnik <i>Published by</i>	Univerze v Mariboru Univerzitetna založba Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija https://press.um.si , zalozba@um.si
Izdajatelj <i>Issued by</i>	Univerza v Mariboru Ekonomsko-poslovna fakulteta Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija https://www.epfum.si , epf@um.si
Izdaja <i>Edition</i>	Prva izdaja
Vrsta publikacije <i>Type of publication</i>	E-knjiga
Dostopno na <i>Available at</i>	http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/593
Izdano <i>Published at</i>	Maribor, marec 2022



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
/ University of Maribor, University Press

Besedilo/ *Text* © Potočan in Nedelko, 2022

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.*

Uporabnikom se dovoli reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javno priobčitev in predelavo avtorskega dela, če navedejo avtorja in širijo avtorsko delo/predelavo naprej pod istimi pogoji. Za nova dela, ki bodo nastala s predelavo, je tudi dovoljena komercialna uporaba.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.1(075.8)

POTOČAN, Vojko

Management organizacij [Elektronski vir] : učbenik / avtorja Vojko Potočan, Zlatko Nedelko. - 1. izd. - E-učbenik. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2022

Način dostopa (URL) : <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/593>

ISBN 978-961-286-574-0

doi: 10.18690/um.epf.1.2022

COBISS.SI-ID 99746563

ISBN 978-961-286-574-0 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.epf.1.2022>

Cena
Price Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika prof. dr. Zdravko Kačič,
For publisher rektor Univerze v Mariboru

Citiranje Potočan, V. in Nedelko, Z. (2022). *Management organizacij:*
Attribution *učbenik*. Maribor: Univerzitetna založba. doi:
10.18690/um.epf.1.2022



Kazalo

Predgovor.....	1
1 Uvod v management.....	5
1.1 Izhodišča za obravnavo managementa organizacij.....	6
1.2 Delo managementa.....	14
1.3 Vloge managementa v organizaciji.....	17
1.4 Znanja managementa.....	22
1.5 Kompetence managementa.....	26
2 Razvoj managementске misli skozi čas	31
2.1 Predhodna preučevanja managementa	32
2.2 Razvoj sodobnega managementa.....	34
2.3 Klasični pristop k managementu	39
2.4 Humanistični pristop k managementu.....	46
2.5 Sistemski pristop k managementu	50
2.6 Kontingenčni pristop k managementu	53
2.7 Sodobni pristopi k managementu.....	54
3 Delovanje managementa v sodobnem okolju.....	57
3.1 Trendi razvoja sodobne družbe	57
3.1 Spreminjanje delovanja sodobnih organizacij.....	68
3.3 Izzivi managementa v sodobnih organizacijah.....	72
4 Managementska funkcija planiranja	83
4.1 Planiranje v managementu	84
4.2 Vloga in pomen planiranja v organizacijah	86
4.3 Vrste planov	89
4.4 Proces planiranja.....	95
4.5 Pristopi k planiranju.....	97

4.6	Strateško planiranje	103
4.7	Odločanje managementa	107
5	Managementska funkcija organiziranja	113
5.1	Opredelitev organiziranja	114
5.2	Izhodišča za obravnavo organizacijskih struktur	119
5.3	Značilnosti organizacijskih struktur	122
5.4	Klasične organizacijske strukture.....	137
5.5	Adaptivne organizacijske strukture	144
5.6	Druge organizacijske strukture.....	149
6	Managementska funkcija vodenja	153
6.1	Neposredno vodenje.....	155
6.2	Komuniciranje.....	175
6.3	Skupinsko delo v organizacijah	190
6.4	Motiviranje.....	203
7	Managementska funkcija kontrolinga	217
7.1	Izhodišča za razumevanje kontrolinga v organizacijah.....	218
7.2	Značilnosti in potek procesa kontrolinga.....	221
7.3	Vrste kontrol v organizacijah	225
7.4	Pristopi h kontroli	230
7.5	Izvajanje kontrole v organizaciji	233
	Literatura	239

»No job is more vital to our society than that of the manager.«

Henry Mintzberg





Predgovor

Spoštovani bralci,

pred vami je učbenik z naslovom »Management organizacij«. Namenjen je študentom prvih letnikov študijskih programov na Ekonomsko-poslovni fakulteti, ki se spoznavajo s področjem managementa. Učbenik je zasnovan tako, da študentu nudi celovit in jasen vpogled v vsebino temeljnih funkcij managementa. Učbenik zajema temeljna spoznanja v okviru posameznih področij obravnave managementa, kar je skladno z vsebino managementskih predmetov v prvih letnikih študija poslovnih ved.

Organizacije lahko zagotovijo svoj obstoj in dolgoročni razvoj samo z izboljševanjem svojega delovanja in vedenja. To še posebej velja za razvoj njihovega managementa, ki v razmerah omejene razpoložljivosti virov in zaostrenih pogojev delovanja lahko omogoča potreben trajnostni razvoj organizacij in njihovih rezultatov. V teoriji in praksi obstajajo številne managementске rešitve za doseganje niza različnih ciljev organizacij. Zato je za organizacije pomembno, da njihovi sedanji in prihodnji deležniki – torej tudi študentje kot bodoči zaposleni, poznajo razvoj managementa in različnih teorij in prednosti ter pomanjkljivosti njihove uporabe za reševanje dejanskih problemov v poslovni praksi.

Mnogi študentje na poslovnih študijskih programih poslovnih ved nimajo neposrednih delovnih izkušenj z delom managementa v organizacijah. Zato je za njih še toliko bolj pomembno, da poznajo pretekla raziskovanja in teorije managementa, kar jim omogoča boljše razumevanje trenutnih in možnih praks managementa organizacij. Poslanstvo učbenika je zato združiti koncepte in modele iz teorije managementa s spreminjajočimi se dogodki v resničnem svetu, da bi zagotovili celoviti pogled na prihodnji razvoj managementa.

Management ljudi in organizacij je usmerjen na doseganje zastavljenih ciljev v skladu s socialnimi zahtevami sodobnega okolja. Temu sledi naša obravnava temeljnih področij managementa ob upoštevanju povezanosti procesov delovanja organizacij z zunanjimi deležniki organizacije in okoljem na splošno. Zato smo osrednjo pozornosti v učbeniku namenili temeljnemu področju sodobnega managementa – tj. celoti funkcij managementskega planiranja, organiziranja, vodenja in kontrolinga ter njihovega izvajanja v globalnem okolju. Za funkcije managementa predstavljamo temeljna izhodišča za njihovo oblikovanje, razvoj skozi čas in možnosti uporabe v dinamično spreminjajočem se okolju.

V uvodnem poglavju najprej predstavljamo temeljna izhodišča za razumevanje managementa in opredelimo pojem managementa skozi predstavitev temeljnih funkcij managementa. Sledi obravnava temeljnih ravni managementa v organizacijah, od strateške do izvedbene ravni ter značilnosti njihovega izvajanja v sodobnem okolju. V nadaljevanju predstavljamo vlogo in pomen managementa za organizacije ter značilnosti njegovega dela na temelju področij dela in potrebnih znanj – tj. konceptualnih in tehničnih ter znanj o delu z ljudmi. Uvodno poglavje zaključuje obravnavo kompetenc, ki jih potrebuje management v organizacijah.

Obravnava managementa v drugem poglavju je usmerjena na razvoj managementske misli skozi čas. Najprej predstavimo temeljna izhodišča za razvoj managementske misli in pomembnejše pretekle prakse managementa. Sledi obravnava štirih temeljnih faz dosedanjega razvoja managementa, od klasičnega pristopa usmerjenega na povečevanje produktivnosti delovanja, preko humanističnega pristopa usmerjenega na zaposlene, systemskega pristopa usmerjenega na integracijo obravnave različnih vidikov organizacij ter kontingenčnega pristopa namenjenega za razumevanje specifičnosti organizacijskih in situacijskih značilnosti delovanja.

Predstavitev izhodišč managementa dopolnjuje obravnava okolja, v katerem deluje sodobni management in trendov razvoja okolja. Učbenik predstavlja pomen in vpliv okolja na delovanje organizacij, management v globalnem okolju, etiko delovanja, družbeno odgovornost organizacije in pomembnejše izzive sodobnega managementa.

Sledi obravnava temeljnih funkcij managementa, izmed katerih najprej predstavljamo planiranje. Za planiranje obravnavamo temeljne pojme planiranja, vlogo in pomen planiranja, pristope k planiranju ter sistem izvajanja planiranja v organizacijah. V okviru planiranja dodatno predstavljamo tudi izbrana izhodišča za razumevanje strateškega managementa in odločanja v organizacijah.

Obravnavo nadaljujemo z managementsko funkcijo organiziranja na temelju predstavitve pojma organiziranja in procesa oblikovanja funkcijskih področij delovanja organizacij v okviru spoznanj departmanizacije. Predstavitvi značilnosti organizacijskih struktur sledi obravnava dejavnikov oblikovanja formalnih in neformalnih organizacijskih struktur s poudarkom na avtoriteti, moči, delegiranju in odgovornosti ter njihovega pomena za razvoj mehanskih in organskih ter hierarhičnih in ploskih struktur. Sledi obravnava najpogosteje uporabljenih struktur v organizacijah in sicer funkcionalne, divizijske, matrične in projektne organizacijske strukture. Poglavje zaključuje predstavitev izbranih novejših organizacijskih struktur.

Managementsko funkcijo vodenja predstavljamo skozi obravnavo neposrednega vodenja, komuniciranja, motiviranja in skupinskega dela. Za neposredno vodenje predstavljamo njegove značilnosti, različne vrste moči ter razvoj teorij vodenja. V tem okviru predstavljamo izbrane osebnostne, vedenjske in situacijske teorije vodenja ter sodobne pristope k vodenju. Sledi obravnava komuniciranja s predstavitvijo procesa komuniciranja, komunikacijskih kanalov v organizaciji, značilnosti formalnega in neformalnega komuniciranja, neverbalno komunikacijo ter ovir za komunikacijo in rešitev za njihovo odpravo. Predstavitev vodenja nadaljujemo z obravnavo motivacije zaposlenih, ki vključuje opredelitev motivacije, vlogo motivacije v vodenja ter prikaz izbranih vsebinskih, procesnih in vzpodbujevalnih teorij motivacije. Dodatno prikazujemo možne načine oblikovanja dela za izboljšanje motivacije zaposlenih. Vodenja zaključuje obravnava skupinskega dela, in sicer njegovih značilnosti, formalnih in neformalnih skupin, razlik med skupinskim in timskim delom, procesa razvoja skupin, dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti skupin ter vlogo informacijske tehnologije za skupinsko delo.

V zadnjem poglavju učbenika obravnavamo kontroling, kjer predstavimo temeljne značilnosti kontrole v organizaciji, povratni model kontrole, vrste kontrol ter vlogo informacijske tehnologije v okviru procesa kontrole.

Ne glede na prizadevanje, da napišemo čim bolj celovito in razumljivo delo, se zavedamo, da na številna vprašanja in dileme managementa sodobnih organizacij nismo v celoti odgovorili. Problematika je preprosto preveč obsežna, da bi jo bilo mogoče predstaviti in obravnavati v enem delu. Hkrati upamo in želimo, da bo praktična uporaba tega učbenika omogočila razvoj novih spoznanj in izhodišč za nadaljnjo raziskovanje vprašanj povezanih z managementom v organizacijah.

1 Uvod v management

V uvodnem poglavju učbenika najprej predstavljamo temeljna izhodišča za razumevanje managementa, zgodovinski razvoj managemente misli in značilnosti okolja, v katerem deluje sodobni management.

Učni cilji v okviru tega poglavja so naslednji:

- opredeliti pojem managementa na temelju štirih osnovnih funkcij managementa;
- opisati vloge managementa v organizaciji;
- pojasniti delo managementa na temelju funkcij in vlog managementa;
- opredeliti temeljne ravni managementa v organizaciji;
- predstaviti potrebna znanja managementa za njegovo delo;
- predstaviti kompetence managementa.

1.1 Izhodišča za obravnavo managementa organizacij

Ljudje se že od nekdaj povezujejo in ustanavljajo različne socialne organizacije - npr. podjetja, nepridobitne organizacije, zasebne in javne organizacije. Temeljni cilj oblikovanja organizacije je preseči omejenost ljudi pri obvladovanju kompleksnih pojavov v družbi. Organizacije omogočajo ljudem, da v sodelovanju z drugimi dosežejo rezultate, ki jih ne morejo doseči sami (Bertalanffy, 1968; Mulej et al., 2000; Mulej, 2007). V praksi delovanja uporabljamo pojem organizacija in podjetje pogosto kot sopomenki, vendar obstajajo med njima pomembne razlike. Organizacije tako vključujejo vse oblike povezovanja ljudi z namenom realizacije zastavljenih ciljev. Organizacije so lahko tako profitne, katerih eden izmed temeljnih ciljev je ustvarjanje dobička, in neprofitne, katerih primarni cilj ni ustvarjanje dobička, temveč zadovoljevanje potreb, glede na namen, za katerega so bile ustanovljene (Drucker, 1989; DiMaggio & Anheier, 1990; Frumkin, 2005). Podjetja so tako profitno usmerjene organizacije, ostale organizacije pa so lahko še npr. javni zavodi, društva, itn. V tem učbeniku bomo enakovredno uporabljali pojem organizacija in podjetje, pri čemer veljajo spoznanja za podjetja tudi širše za organizacije, razen če je drugače opredeljeno.

Temeljni namen vsake organizacije je ustrezno – tj. učinkovito in uspešno doseganje ciljev, ki zagotavljajo uresničevanje interesov njihovih ustanoviteljev (Schermerhorn, 2001, str. 5; Tavčar, 2002, str. 2-3). Tako so interesi lastnikov v podjetjih kot v primeru profitno usmerjenih organizacij doseganje poslovnega izida, v neprofitno usmerjenih organizacijah kot v primeru ustanov pa izvajanje določenega dela družbene reprodukcije. V sodobnih pogojih delovanja se organizacije vse pogosteje usmerjajo tudi na zadovoljevanje interesov deležnikov organizacije (ang. stakeholders) (Friedman & Miles, 2002; Tavčar, 2002; Rego et al., 2017; Arena et al., 2018), ki lahko pomembno vplivajo na njeno delovanje oz. organizacija s svojim delovanjem vpliva na njih (Elkington, 2004; Foote et al., 2010; Barnett, 2019).

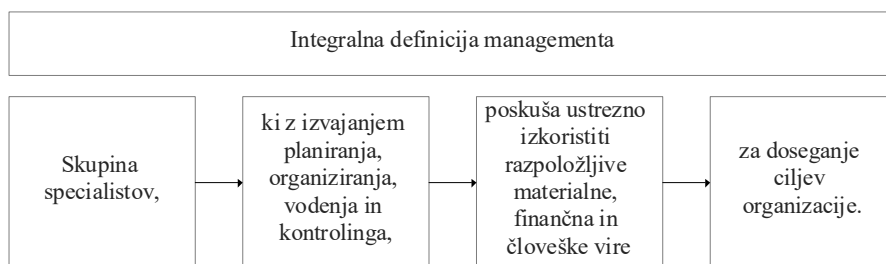
Na razvoj organizacij poleg tehnološkega napredka in hitrega razmaha informacijske tehnologije pomembno vpliva tudi diverzifikacija delovne sile, ki pripada različnim kulturam, rasam, religijam, manjšinam, ipd. (Ng & Sears, 2012; Mohammadi et al., 2017). Zaradi različnosti vrednot, prepričanj in ideologij posameznikov v organizaciji se je pomembno povečala tudi kompleksnost vodenja in obvladovanja organizacij (Posner & Schmidt, 1984; Alas et al., 2011; Potocan et al., 2016), ki jo izvajajo managerji.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Zakaj se ljudje povezujejo v organizacije?
- Predstavite razloge za nastanek in obstoj organizacij.
- Pojasnite razmerje med profitno in neprofitno usmerjenimi organizacijami.

Opredelevitev pojma management

Najsplošneje lahko management opredelimo kot skupino specialistov (managerjev), ki z izvajanjem aktivnosti na področjih planiranja, organiziranja, vodenja in kontrolinga, poskušajo ustrezno izkoristiti razpoložljive človeške, materialne, finančne in druge vire organizacije za doseganje izbranih ciljev delovanja organizacije (več o tem glej v Mullins, 2013; Daft, 2015). Integralno definicijo managementa prikazuje slika 1.



Slika 1: Definicija managementa.

Vir: lasten.

Predstavljena definicija managementa vključuje štiri temeljna področja delovanja managementa v organizacijah, ki jih večina managementске literature opredeljuje kot temeljna področja delovanja managementa (Dessler, 2004, str. 2). V sodobnejši managementски literaturi se definicija managementa razširja z obravnavo kadrovskega delovanja managementa (glej npr. Rue & Byars, 1992).

V managementски literaturi lahko najdemo veliko število specifičnih opredelitev pojma management. V nadaljevanju predstavljamo izbrane opredelitve, ki se pogosteje navajajo v literaturi (Megginson et al., 1992; Holt, 1993; Kreitner et al., 1999; Dessler, 2004; Schermerhorn, 2008; Certo & Certo, 2009; Schermerhorn & Bachrach, 2014; Daft, 2015).

Tako Kreitner idr. (1999, str. 6) opredeljujejo management kot proces doseganja ciljev organizacije z vplivanjem na ostale zaposlene na učinkovit in etičen način. Omenjena definicija managementa opredeljuje management z vidika organizacijskega vedenja, saj pomembno izpostavlja pomen prispevka zaposlenih v organizaciji k doseganju ciljev organizacije. V tem okviru lahko izpostavimo tudi delo Mary Parker Follett (v Holt, 1993, str. 3), ki opredeljuje management kot znanje o tem, kako s pomočjo ljudi doseči zastavljene cilje.

Management je najpogosteje opredeljen kot proces, ki vključuje aktivnosti planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole virov organizacije za doseganje ciljev organizacije. Te temeljne skupine aktivnosti managementa se hkrati opredeljujejo tudi kot štiri temeljne funkcije managementa (glej npr. Holt, 1993, str. 3; Schermerhorn, 2008, str. 17).

Temeljne funkcije managementa in njihovo povezanost prikazuje slika 2 (prirejeno po Daft, 2000, str. 8).



Slika 2: Temeljne funkcije managementa.

Vir: lasten.

Aktivnosti, ki se izvajajo v okviru funkcij managementa, se v praksi delovanja organizacij tesno prepletajo in jih je težko izdvojiti ter obravnavati ločeno od ostalih aktivnosti (Rue in Byars, 1992, str. 6). Zato se pojavi tudi vprašanje o povezavi med posameznimi funkcijami managementa in njihovi pomembnosti v primerjavi z drugimi funkcijami (Avan & Hemant, 1999). Tako npr. nekateri avtorji opredelijo

planiranje kot izhodišče za izvajanje ostalih funkcij managementa (glej npr. Daft, 2000, Schermerhorn, 2014), medtem ko pa nekateri raziskovalci s področja managementa izpostavljajo njihovo medsebojno povezanost in soodvisnost pri doseganju rezultatov organizacij ter ne postavljajo v ospredje nobene izmed funkcij (Megginson et al., 1992; str. 21).

Ne glede na temeljno dejavnost organizacije, raven v organizacijskih hierarhiji ter področje dela, pa mora manager pri svojem delu planirati, organizirati, voditi in kontrolirati (Megginson et al., 1992; 19).

Managerja zato lahko najsplošneje opredelimo kot osebo v organizaciji, ki je odgovorna za rezultat dela ene ali več oseb in tudi za doseganje rezultatov organizacije (Schermerhorn, 2001, str. 7). Pri tem literatura izpostavlja, da nudijo managerji podporo članom organizacije pri njihovem delu in njihovem aktiviranju za delo, jih nadzoruje in je odgovoren za njihovo delo in rezultate (Schermerhorn, 2008, str. 13).

Posledično je naloga in hkrati odgovornost vsakega managerja v organizaciji, da koristno uporabi (tj. učinkovito in uspešno) vse razpoložljive vire organizacije (tj. človeške in materialne in druge vire) za doseganje zastavljenih ciljev organizacije z izvajanjem funkcij managementa (Schermerhorn, 2001, str. 7-8; Schermerhorn, 2008, str. 16).

Ravni managementa v organizaciji

Organizacije izvajajo svoje delovanje na politični, strateški, taktični in operativni ravni (Hambrick & Mason, 1984; Porter, 1996; Heizer & Render, 2014; Oppong, 2014; Daft, 2015). Politična raven delovanja organizacij je v domeni lastnikov, ki določajo splošne usmeritve delovanja organizacije – tj. določajo dolgoročne usmeritve delovanja, sprejemajo temeljne odločitve in imenujejo management organizacije (Mullins, 2013). Management izvaja svoje delo v okviru pristojnosti, ki mu jih določijo lastniki in poteka na strateški, taktični in operativni ravni organizacije (Mullins, 2013). Dejansko število oblikovanih ravni delovanja managementa posamezne organizacije je odvisno od številnih dejavnikov, pri čemer so najpogosteje izpostavljeni naslednji (Holt, 1993, str. 14; Mulej et al., 2000): velikost organizacije, obseg delovanja organizacije, temeljna dejavnost organizacije, geografski položaj in razpršenost organizacije, človekove sposobnosti za

obvladovanje kompleksnih pojavov ter vodenje ljudi. Tako se z rastjo organizacije in večanjem obsega njenega delovanja lahko oblikuje večje število ravni delovanja organizacije, ki predstavljajo tudi ravni delovanja managementa.

V managementski literaturi se tako najpogosteje opredeljujejo tri temeljne ravni dela managementa – vrhnji management, srednji management in nižji management (Daft, 2000), ki se lahko za potrebe dela posameznih organizacij še dodatno členijo (Mullins, 2013). Temeljne značilnosti posameznih ravni managementa so predvsem naslednje (Daft, 2000, str. 15-17; Holt, 1993, str. 14-17; Megginson et al., 1992, str. 16; Schermerhorn, 2001, str. 8, 13).

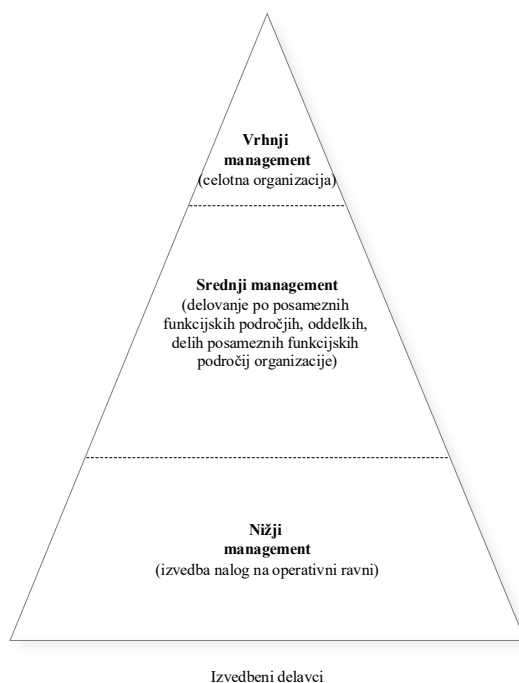
Vrhni management (ang. top management) – je na vrhu organizacijske hierarhije in je odgovoren za celotno organizacijo in njeno delovanje na strateški ravni. Vrhni managerji so v okviru svojega dela odgovorni za postavljanje ciljev organizacije kot celote, opredeljevanje strategij za doseganje ciljev organizacije, spremljanje zunanjega okolja organizacije, zaznavanje priložnosti v okolju ter sprejemanje odločitev za organizacijo kot celoto. Vrhni managerji so tako osredotočeni predvsem na strateško (tj. dolgoročno) gledanje na organizacijo ter na hitro spreminjajoče se okolje organizacije. V hitro spreminjajočih pogojih delovanja organizacij, sodi med pomembnejše naloge vrhnjega managementa tudi širjenje in/ali sporočanje vizije organizacije, utrjevanje organizacijske kulture in vzpodbujanje podjetništva v tem okviru inovativnosti.

Srednji management (ang. middle management) – srednji managerji delujejo na srednjih - taktičnih ravneh organizacije in so odgovorni za delovanje posameznih funkcijskih področij delovanja (npr. oddelkov v organizaciji). Srednji managerji so odgovorni za izvajanje in uresničevanje organizacijske strategije in politik opredeljenih s strani vrhnjega managementa. Temeljne naloge srednjih managerjev so predvsem vzpostavljanje dobrih odnosov na delovnem mestu, spodbujanje skupinskega dela in reševanje konfliktov. Srednji managerji sodelujejo z vrhnjimi managerji in koordinirajo delo svojih podrejenih za doseganje (predvsem) delnih ciljev organizacije. Najenostavneje jih lahko opredelimo kot vezni člen med vrhnjimi in nižjimi managerji.

Nižji management (ang. first-line management, low management, supervisory management) – nižji managerji so neposredno odgovorni za proizvodnjo blaga in/ali storitev organizacije ter so tako odgovorni za izvedbene

naloge na operativni ravni delovanja. Temeljna naloga nižjih managerjev je nadzorovanje dela podrejenih ter postavljanje in izvrševanje pravil in procedur z namenom doseganja učinkovitosti organizacijskih procesov. Prav tako nižji managerji zagotavljajo podporo pri delu svojim podrejenim in skrbijo za njihovo motivacijo. Poudarek je na doseganju dnevni ciljev oz. ti. operativnih ciljev.

Povzetek spoznanj o temeljnih ravneh managementa v organizacijah prikazuje slika 3.



Slika 3: Ravni managementa v organizaciji.

Vir: lasten.

Sodobni pogoji delovanja organizacije pomembno vplivajo tudi na hierarhijo delovanja v organizacijah. Številne sodobne organizacije so zaradi spremenjenih pogojev delovanja delo srednjega managementa usmerile na izboljšanje komuniciranja, sposobnost motiviranja, pogajalske sposobnosti, sposobnost učinkovitega poslušanja in komuniciranja, natančnost in poštenost ter sposobnost obvladovanja sprememb in reševanja konfliktov (Daft, 2000, str. 17). Hkrati pa je tehnološki razvoj omogočil tudi večjo informacijsko podporo ter avtomatizacijo

določenih opravil srednjega managementa, kar je posledično vodilo v zmanjšanje števila ravni srednjega managementa v organizacijah (Daft, 2015). To je še posebej izrazito v današnjih časih, kjer v osredje stopa težnja po dvigu ravni digitalizacije organizacije, ki se pogosto kaže skozi prizmo implementacije principov Industrije 4.0 (Zhou et al., 2015; Črešnar et al., 2020; Di Bona et al., 2021).

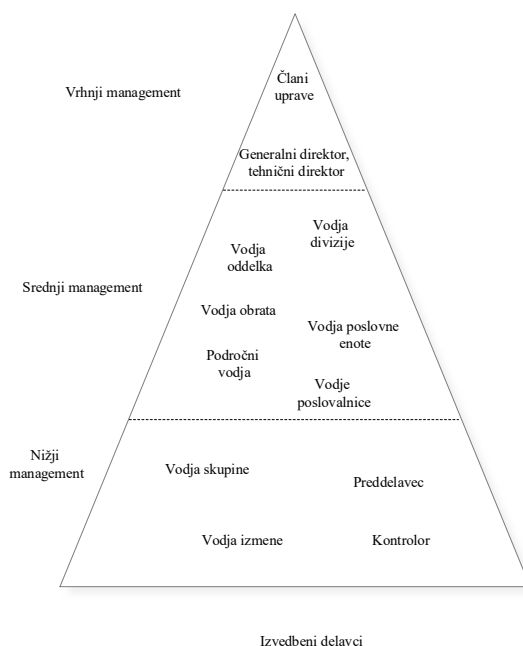
Takšen pristop je v literaturi poznan kot koncept downsizinga (Tomasko, 1990; Filatotchev et al., 2000; Chhinzer & Currie, 2014), ki je usmerjen predvsem na znižanje obsega dela srednjega managementa ter posledično na zmanjšanje števila ravni, na katerih deluje srednji management, in prenos večje odgovornosti ter pooblastil za izvajanje delovanja organizacije na nižje ravni managementa (Chhinzer & Currie, 2014; Holt, 1993, str. 16-17; Tomasko, 1990). Zaradi preobremenjenosti nižjega managementa del odgovornosti in pooblastil iz nižjega managementa prenese tudi na izvedbene delavce, kar je znano kot koncept opolnomočenja zaposlenih (ang. empowerment) (Howell & Shamir, 2005).

Tri temeljne ravni managementa so prisotne v vseh organizacijah, vendar za posamezne ravni uporabljajo različna poimenovanja v posameznih vrstah organizacij (Schermerhorn, 2008, str. 13). Gledano iz vidika opredelitve oz. sistematizacije delovnih mest v organizacijah lahko za posamezne ravni managementa opredelimo tudi tipične nazive managerskih delovnih mest, ki se pojavljajo v praksi delovanja organizacij. Seveda velja na tem mestu opozoriti, da se lahko položaj posameznih managerskih delovnih mest v praksi pomembno razlikuje predvsem zaradi pristopa k obravnavi organizacije. Tako se npr. opredelitev mest razlikuje, če obravnavamo organizacijo kot celoto, ali pa se osredotočimo na njene posamezne dele. Nekaj primerov poimenovanj managerjev v različnih organizacijah prikazuje slika 4.

Dodatno lahko management in managerje razvrstimo tudi na temelju vsebinskih značilnosti in vrst njihovega delovanja ter jih opredelimo kot (Daft, 2005; Mullins, 2013; Daft 2000, str. 17-18; glej tudi Holt, 1993, str. 17-18; Megginson et al., 1992, str. 18):

- Funkcijske managerje – ki so odgovorni za posamezna funkcionalna področja delovanja organizacije (npr. prodaja, proizvodnja, človeški viri), v okviru katerih imajo zaposleni podobne sposobnosti in znanja.

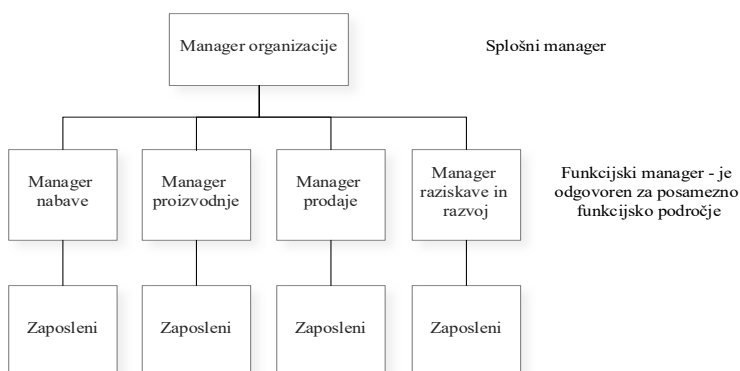
- Splošne oz. generalne managerje – ki so odgovorni za več funkcionalnih področij delovanja organizacije (npr. managerji divizije, člani uprave).



Slika 4: Nazivi managerjev v različnih organizacijah.

Vir: lasten.

Razmerje med splošnimi in funkcijskimi managerji prikazuje slika 5.



Slika 5: Razmerje med splošnimi in funkcijskimi managerji.

Vir: lasten.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Pojasnite pojem managementa.
- Navedite temeljne funkcije managementa.
- Pojasnite medsebojno povezanost funkcij managementa v organizaciji.
- Pojasnite pojem managerja.
- Predstavite temeljne ravni managementa in značilnosti dela managementa na posamezni ravni.
- Opredelite razliko med splošnimi in funkcionalnimi managerji.
- Predstavite primere managerjev na različnih ravneh v okviru organizacij.

1.2 Delo managementa

Delo managerjev v organizaciji je usmerjeno na izvajanje nalog, ki so jih na njih prenesli lastniki in na podporo ter vodenje dela zaposlenih (Rue in Byars, 1992). Managerji so tako odgovorni za svoje delo, hkrati pa tudi za dosežke posameznikov, skupin, funkcijskih področij ter organizacije kot celote (Daft, 2000).

Literatura navaja različne pristope za obravnavo dela managerjev organizacije, med katerimi se najpogosteje omenjajo predvsem funkcije, vloge in znanja managementa (glej v Mintzberg, 1973; Katz, 1974; Rue & Byars, 1992; Holt, 1993; Daft, 2000; Mumford et al., 2000; Schermerhorn, 2008; Daft, 2015).

Opredelitev dela managerjev na temelju funkcionalnih področij delovanja in njihovega organiziranja v funkcije managementa – ta pristop je najpogosteje uporabljen za opredeljevanje dela managementa v organizacijah, kjer je delo pojasnjeno glede na aktivnosti, ki jih managerji izvajajo v okviru posameznih funkcij managementa.

Preučevanja dela managerjev na temelju opredeljenih vlog, ki jih manager opravlja v organizaciji pri svojem delu. Teoretično izhodišče za obravnavo vlog managerjev predstavljajo spoznanja Mintzberga o delu in temeljnih vlogah managerjev v organizaciji (Mintzberg, 1973).

Opredelitev dela managerjev na temelju njihovih znanj in sposobnosti, ki jih potrebujejo pri delu v organizaciji.

Potrebno je poudariti, da se omenjene perspektive preučevanja dela managerjev v organizacijah medsebojno dopolnjujejo (Rue in Byars, 1992).

V nadaljevanju najprej predstavljamo temeljne značilnosti dela managerjev v organizacijah v okviru štirih temeljnih funkcij managementa.

Opredelitev dela managerjev na temelju funkcij managementa

Managerji izvajajo aktivnosti na različnih funkcionalnih področjih poslovanja, ki jih lahko na temelju njihove značilnosti združimo v štiri temeljne funkcije managementa in so v literaturi opredeljene kot funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontrolinga (Mullins, 2013).

Temeljne značilnosti dela managerjev v posameznih funkcijah so naslednje (Rue in Byars, 1992, str. 7; glej npr. tudi v Daft, 2000; str. 8-11; Megginson et al., 1992; str. 19-21; Schermerhorn, 2008, str. 17).

Funkcija planiranja vključuje aktivnosti opredeljevanja sedanjega stanja organizacije, raziskovanje notranjega in zunanjega okolja organizacije, postavljanje ciljev organizacije, napovedovanje prihodnjega stanja, opredeljevanje strategij ter potrebnih virov. Načrtovanje zajema tudi ocenjevanje alternativnih strategij, prilagajanje ciljev in/ali strategij glede na predvidene spremenjene okoliščine delovanja organizacije in seveda sporočanje planov članom organizacije.

Funkcija organiziranja vključuje aktivnosti opredeljevanje potrebnega dela v organizaciji (tj. aktivnosti, opravila in dolžnosti posameznika na delovnem mestu), oblikovanje smiselnih zaokroženih enot organizacije (npr. funkcijska področja delovanja organizacije), dodeljevanja dela, opredelitev odgovornosti ter podeljevanje avtoritete posameznikom v organizaciji, vrednotenje ter prilagajanje organizacijske strukture v luči doseženih rezultatov in/ali spremenjenih pogojev delovanja organizacije, opredeljevanje potreb po človeških virih, rekrutiranje ter izbor potrebne delovne sile, trening in razvoj delovne sile, ocenjevanje in spreminjanje obsega delovne sile glede na rezultate in/ali spremenjene okoliščine delovanja organizacije.

Funkcija vodenja vključuje aktivnosti vplivanja na ostale zaposlene z namenom doseganja zastavljenih ciljev organizacije. V tem okviru vodje sporočajo cilje in strategije organizacije podrejenim, opredeljujejo standarde uspešnosti, usposabljujejo in usmerjajo podrejene za doseganje zastavljenih standardov uspešnosti. Nadalje odločajo o nagrajevanju podrejenih na temelju rezultatov, o načinih motiviranja zaposlenih. Managerji morajo v okviru vodenja tudi spremeniti in/ali prilagoditi stil vodenja glede na rezultate in/ali spremenjene okoliščine delovanja organizacije. V okviru vodenja se tako pomemben del nalog managerja nanaša tudi na komuniciranje z ostalimi zaposlenimi in managementom skupinskega dela.

Funkcija kontrolinga vključuje kontrolo in izvajanje korekcijskih akcij za usmerjenja delovanja v želeno stanje. Temeljne aktivnosti funkcije so predvsem opredelitev standardov, spremljanje in primerjava rezultatov, sprejemanje popravljalnih ukrepov oz. korektivnih akcij v primeru odstopanj dejanskega od želenega stanje. V okviru sokontrolinga so naloge tudi pregledovanje in spreminjanje metode kontrole glede na rezultate in/ali spremenjene okoliščine delovanja organizacije ter napredek v tehnologijah za podporo kontrolinga.

Opredelitev dela managerjev na temelju funkcij managementa se pogosto dopolnjuje z drugimi pristopi k razumevanju njihovega dela, ki dodatno pojasnjujejo raznolikost in kompleksnosti dela managerjev v organizacijah (Megginson et al., 1992; Dessler, 2004).

Tako je Wilson (glej v Kreitner et al., 1999, str. 7) predlagal dodatno obravnavo enajstih kategorij managerskega vedenja za celovitejše razumevanje vloge in pomena managerjev v organizacijah. Temeljno izhodišče njegove obravnave je ocena sposobnosti in vedenje managerjev, ki jo izvedejo njihovi podrejeni (glej v Kreitner et al., 1999, str. 8).

Tako Kreitner idr. (1999, str. 8) opredeljuje naslednje kategorije vedenja managerjev:

- Pojasnjevanje ciljev in strategij vsem članom organizacije.
- Spodbujanje aktivnega vključevanje zaposlenih v pomembnejše procese v organizaciji, učinkovitega dvosmernega komuniciranja v organizaciji in podajanje predlogov s strani članov organizacije.
- Planiranje in organiziranje za logični potek dela in procesov v organizaciji.

- Spodbuja timsko delo, trening zaposlenih in daje podporo zaposlenim.
- Izkazuje sposobnost podati iskreno in konstruktivno povratno informacijo.
- Je organiziran, pri čemer se drži opredeljenih terminov, rokov za dokončanje in raznih opomnikov.
- Nadzoruje podrobnosti, brez prevzetosti in/ali gospodovalnosti.
- Je zmožen ustvariti zmeren pritisk na zaposlene v organizaciji za doseganje ciljev.
- Delegira avtoriteto in odgovornost za izvajanje izbranih del v organizaciji svojim podrejenim, pri čemer ohranja jasno usmeritev in skupne cilje organizacije.
- Je sposoben zaznati in nagraditi dobro delo članov organizacije z različnimi nagradami in spodbudami.
- S svojim delovanjem izkazuje posedovanje tehničnega in administrativnega znanja.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Pojasnite pristope za preučevanje managerjevega dela.
- Opredelite delo managementa na podlagi štirih temeljnih funkcij managementa.
- Predstavite možnost opredelitve dela managementa na temelju značilnosti vedenja managementa.

1.3 Vloge managementa v organizaciji

Delo managementa v organizacijah je mogoče opredeliti tudi na temelju njegovih vlog v organizaciji (Mintzberg, 1973). Mintzberg (1973) je vloge managementa opredelil na temelju obravnave dveh dimenzij in sicer (glej v Holt, 1993, str. 10-11): (1) avtoritete managerjev in (2) statusa managerjev. Mintzbergova obravnava (1973) vlog managementa vsebinsko dopolnjuje obravnavo aktivnosti managerjev v managementskih funkcijah.

Mintzberg (1973) opredeljuje štiri temeljne skupine soodvisnih aktivnosti, ki jih manager izvaja v organizaciji in so predstavljene v nadaljevanju (glej v Megginson et al., 1992, str. 23-29).

Osebnosti vključujejo upravljanje managerjevega časa, razvoj managerjeve kariere in ostalih privatnih zadev managerja. Vsebinsko lahko aktivnosti te skupine opredelimo tudi kot področje doseganja osebnih in profesionalnih interesov managerjev.

Tehnično – tehnološke aktivnosti – ki jih managerji opravljajo v okviru posameznih funkcijskih področij organizacije in se nanašajo predvsem na delo z raznoliko tehnologijo in stroji, reševanje tehničnih problemov ter opravljanje tehnično – tehnoloških opravil.

Administrativne aktivnosti, ki vključujejo predvsem urejanje administracije, spremljanje oz. nadzorovanje, izvajanje politik in raznih procedur, urejanje administracije povezane s proračunom ter zagotavljanje stabilnosti delovanja organizacije.

Povezovalne aktivnosti (ang. interactional activities) managerja, ki vključujejo medosebne vloge managerja, informacijske vloge managerja ter vloge managerja kot odločevalca.

Mintzberg (1973) je v svojem delu osrednjo pozornosti namenil povezovalnim aktivnostim, v okviru katerih je na podlagi raziskovanja dela managerjev v organizacijah oblikoval model vlog, ki jih izvajajo managerji v organizaciji. V modelu je različne aktivnosti managerjev razvrstil v deset vlog managementa oz. tri temeljne skupine vlog managementa, in sicer (1) medosebne, (2) informacijske in (3) odločevalske. V zasnovi modela je vlogo opredelil kot pričakovano obnašanje posameznika (Daft, 2000, str. 19) in kot opredeljeni niz vedenja, ki je značilen za posamezno delo v organizaciji (Rue in Byars, 1992, str. 7). V svoji raziskavi tudi izpostavlja, da avtoriteta položaja managerja skupaj z pozicijsko močjo opredeljuje medosebne vloge managementa in posledično tudi informacijske vloge managerja (glej v Rue in Byars, 1992, str. 7-8). V nadaljevanju predstavljamo temeljne skupine nalog in temeljne vloge managerjev v organizacijah.

V okviru povezovalnih nalog, ki jih manager izvaja v organizaciji, je Mintzberg (glej npr. v Holt, 1993, str. 10-12; Schermerhorn, 2008, str. 19-20; Mintzberg, 1973) opredelil tri temeljne skupine nalog managerjev v organizaciji, v okviru katerih opredeljuje medosebne, informacijske in vloge managementa.

Medosebne vloge managerja – temeljijo neposredno na formalni avtoriteti, ki jo ima manager v organizaciji, glede na njegov položaj v organizaciji. V okviru vedenja managerjev, ki se nanaša na medosebne vloge managerja, poznamo tri vloge managerja in sicer:

- Manager kot predstavnik organizacije (ang. organizational figurehead) – vrhnji managerji predstavljajo organizacijo v različnih okoliščinah (npr. sejmi, prireditve, izjave za javnost, ipd.). Managerji, predvsem na nižjih ravneh, prisostvujejo na različnih ceremonijah in sprejemih (npr. poroka zaposlenega).
- Manager kot vodja (ang. leader) – managerji na vseh ravneh v organizaciji imajo dolžnosti vodje, ki pa so pomembno različne glede na naloge, ki jih je potrebno opraviti. Managerji spodbujajo in motivirajo zaposlene za doseganje ciljev organizacije, hkrati pa jim pomagajo pri zadovoljevanju njihovih osebnih potreb. Manager v vlogi vodje tudi sodeluje pri ocenjevanju podrejenih in njihovega dela.
- Manager kot povezovalc (ang. liaison) – vloga managerja kot povezovalca je izrednega pomena, saj mora manager povezovati skupine in tudi posameznike, ki delujejo v organizaciji, in imajo pogosto nasprotno interese. Pogosto manager navezuje stike ter vzpostavlja kontakte izven formalno opredeljene verige ukazovanja. Vrhni managerji so bolj osredotočeni na vzpostavljanje odnosov z entitetami zunaj meja organizacije (npr. dobavitelji, ostalimi udeleženci), medtem ko ostali managerji skrbijo za vzpostavljanje odnosov med skupinami in posamezniki znotraj organizacije. V tem okviru ima manager pomembno vlogo tudi pri povezovanju posameznih funkcijskih področij v okviru organizacije.

Informacijska vloga managerja – managerji morajo biti sposobni poleg komuniciranja tudi pridobivati informacije in jih posredovati naprej. Managerji so v okviru informacijske vloge opredeljeni kot živčni centri organizacije oz. posameznih organizacijskih enot, ki so na položaju, kar jim omogoča zbiranje, opazovanje in posredovanje informacij.

Managerji tako opravljajo naslednje tri informacijske vloge:

- Manager kot opazovalec (ang. monitor) – manager stalno išče informacije v okolju organizacije in se naslanja na svojo mrežo poznanstev, pri čemer pridobiva informacije. Velik odstotek tako pridobljenih informacij temelji na managerjevi osebni mreži. Informacije so pogosto le ustne, nepotrije govorice ter razne špekulacije. Manager spremlja tudi aktivnosti zaposlenih, zbira informacije in podatke ter opazuje vedenje zaposlenih. Managerji, ki pridobijo ustrezne informacije, lahko vplivajo na prihodnje delovanje zaposlenih in tudi na delovanje organizacije.
- Manager kot posrednik informacij (ang. disseminator) – manager posreduje informacije podrejenim zaposlenim v organizaciji, saj pogosto podrejeni nimajo dostopa do njih. Managerji običajno tudi spodbujajo proces izmenjevanja informacij med podrejenimi. Na eni strani tako opredeljujejo in v okviru načrta svojim podrejenim dodeljujejo naloge, po drugi strani pa pridobivajo informacije o delu svojih podrejenih, ki jih posredujejo svojim nadrejenim. V tem okviru managerji svojim podrejenim posredujejo povratne informacije o njihovem uspehu. Managerji sodelujejo pri izmenjavi informacij tudi z managerji ostalih funkcijskih področij v organizaciji.
- Manager kot informacijski pooblaščenec oz. predstavnik organizacije (ang. spokesperson) – managerji na vseh ravneh managementa so govorniki. Vrhnji managerji so pomembnejši predstavniki organizacije, saj predstavljajo javnosti temeljne usmeritve prihodnjega delovanja organizacije (npr. skrb za okolje, socialna politika, etičnost delovanja). Managerji so pogosto v vlogi govorca, kadar posredujejo informacije o delovanju svojega funkcijskega področja nadrejenim.

Manager v vlogi odločevalca – manager ima ključno vlogo v procesu odločanja v organizaciji oz. v okviru funkcijskega področja delovanja organizacije, ki ga pokriva. Formalna avtoriteta omogoča managerju sprejemanje odločitev o delovanju za področje, za katerega je zadolžen. V tem okviru poznamo štiri vloge managerjev, in sicer:

- Manager kot podjetnik (ang. entrepreneur) – managerji se morajo v organizacijah obnašati kot podjetniki z namenom iskanja inovativnih

- načinov za učinkovito in uspešno kombiniranje virov organizacije, da se bo le-ta sposobna prilagajati spremenjenim pogojem delovanja.
- Manager kot urejevalec nasprotij (ang. disturbance handler) – saj imajo managerji odgovornost za vodenje organizacije, kar od njih zahteva urejanje nasprotij, ki vplivajo (in/ali bi lahko vplivala) na učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije. Pogosto se morajo managerji odzvati na različne pritiske, katerih zaradi interesov delovanja organizacije ne smejo zanemarjati (npr. pritisk sindikatov, pritiski pomembnih odjemalcev, pritiski pomembnih dobaviteljev).
 - Manager kot razporejevalec virov organizacije (ang. resource allocator) – managerji morajo za uspešnost organizacije na temelju planiranja v okviru managementске funkcije organiziranja na najbolj učinkovit in uspešen način razporediti omejene vire organizacije, pri tem morajo sprejeti odločitve, zakaj, kdaj, kako, za kakšen namen in komu bodo namenjeni omejeni viri organizacije. Manager kot razporejevalec virov organizacije pogosto avtorizira tudi pomembnejše odločitve podrejenih, preden so le-te implementirane.
 - Manager kot pogajalec (ang. negotiator) – managerji potrebujejo pogajalske sposobnosti tako za pogajanja znotraj organizacije kakor tudi izven meja organizacije. Pogajanja predstavljajo bistven del managerjevega dela, saj ima avtoriteto za razdeljevanje virov organizacije ter ustrezne informacije (manager kot centralni živčni sistem). Tako imajo npr. managerji funkcijskih področij z boljšimi pogajalskimi sposobnostmi prednosti v pridobivanju virov organizacije pred ostalimi funkcijskimi managerji.

Povzetek spoznanj o značilnostih vlog managerjev v organizacijah prikazuje tabela 1 (Daft, 2000, str. 21).

Vsaka izmed opredeljenih vlog managementa predstavlja aktivnosti, ki jih managerji izvajajo v organizaciji za opravljanje planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole v organizaciji. Managerjevo delo je tako opredeljeno in razdeljeno na različne vloge zaradi lažjega razumevanja kompleksnega dela managerja (Daft, 2000, str. 19).

Opredeljene vloge managementa predstavljajo integrirano celoto vlog managementa, saj ni mogoče iz sistema vlog managementa izdvojiti katerekoli naloge managementa, ne da bi to vplivalo na delo managementa (Mintzberg, 1973).

Tabela 1: Vloge managementa v organizaciji.

Kategorija	Vloga managerja	Aktivnosti
Medosebne vloge managerja	Manager kot predstavnik organizacije	Opravlja sprejeme in simbolične dolžnosti.
	Manager kot vodja	Vodi in motivira podrejene; trening podrejenih, svetovanje podrejenim ter komuniciranje s podrejenimi
	Manager kot povezovalac	Vzpostavlja oz. vzdržuje informacijske povezave, izven in v organizaciji (npr. telefonski pogovori, elektronska pošta, virtualni sestanki in srečanja)
Informacijske vloge managerja	Manager kot opazovalec	Išče in sprejema informacije, pregleduje poročila, vzdržuje osebne kontakte (mreženje)
	Manager kot posrednik informacij	Posreduje informacije ostalim članom organizacije (večinoma podrejenim), opozarja na določene dogodke
	Manager kot »informatijski pooblaščenec«	Posreduje informacije zainteresiranim izven meja organizacije (npr. predavanja)
Manager kot odločevalec	Manager kot podjetnik	Pobudnik izboljšav, identificira nove ideje, izboljšave
	Manager kot urejevalec nasprotij	Rešuje krizne situacije, rešuje konflikte med podrejenimi, prilagodi delovanje nastali situaciji
	Manager kot razporejevalec virov	Odloča o delitvi virov organizacije, budgetiranje, postavljanje prioritete
	Manager kot pogajalec	V pogajanjih zastopa interese funkcijskega področja (sindikati, proračun, prodaja)

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Pojasnite temeljne aktivnosti, ki jih manager izvaja v organizaciji.
- Opredelite vloge managementa v organizaciji.
- Pojasnite povezovalne vloge managerja v organizaciji.
- Pojasnite informacijske vloge managerja v organizaciji.
- Pojasnite odločevalske vloge managerja v organizaciji.

1.4 Znanja managementa

V managementski literaturi se pogosto omenja tudi pomen znanja managerjev za njihovo vedenje in delovanje v organizaciji (Daft, 2000). Managerji za izvajanje svojega dela potrebujejo različna znanja, ki jih lahko na temelju njihove značilnosti in usmerjenosti najsplošneje opredelimo kot konceptualna znanja, tehnično-tehnološka znanja in znanja o delu s ljudmi (več o tem v Katz, 1974; Daft, 2000, str.

18; Certo & Certo, 2009; Dessler, 2004, str. 15-16; Holt, 1993, str. 18; Mondy & Premeaux, 1993, str. 14; Rue & Byars, 1992, str. 9-10).

V nadaljevanju predstavljamo značilnosti temeljnih skupin znanj managementa.

Konceptualna znanja (ang. conceptual skills) – predstavljajo zmožnosti managerjev, da razmišljajo konceptualno in rešujejo kompleksne probleme (Kebede, 2010). Ta znanja omogočajo managerjem, da teoretične rešitve ali splošna spoznanja (npr. o trendih razvoja v okolju, dobrih rešitvah v okolju) uporabijo za vodenje organizacije ali reševanje problemov organizacije (Daft, 2000). Dodatno konceptualna znanja omogočajo managerjem, da celovito razumejo in obravnavajo organizacijo in njene odnose. V tem okviru je pomembno, da zna manager opredeliti pomen in vlogo posameznih delov organizacije v kontekstu celotne organizacije. Tako morajo vrhnji managerji imeti vizijo o prihodnjem razvoju organizacije (ti. vizionarski pogled) in nato na osnovi izbranih prihodnjih ciljev sprejeti odločitve, ki bodo omogočile njihovo doseganje. Konceptualna znanja so najpomembnejša za vrhnje managerje, saj se le-ti pri svojem delu soočajo z najkompleksnejšimi problemi v organizacijah. Nadalje je pomembno, da manager opredeli vlogo organizacije v industriji, v kateri deluje, in njene odnose z zunanjim okoljem. Konceptualna znanja so zato najpomembnejša za strateški management ter opredeljevanje prihodnjega položaja organizacije v okolju v daljšem časovnem obdobju (Daft, 2000, str. 13). Konceptualna znanja se nanašajo tudi na sposobnosti posameznika za pridobivanje, analiziranje in interpretacijo informacij pridobljenih iz različnih virov, ki predstavljajo podlago za sprejemanje kompleksnih odločitev. Uspešni managerji imajo pogosto tudi sposobnost pridobivanja informacij iz nepovezanih in pogosto si nasprotujočih podatkov (Meggison et al., 1992, str. 30).

Tehnična – tehnološka znanja (ang. technical skills) – zajemajo sposobnosti uporabe posebnega znanja o tehnologijah in tehnikah potrebnih za izvajanju nalog v organizaciji (npr. v okviru proizvodnje, računovodstva, razvoja) . Tehnično – tehnološka znanja ljudje pridobijo v procesu formalnega izobraževanja in jih nato razvijajo in dopolnjujejo skozi proces dela v podjetjih, z delovnimi izkušnjami in z dodatnim izobraževanjem. Tehnično – tehnološka znanja so najpomembnejša za delo nižjih ravni managementa. Primeri tehničnih znanj so: računalniška znanja, računovodska znanja, znanja o materialih, znanja o postopkih obdelovanja kovin, ipd.

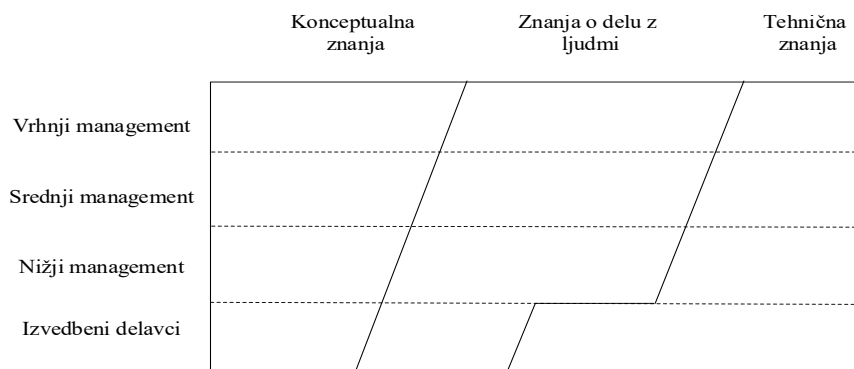
Znanja o delu z ljudmi (ang. human skills) – zajemajo zmožnosti in sposobnosti posameznika, da le-ta uspešno sodeluje in vodi sodelavce. Z naraščanjem obsega skupinskega in timskega dela v organizacijah postaja sposobnost dela z ljudmi vedno bolj pomembno (Daft, 2000). Znanje o delu z ljudmi je pomembno za managerje na vseh ravneh delovanja, ki morajo spodbujati odprto komunikacijo z notranjimi in zunanjimi udeleženci organizacije ter podpirati delo zaposlenih v organizaciji (Daft, 2000, str. 14). Literatura vedno bolj izpostavlja tudi pomen znanja o vrednotah in čustveni inteligenci udeležencev organizacije (ang. emotional intelligence) (Goleman, 2020) kot pomembna izhodišča za posameznikovo sposobnost obvladovanja samega sebe in odnosov z drugimi ljudmi (Schermerhorn, 2008, str. 21).

Administrativna znanja managerjev (ang. Administrative skills) – se nanašajo na niz aktivnosti povezanih z planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem ter vključujejo sposobnost sledenja politikam in opredeljenim proceduram učinkovito urejanje administracije, ki mora delovati v okviru opredeljenega proračuna. V tem okviru predstavljajo administrativna znanja podaljšek konceptualnih znanj, saj omogočajo administrativna znanja implementacijo odločitev sprejetih na temelju konceptualnega znanja. V sodobnih razmerah delovanja pa se administrativna znanja nanašajo tudi na uporabo sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije ter pripadajoče programske opreme pri delu v organizaciji.

Gledano iz vidika vrste in obsega potrebnega znanja za delo različnih ravni managementa lahko za posamezne ravni ugotovimo, da potrebujejo različne kombinacije in obseg posameznih znanj (Holt, 1993, str. 18). Slika 6 prikazuje, kakšna so potrebna znanja zaposlenih za njihovo delovanje v organizaciji (prirejeno po Daft, 2000, str. 13).

Gledano skozi prizmo potrebnih znanj na posamezni ravni managementa se v praksi delovanja organizacij pogosto zgodi, da kadar zaposleni napreduje na hierarhično višje delovno mesto v organizaciji, ne uspe zadostno razviti, dopolniti in prilagoditi ustreznih konceptualnih znanj in znanj za delo ljudmi ter v tem okviru sposobnosti, ki se nanašajo predvsem na sposobnost strateškega razmišljanja, odločanja, inoviranja ter razporejanja virov v organizaciji (Daft, 2000, str. 14). Tako ni nujno, da ima zaposleni, ki izkazuje odlično tehnično znanje in dosežke na temelju opravljanja aktivnosti, tudi ustrezne managerske sposobnosti za prevzemanje najvišjih položajev v organizaciji (Megginson et al., 1992, str. 31). Vzemimo npr. če

vodja proizvodnje, ki je pripadal nižjemu managementu in je skrbel predvsem za področje proizvodnje na izvedbeni ravni, napreduje v vodstvo podjetja, mora prilagoditi svoja znanja, saj bo npr. kot član uprave, potreboval večji obseg konceptualnih znanj za razumevanje organizacije kot celote ter strateškega delovanja.



Slika 6: Potrebna znanja zaposlenih v organizaciji.

Vir: lasten.

Največ tehničnega znanja v organizacijah imajo praviloma specialisti ter izvedbeni managerji. Vendar pa je tudi za managerje na višjih managementskih položajih pomembno, da imajo določeno raven tehničnega znanja, saj ga potrebujejo, če želijo ugotavljati pravilnosti izvedbe dela svojih podrejenih ter v primerih pomoči in mentorstva podrejenim pri usposabljanju za pravilno izvedbo nalog (Megginson et al., 1992, str. 24-25). S posedovanjem tehničnega znanja lahko izboljšajo tudi svojo kredibilnost v očeh podrejenih.

Managerji in tudi ostali zaposleni v organizacijah se nenehno srečujejo z novimi izzivi, problemi, nevarnostmi in priložnostmi, zato se spreminja tudi struktura potrebnega znanja posameznikov v organizacijah za uspešno delo. Ključnega pomena je stalno izobraževanje in usposabljanje managerjev ter ostalih zaposlenih v okviru vseživljenjskega učenja (ang. lifelong learning) (Schermerhorn, 2008, str. 20-21) ter v okviru internih izobraževanj in usposabljanj zaposlenih (Dabić et al., 2021).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite vrste znanj, ki jih potrebuje management.
- Pojasnite značilnosti in vlogo konceptualnih znanj.
- Predstavite vlogo tehničnih znanj.
- Predstavite vlogo znanj o delu z ljudmi.
- Opredelite potrebno znanje na posamezni managementski ravni.
- Pojasnite potrebno spremembo znanj zaradi okoliščin, v katerih organizacija deluje.

1.5 Kompetence managementa

V zadnji desetletjih se v razpravah o delu managerjev vedno pogosteje omenjajo tudi kompetence managerjev kot pomembno izhodišče za ustrezno vedenje in delovanje managerjev (Raven & Stephenson, 2001; Chan et al., 2017). Kompetenco lahko najsplošneje opredelimo kot uporabo znanja, sposobnosti in zmožnosti posameznika, z namenom da opravi določeno delo oziroma doseže določen rezultat (IPMA, 2015).

Na razvoj kompetenc posameznika skupno vplivajo (IPMA, 2015): (1) znanja – kot celote informacij in izkušenj, ki jih posameznik poseduje, (2) sposobnosti – ki predstavljajo specifične tehnične zmožnosti, ki omogočajo posamezniku izvedbo naloge ter (3) zmožnosti – ki predstavljajo uspešno uporabo znanja in sposobnosti v določeni situaciji (npr. ob opravljanju določenega dela).

Najsplošneje lahko kompetence posameznika opredelimo kot osebne kompetence, ki predstavljajo temelj za izvedbo dane naloge ter strokovne oz. poklicno-specifične kompetence, ki predstavljajo znanja in sposobnosti za izvedbo določene naloge v praksi delovanja organizacij oz. tudi širše (Vukomanović et al., 2016).

V literaturi obstajajo številne druge klasifikacije kompetenc posameznikov, ki navajajo različno število temeljnih kompetenc – od treh do 10 skupin kompetenc (Chan idr., 2017; Raven, Stephenson, 2001). Tako se v literaturi pogosto omenja predvsem klasifikacija kompetenc, ki vključuje skupine: (1) socialnih, (2) osebnih, (3) strokovnih in (4) managerskih kompetenc (Filipowicz, 2016; Hecklau et al., 2016; Simic & Nedelko, 2019).

Primeri kompetence v okviru opredeljenih skupin so predstavljeni v tabeli 2 (Filipowicz, 2016; Gudanowska et al., 2018; Simic & Nedelko, 2019).

Tabela 2: Primeri kompetenc.

Socialne kompetence	Osebnе kompetence	Managerske kompetence	Strokovne kompetence
<ul style="list-style-type: none"> – vzpostavljanje odnosov – deljenje znanje – izmenjava izkušenj – komunikacija – orientiranost na odjemalce – skupinsko delo – sodelovanje – reševanje konfliktov – sodelovanje s podjetjem – izvajati vpliv 	<ul style="list-style-type: none"> – prizadevanje za rezultate (podjetništvo) – inovativnost in fleksibilnost – analitično razmišljanje – samozadostnost – odločanje – odpravljanje težav – temeljitost/zanesljivost – profesionalni razvoj/ – pripravljenost za učenje 	<ul style="list-style-type: none"> – izgradnja učinkovitega organizacijska team buildinga – sposobnost delegiranja – motiviranje – strateško razmišljanje – planiranje – neposredno vodenje – vodenje projektov – vodenje skupin oz. timov 	<ul style="list-style-type: none"> – upravljanje dokumentacije – pogajanja – poslovna usmerjenost – postopki – znanje in uporaba – IT spretnosti – tehnična znanja – strokovno znanje – management procesov – znanje tujih jezikov

Spremembe pogojev delovanja skozi čas so vplivale tudi na spremembo pomena in vloge kompetenc managerjev potrebnih za vodenje organizacij (Daft, 2000). V tabeli 3 so prikazane pomembnejše managerske kompetence v okviru razvoja organizacije skozi čas (prirejeno po Potočan & Mulej, 2007).

V sodobnih razmerah delovanja pa se vse pogosteje izpostavlja tudi pomembnost kompetenc za delo z najsodobnejšo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo v okviru uvajanja praks Industrije 4.0 v organizacije. Ker bo implementacija praks industrije 4.0 pomembno spremenila potek dela in zahteve za delo, se v vzporedno z implementacijo principov industrije 4.0 v organizacije izpostavlja tudi vloga in pomen razvoja kompetenc zaposlenih, ki bodo odražale potrebe sodobnega delovnega okolja. V tem okviru se pogosto izpostavljajo tudi t. i. digitalne kompetence zaposlenih, ki so potrebe za delo v organizacijah, v katerih delovanje temelji na uporabi sodobne informacijske tehnologije (Longo et al., 2017; Capestro & Kinkel, 2020).

Tabela 3: Razvoj potrebnih kompetenc managerjev skozi čas.

Faza	Tržne in družbene zahteve	Kako podjetje zadovoljuje zahteve	Tip podjetja	Potrebne managementske kompetence
1945-	Izpolnjevanje (in/ali izkoriščanje) pogojev (npr. pomanjkanje, poveljna obnova)	Dobavljanje česarkoli; Ponudba (je še vedno) manjša od povpraševanja	Oskrbno podjetje	Kratkoročnih ukrepi za preživetje podjetja - politične sposobnosti - podjetniške sposobnosti - temeljno poznavanje in znanje o managementu - pogajalske sposobnosti
1960-	Ustrezna cena (po oceni odjemalcev)	Notranja učinkovitost, tj. management stroškov (tudi optimizacija notranjega delovanja)	Učinkovito podjetje	Funkcijsko preoblikovanje - konceptualna znanja o delovanju organizacije (ang. functional skills) - znanja o delovanju trga - poznavanje področja (tj. panoge/branže) delovanja podjetja - poznavanje potreb odjemalcev - ambicioznost - skrb za kakovost - poznavanje temeljnih principov managementa
1970-	Ustrezna cena X kakovost (po oceni odjemalcev)	Učinkovitost X tehnična in komercialna kakovost, tj. management kakovosti	Kakovostno podjetje	Funkcijsko preoblikovanje - konceptualna znanja o delovanju organizacije (ang. functional skills) - znanja o delovanju trga - poznavanje področja (tj. panoge/branže) delovanja podjetja - poznavanje potreb odjemalcev - ambicioznost - skrb za kakovost - poznavanje temeljnih principov managementa
1980-	Ustrezna cena X kakovost X obseg (po oceni odjemalcev)	Učinkovitost X tehnična in komercialna kakovost X fleksibilnost	Fleksibilno podjetje	Prenova poslovnih procesov podjetja - sposobnosti opredeljevanja ključnih procesov v podjetju - zmožnosti izboljševanja delovanja procesov v podjetju - znanja s področja managementa odjemalcev in dobaviteljev - poznavanje dobrih praks managementa najboljših podjetij

Faza	Tržne in družbene zahteve	Kako podjetje zadovoljuje zahteve	Tip podjetja	Potrebne managementske kompetence
1990-	Ustrezna cena X kakovost X obseg X originalnost (po oceni odjemalcev)	Učinkovitost X tehnična in komercialna kakovost X fleksibilnost X inovativnost	Inovativno podjetje	Stalno izboljševanje - sposobnosti transformacijskega vodenja - sposobnosti za timsko delo - sposobnosti benchmarkinga in poznavanje prakse delovanja najbolj inovativnih podjetij - sposobnosti mreženja - sposobnosti oblikovanja mrež in zavezništev (na ravni podjetja)
2000-	Ustrezna cena X kakovost X obseg X originalnost X prispevek k trajnostnemu razvoju (po oceni odjemalcev)	Učinkovitost X tehnična in komercialna kakovost X fleksibilnost X inovativnost X trajnostni razvoj	Trajnostno podjetje	Stalno izboljševanje + poznavanje socialne odgovornosti - sposobnosti transformacijskega vodenja - sposobnosti za timsko delo - sposobnosti benchmarkinga ter poznavanje prakse delovanja najbolj inovativnih podjetij - sposobnosti mreženja - sposobnosti oblikovanja mrež in zavezništev (na ravni podjetja)

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite pojem kompetenc.
- Opredelite potrebne kompetence za delo managementa.
- Predstavite razvoj managementskih kompetenc glede na posamezno razvojno stopnjo managementa.
- Predstavite vlogo spremenjenih okoliščin delovanja organizacij za kompetence, ki jih management potrebuje pri svojem delu v organizaciji.

2 Razvoj managementske misli skozi čas

V drugem poglavju obravnavamo razvoj managementa in predstavimo ključne razvojne faze managementa v zadnjem stoletju. Najprej predstavimo značilnosti razvoja managementa sočasno v preteklem razvoja človeške civilizacije, kjer je človeštvo, uporabljamo posamezne prakse managementa (Daft, 2000). Management je postal predmet znanstvenega raziskovanja in se tako razvil v znanstveno disciplino po II. industrijski revoluciji v ZDA ter po letu 1900 v Evropi (Daft, 2000). V okviru razvoja znanstvene discipline managementa predstavljamo temeljne razvojne faze managementa od klasičnega pristopa, preko humanističnega in znanstvenega pristopa, do sodobnih pristopov o obravnavi managementa (Daft, 2000).

Učni cilji v okviru tega poglavja so naslednji:

- Spoznati zgodovino razvoja managementske misli.
- Izpostaviti pomembnost razvoja managementa od začetka človeške civilizacije pa do danes.
- Predstaviti klasični pristop k managementu in začetke raziskovanja managementske misli.

- Opredeliti humanistični pristop k managementu ter njegovo vlogo in pomen.
- Predstaviti znanstveni pristop k managementu.
- Opredeliti sodobne pristope k managementu.
- Predstaviti prispevke posameznih faz razvoja managementa k razvoju sodobnega managementa, kot ga poznamo danes.
- Izpostaviti sodobne managementske rešitve v organizacijah.

2.1 Predhodna preučevanja managementa

Za celovitejše razumevanje managementa in njegovega delovanja v organizacijah je potrebno poznati tudi razvoj managementske misli skozi čas, saj je veliko managementskih praks delovanja v družbi bilo prisotnih že od zgodnjih obdobij razvoja človeške civilizacije (Dessler, 2004, str. 11).

Večina managementskih avtorjev se strinja, da je razvoj človeške civilizacije povezan z razvojem praks delovanja in vedenja, ki jih lahko z današnjega vidika razumevanja preteklega razvoja opredelimo kot managementske prakse (Wren, 1994; Daft, 2000; Wren, 2004; Skokan, 2013; Daft, 2015). Tako Wren (1994) v svoji knjigi Razvoj managementske misli navaja, da so že stari Sumerci 5000 let pr. n. št. uporabljali zapise, ki so jim bili v pomoč pri vodenju države in trgovskih poslov. Čeprav so dokazi o prvih pojavnih oblikah managementa in temeljnih principih managementa pomanjkljivi, so dovolj zgovorni nekateri še danes ohranjeni dosežki naše civilizacije, ki jih brez (vsaj delnega) upoštevanja načel in principov managementa ne bi bilo (več o tem glej v Holt, 1993, str. 36; Schermerhorn, 2001, str. 72).

Pomembnejši dosežki iz zgodovine naše civilizacije, ki jasno nakazujejo na obstoj in upoštevanje principov managementa, so npr. (Megginson et al., 1992, str. 43-44):

- Dosežki zgodnjih civilizacij – kot so npr. egipčanske piramide, sumerski viseči vrtovi, Babilonski stolp, ne bi mogli nastati brez upoštevanja prakse managementa.
- Antična Grčija – v stari Grčiji so nastali pomembni umetnostni, arhitekturni, literarni in državniški dosežki, za dosego katerih je bilo potrebno kompleksno managementsko znanje.

- Rim – temeljni pečat je Rim pustil na območjih, ki jih je nekoč zajemal predvsem s sistemom cest, vodnih sistemov, javnih zgradb, katerih izgradnja je zahtevala visoko razvito managementsko znanje.
- Kitajska – kitajski zid, masovna vojska, razviti cestni sistem in trgovanje s svilo je zahtevalo precejšnjo mero managementskega znanja.
- Rimska katoliška cerkev je pomembno prispevala k razvoju managementa. Za potrebe širjenja krščanstva je cerkev morala (bolj natančno) opredeliti misijo, cilje, politiko in organizacijsko strukturo.

Po začetnem razvoju gospodarstva je v srednjem veku ekonomska aktivnost skoraj povsem zamrla, predvsem zaradi prevladujočih razmer določenih z veljavnimi normami, počasnega razvoja intelektualnega kapitala, revščine in številnih bolezni (Wren, 1994). Kljub temu se je v okviru protestantizma izoblikovala t. i. protestantska (oz. delovna) etika (Inglehart & Baker, 2000), ki je imela pomemben vpliv na razvoj kasnejšega kapitalizma (Megginson et al., 1992, str. 45). Sledili sta obdobji reformacije in renesanse, ki sta prispevali k razvoju managementa predvsem z vzpodbujanjem in izvajanjem družbenih sprememb (Megginson et al., 1992).

Pomembno prelomnico v razvoju managementске misli predstavlja industrijska revolucija, ki je v ZDA potekala od 1700 do 1850, medtem ko pa se je v Evropi začela šele v začetku 19. stoletja (Megginson et al., 1992, str. 45). V okviru industrijske revolucije je industrijska proizvodnja nadomestila ročno proizvodnjo, kar je ena izmed ključnih značilnosti industrijske revolucije.

Sočasno s potekom industrijske revolucije se je začela razvijati nova ekonomska doktrina, ki je temeljila na konceptu »laissez-faire, laissez-passer«, ki je predstavljala predhodnika svobodnega podjetništva. V tem okviru je pomemben prispevek Adama Smitha, ki je v svojem delu *Bogastvo narodov* izpostavil med drugim idejo o tem, da se država naj ne vmešava v gospodarstvo (glej v Megginson et al., 1992, str. 47). Šlo je za t. i. koncept »nevidne roke trga«, ki izpostavlja, da bo trg odpravil vse neravnovesja, s pomočjo menjave. Na tem temelju se je pričela razvijati ideja o fokusu na proizvodnjo manjšega števila izdelkov, ki jih potem s pomočjo trga zamenjajo.

Smithovo idejo o masovni proizvodnji in specializaciji delavcev za posamezne naloge je v začetku 20. stoletja udejanjil Henry Ford z uvedbo tekočega traku in masovne proizvodnje. Masovna proizvodnja je tako postala temelj razvoja gospodarstva v tistem obdobju (Schermerhorn, 2001, str. 72), saj je znatno skrajšala čas proizvodnje ter s tem tudi stroške dela za proizvodnjo.

Razvoj novih ekonomskih doktrin, razvoj tehnologije in razvoj proizvodnih zmogljivosti, predvsem pa oblikovanje večjih manufaktur in kasneje podjetij - v katerih so potekali procesi proizvodnje v večjem obsegu, je zahteval korenito spremembo delovanja in vedenja organizacij (Wren, 1994). Delavci niso več opravljali dela doma v obrtniških delavnicah, temveč v tovarnah s pomočjo tehnologije, ki so jo poganjali po večini parni stroji. Dodatno vzpodbudo za razvoj managementa je predstavljal tudi razvoj transporta ter večanje potreb po dobrinah v družbi (Wren, 1994; Rue & Byars, 1992, str. 26-28).

Zaradi nove zasnove večjih organizacij in dela v njih, spremenjenih razmer v okolju ter novih zahtev okolja do organizacij, so bili lastniki soočeni s potrebo po drugačnem vodenju podjetij po industrijski revoluciji, kar je vodilo v razvoj in uporabo novih managementskih praks v podjetjih (Megginson et al., 1992).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite vlogo razvoja človeške civilizacije za razvoj managementa in njegovih principov.
- Predstavite vlogo tehnološkega napredka za razvoj managementске misli.
- Predstavite zgodnje začetke razvoja managementске misli.

2.2 Razvoj sodobnega managementa

Industrijska revolucija in z njo povezane spremembe, predvsem pa razvoj velikih organizacij, predstavljajo temeljna izhodišča za razvoj znanstvenega managementa (Taylor, 1911, 1947; Daft, 2000). Pretekla spoznanja o konceptih in tehnikah vodenja organizacij zato niso več zadoščala za obvladovanje kompleksnejših organizacij in poslovnih izzivov po industrijski revoluciji. Podjetniki in managerji so se soočili s problemi, ki jih do sedaj niso poznali, hkrati pa se niso zavedali pomena razmerja med spreminjajočim se okoljem in njihovimi managerskimi aktivnostmi (Megginson et al., 1992, str. 49).

Temeljni managementски izzivi v tem obdobju so bili povezani predvsem s planiranjem delovanja, obvladovanjem proizvodnje, potrebami po razvoju novih organizacijskih struktur in vodenjem delovne sile (Daft, 2000, str. 45-46). Na temelju praks delovanja organizacij so tako managerji razvijali rešitve za nastale probleme in jih uveljavljali v delovanju organizacij (Wren, 1994). Razvoj novih konceptov, metodik in tehnik managementa po letu 1900 je vodil v razvoj managementa kot znanstvene discipline (Rue in Byars, 1992, str. 34-35).

V managementски literaturi ne obstaja natančno opredeljena in enovita razmejitev razvojnih faz managementa (glej npr. Daft, 2000; Holt, 1993; Mullins, 2013; Schermerhorn, 2008). Za potrebe naše obravnave bomo razvoj managementске misli predstavili s petimi fazami razvoja managementa, in sicer (glej v Daft, 2000; Schermerhorn, 2001):

- Fazo klasičnega pristopa k managementu, kjer se avtorji osredotočajo na razvoj univerzalnih principov managementa uporabnih v različnih situacijah, predvsem s poudarkom na izboljšanju učinkovitosti delovanja organizacij.
- Fazo pristopa na temelju človeških virov humanističnega pristopa k managementu, kjer avtorji izpostavljajo pomembnost ljudi in z njimi povezanih socialnih dejavnikov na delovnem mestu.
- Fazo systemskega pristopa k obravnavi managementa, ki poskuša celovito preučiti vse pomembne vidike organizacije in njihovega delovanja in vedenja.
- Fazo kontingenčne obravnave managementa, kjer se izpostavlja predvsem razumevanje razlik v managementu med različnimi organizacijami.
- Sodobni pristop k obravnavi managementa, ki vključuje postmodernizem, management na temelju vrednot in ostale novejšje obravnave ideje managementa.

Začetek razvoja moderne managementске misli predstavlja klasični pristop k managementu, ki se je razvil v obdobju od devetnajstega stoletja do začetka dvajsetega stoletja – v literaturi se večinoma umešča v obdobje od leta 1890 do leta 1940 (Daft, 2000). Literatura kot temeljno področje klasičnega pristopa navaja: znanstveni management razvit v ZDA (ang. Scientific Management), administrativni pristop (ang. Administrative principles) razvit v Zahodni Evropi ter birokratsko

organizacijo - kot koncept boj racionalnega delovanja organizacij, ki ga je razvil nemški sociolog Max Weber (Daft, 2000). Sledil je razvoj drugih pristopov.

Del raziskovalcev je pozornost usmeril na obravnavo socialnih vsebin in potreb zaposlenih, kar literatura opredeljuje kot humanistični pristop (ang. Humanistic perspective) in novi humanistični pristop (ang. Neo-human relations). Literatura začetke tega pristopa uvršča v obdobje po letu 1930. Ta perspektiva vključuje tri večja področja, in sicer: (1) Gibanje človeških odnosov (ang. The human relations movement), (2) Pristop na temelju človeških virov (ang. The human resources approach) in (3) Pristop na temelju vedenjskih znanosti (ang. The behavioral sciences approach).

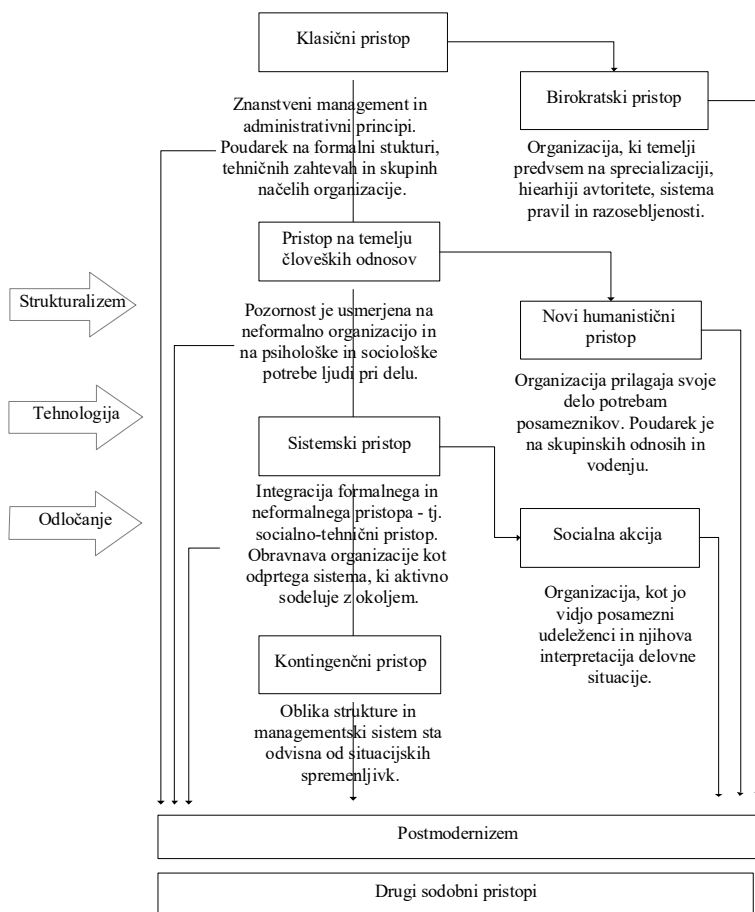
Začetek razvoja sistemskega pristopa (ang. Systems approach) v obravnavi managementa predstavlja razvoj General Systems Theory (Bertalanffy, 1968), ki je poskušal oblikovati celoviti model organizacije, ki bi omogočal dovolj ustrezno obravnavo večine pomembnih vidikov in značilnosti organizacije. Po letu 1950 so avtorji (npr. Miler, Rice, itd.) razvili številne nove sistemske teorije, tako da je v literaturi poznanih že več kot 100 različnih sistemskih teorij (Daft, 2000).

Skupina raziskovalcev je po letu 1950 svojo pozornost usmerila na obravnavo značilnosti managementa v različnih organizacijah in ugotovila, da obstajajo pomembne razlike v uporabi posameznih managementskih rešitev v različnih organizacijah ter na tej osnovi razvila koncept kontingenčnega pristopa (ang. The contingency approach) v obravnavi managementa (Daft, 2000). Med avtorji tega pristopa je potrebno omeniti spoznanja Joana Woodwarda, da uporabljena tehnologija neposredno določa razlike v dejavnikih organizacije (kot so, npr. razpon kontrole, centralizacija avtoritete, formalizacija pravil in procedur, itd.), Fiedlerjev kontingenčni model organizacije in strukturno kontingenčna teorija (ang. Structural contingency theory), ki obravnava vpliv kontingenčnih dejavnikov na organizacijsko strukturo (npr. dela Lawrenca, Lorschja, Thompsona in empirične raziskave Penningsove) (Daft, 2000).

V okviru sodobnih pristopov k razvoju managementa so avtorji poskušali celoviteje obravnavati in preučiti management na temelju spoznanj različnih socialnih znanosti – npr. psihologije, sociologijo, itd. (Daft, 2000). Med temi pristopi se najpogosteje omenja predvsem postmodernizem – kot pristop, ki poskuša razviti bolj sociološki koncept delovanja organizacij (npr. avtorji kot so Sloan, Clegg, Watson, itd.) in

pristop na temelju znanstvenih vrednot (ang. Toward a scientific value approach) – kot pristop, ki poskuša operativne probleme v organizaciji povezati in razložiti na temelju narave vedenja ljudi in odnosov med ljudmi v organizaciji (Daft, 2000).

Razvoj managementa in različnih managementskih teorij prikazuje slika 7.



Slika 7: Razvoj managementa in različnih managementskih teorij skozi čas.

Vir: lasten.

Managementska teorija se nenehno razvija, saj se prilagaja in upošteva spreminjanje okoliščin, v katerih delujejo organizacije. Daft (2000, str. 38-40) opredeljuje tri temeljne skupine dejavnikov, ki pomembno vplivajo na delovanje organizacij in na oblikovanje managementskih teorij.

Socialni dejavniki – vrednote, na temelju katerih se oblikuje kultura, pomembno vplivajo predvsem na obnašanje ljudi in njihove potrebe, ki se jim morajo organizacije prilagoditi (Sagiv et al., 2011). V sodobnih pogojih delovanja, tako kulturno okolje pomembno vpliva na delovanje organizacije in oblikovanje različnih managementskih teorij in tehnik. Tako imajo npr. pomemben vpliv spremenjene vrednote in potrebe, predvsem mladih ljudi, ki iščejo v organizacijah več kot le zaposlitev. Želijo delo, ki jim bo omogočalo dokazovanje, napredovanje in tudi primerno plačilo. Tako se danes raziskovalci managementa soočajo z izzivi generacij zaposlenih, ki bodo v prihodnje predstavljali glavnino delovne sile v organizacijah in pripadajo t. i. generaciji Y in Z (Dimock, 2019; Scholtz & Rennig, 2019; Seemiller & Grace, 2019; Črešnar & Nedelko, 2020).

Politični dejavniki – zakonodaja in ostale javne institucije pomembno vplivajo na ljudi in organizacije. Politični dejavniki so razvidni predvsem iz političnega sistema države. Danes ima v Evropi vedno večji pomen skupna evropska politika (Mrak et al., 2004), ki jo nato države članice implementirajo v svojo zakonodajo. Razvoj skupnega evropskega trga je pomembno spremenil delovanje organizacij, še posebej za organizacije, ki delujejo v t. i. nekdanjih tranzicijskih državah.

Ekonomski dejavniki – vse organizacije potrebujejo za svoje delovanje in doseganje zastavljenih ciljev vire. Viri so različni (npr. materialni, naravni, človeški, finančni), vendar pa za vse vire velja, da so omejeni. Tako prihaja do problema razporeditve virov med uporabnike. Tako so organizacije, pa tudi managementске teorije pred izzivom, kako pridobiti omejene vire potrebne za njihovo delovanje v pogojih zaostrene globalne konkurence.

Ob upoštevanju navedenih dejavnikov so posamezne skupine raziskovalcev vzporedno z razvojem glavnih smeri raziskovanja managementa za potrebe in cilje managementa organizacij oblikovale tudi niz specifičnih managementskih pristopov na temelju modernih, simboličnih in postmodernih izhodišč (Daft, 2000). Med njimi se najpogosteje omenja predvsem: strukturalizem, tehnološki pristop, odločitveni pristop, znanstveni management, anticipativni management, itd. (Daft, 2000). Dodatno je bilo v zadnjih 20 letih razvito več kot 100 novih managementskih konceptov za specifične potrebe dela managementa v pogojih globalnega in hitro spreminjajočega se okolja (Sutherland & Canwell, 2004; Van Assen et al., 2009).

Razvoj managementa lahko tako opredelimo kot kontinuiran in kompleksen proces, ki pomembno vpliva na teorijo in prakso delovanja organizacij (Megginson et al., 1992, str. 71). Hkrati pa velja, da se razvijajo vedno nove teorije in spoznanja na različnih področjih managementa, ki pomembno prispevajo k celovitejšemu razumevanju managementa v sodobnih razmerah delovanja.

V nadaljevanju podrobneje obravnavamo temeljne faze razvoja managementa ter pomembnejše teorije, ki so se oblikovale znotraj posameznih faz razvoja.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Kateri so ključni vzroki za razvoj sodobne managementске misli, kot jo poznamo danes?
- Predstavite faze razvoja sodobnega managementa.
- Predstavite dejavnike, ki vplivajo na delovanje organizacije, managementa in razvoj teorije managementa.

2.3 Klasični pristop k managementu

Po koncu II. industrijske revolucije v 19. stoletju je splošni razvoj družb - predvsem razvoj železnice, telekomunikacij, tovarn in konkurence pomembno vplival na obstoječo managementsko prakso (Wren, 1994). Številni vzroki – ekonomski, socialni, razvoj tehnologije, itd. so vplivali na razvoj nove managementске misli. Kot odgovor na novo nastale izzive so se v okviru prve razvojne faze managementa oblikovale naslednje managementске teorije in tehnike (Holt, 1993, str. 37):

- Znanstveni management – ki se osredotoča na izboljšanje produktivnosti delavcev.
- Administrativni pristop – ki postavlja v ospredje obravnavo celotne organizacije z oblikovanjem temeljnih funkcij managementa.
- Birokratska organizacija – ki se osredotoča na oblikovanje organizacijske strukture.

Znanstveni management

Za utemeljitelja in začetnika klasičnega pristopa k managementu in na splošno managementske misli velja Friderick Taylor (Taylor, 1911, 1947), ki je v okviru prve razvojne faze managementa utemeljil znanstveni management; ta je v literaturi pogosto označen kot »oče znanstvenega managementa« (Schermerhorn, 2001, str. 72). Znanstveni pristop k managementu pomembno izpostavlja povečevanje produktivnosti zaposlenih z uporabo znanstvenih tehnik in obravnava ljudi enako kot ostale temeljne proizvodnega dejavnika - tj. zemlje in kapitala (Megginson et al., 1992, str. 51).

Osnovni prispevek Taylor-ja je razvoj in uporaba znanstvenih metod in tehnik za razvoj procedur dela, študijev posameznih situacij in izboljšanja produktivnost delavcev (Daft, 2000). Tako je Taylor opravil študije optimizacije dela zaposlenih, časovne študije dela, razvil nove načine izvajanja dela, izbora delavca za posamezne vrste dela, zasnoval koncept treninga zaposlenih in predlagal rešitve za stimulatívno nagrajevanje zaposlenih (Daft, 2000).

Taylorjeva ideja o znanstvenem managementu temelji na naslednjih temeljnih principih (glej v Schermerhorn, 2001, str. 72-73; Holt, 1993, str. 38-39; Megginson et al., 1992, str. 52):

- Za vsako delo je potrebno izdelati natančne postopke za izvedbo dela, ki vključujejo pravila gibanja, potrebna orodja in ustrezne delovne pogoje.
- Delavce je potrebno izbrati glede na znanja in sposobnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje določenega dela, in jih ustrezno usposobiti, da bodo sposobni izvajati delovne operacije na najbolj učinkovit način.
- Delavcem je potrebno zagotoviti podporo z natančnimi plani. S tem se zmanjša tudi število prekinitev dela in doseže optimalni rezultat dela.
- Managerji morajo sodelovati z delavci, da se vso delo izvede na najbolj optimalen način.
- Potrebno je razdeliti delo in odgovornost med managementom in zaposlenimi.
- Plače delavcev naj temeljijo na učinkovitosti njihovega dela, ki se odraža s številom dokončanih enot.

- Stimulativne plače, ki motivirajo zaposlene za povečanje njihovega prispevka.

Iz navedenega je razvidno, da se znanstveni management osredotoča na izboljšanje produktivnosti zaposlenih ob izboljševanju zaslužkov zaposlenih. V tem okviru je Taylorja oblikoval povezan in skladen niz principov in managementskih praks, ki so bile razvite na temelju uporabe znanstvenih metod v praksi delovanja organizacij (Megginson et al., 1992, str. 51).

K razvoju znanstvenega pristopa k managementu so pomembno prispevali tudi drugi raziskovalci (Wren, 1994). Tako sta zakonca Gilbreth svoje raziskovanje usmerila na vprašanja optimizacije proizvodnje na podlagi združevanja znanj s področja preučevanja gibanja delavcev in psihologije (Holt, 1993, str. 38-39) in pomembno prispevala k izboljšanju produktivnosti zaposlenih. Gantt je razvil Ganttov diagram, kot orodja za izboljšanje delovanja, ki omogoča vodenje časa za izvajanje potrebnih operacij ter stopnjo njihovega dokončanja (Holt, 1993, str. 39-40). Omenjeni princip se uporablja še danes v okviru projektne managementa, kakor tudi na drugih področjih za koordiniranje dela. Ford je v okviru proizvodnje razširil in udeleževal masovno proizvodnjo in s pomočjo uporabe tekočega traku izboljševal produktivnost zaposlenih, ki se je znatno povečala. Hkrati je zelo pomemben tudi njegov prispevek k razvoju ideje o potrebni standardizaciji v proizvodnji (Wren, 1994).

Principe in spoznanja razvite v okviru znanstvenega managementa je moč najti tudi še v praksi delovanja sodobnih organizacij, seveda prilagojene sodobnim potrebam. Tako sodobne organizacije temeljijo svojo proizvodnjo na uporabi tekočega traka v kontinuirani proizvodnji, uporabljajo pretekla spoznanja v celovitem spremljanju produktivnosti in uporabljajo tudi nagrajevanje zaposlenih po količini njihovih rezultatov dela (Daft, 2000).

Administrativni pristop

Znanstveni management se osredotoča na produktivnost posameznega zaposlenega, medtem ko se administrativni pristop bolj osredotoča na delovanje celotne organizacije (Daft, 2015, str. 47). V okviru administrativnega pristopa je pomemben prispevek Fayola, ki je na osnovi izkušenj iz prakse delovanja organizacij opredelil

pet temeljnih dolžnosti oz. funkcij managementa, in sicer: (1) predvidevanje, (2) organiziranje, (3) ukazovanje, (4) usklajevanje in (5) kontrola. Opređeljene dolžnosti managementa predstavljajo temelj za oblikovanje štirih temeljnih funkcij managementa, kot jih poznamo danes (Schermerhorn, 2001, str. 74; Megginson et al., 1992, str. 53).

Fayol je na temelju svojih raziskovanj in na osnovi managementskih izkušenj nadalje oblikoval tudi 14 temeljnih načel managementa (Weber, 1994). Fayol je kot izhodišče za delovanje opredelil naslednja načela (Schermerhorn, 2001, str. 74; Megginson et al., 1992, str. 53-54):

- Delitev dela in specializacija - zaposleni se specializirajo za določeno vrsto dela, zaradi česar je delavec bolj produktiven.
- Avtoriteta in odgovornost - avtoriteta je pravica do dajanja ukazov, medtem ko pa je odgovornost posledica avtoritete; posamezniki imajo v organizaciji tako avtoriteto in posledično tudi odgovornost.
- Disciplina in ubogljivost - spoštovanje organizacijskih pravil je nujno za učinkovito in uspešno delovanje celotne organizacije in njenih delov; uporaba sankcij ob neupoštevanju pravil.
- Enotnost ukazovanja – zaposleni naj prejema navodila in ukaze samo od enega nadrejenega.
- Enotnost usmeritve - vsi deli organizacije naj stremijo k doseganju istega cilja, kljub funkcijski raznolikosti organizacijskih področij.
- Podrejanje interesom organizacije - interesi organizacije in njenih delov so pred interesi posameznih zaposlenih.
- Nagrajevanje zaposlenih - pravično plačilo za opravljeno delo; ključno je zagotoviti pravično plačilo glede na druge zaposlene in podjetje kot celoto.
- Centralizacija oz. decentralizacija - uravnoteženost med vključevanjem zaposlenih v ključne procese in odločitve v organizaciji ter ohranjanje pristojnosti v rokah managementa.
- Veriga komuniciranja - vzpostavljena struktura komuniciranja v organizaciji, ki jo upoštevajo zaposleni in management; formalno komuniciranje poteka predvsem od zgoraj navzdol.
- Sinhronizacija - organizacijski viri morajo biti na pravem mestu, ob pravem času, ustreznih količin in kakovosti.

- Enakost - enakost obravnave vseh zaposlenih, kolikor je pač mogoče iz različnih vidikov.
- Stalnost zaposlenih - minimalno menjavanje zaposlenih, z namenom vzdrževanja organizacijske učinkovitosti.
- Inicijativnost – spodbujanje zaposlenih za razvoj novih idej in inovacijsko dejavnost.
- Timski duh - poudarjanje timskega duha enakosti, enotnosti in harmonije med zaposlenimi.

Načela so oblikovana tako, da pokrivajo vsa področja managerjevega dela v organizaciji in temeljijo na predpostavki, da so univerzalno uporabna v različnih organizacijah (Megginson et al., 1992, str. 53). Za učinkovito uporabo oz. operacionalizacijo temeljnih načel managementa v organizacijskem delovanju, pa jih je potrebno vključiti in uporabiti v izvajanju temeljnih funkcij managementa (Megginson et al., 1992, str. 54). Dodatno je Fayol izpostavil, da potrebujejo managerji tudi ustrezne sposobnosti, izkušnje, zmožnost odločanja in občutek za skladnost za učinkovito uporabo opredeljenih načel managementa (Megginson et al., 1992, str. 53; Holt, 1993, str. 41-42).

Na podlagi navedenega torej lahko sklepamo, da je Fayol k razvoju managementске misli prispeval predvsem z novimi spoznanji o načelih in funkcijah managementa in o potrebi po znanstvenem raziskovanju in poučevanju managementa v sodobni družbi (glej npr. Rue in Byars, 1992; Megginson et al., 1992; Daft, 2000; Schermerhorn, 2008). K razvoju tega pristopa so prispevali tudi drugi avtorji, kot so Parker-Follett in Barnard (Daft, 2000).

Birokratska organizacija

Max Weber je razvil koncept birokratske organizacije, ki naj bi omogočal objektivno in racionalno delovanje organizacij (Daft, 2000). V začetni fazi razvoja managementa so bili v veliko evropskih organizacijah na vodilnih položajih ljudje, ki niso imeli dovolj strokovnih kompetenc za delo, njihovo imenovanje na vodstvene pozicije pa je bilo rezultat njihovega privilegiranega položaja v družbi. Zaposleni so tudi velikokrat izkoriščali organizacijske vire za doseganje lastnih koristi, kar je pogosto vodilo v slabe rezultate delovanja organizacije. Na osnovi teh spoznanj je Weber

razvil model managementa organizacij, ki je temeljila na neosebni odnosih in racionalni usmeritvi delovanja (Daft, 2000, str. 47).

Temeljne značilnosti birokratske organizacije so predvsem naslednje (Dessler, 2004, str. 12):

- Natančna delitev dela in specializacija za delo – delo v organizaciji je natančno opredeljeno in razdeljeno. Delavci so usposobljeni za delo, ki ga izvajajo.
- Natančno opredeljena avtoriteta in odgovornost – obe sta natančno opredeljeni za vsako delovno mesto posebej, ki se nato obravnavata kot uradni dolžnosti zaposlenega.
- Formalno opredeljena pravila in postopki – zapisana navodila opredeljujejo delovanje in vedenje v okviru posameznih delovnih mest.
- Racionalnost – v organizaciji so vsi obravnavani enako, saj za vse veljajo ista pravila in principi. Zaposlitev in napredovanje v organizaciji temelji na znanju in sposobnostih, ki so potrebne za izvajanje dela.
- Upravljanje in management sta ločena – managerji niso več tudi lastniki podjetij; najeti so s strani lastnikov, za izvajanje aktivnosti managementa v organizaciji.

Osnovna ideja birokratske organizacije je bila tako opredeliti izhodišča za oblikovanje organizacij na racionalni podlagi in prispevati k izboljšanju delovanja organizacij, predvsem na temelju sistematične ureditve odnosov in razmerij v organizaciji. V sodobnih pogojih delovanja pa pojem birokratske organizacije ogz. birokracije povezujemo z uradništvom in neštetiimi procedurami in postopki, s počasnostjo reševanja problemov, z odporom zaposlenih do sprememb in z brezbržnostjo zaposlenih (Schermerhorn, 2001, str. 76). Negativna konotacija birokratske organizacije se je tako pojavila kasneje in ni povezana z osnovno idejo birokratske organizacije.

Kljub nekaterim zaznamim negativnim asociacijam glede birokratske organizacije so nekatera načela birokratske organizacije še danes uporabna v praksi delovanja organizacij za doseganje optimalnega rezultata delovanja organizacije ter predvsem sistematično urejanje razmerij in odnosov v organizacijah (glej npr. Daft, 2000, str. 48). Tako v sodobnih organizacijah zasledimo uporabo različnih organizacijskih

struktur, opredelitev avtoritete in odgovornosti, standardne postopke delovanja, ločenost upravljanja, managementa in izvedbe, itn.

Povzetek spoznanj o klasičnem pristopu k managementu

Na razvoj klasičnega pristopa k managementu so pomembno vplivala predvsem dela avtorjev iz ZDA in Zahodne Evrope (Daft, 2000). Tako je npr. Taylor utemeljil znanstveni pristop k obravnavi managementskega delovanja in razvil številne metodike, metodologije in tehnike za management delovanja organizacij. Hkrati so številni avtorji v tem obdobju raziskovali planiranje, usmerjanje in nadzor dela zaposlenih v organizacijah z namenom povečanja produktivnosti dela in povečanja rezultatov delovanja (Daft, 2000). Druga skupina raziskovalcev je usmerila svojo pozornost na vodenje zaposlenih in na izboljšanje njihovega izpolnjevanja načrtov, ukazov in kontrole na temelju načel avtoritete managementa (Megginson et al., 1992, str. 57).

Znanstveni management je omogočal pomembno izboljšanje managementa delovanja in vedenja organizacij ter njihovih managerjev (Daft, 2000). Hkrati pa raziskovalci v tej fazi razvoja managementa niso uspeli rešiti niza organizacijskih vprašanj omejitev izvajanja nalog, ustreznega vodenja velikega števila ljudi ter delovanja organizacij v zaostrenih pogojih delovanja (Megginson et al., 1992, str. 57).

V sodobnih pogojih delovanja je ta pristop zasnovane in delovanja organizacij manj uporabljen, predvsem zaradi drugačnih potreb delovne sile in s tem povezanega načina njihovega vodenja (Daft, 2000). Klasičen pristop zaposlene v organizacijah obravnava zelo neosebno in delo managementa temelji na načelih moči in pozicijske avtoritete (Daft, 2000), kar omejuje možnosti sodobnih organizacij za razvoj zaposlenih, participacije zaposlenih ter inovativnosti delovanja organizacije (Daft, 2000). Neustrezna obravnava zaposlenih je predstavljala tudi pomembno izhodišče za razvoj humanističnega pristopa k managementu.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite temeljne značilnosti klasičnega pristopa k managementu.
- Opredelite temeljne značilnosti znanstvenega managementa.
- Predstavite značilnosti birokratske organizacije.
- Predstavite prispevek Fayola v okviru administrativnega pristopa k managementu.
- Opredelite doprinose klasičnega managementa k razvoju sodobne managementске misli.

2.4 Humanistični pristop k managementu

Humanistični pristop k managementu je usmerjen na obravnavo zaposlenih v organizaciji, predvsem njihovih potreb, želja in dobrega počutja na delovnem mestu (Megginson et al., 1992, str. 58).

Med začetniki humanističnega pristopa k managementu je potrebno omeniti Mary Parker Follet in Chester I. Barnard (Wren, 1994). Mary Parker Follett je preučevala pomanjkljivosti klasičnih pristopov k managementu in razvila posamezne rešitve za bolj humano obravnavo delovne sile v organizacijah – npr. vloge etike v poslovanju, spodbujanje zaposlenih namesto nadzora, opolnomočenje zaposlenih, ipd. (Megginson et al., 1992, str. 61; Daft, 2000, str. 49).

Med dosežki Chester I. Barnard je potrebno izpostaviti koncept neformalne organizacije, ki vključuje neformalne skupine, klike in druge skupine, ki nastanejo v okviru človekovega delovanja v organizaciji in se pojavljajo v okviru vsake formalne organizacije (Daft, 2000, str. 49). Barnard je raziskovalno potrdil, da lahko dobri neformalni odnosi med člani organizacij pomembno izboljšajo delovanja organizacije ter raziskoval vprašanja sprejemanja avtoritete s strani podrejenih (Megginson et al., 1992; Daft, 2015). Na razvoj pionirjev humanističnega pristopa je pomembno vplival tudi Sheldon s svojo idejo o potrebi po socialni odgovornosti organizacije (Daft, 2015). Na management je tako gledal iz širše perspektive, kot npr. Taylor oz. celo Fayol, saj je vključil tudi opredeljevanje in izvajanje politike, koordiniranje funkcij in drugih organizacijskih procesov kot pomembnih v okviru opravljanja aktivnosti managementa. Sheldonove ideje predstavljajo izhodišče za razvoj pristopa na temelju medčloveških odnosov (ang. human relations movement) (Megginson et al., 1992, str. 59).

V okviru humanističnega pristopa k managementu opredelimo tri temeljne pristope: (1) pristop na temelju medčloveških odnosov (ang. human relations movement); (2) pristop na temelju človeških virov (ang. human resources approach), ter (3) vedenjski pristop (ang. behavioral sciences approach).

Pristop na temelju medčloveških odnosov

Pristop so utemeljili raziskovalci, ki so izvajali Hawthornske študije o značilnostih delovanja in vedenja človeških virov na delovnih mestih (Wren, 1994). Hkrati pa te študije predstavljajo tudi prehod iz klasičnega pristopa k managementu, kjer je bil v središču pozornosti poudarek na optimizaciji produktivnosti, k managementskemu pristopu ki je usmerjen na ljudi in njihove potrebe (glej npr. Daft, 2000, str. 50-51; Holt, 1993, str. 43-44; Megginson et al., 1992, str. 59). Hawthornske študije so tako postale pomembno izhodišče in hkrati gonilna sila za osredotočenost na humanistični pristop k managementu (Megginson et al., 1992, str. 61) ter so pomembno prispevale k razvoju managementске misli v tej razvojni fazi.

Hawthornske študije so bile sicer oblikovane v okviru znanstvenega pristopa k managementu, saj je bil njihov temeljni namen preučevanje produktivnosti posameznika. Tako so obravnavale številna vprašanja povezana z produktivnostjo, kot so npr. povezanost med jakostjo razsvetljave, temperaturo delovnega okolja in produktivnostjo zaposlenih (Schermerhorn, 2001, str. 76). Da bi proizvajalci električnih svetilk dokazali dejanski vpliv posameznih dejavnikov delovnega okolja na produktivnost zaposlenih, so izvedli več terenskih raziskav. Na eni izmed testnih lokacij podjetja Western Electronic Company v Hawthornu (od tod tudi poimenovanje Hawthornske študije) so prišli do ugotovitev, ki so vodile v pomembna spoznanja presenetljivih ugotovitev glede medčloveških odnosov (Daft, 2000, str. 50).

Ugotovitve iz raziskave so pokazale, da ni pomembne povezave med izboljšano osvetlitvijo in izboljšano produktivnostjo zaposlenih, ampak so k izboljšani produktivnosti prispevali nepredvideni psihološki dejavniki oz. medčloveški odnosi, kar je pomembno vplivalo na nadaljnji razvoj managementске misli (Schermerhorn, 2001, str. 76), predvsem v smeri postavljanja ljudi in zaposlenih v središče interesa preučevanja raziskovalcev.

Pomembno je k temu pristopu prispeval tudi Elton Mayo z raziskavami vpliva prizadevanja (in motivacije) zaposlenih na njihove rezultate dela (Daft, 2015). Delavcem so ponudili različne pogoje dela (npr. odmori, različna dolžina delovnega dne), vendar raziskovalci niso uspeli potrditi povezave med izboljšanimi pogoji dela in delavčevim dosežkom. Hkrati so Mayo in sodelavci ugotovili, da izboljšani socialni pogoji dela (ang. social settings) – npr. skupinsko delo, večja pooblastila delavcem itd., pomembno prispevajo k izboljšanju produktivnosti zaposlenih (Schermerhorn, 2001; Daft, 2015).

Najpomembnejše spoznanje pristopa k managementu na temelju medčloveških odnosov je, da lahko ustrezna humanistična obravnava in ustrezni socialni pogoji ter odnosi v organizacijah pomembno izboljšajo rezultate delovanja organizacije (Daft, 2015). Na temelju te podmene so se predvsem v obdobju po letu 1960 oblikovali novi humanistični managementski pristopi in tehnike, ki se uporabljajo tudi v sodobni managementski praksi (Cancer & Sarotar-Zizek, 2011; Sarotar-Zizek et al., 2011; Sarotar-Zizek et al., 2013; Arnaud & Wasieleski, 2014).

Pristop na temelju človeških virov

Razvoj humanistične obravnave zaposlenih v organizacijah se je nadaljeval z obravnavo potreb zaposlenih, vpliva potreb na dosežke ter motivacijo zaposlenih (Holt, 1993, str. 44). Temeljna predpostavka pristopa na temelju človeških virov je, da se delovna mesta oblikujejo na takšen način, da bodo delavci maksimalno izkoristili svoj potencial in hkrati zadovoljili svoje (tudi višje) potrebe (Daft, 2000, str. 51). V okviru obravnavnega pristopa k managementu so najbolj poznani in izpostavljeni prispevki Abrahama Maslowa in Douglasa McGregorja (Maslow, 1954; McGregor, 1960).

Maslow je na podlagi izkušenj iz psihologije in preučevanja vzrokov nastajanja problemov pri ljudeh domneval in predpostavil, da problemi izvirajo iz nezadovoljenih človekovih potreb (Daft, 2000). Potrebo lahko opredelimo kot občutek pomanjkanja nečesa. Na temelju spoznanj pri svojem delu je oblikoval hierarhijo človeških potreb. Opredelil je pet ravni človeških potreb: (1) osnovne-fiziološke potrebe, (2) potrebe po varnosti, (3) potrebe po druženju oz. socialne potrebe, (4) potrebe po ugledu ter (5) potrebe po samo-uresničevanju. Prikazal jih je v obliki piramide. Po mnenju Maslowa naj bi se višja potreba uveljavila šele potem, ko je nižja (dovolj) zadovoljena (Schermerhorn, 2001, str. 78). Nekateri kritiki

opozarjajo na nedoslednost njegove teorije, predvsem o nastajanju potreb višjih ravni (glej npr. Tavčar, 2002, str. 214). Kljub temu je Maslowa teorija še danes pogosto uporabljena za delovanje organizacije.

McGregor (glej v Daft, 2015, str. 52) je na temelju izsledkov Hawthornskih študij, dela Maslowa in izkušenj iz poslovne prakse oblikoval dve teoriji, Teorijo X in Teorijo Y. Teorija X predpostavlja, da ljudje sovražijo delo in se mu izogibajo, zato je potrebno ljudi pri njihovem delu voditi in nadzirati, ali jih celo prisiliti, da bodo strmeli k doseganju ciljev organizacije. Teorija X tako domneva, da povprečnemu človeku ugaja, če dobiva ukaze in navodila od drugih, in ni odgovoren za svojo delo. Takšen zaposleni ima tudi relativno malo ambicij in si želi varnosti. Na drugi strani teorija Y predpostavlja, da ljudje radi delajo, radi sprejemajo odgovornost za svoje delo, so kreativni pri svojem delu in imajo sposobnost samonadzora. Zaposleni bodo tako s svojim delom prispevali k doseganju ciljev organizacije, če bodo dobili priložnost za to (Daft, 2000, str. 52).

Vedenjski pristop

Pristop na temelju obravnave medčloveških odnosov je pomembno omogočil razvoj managementskih pristopov in tehnik za obravnavo zaposlenih in njihovih potreb. Prvi pristopi so tako nastali predvsem na podlagi izkušenj iz poslovne prakse njihovih utemeljiteljev, kjer smo izpostavili npr. Maslowovo hierarhijo potreb in teoriji X in Y.

Sledil je razvoj vedenjskega pristopa, ki se usmerja na raziskovanje človeškega obnašanja na temelju uporabe znanstvenih metod pri preučevanju obnašanja ljudi. Vedenjski pristop uporablja spoznanja iz drugih disciplin, predvsem sociologije, psihologije, antropologije in ekonomije, pri preučevanju in razumevanju obnašanja zaposlenih v okviru organizacije (Daft, 2000, str. 53). Na temelju vključevanja spoznanj ostalih disciplin v preučevanje ljudi v organizacijah se je oblikovalo veliko število managementskih konceptov in tehnik, ki so v uporabi še v današnji managementski praksi – npr. organizacijski razvoj. V tem okviru je imela pomembno vlogo psihologija, ki je vplivala (in še vpliva) na razvoj in oblikovanje managementskih konceptov o motiviranju, komuniciranju, neposrednem vodenju in človeških virih (Daft, 2000, str. 53).

Povzetek spoznanj o humanističnem pristopu k managementu

V okviru humanističnega pristopa k managementu so raziskovalci obravnavali pomen zaposlenih, njihovega vedenja in medosebnih odnosov v organizaciji. Temeljna podmena humanističnega pristopa k managementu je razumevanje zaposlenih ter prizadevanja za izboljšanje medsebojnih odnosov v organizaciji z namenom povečanega zadovoljstva na delovnem mestu in posledično izboljšanjem produktivnosti zaposlenih in rezultatov podjetja (Megginson et al., 1992, str. 62-63).

Humanistični pristop je doživel tudi kritike predvsem zaradi manjšega upoštevanja usmerjenosti na naloge in rezultate organizacije (Megginson et al., 1992, str. 63). Kljub temu je ta pristop zelo razširjen in splošno uporabljen v organizacijah, hkrati pa je tudi pomembno prispeval k razvoju sodobnejših managementskih pristopov (Megginson et al., 1992, str. 63).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Pojasnite razloge za razvoj humanističnega pristopa k managementu.
- Predstavite prispevke pionirjev humanističnega pristopa k managementu.
- Pojasnite vlogo Hawthornskih študij pri razvoju humanističnega pristopa k managementu.
- Katere so temeljne značilnosti pristopa na temelju medčloveških odnosov.
- Predstavite značilnosti pristopa na temelju človeških virov.
- Pojasnite prispevke Maslowa in McGregorja k pristopu na temelju človeških virov.

2.5 Sistemski pristop k managementu

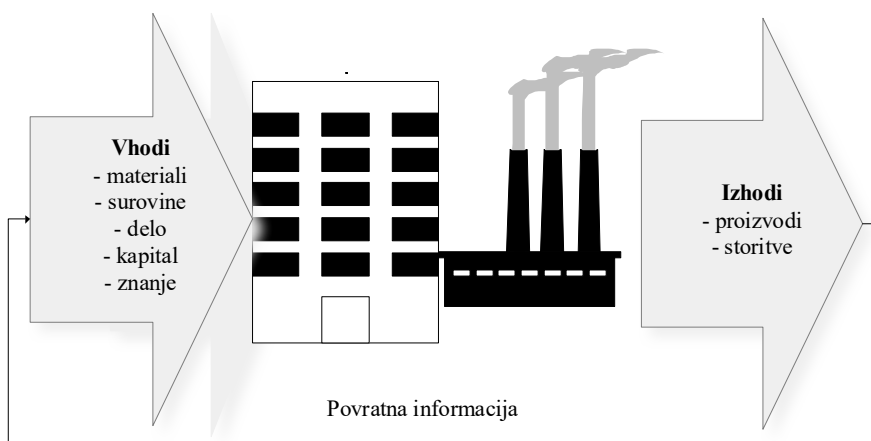
Po drugi svetovni vojni so managerji v organizacijah vedno bolj prepoznavali vpliv političnega, socialnega in pravnega okolja na delovanje in rezultate organizacije (Daft, 2000). Dotedanji pristopi k managementu niso omogočali ustreznega upoštevanja vpliva okolja na organizacije in tudi niso omogočali ustrezne obravnave celovitosti delovanja (Daft, 2000). Na obravnavo teh vprašanj so usmerili raziskovalne aktivnosti s področja sistemske teorije (Daft, 2000), kjer so razvili sistemski pristop k obravnavi managementa (Megginson et al., 1992, str. 66). Začetnik sistemske teorije je Ludwig von Bertalanffy, ki je razvil General Systems Theory, kasneje pa so posamezni avtorji razlili različne nove sistemske teorije (Daft, 2000). V literaturi je danes tako poznanih več kot 100 različnih sistemskih teorij, ki

so oblikovane za potrebe različnih obravnava na številnih področjih (Daft, 2000). Spoznanja avtorjev iz področja systemske teorije so za potrebe managementa razlivali številni avtorji, kot so Miler, Rice, Jonson, Fremont in Rosenzweig (Megginson et al., 1992, str. 66).

Ključni prispevek systemske teorije na področju managementa je razvoj systemske obravnave organizacije in procesno razumevanje delovanja organizacij (Daft, 2000). V nadaljevanju predstavljamo temeljne značilnosti systemske obravnave organizacija na temelju splošne teorije sistemov (Bertalanffy, 1968; Kast & Rosenzweig, 1972; Mulej, 1976, 2000).

Systemski pristop pojave v objektivni stvarnosti (tj. tudi organizacije) obravnava kot sisteme, pri čemer sistem predstavlja celoto sestavin in povezav med njimi, ki delujejo z namenom doseganja skupnega namena (Daft, 2015, str. 56), (več o systemski teoriji glej v Mulej in drugi, 2000). Pri tem avtorji sisteme obravnavajo kot zaprte ali odprte sisteme. Zaprti sistemi vključujejo samo notranje povezave sistema in njihove povezave. Odprti sistemi vključujejo sestavine sistema, pomembne sestavine okolja in povezave med njimi (Megginson et al., 1992, str. 67).

Obravnavo podjetja kot zaprtega sistema prikazuje slika 8.

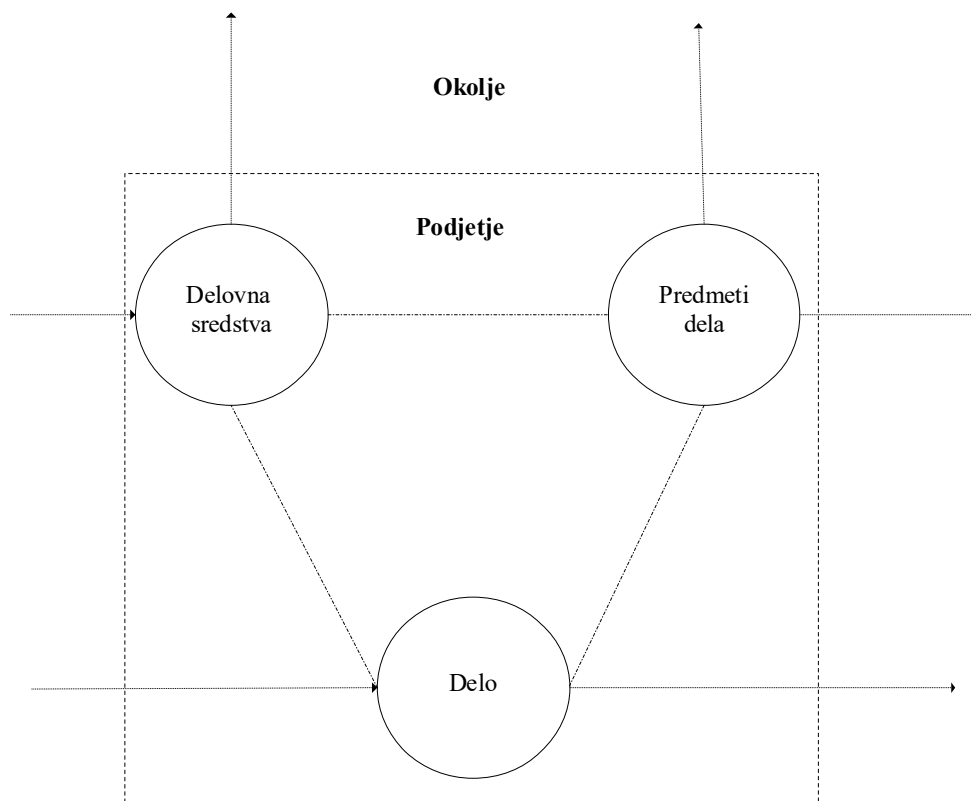


Slika 8: Obravnavo podjetja kot črne škatle.

Vir: lasten.

Odpri sistemi vključuje sestavine sistema, pomembne sestavine okolja in povezave med njimi (Megginson et al., 1992, str. 67).

Slika 9 prikazuje organizacijo kot odprt sistem v okolju (Schermerhorn, 2008, str. 72).



Slika 9: Organizacija kot odprt sistem v okolje.

Vir: lasten.

V sodobnem managementu organizacije opredeljujemo kot odprte sisteme (Kast & Rosenzweig, 1972). Tako organizacija ni več obravnavana kot zaprti sistem brez povezav z okoljem, temveč kot sistem, ki iz okolja pridobiva določene inpute in oddaja v okolje določene outpute. Organizacija mora namreč za svoje delovanje pridobiti ustrezne materialne, finančne, človeške in informacijske vire, ki jih v transformacijskem procesu preoblikuje v končne izdelke oz. storitve za potrebe okolja (Daft, 2000, str. 55; Schermerhorn, 2008, str. 11). Za organizacije, ki jih

obravnavamo kot odprte sisteme, je tako značilna entropija, sinergija ter soodvisnost med deli sistema – tj. organizacije.

V okviru systemskega pristopa k managementu je tako pomembno spremenjen pogled na organizacijo in v tem okviru na njene cilje in povezave med posameznimi deli organizacije in njenim okoljem. Temeljni namen systemskega pristopa k managementu je opredelitev odnosov med posameznimi deli organizacije in odnosov med organizacijo (kot celoto) in njenim okoljem, opredelitev značilnosti odnosov ter opredelitev namena odnosov (Megginson et al., 1992, str. 67).

2.6 Kontingenčni pristop k managementu

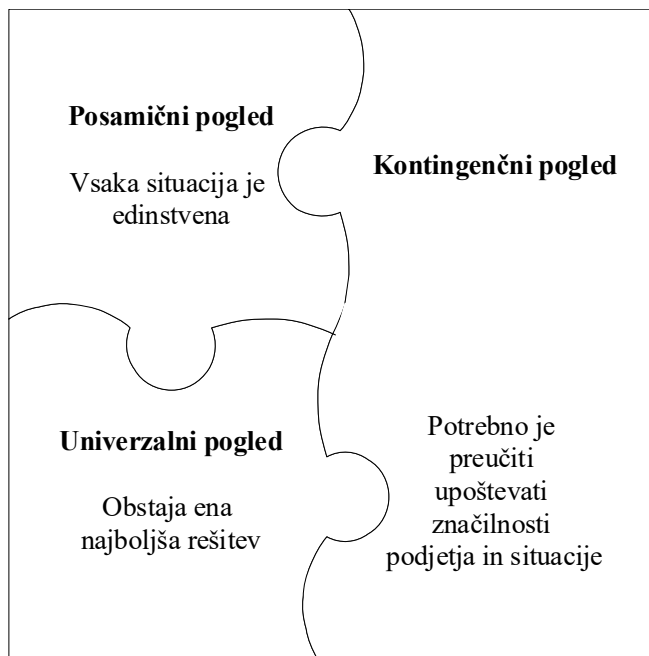
Za začetek sedemdesetih let prejšnjega stoletja je veljalo prepričanje, da so managementске teorije in koncepti univerzalno uporabni v različnih vrstah organizacij in različnih okoliščinah (Daft, 2000). Vendar pa je praksa delovanja managementa v organizacijah pokazala, da teorije niso vedno univerzalno uporabne v različnih organizacijah (Holt, 1993, str. 51-52), saj na njihovo uporabo lahko vplivajo tudi specifične značilnosti organizacij, v katere jih uvajamo.

Temeljna podmena kontingenčnega pristopa je individualna obravnava posameznih teorij in prakse managementa v specifičnih pogojih delovanja in vedenja posamezne organizacije (Megginson et al., 1992, str. 69).

Zato morajo managerji obravnavati vsako organizacijo in njene razmere kot edinstvene. Najpomembnejši je prvi korak, v katerem managerji opredelijo temeljna izhodišča, ki so pomembna za nadaljnjo obravnavno nastale situacije (tj. določitev vseh pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na nastalo situacijo). Na osnovi spoznanih specifičnih značilnosti obravnavane organizacije nato managerji opredelijo, katere metode in izkušnje iz poslovne prakse bi bile uporabne v tej situaciji in nadaljujejo z obravnavo izbranega problema (Daft, 2000, str. 57-58; Holt, 1993, str. 51-53).

Kontingenčne teorije, imenovane tudi kontingenčni pristop k managementu, se v okviru managementa uporabljajo za različna področja managementa npr. oblikovanje organizacije, vodenje, motiviranje, strateško planiranje. V okviru kontingenčnega pristopa k managementu se pojavlja tudi t. i. izbirni pristop (ang. eclectic approach), ki temelji na uporabi najboljših možnih informacij iz poznanih pristopov in disciplin (npr. sociologija, psihologija, kulturna antropologija,

industrijsko inženirstvo) pri managementu (Megginson et al., 1992, str. 69). Kontingenčni pogled na management in uporabo teorij managementa prikazuje slika 10 (Daft, 2015, str. 57).



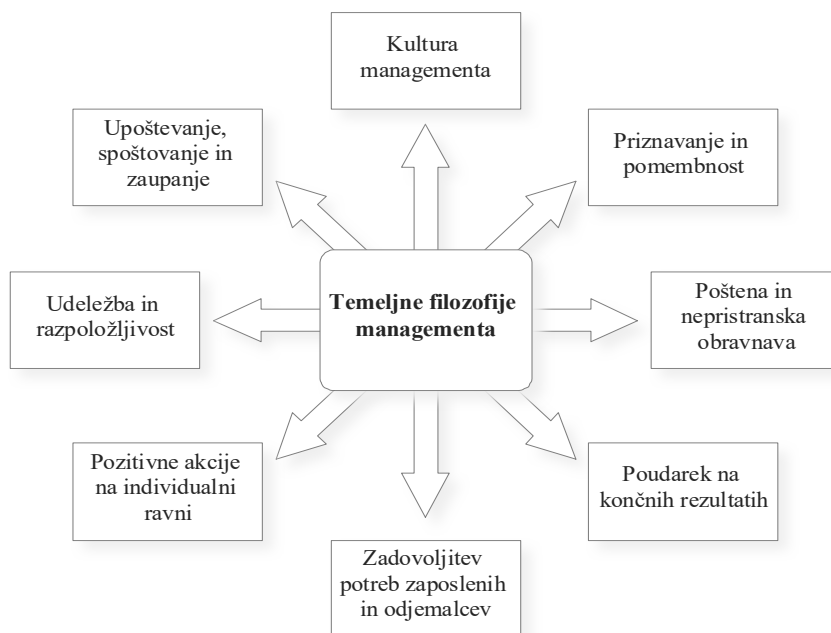
Slika 10: Kontingenčni pogled na management.

Vir: lasten.

2.7 Sodobni pristopi k managementu

Hiter razvoj tehnologije in informacijske družbe je vodil raziskovalce managementa pri njihovem razvoju številnih novih managementskih konceptov po letu 1980 (Sutherland & Canwell, 2004; Van Assen et al., 2009; Nedelko et al., 2015). Literatura navaja veliko število različnih novih filozofskih izhodišč za obravnavo organizacij ter pripadajočih konceptov managementa razvitih v zadnjih 40 letih (Daft, 2000). Pri tem je potrebno upoštevati, da so posamezna izhodišča usmerjena v doseganje različnih ciljev in včasih tudi medsebojno izključujoča (Daft, 2000).

Različna sodobna filozofska izhodišča za obravnavo organizacij in njihovega managementa prikazuje slika 11.



Slika 11: Različna filozofska izhodišča za obravnavo managementa v organizacijah.

Vir: lasten.

Razvite managementске pristope v tem obdobju lahko za potrebe naše obravnave najsplošneje razvrstimo v dve skupini in opredelimo kot postmodernistične pristope ali pristope na temelju znanstvenih vrednot (Daft, 2000).

Postmodernistični pristop usmerja svojo pozornost na vpliv sodobne tehnologije, strukturne fleksibilnosti, odzivnosti, decentralizacije odločanja, nižanja hierarhije, novih značilnosti dela in odnosov v sodobnih mrežnih povezavah na organizacije (Kilduff & Mehra, 1997). Pri tem izpostavlja pomen fleksibilnosti in sposobnost organizacij za hitro odzivanje na stalno spreminjajoče se okolje (Daft, 2000). Pri tem izhaja iz uporabe filozofskih in socioloških pristopov za obravnavo organizacije in njihovega managementa v sodobnem globalnem okolju (Daft, 2000).

Druga skupina raziskovalcev se je umerila na obravnavo izbranih kompleksnih vprašanj organizacij, ki jih je poskušala preučiti na temelju spoznanj o vlogi in vplivu vedenja ljudi, vedenja organizacij in medčloveških odnosih za delovanje organizacij (Daft, 2000). Takšna obravnava managementa se v literaturi opredeljuje kot pristop

na temelju znanstvenih vrednot (Cha & Edmondson, 2006; Malbašić et al., 2014; Eva et al., 2017; Ristino & Michalak, 2018).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite temeljne faze razvoja sodobnega znanstvenega managementa.
- Pojasnite značilnosti klasičnega pristopa za razvoja managementa.
- Pojasnite značilnosti humanističnega pristopa za razvoj managementa.
- Pojasnite značilnosti systemskega pristopa k obravnavi managementa.
- Pojasnite značilnosti kontingenčnega pristopa k obravnavi managementa.
- Pojasnite značilnosti sodobnih pristopov k obravnavi managementa.

3 Delovanje managementa v sodobnem okolju

3.1 Trendi razvoja sodobne družbe

Značilnosti okolja, v katerih delujejo sodobne organizacije, se pomembno razlikujejo od razmer v preteklosti, kar od organizacij zahteva spremembo načina njihovega delovanja in vedenja organizacij ter njihovega managementa (Daft, 2007, str. 6-10). Na sodobne organizacije vplivajo številni dejavniki okolja, ki povečujejo negotovost njihovega delovanja v globalnem okolju (Burns & Tobin, 2016; Nedelko & Potocan, 2019; Črešnar & Nedelko, 2020; Olthuis & van den Oever, 2020; Potočan et al., 2020; Ralston et al., 2020; Rashad & Nedelko, 2020; Stawicki et al., 2020; Walters, 2020; Acioli et al., 2021; Di Bona et al., 2021).

Negotovost lahko najsplošneje opredelimo kot pomanjkanje ustreznih informacij potrebnih za oblikovanje rešitev za doseganje ciljev organizacij in sprejemanje ustreznih odločitev (Daft, 2000). Vsebinsko na negotovost vplivata kompleksnost in dinamičnost sprememb okolja, v katerem organizacije delujejo (Daft, 2007). Kompleksnost okolja pomeni, da obstaja v okolju zelo veliko število različnih dejavnikov – in njihovih nosilcev, ki pomembno določajo delovanje in vedenje organizacij (Schneider et al., 2017; Valentinov, 2017). Stranke, dobavitelji, tržni

regulatorni organi, državni organi in konkurenca so samo nekateri od zunanjih deležnikov organizacij, katerih interese in značilnosti morajo organizacije upoštevati pri svojem delovanju. Hkrati se okolje organizacij hitro in neprestano spreminja, kar povečuje raven dinamičnosti okolja. Zaradi negotovosti organizacije težko predvidijo potrebne spremembe svojega delovanja za prilaganje prihodnjim razmeram na trgu in trendom globalnega razvoja (Daft, 2000).

Organizacije so zato soočene s potrebo, da se stalno spreminjajo in prilagajajo svoje delovanje ter vedenje novim razmeram v okolju. Tabela 4 prikazuje povezanost sprememb v okolju, prevladujočih strategij organizacij in usmeritev managementa v organizacijah skozi čas (povzeto po Daft, 2007).

Tabela 4: Povezanost sprememb v okolju, prevladujočih strategij organizacij in usmeritev managementa v organizacijah skozi čas.

Raven sprememb	Sprememba okolja	Organizacijska strategija	Managementska usmeritev
1	Ponavljajoče se manjše spremembe - malo sprememb	Stabilna	Iskanje stabilnosti – zavračanje sprememb
2	Širitev – počasne in postopne spremembe	Reaktivna – počasne spremembe temeljijo na izkušnjah	Usmerjenost na učinkovitost delovanja – prilaganje na spremembe
3	Spreminjanje – hitre postopne spremembe	Anticipativna – postopne spremembe temeljijo na predvidevanju o nespremenjenosti trendov razvoja	Tržna usmerjenost – iskanje podobnih sprememb
4	Nepovezane (prekinjene) spremembe – nepovezane predvidljive spremembe	Podjetniška – nepovezane nove strategije, ki temeljijo na zaznanih priložnostih	Usmerjenost v okolje – iskanje novih, vendar povezanih sprememb
5	Presenetljive spremembe – nepovezane in nepredvidljive spremembe	Ustvarjalna (kreativna) – nepovezane nove in kreativne strategije	Oblikovanje okolja – iskanje novih sprememb

Za organizacije je zato pomembno, da poskušajo čim ustrezneje spoznati in opredeliti pomembne dejavnike okolja za njihovo delovanje – tj. dejavnike, ki trenutno vplivajo, ali bodo v prihodnosti pomembno vplivali, na njih, vendar se pri tem srečujejo z nizom dilem (Daft, 2000). Najprej morajo opredeliti, kateri dejavniki so trenutno pomembni, in kateri bodo v pomembni v prihodnje ter njihove nosilce – tj. zunanje deležnike, ki vplivajo na organizacije. Drugi izziv je povezan s

predvidevanjem, kako bodo dejavniki okolja vplivali na organizacijo v prihodnosti – npr., ali bo tehnologija vplivala - bo vplivala neposredno ali posredno, kako pomembno bo vplivala, na katera področja organizacije bo vplivala itd.

V literaturi se kot ključni trendi prihodnjega vpliva okolja na organizacije omenjajo predvsem tehnologija, globalizacija, demografski trendi in spremembe vedenja, ki bodo posamezno in skupno vplivale na celotne pogoje delovanja in vedenja organizacij – tj. politične, ekonomske, socialne, tehnološke, pravne ter ekološke pogoje delovanja (Daft, 2007; Capestro & Kinkel, 2020; Črešnar & Nedelko, 2020; Duarte et al., 2020; Potočan et al., 2020; Rashad & Nedelko, 2020; Acioli et al., 2021).

Tehnološki razvoj

Hiter razvoj tehnologije v zadnjih desetletjih je pomembno vplival in spremenil okolje, delovanje organizacij in celotne družbe (Daft, 2000). Sodobni koncepti tehnološkega razvoja, kot so npr. Industrija 4.0 (ang. Industry 4.0), Industrija 5.0 (ang. Industry 5.0), pametna proizvodnja (ang. Smart production) in Industrijska internetna shema (ang. Industrial Internet scheme) so razvili številne nove tehnologije in produkte za povezovanje ljudi in stvari ter delitev znanja in informacij za razvoj socialnih in poslovnih povezav v družbi (Daft, 2000; Roblek et al., 2016; Zezulka et al., 2016; Sony, 2018; Frank et al., 2019; Potočan et al., 2020; Acioli et al., 2021).

Tehnološki razvoj je v osnovi usmerjen na doseganje tehnoloških ciljev, vendar v vedno večji meri poskuša nuditi tudi rešitve za številna socialna vprašanja sodobne družbe ter varovanje naravnega okolja (Mullins, 2010). Organizacije uporabljajo nove tehnologije in produkte za inovativno organiziranje socialnih sistemov pri izvajanju lokalno usmerjenih aktivnosti namenjenih reševanju perečih problemov sodobne družbe. Sodobni tehnološki razvoj oblikuje povsem nove okoliščine za delovanje organizacij povezanih z znanjem in informacijami, človeškim delom, spremembami značilnostmi delovnega mesta, reševanjem socialnih problemov in odpravljanjem človeških omejitev sposobnosti za delo (Daft, 2007).

V ospredju tehnološkega razvoja v zadnjih desetletjih je razvoj novega kibernetiko-fizičnega okolja za izboljšanje povezave med ljudmi, stvarmi, človeškimi subjekti in tehnologijami v naprednem okolju kibernetičnega prostora (Mullins, 2010). Pri tem napredne tehnološke rešitve tvorijo informacijsko infrastrukturo z visoko dodano

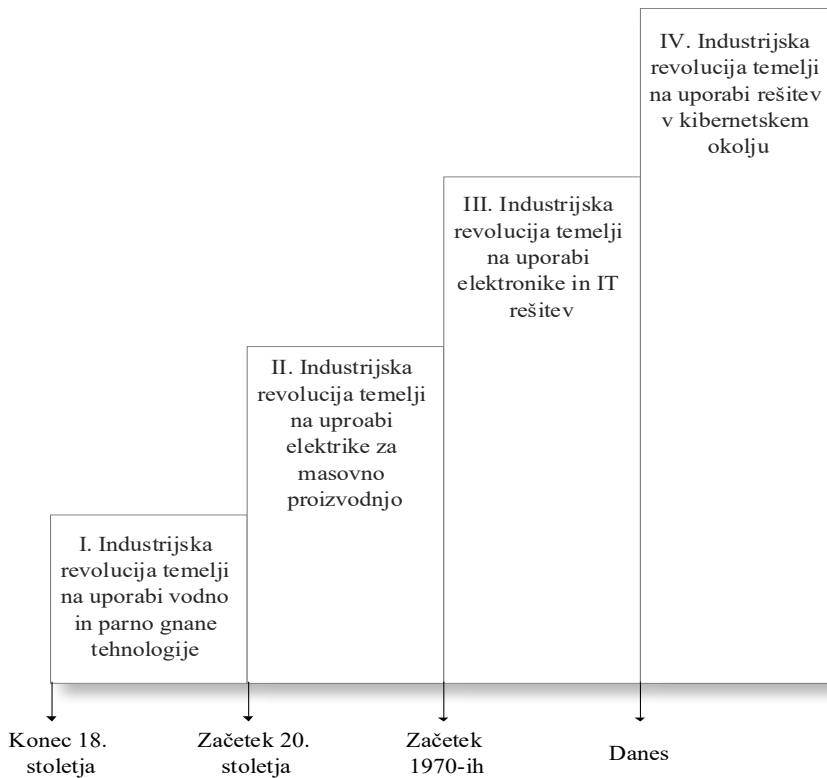
vrednostjo, kar omogoča odgovorno sodelovanje ljudi, stvari in tehnologij v družbi (Mullins, 2010). Hkrati tehnološki razvoj ponuja uporabne tehnološke rešitve za več izdelkov in storitev, ki lahko ustrezajo odgovornim zahtevam družbe. Na primer, nove tehnologije, kot so internet stvari (Alqahtani et al., 2019), robotika, umetna inteligenca in velike baze podatkov (Santos et al., 2017) v vseh panogah in družbenih dejavnostih, zagotavljajo blago in storitve, ki na bolj odgovoren način obravnavajo različne potrebe sodobne družbe – predvsem starajočo se družbo, regionalno depopulacijo in aktivno udeležbo posameznikov v družbenem življenju (Daft, 2000).

V sodobni družbi – ki jo literatura pogosto označuje kot informacijska družba, se znanje in informacije ne delijo ustrezno, tehnološke rešitve ne omogočajo primerne in zadostne obdelave ter izmenjave informacij, hkrati pa ljudje tudi nimajo razvitih vseh potrebnih vrednot za sodelovanje. Zato sodobni tehnološki koncepti predlagajo uporabo informacijskih tehnologij in rešitev, ki omogočajo: izboljšanje delovnih pogojev, boljše izvajanje delovnih operacij, izkoriščanje človeških sposobnosti in znanje za kreativno in zanimivo delo ter omogočajo boljše zbiranje in analizo velikih količin razpoložljivih informacij (Alqahtani et al., 2019; Potočan et al., 2020; Forcina & Falcone, 2021). Dodatno tehnološki razvoj ponuja rešitve za preobremenjenost zaposlenih in preseganje fizičnih spodobnosti zaposlenih za izvajanje kompleksnih in kompliciranih del – npr. obdelave zelo velikih količin razpoložljivih podatkov (Santos et al., 2017). Uporaba avtomatov, robotov, novi pristopi k organizaciji dela in delovnega mesta, napredni delovni pogoji. Obogatitev delovnih operacij zaposlenim omogoča, da svoje vire in potenciale uporabijo za ustvarjalna in zanimiva dela (Daft, 2007).

Faze tehnološkega razvoja človeške družbe prikazuje slika 12.

Globalizacija

Drugo pomembno področje spreminjanja okolja za delo organizacij predstavlja globalizacija (Mullins, 2010). S hitro rastjo ekonomskega razvoja po drugi svetovni vojni so začele organizacije tesneje sodelovati s partnerji iz tujine in širiti obseg sodelovanja s tujino, kar je vodilo v razvoj procesa sodobne globalizacije (Buckley & Ghauri, 2004; Daft, 2007; Wetherly & Otter, 2014; Herrigel, 2015).



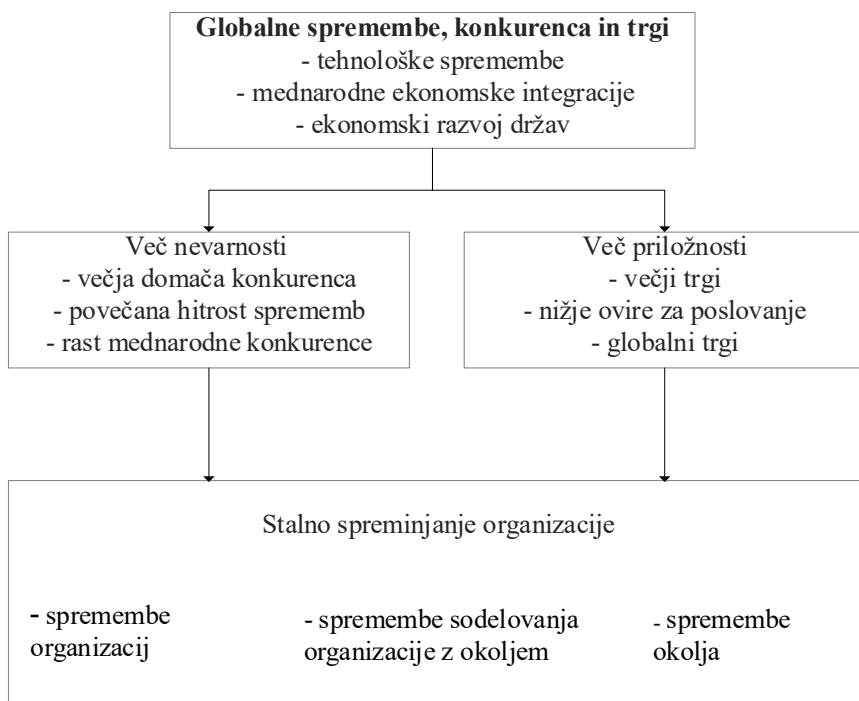
Slika 12: Faze tehnološkega razvoja človeške družbe.

Vir: lasten.

Globalizacijo lahko najsplošneje opredelimo kot proces sodelovanja in povezovanja med ljudmi, podjetji in vladami po vsem svetu (Daft, 2007). Hiter razvoj transporta in logistike ter komunikacijskih tehnologij je omogočil rast mednarodnega in globalnega sodelovanja, trgovine in izmenjave idej, prepričanij ter kulture. Globalizacija je predvsem ekonomski proces sodelovanja in povezovanja, hkrati pa pomembno vpliva tudi na družbeni in kulturni razvoj družb po vsem svetu (Daft, 2007).

Ekonomsko gledano globalizacijski proces vključuje blago, storitve, podatke, tehnologije in kapital, ki se na globalnem in liberaliziranem trgu izmenjujejo med udeleženci poslovanja. Sodobno poslovanje organizacije torej poteka v pogojih liberaliziranega globalnega trga, na katerem ni večjih ovir za čezmejno trgovanje med različnimi državami in ekonomskimi sistemi (Daft, 2007).

Globalizacijski procesi so v zadnjih desetletjih pomembno spremenili svet in še vedno odločujoče opredeljujejo poslovanje in delo posameznih organizacij, nacionalnih ekonomij in socialnega ter kulturnega razvoja po svetu (Mullins, 2010). Kljub temu v literaturi ne obstaja enotna opredelitev področij in vidikov obravnave globalizacije (Daft, 2007). Tako opredeljuje Mednarodni denarni sklad (ang. International Monetary Fund - IMF) štiri temeljne vidike globalizacije, in sicer: trgovanje in transakcije, kapital, investicijska gibanja, migracije in premike ljudi ter razširjanje znanja (Daft, 2007). Managementska akademska literatura obravnava globalizacijo glede na področja njenega vpliva in opredeljuje področja ekonomske, kulturne in politične globalizacije (Daft, 2007). Vpliv globalizacije na spremembe v organizacijah prikazuje slika 13 (povzeto po Daft, 2007).



Slika 13: Vpliv globalizacije na spremembe v organizacijah.

Vir: lasten.

Demografski trendi sodobne družbe

Svetovna populacija je skozi zgodovino stalno rasla in je v letu 2020 po oceni ZN dosegala 7,8 milijarde ljudi, ni pa enotnega mnenja o prihodnjih smereh trendov gibanja prebivalstva. Tako npr. ZN napovedujejo nadaljnjo rast prebivalstva na 10 milijard ljudi do leta 2050, medtem ko drugi demografski strokovnjaki za drugo polovico 21. stoletja napovedujejo padec rasti prebivalstva. Hkrati se večina demografskih strokovnjakov strinja, da bo do leta 2050 - glede na razpoložljive naravne vire za življenje - prišlo do prenaseljenosti ljudi na zemlji (Daft, 2010).

Dosedanji in tudi predvideni trendi števila prebivalcev se po svetu pomembno razlikujejo (Daft, 2007). Geografsko gledano ima Azija največje število prebivalcev - okoli 60% svetovne populacije in samo prebivalstvo Kitajske in Indije skupaj tvori 36 % svetovne populacije. Sledijo ostale celine in sicer Afrika s 17 %, Evropa z 10 %, Južna Amerika z 8 %, Severna Amerika s 5 % in Oceanija z 0,5 % svetovne populacije prebivalstva (Mullins, 2013, str. 15).

Hkrati obstajajo tudi pomembne povezave med stopnjo razvitosti, številom prebivalstva in pričakovano življenjsko dobo - ki je v letu 2020 dosegla 71,4 let v svetovnem merilu. Po drugi svetovni vojni so napredek in izboljšanje življenjskih razmer v manj razvitih državah vplivali na povečanje natalitete in znižanje stopnje umrljivosti ter posledično na podaljšanje pričakovane življenjske dobe. To je bilo značilno za države v Aziji – npr. Kitajski, državah Indijske podceline (predvsem Indija, Pakistan in Bangladeš), številnih afriških državah – npr. Etiopiji in Gani, ter v številnih drugih posameznih državah po svetu – npr. Mehiki, Indoneziji in Braziliji (Daft, 2019).

Pomembno na demografske trende vplivajo tudi migracije prebivalstva, ki predstavljajo premikanje ljudi iz enega kraja v drugega z namenom, da se trajno ali začasno naselijo na novo lokacijo (geografsko območje). Premikanje se pogosto dogaja na dolge razdalje in iz ene države v drugo, možna pa je tudi notranja migracija znotraj posamezne države (Daft, 2017).

Glede na cilje in razloge za selitev lahko udeležence populacijskih gibanj opredelimo kot migrante ali begunce. Migranti predstavljajo osebe, ki zaradi splošnih razlogov in namenov – npr. iskanje boljših zaposlitvenih možnosti ali zdravstvenih potreb trajno spremenijo državo svojega prebivališča. Begunci so osebe, ki se zaradi

različnih državnih ali civilnih pritiskov - npr. vojnih, verskih ali političnih, zaradi svojega prepričanja ali usmeritve morajo neprostoovoljno zapustiti državo bivanja.

V zadnjih desetletjih migracijski tokovi potekajo na različnih relacijah in vsako leto vključujejo 3 – 4 % svetovne populacije. Po podatkih ZN so v letu 2019 bila najbolj zaželene ciljne destinacije migracijskih tokov predvsem: ZDA, Nemčija, Savdska Arabija, Ruska federacija in Velika Britanija. Največ migrantov je v tem letu prihajalo iz Indije, Mehike, Kitajske, Ruske federacije in Bangladeša. Po podatkih ZN so bili v tem letu najpomembnejši migracijski selitveni tokovi med: Mehiko in ZDA, Bangladešom in Indijo, Kazahstanom in Rusijo, Kitajsko in ZDA ter Afganistanom in Pakistanom. Hkrati pa potekajo tudi migracije znotraj države, kot so sezonske migracije ljudi (v glavnem povezane s kmetijstvom in turizmom v urbane kraje), selitve prebivalstva v mesta (urbanizacija) ali iz mest (suburbanizacija).

Z ekonomskega vidika imajo migracije prebivalstva pozitivne in negativne posledice. Med pozitivnimi rezultati migracij literatura navaja predvsem izboljšanje kakovosti življenja ljudi, povečanje povezovanja in razumevanja novih kultur, povečanje razvoja človeškega kapitala držav prejemnic – tj. zagotavljajo potrebno raven delovne sile v državah sprejemnic in prispevajo k hitrejši gospodarski rasti ciljnih regij. Med negativnimi posledicami migracij literatura navaja predvsem rast stroškov za zdravstveno varstvo in izobraževanje, prenaseljenost ciljnih držav in upočasnen razvoj manj razvitih področij sveta.

Hkrati se pojavlja tudi problem staranja prebivalstva, ki je trenutno najbolj izrazit v bolj razvitih državah, vendar je vedno bolj viden tudi v globalnem okolju (Cancer & Sarotar-Zizek, 2011; Šarotar Žižek et al., 2015; Daft, 2019). Statistični podatki tako kažejo hitro rast števila ljudi starejših od 60 let in več, ki naj bi do leta 2050 presegle 2,1 milijarde ljudi v primerjavi z 1,7 milijarde populacije mlajše od 20 let. Hitro staranje prebivalstva je trenutno problem predvsem najrazvitejših držav sveta – npr. Severne Amerike, Zahodne Evrope in Japonske, vendar se tudi države v Aziji in Afriki srečujejo s tem izzivom. Tako je po podatkih Združenih narodov Kitajska leta 2018 dosegla vrh populacijske krivulje in od takrat število njenih prebivalcev ne narašča ter ostaja na ravni 1,3 milijarde ljudi. Podobne trende staranja ZN predvidevajo tudi za Afriko, kjer bi naj v naslednjih 20 letih največji delež populacije predstavljali starejši od 65 let, povprečna starost pa naj bi dosegla 55 let.

Socialni in ekonomski dejavniki staranja prebivalstva vplivajo na številna področja delovanja družbe, kot so npr. zmanjševanje števila delovno aktivnega prebivalstva, naraščanje stroškov zdravstvenega varstva ter izdatkov za pokojninske obveznosti, povečujejo tudi stroške za druge javno financirane programe socialnega varstva in pomembno spreminjajo povpraševanja v gospodarstvu.

Med pomembnimi ekonomskimi posledicami staranja prebivalstva se omenjajo predvsem poslabšanje fiskalnega ravnovesja, spremembe v vzorcih varčevanja in naložb, pomanjkanje delovne sile, pomanjkanje ustreznega socialnega sistema, možen upad produktivnosti in gospodarske rasti ter neučinkovitost delovanja organizacij.

Družbena odgovornost v organizacijah

Pomemben trend razvoja družbe predstavlja tudi povečanje etičnih pričakovanj okolja do vedenja organizacije (Daft, 2019). Temeljni razlogi za potrebo po bolj etičnem vedenju predstavljajo etični škandali velikih multi-nacionalnih podjetij v zadnjih desetletjih (npr. Enron, Worldcom) ter povečanje pomena odgovornega socialnega in okoljskega vedenja organizacij v sodobni družbi (Wang & Sarkis, 2017; Andhov Horváthová, 2018; Hoque et al., 2018; Barnett, 2019; Bekh et al., 2019; Mishra, 2019; Nedelko et al., 2019; Supanti & Butcher, 2019). Večina managementskih avtorjev v okviru obravnave področja poslovne etike in etičnega vedenja posameznikov opredeljuje (in/ali obravnava) tudi etično vedenje na ravni organizacije kot celote. Tako navajajo družbeno odgovornost in etiko kot pomembna področja delovanja managementa v sodobnih organizacijah (glej npr. Holt, 1993; Rue in Byars, 1992; Daft, 2000; Schermerhorn, 2008). Idejo o socialni odgovornosti je prvi predstavil Sheldon že leta 1923, ki je izpostavil, da ima organizacija dušo, in da ima management zato tudi socialno odgovornost do deležnikov organizacije (Meggison et al., 1992, str. 59).

Etično vedenje organizacije se v literaturi označuje s pojmom družbene odgovornosti (ang. social responsibility) organizacije (Anderson et al., 2014; Mulej & Dyck, 2014; Ralston et al., 2015; Colucci et al., 2020). Družbena odgovornost je obveznost organizacije, da le-ta ne deluje samo v svojem interesu, ampak ustrezno upošteva tudi njene deležnike (ang. organizational stakeholders) (Schermerhorn, 2008, str. 44).

V literaturi se kot pomembni deležniki organizacije navajajo predvsem (Schermerhorn, 2008, str. 44-45):

- zaposleni – ki so člani organizacije;
- odjemalci – ki kupujejo blago od organizacije, in/ali uporabljajo njene storitve;
- dobavitelji – ki zagotavljajo organizaciji vire za njeno delovanje (npr. materialni viri, finančni viri);
- lastniki – delničarji, investitorji in drugi vlagatelji, ki zahtevajo določene rezultate (npr. dobiček);
- konkurenca – organizacije, ki proizvajajo podobne izdelke in/ali storitve;
- pravni okvir oz. zakonodaja – razne organizacije, ki na lokalni, regionalni in državni ravni izvršujejo zakone in predpise; in
- nevladne organizacije (ang. non-governmental organizations - NGOs) – lokalne skupnosti, aktivistične skupine ter ostali predstavniki interesov posameznikov ali družbe.

V sodobnih pogojih delovanja se je moč vpliva posameznih deležnikov organizacije pomembno povečala (npr. odjemalcev, aktivističnih skupin, neprofitnih organizacij in vlad), saj le-ti neposredno ali posredno – npr. z lobiranjem določajo organizacijsko družbeno odgovornost. Prav tako pa zaradi povečane transparentnosti delovanja organizacije neetično vedenje organizacije ne ostane za dolgo prikrito (Schermerhorn, 2008, str. 45).

V okviru preučevanja družbene odgovornosti organizacije sta se oblikovali dve nasprotujoči si perspektivi, in sicer (Schermerhorn, 2008, str. 46-47):

- Klasični pogled na problematiko socialne odgovornosti, ki izpostavlja, da je edina naloga managementa doseganje dobička organizacije in v tem okviru maksimiranje vrednosti organizacije. Temeljni razlogi proti uvajanju družbene odgovornosti v organizacije so predvsem strah pred izgubo dobička, povečanje stroškov delovanja in izgubo ekonomske usmerjenosti delovanja organizacij. Zagovornik omenjenega pristopa je Milton Friedman.
- Socialno-ekonomski vidik gledanja na problematiko socialne odgovornosti, ki temelji na podmeni, da mora management organizacije skrbeti tudi za blagostanje v družbi in ne le za doseganje dobička organizacije. Pomembnejši

argumenti za družbeno odgovornost se nanašajo predvsem na izboljšanje dolgoročnega delovanja organizacije, izboljšanje image organizacije in na spoštovanje različnih zakonskih predpisov. Zagovornik tega pristopa je npr. Paul Samuelson.

Organizacije oz. njihovi managerji lahko oblikujejo različne strategije managementa družbene odgovornosti, in sicer (Schermerhorn, 2008, str. 48; Daft, 2015, str. 167):

- Zadržana in/ali odklanjajoča strategija (ang. obstructionist strategy) – v okviru katere je v ospredju doseganje ekonomskega rezultata, organizacija se izogiba družbeni odgovornosti in pogosto zanika neetično delovanje in vedenje ter obstoj družbene odgovornosti.
- Defenzivna strategija (ang. defensive strategy) – organizacija izpolnjuje le predpisane zakonske in druge obveznosti, še vedno so možna zaničanja neetičnega vedenja.
- prilagoditvena strategija (ang. accomodative strategy) – organizacija sprejme družbeno odgovornost in skuša zadostiti ekonomskim, legalnim in etičnim kriterijem. V tem okvirju je organizacijsko vedenje skladno s prevladujočimi normami, vrednotami in pričakovanji v družbi.
- Pro-aktivna strategija (ang. proactive strategy) – kjer organizacija prevzema pobudo za izvajanje aktivnosti, ki presegajo ekonomske, legalne in etične kriterije.

Na temelju izvajanja različnih strategij družbene odgovornosti, organizacije pri svojem delovanju in vedenju izkazujejo različne stopnje doseganja družbene odgovornosti, in sicer so to (Carroll, 1991; Carroll & Buchholtz, 2008):

- ekonomska odgovornost – ki temelji na doseganju dobička na temelju zadovoljevanja potreb odjemalcev;
- zakonska odgovornost – pri čemer organizacija deluje v skladu z zakoni in različnimi drugimi predpisi in/ali pravili;
- etična odgovornost – pri čemer organizacija s svojimi akcijami prostovoljno vpliva tudi na zadovoljevanje nekaterih moralnih pričakovanj v družbi; in
- samo-iniciativna odgovornost (ang. disrectionary responsibility) – pri čemer organizacija s svojim delovanjem in vedenjem prostovoljno prispeva in

predvsem aktivno vpliva na izboljšanje položaja posameznih udeležencev organizacije, v večji meri, kot se od nje pričakuje.

Možne ravni socialne odgovornosti organizacij prikazuje slika 14 (prirejeno po Daft, 2019, str. 125).



Slika 14: Ravni družbene odgovornosti organizacij.

Vir: lasten.

3.1 Spreminjanje delovanja sodobnih organizacij

V preteklosti so bili meje med področji dela v organizaciji jasno opredeljene, organizacijske strukture so bile večinoma vertikalne in so bile usmerjene v doseganje hierarhičnih ciljev organizacije (npr. formalni postopki, pravila delovanja). Stil vodenja je bil običajno avtokratski, komuniciranje v organizaciji je bilo formalno, odločanje centralizirano in v domeni vrhnjega managementa (Daft, 2007, str. 27).

Na potrebo po spremembi delovanja organizacij vplivajo številni dejavniki okolja, med katerimi literatura izpostavlja predvsem (Megginson et al., 1992, str. 452-453): rast globalizacije, deregulacijo trgov in mednarodnega poslovanja, zasičenost prodajnih trgov ter hiter tehnološki razvoj in napredek. Posledica sprememb v okolju organizacije je nastanek močne in globalne konkurence s katero se soočajo organizacije pri svojem delovanju (Kaufman, 2015). Tako se je v organizacijah pojavila potreba po spremembah, in sicer po izboljšanju produktivnosti, inoviranju, sodobnih pristopih v marketingu ter nenazadnje po vodstvenih sposobnostih zaposlenih, ki si so v sodobnih pogojih delovanja potrebne za večjo konkurenčnost organizacij v globalnem tržnem okolju (Daft, 2019).

Posledično je potrebno spremeniti tudi delovanja samih organizacij, predvsem zaradi povečanja obsega delovanja organizacije, rasti števila zaposlenih v organizaciji, širjenje asortimana organizacije, delovanje in širjenje na mednarodne ali globalne trge ter intenzivnejša uporaba sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije. Organizacijske spremembe so povečale kompleksnost delovanja in obvladovanja organizacij. Dodatno je naraščajoča kompleksnost delovanja organizacij pomembno spremenila načela in načine vodenja sodobnih organizacij v globalnem okolju (Megginson et al., 1992, str. 453).

Organizacije zato poskušajo svojo strukturo delovanja prilagoditi potrebam zaposlenih, upoštevanju potreb odjemalcev, fleksibilnosti delovanja v dinamičnem okolju in potrebi po stalnem izboljševanju delovanja organizacije (Schermerhorn, 2001, str. 202).

V managementski literaturi se kot temeljni cilji razvoja novih organizacijskih struktur navajajo predvsem prilagoditve na (Daft, 2000, str. 7; Dessler, 2004, str. 168):

- globalno konkurenco,
- obsežne spremembe pogojev delovanja,
- elektronsko poslovanje,
- management znanja in informacij,
- spoštovanje (in/ali upoštevanje) raznolikosti,
- vzdrževanje visokih etičnih standardov,
- družbeno odgovornost,
- krajšanje razvojnega cikla izdelka,

- širjenje asortimana in težnja po izboljšanju zadovoljevanja potreb odjemalcev.

Pri oblikovanju sodobnih organizacijskih struktur poskušajo organizacije upoštevati naslednja izhodišča oziroma značilnosti sodobnih pogojev delovanja (Schermerhorn, 2001, str. 212-216; Daft, 2007, str. 6-10):

- Zmanjšanje števila managementskih ravni v organizaciji in težnja k zasnovi delovanja na temelju ploske organiziranosti, kar prispeva k izboljšanju komuniciranja in sodelovanja med funkcionalnimi področji znotraj organizacije.
- Odmik od enotnosti ukazovanja, saj so zaposleni v sodobnih organizacijah pogosto hkrati člani več medfunkcionalnih timov, zato ni več mogoče zagotoviti enotnosti ukazovanja.
- Povečevanje pristojnosti in odgovornosti vseh zaposlenih v organizaciji v okviru procesa opolnomočenja, pri čemer managerji prenašajo pristojnosti in odgovornost za doseganje rezultatov dela na svoje podrejene.
- Manager usmerja in koordinira delo več podrejenih, saj so zaposleni odgovorni za izvedbo dela in tako delajo brez tesnega nadzora nadrejenih.
- Težnja k decentraliziranemu odločanju, vendar pa uporaba sodobnih informacijskih sistemov v organizacijah omogoča ohranjanje centralizirane kontrole nad pomembnimi odločitvami v organizacij.
- Zmanjšan obseg podpornega osebja, ki zagotavlja tehnična znanja različnim enotam v organizaciji, z organiziranjem strokovnih služb v enote.
- Temeljni namen organizacije je izboljšano zadovoljevanje potreb in zahtev odjemalcev ob hkratnem povečevanju uspešnosti organizacije.
- Poudarek na uporabi timskega dela v organizaciji.
- Delovanje sodobnih organizacij temelji na uporabi moderne informacijske tehnologije.

V literaturi in praksi managementa je tako izraziti trend razvoja strukturne organiziranosti v horizontalne strukture, ki organizira zaposlene okoli ključnih procesov (Daft, 2019). Temeljne značilnosti takšne organiziranosti so naslednje: oblikovana je okoli ključnega temeljnega procesa, samo-regulacijski timi, odgovornost vodij procesov, pristojnosti in odgovornosti timov, procese usmerjajo

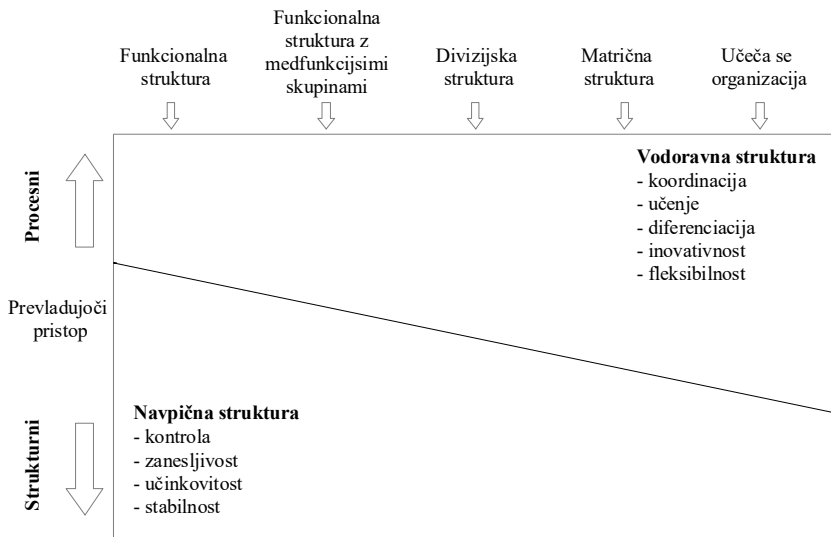
k odjemalcem, zadovoljevanje odjemalcev in razvoj sodobne kulture delovanja. Pomembne prednosti takšne organiziranosti so predvsem: podpira fleksibilnost in odgovornost do odjemalcev, usmerja delovanje udeležencev v ustvarjanje vrednosti za končnega odjemalca, celovito razumevanje ciljev, spodbujanje timskega dela in kakovostni razvoj zaposlenih.

Temeljna izhodišča oblikovanja sodobnih organizacijskih struktur so:

- Organizacijska struktura opredeli odnose formalnega poročanja vključno s številom ravni v hierarhiji in razponom upravljanja in managementa.
- Organizacijska struktura opredeli združevanje dela (in delovanja) celote in njenih delov.
- Organizacijska struktura opredeljuje sistem povezovanja organizacijskih dejavnikov, ki zagotavlja potrebno komunikacijo, koordinacijo in integracijo delovanja (in vedenja).

Prvi dve izhodišči opredelujeta strukturo organizacije – tj. vertikalno hierarhijo, ki je povezana s cilji učinkovitosti in stabilnosti. Pri tem so v ospredju cilji učinkovite uporabe omejeno razpoložljivih virov, specializacija, veriga ukazovanja. Takšna struktura pa omejuje možnosti fleksibilnosti in inovativnosti poslovanja. Tretje izhodišče predstavlja medsebojno delovanje in vplivanje med zaposlenimi – tj. horizontalno dimenzijo delovanja. Na drugi strani je horizontalna koordinacija povezana s cilji uspešnosti, inovativnosti in fleksibilnosti. Njena uporaba omogoča izvedbo notranje diferenciacije delovanja in izboljšanje njene odzivnosti na spremembe v okolju.

Organizacija je zato stalno soočena z dilemo, kako zagotoviti oblikovanje strukture, ki bo omogočala ustrezno koordinacijo in balansiranje potreb in zahtev vertikalnega obvladovanja in horizontalne koordinacije delovanja. Slika 15 prikazuje razmerje med organizacijsko strukturo in možnimi pristopi k oblikovanju organizacijskih struktur.



Slika 15: Razmerje med organizacijsko strukturo in možnimi pristopi k oblikovanju organizacijskih struktur.

Vir: lasten.

V teoriji in praksi managementa zadnjih 10 – 15 let so poznane različne rešitve za izboljšanje organiziranja (in ustrezne organizacijske strukture), med katerimi se najpogosteje uporabljajo: (1) procesna struktura in (2) rešitve za povečanje horizontalnosti delovanja različnih organizacijskih struktur (npr. funkcijska organizacijska struktura z vodoravnimi povezavami, delovne skupine za vodoravno koordinacijo delovanja, matrična struktura, horizontalna organizacijska struktura, itd.).

3.3 Izzivi managementa v sodobnih organizacijah

Prilagajanje organizacij stalnim spremembam potreb in zahtev okolja vpliva tudi na spreminjanje delovanja in vedenja managerjev v organizaciji (Mullins, 2013). Sodobni managerji se tako osredotočajo na uporabo timskega dela v organizaciji ter pomembno izpostavljajo etičnost pri delovanju organizacije (Kreitner et al., 1999).

Tako so managerji v preteklosti – pogosto opredeljeni kot tradicionalni managerji, delovali po principu ukazovanja in kontrole (ang. command and control), sodobni managerji v organizacijah pa vedno bolj delegirajo avtoriteto in odgovornosti podrejenim v okviru koncepta opolnomočenja v organizaciji (ti. Empowerment)

(Kreitner et al., 1999; Howell & Shamir, 2005; Hassan et al., 2013; Jordan et al., 2017).

Tabela 5 prikazuje izbrane značilnosti tradicionalnih in sodobnih managerjev (Kreitner et al. 1999, str. 11).

Tabela 5: Tradicionalni in sodobni managerji v organizacijah.

Kriterij	Tradicionalni managerji	Sodobni managerji
Primarna vloga	Dajanje ukazov, privilegiran položaj v organizaciji, manipulator, nadzornik	Član tima, mentor, sponsor, pospeševalec, motivator
Znanje in učenje	Periodično učenje, ozek specialist	Vseživljenjsko učenje, generalna znanja, z veliko posebnega znanja
Podlaga za plačilo managerja	Čas, napor in rang (položaj v organizaciji)	Sposobnosti in rezultati
Kulturna orientacija	Eno-kulturna, en jezik	Multikulturna, večjezična
Primarni vir managerjevega vpliva v organizaciji	Formalna avtoriteta	Znanje (tehnično in o ljudeh)
Prevladujoč pogled na zaposlene	Potencialni vir problemov	Najpomembnejši vir organizacije
Potek komuniciranja v organizaciji	Navpično, večinoma od zgoraj navzdol	V vseh smereh
Stil odločanja	Samostojno odločanje	Delegiranje odločanja (različne stopnje)
Etičnost delovanja in vedenja	Poznejši razmislek o dejanjih	Vnaprejšnji razmislek o prihodnjih dejanjih
Medosebni odnosi v organizaciji	Tekmovalni (ti. win-lose)	Sodelovalni (ti. win-win)
Upravljanje z močjo in ključnimi informacijami	Manager jih ohranja v svoji pristojnosti	Manager posreduje informacije ostalim članom organizacije
Odnos do sprememb	Odpor, upiranje spremembam	Pospeševalec sprememb

Spremembe v delu managerjev

V sodobnih pogojih delovanja so organizacije soočene s številnim izzivi hitro spreminjajočega se okolja in rastočimi zahtevami deležnikov organizacije (Waterman & Peters, 1982; Mullins, 2016). Zaradi sodobnih trendov razvoja in novih praks managementa se od managerjev organizacij zahteva nov pristop k razmišljanju (Daft, 2019). Med temeljnimi značilnostmi sprememb delovanja managementa literatura navaja razvoj novih ekonomskih filozofij, inoviranje poslovanja, učečo se

organizacijo in spremembo pomembnosti ravni delovanja managementa (Senge et al., 1994; Walley et al., 2017; Dabić et al., 2021).

Med pomembnejši izzivi dela sodobnega managementa se pogosto omenja izbor in izvajanje poznanih novih ekonomskih filozofij in konceptov delovanja organizacij. V literaturi se med najpogosteje uporabljanimi ekonomskimi filozofijami, ki se dopolnjujejo ali so lahko celo v nasprotju, navajajo (Schermerhorn, 2008, str. 73; glej tudi Daft, 2005; Mullins, 2013):

Usmerjenost na zaposlene – zaposleni so obravnavani kot pomemben vir, spoštovanje raznolikosti delovne sile, posamezniki imajo možnosti izkoristiti/dokazati svoj talent in so vključeni v pomembne procese, ki potekajo v organizaciji.

Uporaba timskega dela – organizacije dosegaajo sinergije na temelju uporabe timskega dela, poudarjajo sodelovanje med zaposlenimi v organizaciji in skupinsko odločanje in spodbujajo samousmerjevalne time (ang. self-directed teams).

Usmerjenost na informacije – podarjajo pomen informacij za delovanje organizacije, zato pri svojem delovanju uporabljajo najsodobnejšo informacijsko tehnologijo, ki omogoča zaposlenim dostop do informacij in predstavlja podporo v procesu kreativnega reševanja problemov.

Usmerjenost na rezultate – organizacija je osredotočena na potrebe njenih odjemalcev in tudi ostalih udeležencev organizacije, zavezanost h kakovosti vseh procesov organizacije in stalno izboljšanje delovanja organizacije.

Spodbujanje učenja – organizacijska kultura odobrava in spodbuja učenje, inoviranje in konstruktivne spremembe.

Organizacije delujejo v razmerah pričakovane rasti organizacije same in njihovih članov, na drugi strani pa okolje od organizacije pričakuje ustrezne in primerne rezultate (Daft, 2019). Družba od organizacij pričakuje povečanje ravni družbene odgovornosti, spodobnost za inovirano delovanje in skrb za razvoj zaposlenih (Schermerhorn, 2008, str. 4-5). Management mora za odzivanje na aktualne zahteve

okolja svojo pozornost usmeriti na niz področij, kot so (Schermerhorn, 2008, str. 4-10):

Intelektualni kapital v organizacijah – intelektualni kapital organizacije predstavlja skupek znanja, sposobnosti in zmožnosti, ki jih imajo zaposleni, in služi kot podlaga za ustvarjanje vrednosti v organizaciji (Dabić et al., 2021). Zato se organizacije soočajo z dilemo, kako naj kombinirajo razpoložljivo znanje za doseg željenih ciljev delovanja. Pri tem je v ospredju predvsem znanje zaposlenih (ang. knowledge worker), ki odločujoče prispeva k celotnemu intelektualnemu kapitalu organizacije.

Globalizacijo, ki je pomembno spremenila sodobno ekonomijo, saj se organizacije in posamezna gospodarstva vedno bolj povezujejo pri proizvodnji in plasiranju rezultatov delovanja na globalnem trgu.

Raznolikost delovne sile – v sodobnih organizacijah je delovna sile izjemno heterogena, saj so člani organizacije pripadniki različnih ras, verskih skupnosti, različnih starosti, različnih spolnih usmeritev in imajo različne telesne pomanjkljivosti. Kot posledica raznolikosti delovne sile v organizaciji pa se pogosto pojavijo problemi povezani z diskriminacijo, saj niso člani vseh skupin v organizaciji enako obravnavni in t. i. efekt steklenega stropa (ang. glass ceiling effect), ki predstavlja nevidno oviro v organizaciji in onemogoča manjšinam in ženskem napredovanje na delovnem mestu;

Poslovna etika (ang. business ethics) – etika predstavlja niz moralnih pravil (standardov), kaj je dobro in pravilno v obnašanju posameznika in/ali organizacije (Potocan & Nedelko, 2021). Poznan primer neetičnega delovanja organizacije iz ameriškega gospodarstva je npr. Enron in v Evropi Parmalat (glej npr. Musek Lešnik, 2008, 11-12). V tem okviru je bilo pred pomemben izziv postavljeno upravljanje organizacije (ang. corporate governance), s strani lastnikov. Tako se je pojavila razprava o odgovornosti managementa za etično delovanje in vedenje organizacije.

Sprememba delovnih mest – v dinamičnem okolju tako lahko zaposlene uvrstimo v tri skupine, in sicer: (a) ključni zaposleni, ki so zaposleni za polni delovni čas in napredujejo po hierarhiji skladno s svojimi dosežki, pogosto so tudi zaposleni dlje časa v eni organizaciji; (b) pogodbeni zaposleni – zaposleni, ki opravljajo posebne naloge za organizacijo, in delajo za organizacijo, ko jih le-ta potrebuje, pogosto sodelujejo z različnimi organizacijami, ki jim zagotavljajo svoje usluge; in (c) zaposleni za krajši delovni čas (ang. part-time worker) – organizacija jih najame samo za določen čas in za določeno število ur. Zaposleni za krajši delovni čas predstavljajo pomemben vir ključnih zaposlenih, ko jih organizacija potrebuje. Zaposleni morajo biti tako pripravljene za zamenjavo službe tako rekoč vedno, saj v sodobnih organizacijah ni več garancije za dolgoročno zaposlitev, predvsem zaradi nestabilnih pogojev delovanja. Razvoj in/ali uspeh v karieri je danes le še domena vsakega posameznika, ki je odgovoren za svojo kariero (Schermerhorn, 2008, str. 5).

V sodobnih pogojih delovanja organizacij morajo managerji hitro reagirati na spremembe, kar lahko dosežejo predvsem z razvojem ali izboljšanjem inovacijske sposobnosti delovanja (Hollanders et al., 2019; Nedelko & Potocan, 2019; Dabić et al., 2021). Managerji lahko za podporo razvoju inovativnosti izvedejo različne aktivnosti, med katerimi so npr. (Dessler, 2004, str. 5):

- Spodbujanje podjetništva – pri čemer managerji spodbujajo zaposlene, da le-ti pri svojem delu v organizaciji delujejo kot podjetniki. V tem okviru managerji podrejenim dodelijo ustrezno avtoriteto, jim nudijo podporo in nagrade. Tako so podrejeni relativno neodvisni pri svojem delu.
- Proces razvoja kompetenc zaposlenih in organizacije – management tako ustvarja okolje v organizaciji, ki omogoča zaposlenim aktiviranje njihovega potenciala. Managerji vzpodbujajo zaposlene za prevzemanje večje odgovornosti in jim v tem okviru zagotavljajo trening in izobraževanje. Poudarek je tudi na možnosti dopuščanja napak brez strahu pred kaznijo ter usposabljanje za učenje iz lastnih napak.
- Prenova praks delovanja v organizaciji, pri čemer je poudarek na preverjanju obstoječih praks dela v organizaciji in njihovega izboljševanja ter uvajanja novih – inovativnih praks v poslovanje.

Organizacije, ki delujejo v sodobnih pogojih delovanja se soočajo tudi z nizom številnih zunanjih in notranjih pritiskov na delovanje (Daft, 2019). Na organizacijo iz okolja pomembno vplivajo vladni predpisi, kompleksne tehnologije, negotovost v svetovni ekonomiji, visoki izdatki za raziskave in razvoj ter naraščajoči stroški dela, kapitala in ostalih virov, ki jih organizacija potrebuje. Notranji pritiski na delovanje so rezultat dejavnikov potreb po učinkovitosti in uspešnosti delovanja, oblikovanje primernih organizacijskih struktur in managementa raznolike delovne sile (Schermerhorn, 2001, str. 137-138).

Management v učeči se organizaciji

V organizacijah raste tudi pomen znanja za delovanje organizacije, ki postaja ključni dejavnik zagotavljanja njihove ustrezne konkurenčnosti in posledično kratkoročnega obstoja in dolgoročnega razvoja (Daft, 2019). Na temelju spoznanja o pomenu znanja je Peter Senge razvil koncept in model učeče se organizacije (Senge et al., 1994), ki je sposobna delovati v hitro spreminjajočih se in kompleksnih pogojih delovanja, saj ima sposobnost učenja kot načina prilaganja novim okoliščinam (Schermerhorn, 2008, str. 74; Daft, 2019, str. 14).

Peter Senge (glej v Schermerhorn, 2008, str. 74-75) je opredelili naslednje temeljne značilnosti učeče se organizacije:

- sprememba miselnosti – deležniki naj opustijo stare načine razmišljanja;
- sprememba v videnju sebe – vsakdo postane samozavesten in odprt do drugih;
- sistemsko razmišljanje – vsakdo je seznanjen z delovanjem organizacije kot celote;
- skupna vizija – vsakdo razume in se strinja s cilji in strategijami; in
- skupinsko delo – vsi člani organizacije delajo skupaj za doseganje plana.

Temeljne značilnosti učeče se organizacije so predvsem naslednje (Daft, 2000, str. 342-347; 2007, str. 28-32; Senge, et al., 1994).

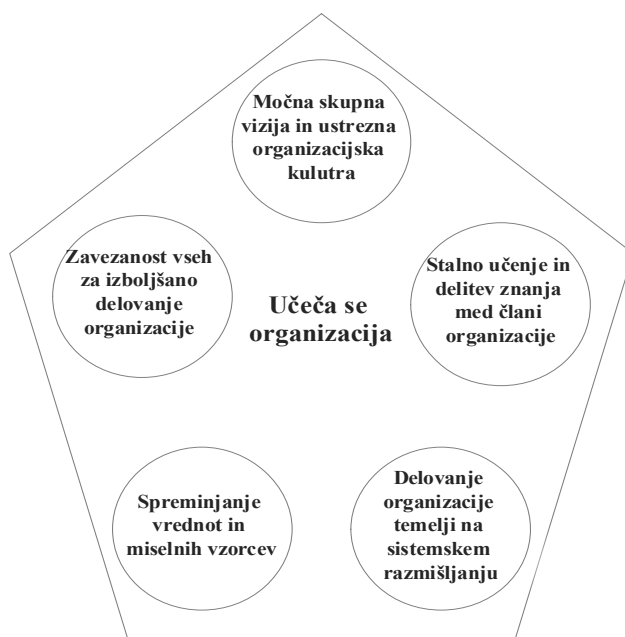
Organizacije, ki delujejo v sodobnih pogojih delovanja, se srečujejo z nenehno spreminjajočimi se zahtevami in številnimi priložnostmi ter tudi nevarnostmi. »Učenje« in »hitrost« sta postala najpogosteje uporabljeni besedi v praksi delovanja organizacij, ki sta nadomestila »rutino« in »samozadovoljstvo«. Pomembno se spreminja tudi sama narava dela. Organizacije delujejo v globalni močni konkurenci, ki je predvsem posledica nenehnega inoviranja in napredka v tehnologiji (Schermerhorn, 2008, str. 4). Zato problemi in priložnosti predstavljajo pomembno izhodišče za učenje v organizaciji in izboljšanje delovanja organizacije. Hkrati tako zasnovani način dela vzpodbuja sodelovanje z okoljem (in drugimi organizacijami), saj ima takšno delovanje boljše možnosti za prilagajanje dinamičnim razmeram delovanja.

Hkrati so člani organizacije pripravljeni prevzeti naloge in obveznosti njihovega članstva v takšni organizaciji. Za takšno organizacijo je značilna velika dostopnost informacij vsem njenim članom, ki je podprta z uporabo sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije.

Delovanje učeče se organizacije temelji na timskem delu, pri čemer člani tima pripadajo različnim funkcionalnim področjem v organizaciji in imajo avtoriteto za sprejemanje odločitev. Timsko delo je usmerjeno v odstranjevanje klasičnih (predvsem nevidnih) meja med funkcionalnimi področji organizacije in hierarhičnimi ravni v organizaciji. V organizaciji se med vsemi člani spodbuja odprt dialog, obenem pa se v organizaciji vzpostavijo mehanizmi, ki omogočajo organizaciji stalen stik z njenim okoljem. Sodobne organizacije cenijo svoje zaposlene in jih obravnavajo kot ključni strateški konkurenčni vir delovanja (Daft, 2019). Zato organizacije oblikuje okolje za delo, ki podpira in omogoča spoštovanje zaposlenih, večjo aktiviranje potenciala zaposlenih in njihovo ustrezno nagrajevanje. Dodatno organizacije skrbijo za vključevanje zaposlenih v procese odločanja v organizaciji, delegirajo avtoriteto in odgovornosti na podrejene, razvijajo skupinsko delo in samokontrolo zaposlenih. Zato lahko člani organizacije razvijajo svoje sposobnosti za učenje in so motivirani za posredovanje znanja ostalim deležnikom organizacije (Daft, 2019). Takšno visoko ustvarjalno organizacijsko okolje omogoča talentiranim zaposlenim doseganje odličnih rezultatov, bodisi kot posamezniku bodisi kot članu skupine (Schermerhorn, 2008, str. 4).

Razvija se močna in prilagodljiva organizacijska kultura (tj. adaptivna), ki podpira prilagajanje organizacije in njenega delovanja zunanjemu okolju, pri čemer se poudarja pomen: organizacije kot celote, posameznikovega prispevka h celoti, enakopravno obravnavo vseh zaposlenih in spodbujanje stalnega izboljševanja delovanja organizacije ter inovativnosti. Adaptivna kultura omogoča zaposlenim prevzemanje tveganj, eksperimentiranje pri delu in tudi tolerira posamezne napake pri delu, vse z namenom spodbujanja učenja in pridobivanja izkušenj.

Osnovni model učeče se organizacije prikazuje slika 16 (prirejeno po Senge et al., 1994).



Slika 16: Osnovni model učeče se organizacije.

Vir: lasten.

Sprememba pomembnosti ravni delovanja managementa

Managerjevo delo se v sodobnih organizacijah, ki temeljijo večinoma na ploski organizacijski strukturi, pomembno razlikujejo od managerjevega dela v tradicionalnih (tj. hierarhično) organiziranih organizacijah (Treviño et al., 2008; Kaufman, 2015). V sodobnih organizacijah so tako temeljne naloge managerjev

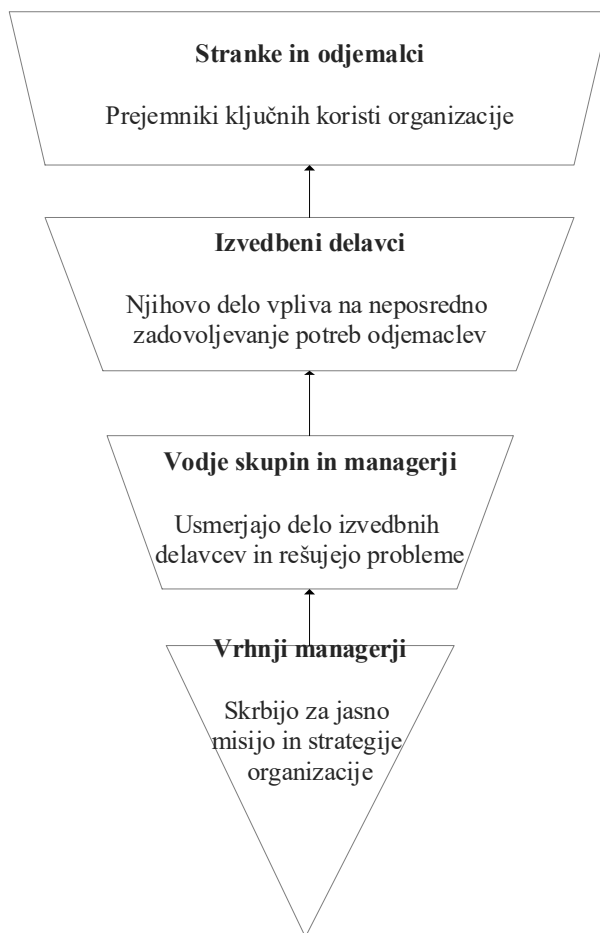
osredotočene na pomoč in podporo in ne na usmerjanje in ukazovanje podrejenim (Schermerhorn, 2001, str. 10-11). Ne glede na napredek v tehnologiji, ki je na voljo organizacijam, je ustrezen management človeških virov še vedno temeljni pogoj za ustrezno – učinkovito in uspešno, delovanje organizacij (Schermerhorn, 2001, str. 11).

Večina dela v sodobnih organizacijah se izvede v obliki skupinskega dela, pri čemer so lahko zaposleni člani več skupin hkrati. Članstvo v skupini je opredeljeno na temelju sposobnosti in znanja posameznikov (Schermerhorn, 2001, str. 11).

Managerjevo delo je naporno, zahtevno in stresno, ne glede na raven managementa v organizaciji. Nekatere pomembnejše značilnosti managerjevega dela so predvsem naslednje (Schermerhorn, 2001, str. 14): daljši delovni čas, izjemno zahteven delovni tempo, delne in raznolike naloge, managerji delajo z veliko komunikacijskimi pripomočki in velik odstotek managerjevega dela temelji na medosebnih odnosih.

V sodobnih organizacijah so potrebni managerji, ki so pripravljeni pomagati ostalim članom organizacije in sodelavcem zagotavljajo ustrezno podporo pri njihovem delu ter aktiviranje njihovih znanj in sposobnosti (Schermerhorn, 2008, str. 15-16).

Spremembe v delu managerjev lahko prikažemo s tradicionalno piramido managementa, ki je obrnjena na glavo/narobe in predstavlja nov spremenjen pogled na organizacije ter pomembno izpostavlja spremenjeno naravo managerskega dela. Tako so na vrhu piramide operativni delavci, ki zadovoljujejo potrebe odjemalcev organizacije. Pod njimi so nižji in srednji managerji, ki jim nudijo podporo pri njihovem delu, da bo bodo svoje delo opravili najboljše in ustrezno zadovoljili potrebe odjemalcev. Vrhnji managerji podpirajo delo srednjih in nižjih managerjev. V okviru spremenjenega pogleda na organizacijo je temeljni namen organizacije zadovoljevanje potreb odjemalcev na najboljši možni način. Povzetek spoznanj o načelih sodobnega dela managementa prikazuje Slika 17 (prirejeno po Schermerhorn, 2008, str. 16).



Slika 17: Organizacija kot narobe obrnjena piramida.

Vir: lasten.

Skrb managerja za dobre rezultate zaposlenih in njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu se odraža v t. i. kvaliteti delovnega življenja (ang. Quality of work life) in dobrem počutju na delovnem mestu, ki se nanaša na celoto posameznikovega zaznavanja kvalitete delovnega okolja in izkušenj v zvezi z njim (Daft, 2019). Visoka kvaliteta delovnega okolja tako obsega npr. pravično nagrado za delo, varne delovne pogoje, možnosti za aktiviranje potenciala posameznika, možnosti za učenje, možnosti za napredovanje, zaščito posameznikovih pravic, ter ponos v organizaciji (Schermerhorn, 2008, str. 15).

Managerji v sodobnih organizacijah morajo tako prepoznati in se ustrezno odzvati na kompleksne izzive spreminjajočega se okolja organizacije. V tem okviru mora biti sodoben manager (Schermerhorn, 2001, str. 85-86):

- globalni strateg, ki je sposoben delovati v multikulturnem okolju;
- poznavalec sodobne tehnologije – saj je potrebno, da manager pri svojem delu uporabi tehnologijo, tako da ima največjo možno korist;
- popoln politik – ki razume kompleksno zakonodajo in pravni okvir in je sposoben usklajevati zakonodajne zahteve in interese organizacije; ter
- vodja – ki je sposoben motivirati zaposlene in ustvariti visoko ustvarjalno klimo v organizaciji, v kateri lahko posamezniki in/ali skupine dosežejo najboljše rezultate.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Opredelite pomembnejše trende razvoja sodobnega managementa.
- Opredelite spremembe v delovanju sodobnih organizacij.
- Opredelite pomembnejše izzive managementa v sodobnih organizacijah.

4 Managementenska funkcija planiranja

V tem poglavju se osredotočimo na obravnavo prve izmed štirih managementskih funkcij – planiranje. Planiranje lahko najsplošneje opredelimo kot managementsko funkcijo, ki vključuje aktivnosti določitve ciljev in možnih načinov za doseganje izbranih ciljev. V tem poglavju najprej opredelimo temeljna izhodišča za razumevanje planiranja. Sledi opredelitev vrst planov, procesa planiranja in različnih pristopov k planiranju. Poglavje zaključuje predstavitev procesa strateškega planiranja v organizacijah in managementskega odločanja.

Učni cilji v okviru tega poglavja so naslednji:

- Spoznati vlogo in pomen planiranja v organizacijah.
- Predstaviti vrste planov v organizacijah.
- Opredeliti proces planiranja v organizacijah.
- Spoznati pristope k planiranju v organizacijah.
- Opredeliti strateški management v organizacijah
- Predstaviti managementsko odločanje.

4.1 Planiranje v managementu

Planiranje, ki ga lahko pojmuje kot način razmišljanja ljudi o njihovem delovanju v prihodnosti, obstaja že od začetka obstoja človeške civilizacije, ko so ljudje pričeli razmišljati o učenih izbranih akcij v prihodnosti (Megginson et al., 1992, str. 152).

V managementski literaturi lahko najdemo večje število definicij pojma planiranje. Planiranje lahko opredelimo kot proces:

- odločanja o prihodnjih ciljih organizacije in načinih njihovega doseganja (Rue in Byars, 1992, str. 150);
- postavljanja organizacijskih ciljev in načinov njihovega doseganja (Megginson et al., 1992, str. 153);
- postavljanja ciljev in strategij za njihovo izvedbo, razvoj procedur in pravil ter napovedovanje prihodnjih rezultatov (Dessler, 2004, str. 80);
- opredeljevanja ciljev organizacije in oblikovanje strategij, taktik in operacij za doseganje opredeljenih ciljev (Holt, 1993, str. 164);
- postavljanja ciljev organizacije in načinov za njihovo doseganje (Mondy in Premeaux, 1993, str. 136);
- postavljanja ciljev in opredeljevanje potrebnih akcij za njihovo izvedbo (Schermerhorn, 2001, str. 136);

Planiranje se v managementski literaturi obravnava kot prva funkcija managementa, ki predstavlja osnovo za izvajanje ostalih managementskih funkcij z namenom doseganja organizacijskih ciljev (Mondy in Premeaux, 1993, str. 137; Holt, 1993, str. 164; Rue in Byars, 1992, str. 150).

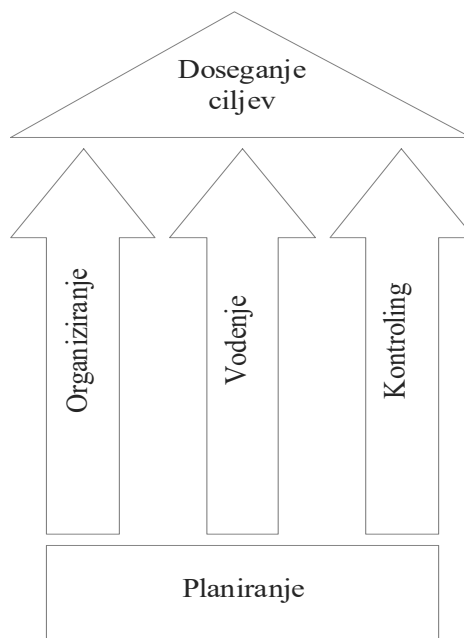
Planiranje je tako soodvisno z (Megginson et al., 1992, str. 157-159; Holt, 1993, str. 185; glej tudi Schermerhorn, 2001, str. 136):

- Organiziranjem – planiranje zagotavlja informacije o virih organizacije in izhodišče za proces organiziranja virov organizacije. Organiziranje tako organizira vire organizacije, da se lahko izvedejo plani organizacije.
- Vodenjem – ki je vedno tesno povezano s planiranjem. Planiranje tako opredeli najustreznejšo kombinacijo virov organizacije in predstavlja izhodišče za oblikovanje odnosov med njimi potrebnih za vodenje in

motiviranje zaposlenih. S pomočjo vodenja managerji preoblikujejo vire organizacije v izdelke in/ali storitve opredeljene v planih organizacije.

- Kontrolingom – plani predstavljajo izhodišče za ocenjevanje doseženih rezultatov. Plani tako predstavljajo izhodišče za ocenjevanje uspeha, napredka in oblikovanje popravljalnih ukrepov v okviru izvajanja kontrolinga v organizaciji. Kontroling tako pogosto postane tudi pomembno izhodišče za naslednji plan. Planiranje je najtesneje povezano prav s kontrolingom.

Vlogo planiranja v celovitem procesu managementa prikazuje slika 18 (prirejeno po Schermerhorn, 2001, str. 137).



Slika 18: Vloga planiranja v procesu managementa.

Vir: lasten.

Večina sodobnih managementskih avtorjev planiranje (v širšem pomenu) povezuje s strateškim managementom in odločanjem managementa (glej npr. Holt, 1993; Daft, 2009; Certo in Certo, 2011). Zato obravnavo planiranja zaključujemo s predstavitvijo strateškega planiranja v okviru strateškega managementa ter odločanja managementa.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite definicijo planiranja v organizacijah.
- Opredelite vlogo planiranja v procesu managementa.

4.2 Vloga in pomen planiranja v organizacijah

Organizacije obstajajo zaradi svojega temeljnega namena, ki se odraža v misiji organizacije. Za doseganje namena organizacije le-te opredelijo cilje (Daft, 2000, str. 206). Cilj je opredeljeno prihodnje stanje, ki ga organizacija želi doseči (Rue in Byars, 1992, str. 152; Holt, 1993, str. 164). Dober cilj mora biti zapisan, specifičen, merljiv, časovno opredeljen, povezan z nagrado ter dosegljiv (Mondy in Premeaux, 1993, str. 140; Daft, 2000, str. 213-214; Daft, 2015, str. 229).

Poznamo tri temeljne skupine ciljev (Mondy in Premeaux, 1993, str. 140-142), in sicer: (1) ekonomski cilji – ki so povezani s preživetjem, doseganjem dobička in rastjo organizacije (Friedman, 1970); (2) socialni cilji – ki so obravnavni kot cilji, s katerimi organizacija zadovoljuje potrebe notranjih in zunanjih udeležencev organizacije (Carroll & Shabana, 2010; Foote et al., 2010; Bhardwaj et al., 2018); ter (3) cilji zaposlenih – ki predstavljajo osebne cilje zaposlenih v organizaciji (Ros et al., 1999). V okviru planiranja kot managementске funkcije se v organizaciji opredelijo prihodnji cilji organizacije, potrebni viri za doseg zastavljenih ciljev in načini doseganja ciljev (Daft, 2000, str. 8, 206).

Plani predstavljajo zapisane strategije za izvedbo zastavljenih ciljev (Mondy in Premeaux, 1993, str. 144). Organizacije različnih velikosti planirajo in zapišejo svoje cilje in načine njihovega doseganja v obliki formalnega plana. Velik delež planiranja v organizacijah pa poteka tudi na neformalni ravni, kjer gre predvsem za intuitivno odločanje o ciljih (Rue in Byars, 1992, str. 151; Holt, 1993, str. 164-165).

Planiranje v organizaciji lahko glede na stopnjo njegove formalizacije opredelimo kot (Holt, 1993, str. 164-165; Rue in Byars, 1992, str. 151):

- Formalno planiranje – ki temelji na sistematičnem pristopu in temeljitem raziskovanju za opredelitev ciljev in aktivnosti, ki so zapisane.

- Neformalno planiranje – pri čemer gre za intuitivno opredeljevanje ciljev in aktivnosti za njihovo doseganje brez sistematičnega pristopa in temeljitega raziskovanja.

Temeljni razlogi za planiranje so naslednji (Megginson et al., 1992, str. 155-156):

- Pomoč organizaciji pri doseganju njenih ciljev.
- Zaščitni učinek (planiranje znižuje tveganje).
- Afirmativni učinek (zvišanje ravni organizacijskega uspeha).
- Podpora organizaciji pri izvajanju sprememb ob upoštevanju pričakovanih sprememb v notranjem in predvsem zunanjem okolju organizacije.
- Izboljšano odločanje v organizaciji, ki vpliva na izboljšano delovanje.

Planiranje je pomembno za delovanje vseh vrst organizacij in postaja v sodobnih pogojih delovanja vedno bolj kompleksno. Dodatno kompleksnost za proces planiranja predstavlja tudi delovanje v globalnem okolju in v kriznih razmerah (Mondy in Premeaux, 1993, str. 137). Danes je tako nujno, da se morajo plani organizacije prilagajati vse hitreje spreminjajočim dejavnikom okolja organizacije (Aguinis et al., 2020; Potočan et al., 2020; Ralston et al., 2020; Walters, 2020; Xing et al., 2020; Di Bona et al., 2021).

Pomen in vloga ciljev se kaže predvsem v naslednjem (Megginson et al., 1992, str. 177-179):

- Omogočajo poenoteno planiranje znotraj organizacije.
- Cilji predstavljajo izhodišče za motivacijo zaposlenih.
- Merljivi cilji omogočajo učinkovitejšo kontrolo.

Na ustreznost planiranja vpliva niz dejavnikov, med katerimi literatura izpostavlja predvsem pomen (Megginson et al., 1992, str. 169-172):

- fleksibilnosti in enostavnosti;
- natančnosti in objektivnosti procesa planiranja;
- obsega planiranja, ki mora odražati skladnost in enotnost;
- stroškovne učinkovitosti in uspešnosti (npr. porabljen čas);

- odgovornosti, tako za planiranje kot izvedbo;
- sposobnosti za natančno napovedovanje prihodnjih dogodkov.

Ključne prednosti planiranja so (Megginson et al., 1992, str. 185; Schermerhorn, 2001, str. 137-140):

- prilagajanje organizacije spremenjenim pogojem delovanja in izboljšana fleksibilnost organizacije;
- akcijska orientiranost organizacije;
- izboljššan pogled na organizacijo kot celoto;
- natančna opredelitev odgovornosti za izvedbo;
- izboljššana koordinacija v organizaciji;
- večji občutek urejenosti;
- predstavlja podlago za koordinacijo med posameznimi področji organizacije;
- izboljššana možnost kontrole;
- zmanjšuje odločanje na temelju domnevanja;
- izboljššan management časa, ki omogoča prihranek na času in denarju;
- vpliv na zmanjšanje napak v procesu odločanja.

Pomembnejše slabosti planiranja so predvsem naslednje (Megginson et al., 1992, str. 172-174; 185):

- vložek v proces planiranja je večji od koristi, ki ga prinaša planiranje;
- planiranje zavira hitro in fleksibilno delovanje;
- planiranje lahko pomembno zmanjša kreativnost in inovativnost;
- le majhen delež planov se izvede v prvotni obliki;
- pomanjkljivo poznavanje tekoče problematike s strani planerjev,
- nezmožnost in težavnost natančnega napovedovanja prihodnjih dogodkov;
- težavnost planiranja enkratnih dogodkov;
- težnja k preveč administrativnim in nefleksibilnim planom, visoki stroški in veliko porabljenega časa za oblikovanje uspešnih planov;
- oviranje oz. zmanjševanje kreativnosti in iniciativ.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite temeljne pojme povezane s planiranjem.
- Predstavite različne skupine ciljev.
- Kateri so ključni razlogi za planiranje v organizacijah?
- Predstavite vlogo in pomen planiranja v organizacijah.
- Izpostavite ključne prednosti planiranja za organizacijo.
- Predstavite možne slabosti v okviru procesa planiranja v organizaciji.

4.3 Vrste planov

Posamezni avtorji plane v organizacijah opredeljujejo in klasificirajo različno (Megginson et al., 1992; Daft, 2000). Literatura tako najpogosteje klasificira plane glede na (Megginson et al., 1992, str. 161-162, Rue in Byars, 1992, str. 151):

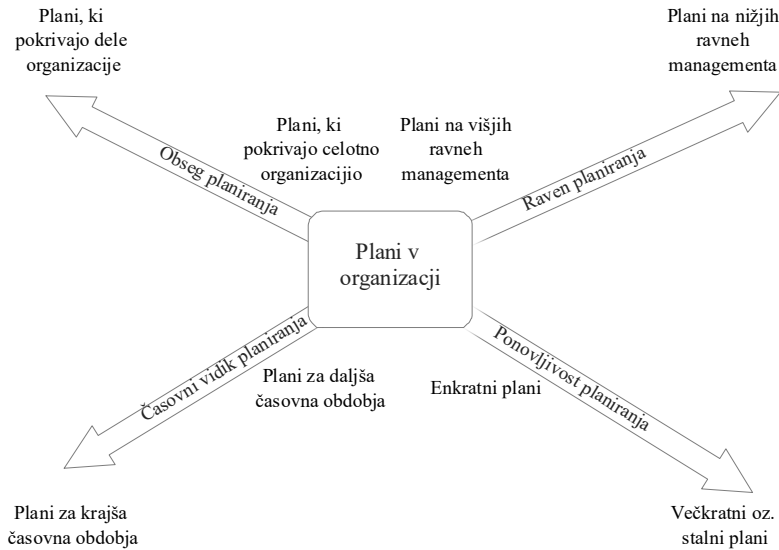
- časovni horizont planiranja;
- organizacijsko raven planiranja;
- funkcijsko področje planiranja;
- pomembnost planov za organizacijo;
- ključne aktivnosti, ki jih plani vsebujejo (npr. izbiranje zaposlenih, raziskave in razvoj).

Povzetek različnih obravnav glede na vrsto planov prikazuje slika 19 (prirejeno po Daft, 2000).

Proces planiranja je pomembno odvisen od izbranega časovnega horizonta planiranja (Green, 1988; Meredith & Shafer, 2013; Stevenson, 2014). Kljub nekaterim razlikam v opredelitvi časovnih obdobj planiranja se v sodobni managementski literaturi časovni vidik planiranja najpogosteje opredeljuje v okviru treh obdobj planiranja, in sicer (Daft, 2000, str. 220-221; primerjaj npr. z Megginson et al., 1992, str. 159-160):

- Dolgoročno planiranje – vključuje strateške plane za obdobje od 3 do 5 let (tudi več let).
- Srednjeročno planiranje – vključuje taktične plane, večino za obdobje od 1 do 3 let.

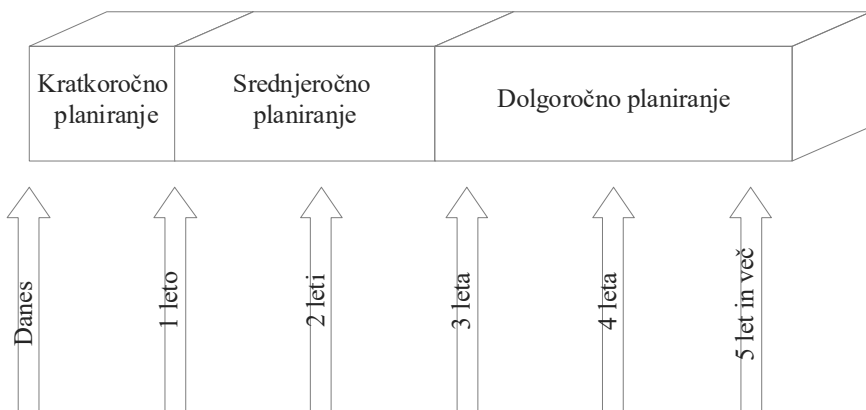
- Kratkoročno planiranje – vključuje operativne plane za obdobje do enega leta.



Slika 19: Vrste planov v organizaciji.

Vir: lasten.

Slika 20 prikazuje časovni vidik paniranja.

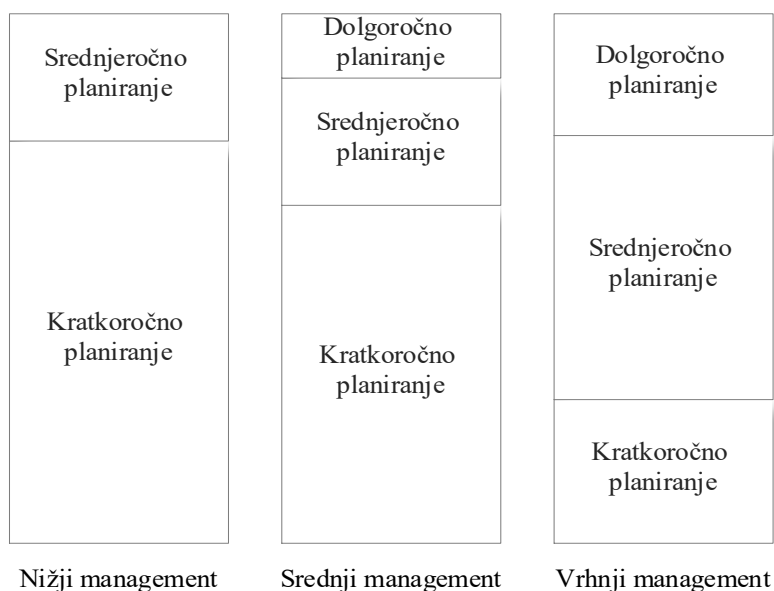


Slika 20: Časovni vidik planiranja.

Vir: lasten.

Vsi managerji v organizaciji planirajo, vendar je časovni horizont njihovega planiranja pomembno odvisen od usmeritev, nalog in ciljev ravni organizacije, na kateri delujejo (Daft, 2000). Na splošno tako velja, da so managerji na nižjih managementskih ravneh zadolženi za kratkoročno planiranje, srednji management za srednjeročno planiranje in vrhnji management za dolgoročno planiranje (Megginson et al., 1992, str. 160-161). Hkrati številni avtorji ugotavljajo tudi, da ima planiranje managementa na najvišjih ravneh v organizaciji, t. i. strateško planiranje (Bryson, 1988; Mintzberg, 1994), odločilen vpliv na delovanje celotne organizacije (Mondy in Premeaux, 1993, str. 137).

Časovni vidik planiranja posameznih ravni managementa prikazuje slika 21.



Slika 21: Časovni vidik planiranja na posameznih ravneh managementa.

Vir: lasten.

Različne ravni managementa v organizaciji želijo doseči specifične cilje v skladu s cilji delovanja posameznih ravni organizacije. Glede na ravni managementa v organizaciji lahko tako opredelimo (Holt, 1993, str. 168-169):

- Strateške cilje – ki se nanašajo na dolgoročne interese (npr. rast, profit, pozicija v panogi).

- Taktične cilje – ki se nanašajo na doseganje srednjeročnih ciljev (npr. letna prodaja, letni dobiček).
- Operativne cilje – ki opredeljujejo dnevne, tedenske in mesečne aktivnosti za doseganje taktičnih ciljev.

Zato lahko glede na cilje posameznih ravni poslovanja, obseg planov in ravni managementa, na kateri poteka planiranje, ločimo (Daft, 2000, str. 210-211; Schermerhorn, 2001, str. 141):

- Strateške plane – ki opredeljujejo dolgoročne in najbolj temeljne usmeritve in cilje organizacije kot celote in akcije za doseganje strateških ciljev. Strateški plan predstavlja torej celoto organizacijskih aktivnosti in alokacije virov (denarja, osebja, prostora in kapacitet), ki so potrebni za implementacijo ciljev (Mintzberg, 1994; Mintzberg et al., 1998). Strateški plani so dolgoročni - opredeljujejo se večinoma za dobo od 3 do 5 let, vključujejo planiranje za celotno organizacijo ter so praviloma samo finančno opredeljeni (Daft, 2000). Temeljni namen strateških planov je realizacija strateških (tj. organizacijskih) ciljev v določenem časovnem obdobju.
- Taktične plane – ki vsebujejo taktične cilje, ki opredeljujejo rezultate posameznih enot organizacije, ki so potrebni za doseganje delnih strateških ciljev organizacije ter akcije za doseganje delnih strateških ciljev. Taktični plani tako opredeljujejo cilje, ki jih morajo doseči posamezna funkcijska področja v organizaciji, da se bodo realizirali strateški plani organizacije. Opredeljeni so za krajše časovne obdobje in določajo cilje finančno in količinsko.
- Operativne oz. izvedbene plane – ki opredeljujejo specifične rezultate dela oddelkov, delovnih skupin ali posameznikov in aktivnosti za izvedbo operativnih ciljev, ki podpirajo izvedbo taktičnih ciljev (Heizer et al., 2010; Meredith & Shafer, 2013; Slack et al., 2013; Stevenson, 2014). Managerji oddelkov uporabljajo operativne plane za delovanje v časovnem obdobju od enega dneva do enega leta. Ti plani imajo cilje določene kvantitativno, hkrati pa imajo opredeljene tudi načine za spremljanje in vrednotenje njihovega doseganja.

Slika 22 prikazuje povzetek spoznaj o planih na različnih ravneh managementa (prirejeno po Mondy in Premeaux, 1993, str. 152).



Slika 22: Plani na različnih ravneh managementa.

Vir: lasten.

V organizacijah so plani pogosto ločeni tudi glede na funkcijska področja organizacije. Tako so najpogostejši npr. proizvodni plani, finančni plani, kadrovske plani ter marketinški plani (Rue in Byars, 1992, str. 151).

Sodobni pogoji delovanja organizacij so zelo nestabilni in hitro spremenljivi (Lipovka & Buzady, 2020; Potočan et al., 2020; Walters, 2020; Potocan & Nedelko, 2021). To ima za posledico večjo osredotočenost organizacij na kratkoročne rezultate delovanja, saj je v nestabilnih okoliščinah dolgoročno planiranje težko in predvsem tvegano. Z osredotočanjem organizacij na kratkoročne rezultate slabi poudarek na dolgoročni orientaciji organizacije v prihodnosti (Daft, 2000, str. 207, 221). Tako je lahko dolgoročni plan v hitro spremenljivem okolju v stabilnem okolju obravnavan kot kratkoročni plan (Rue in Byars, 1992, str. 151-152).

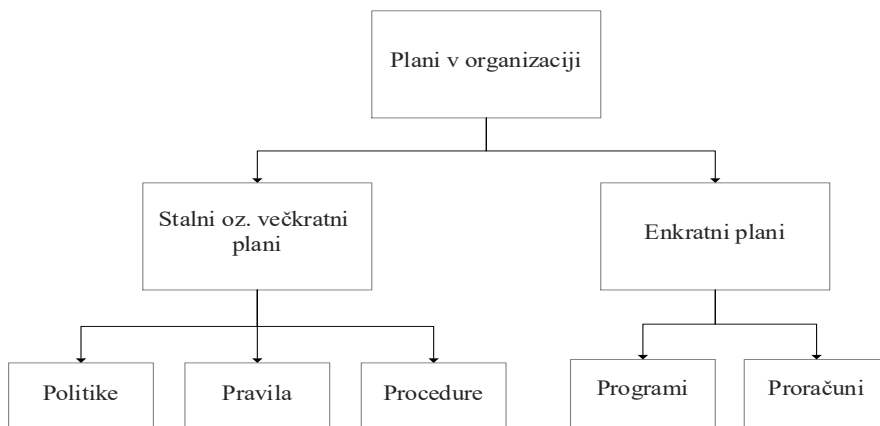
Potrebno je tudi izpostaviti, da se časovni horizont planiranja pomembno spreminja. Tako je pomembno po eni strani, da imajo organizacije vedno opredeljen strateški oz. dolgoročni pogled nad svojo organizacijo, hkrati pa se ročnost ciljev zmanjšuje zaradi vseh hitrih sprememb v sodobnem dinamičnem okolju, v katerem delujejo

organizacije. Tako morajo npr. organizacije hitro spreminjati svoje kratkoročne plane, hkrati pa morajo stremeti k doseganju svojih strateških planov.

V literaturi se pogosto navaja tudi obravnava planov glede na njihovo ponovljivost (Daft, 2000). Managementski avtorji na temelju ponovljivosti plane razvrščajo v dve skupini in jih opredeljujejo kot (Mondy in Premeaux, 1993, str. 144-151; Holt, 1993, str. 176-180, Schermerhorn, 2001, str. 142-144; Daft, 2000, str. 217-220):

- Stalne oziroma ponovljive plane (ang. standing-use plans) – v to skupino lahko uvrstimo večkratne plane, ki ostanejo nespremenjeni v daljšem časovnem obdobju iz vidika njihove vsebine in zajemajo predvsem politike, procedure in pravila.
- Enkratne plane (ang. single-use plans) – ki se nanašajo na enkratne specifične situacije in zajemajo projekte, programe in proračune.

Slika 23 prikazuje plane v organizaciji glede na njihovo ponovljivost. (povzeto po Daft, 2000).



Slika 23: Plani v organizacijah.

Vir: lasten.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite temeljne vrste planov v organizacijah.
- Pojasnite časovni horizont planiranja.
- Predstavite ročnost planiranja in ročnost ciljev.
- Predstavite cilje in plane na različnih organizacijskih ravneh.
- Opišite značilnost planiranja na posamezni organizacijski ravni.
- Pojasnite vlogo sodobnega dinamičnega okolja pri planiranju v organizacijah.

4.4 Proces planiranja

Začetek procesa planiranja predstavlja misija organizacije. Misija predstavlja dolgoročen namen organizacije in temeljni razlog za obstoj organizacije (Mondy in Premeaux, 1993, str. 138). Organizacije na podlagi misije oblikujejo celovito politiko organizacije in delne politike organizacije za pomembnejša področja delovanja (npr. tehnološko, kadrovsko, finančno, itd.). Oblikovanje politik organizacije je v pristojnosti lastnikov organizacije in njihovega sodelovanja v organizaciji, ki se v slovenski managementski literaturi označuje kot upravljanje, v angleški managementski literaturi pa kot »Corporate governance« (Daft, 2000; Filatotchev et al., 2019). Na podlagi sprejete politike organizacije je nato delo managementa povezano z izvajanjem politike in pripravo podrobnejših planov delovanja organizacije (Daft, 2000).

Na temelju politike organizacije management oblikuje strategije delovanja ter ustrezne strateške plane delovanja, v katerih se določijo cilji prihodnjega delovanja za celotno organizacijo in načini njihovega doseganja za daljše časovno obdobje (Porter, 1996; Mintzberg et al., 1998; Porter, 1998; Kaplan & Norton, 2008). Strateški plani so nato podlaga za oblikovanje taktičnih in operativnih planov organizacije. Planiranje na nižji ravni organizacije tako izhaja iz planov na višjih ravneh organizacije (Daft, 2000, str. 206-207; Mondy in Premeaux, 1993, str. 150).

V literaturi obstaja večje število opredelitev procesa planiranja, od poenostavljenih procesov planiranja v nekaj korakih do procesov planiranja, ki se uporabljajo v kompleksnih situacijah (primerjaj npr. Schermerhorn, 2001, str. 136-137 in Holt, 1993, str. 183-186).

Tako številni managementski avtorji formalni proces planiranja opredeljujejo kot celoto faz (Holt, 1993, str. 183):

- oblikovanje ciljev;
- ocenjevanje dejavnikov okolja;
- opredelitev podmen za planiranje;
- vključevanje ustreznih managerjev in ostalih zaposlenih;
- oblikovanje alternativ za doseganje ciljev in izbor najboljše alternative;
- poenotenje in usklajevanje plana;
- seznanjanje članov organizacije s plani;
- razvoj podpornih enkratnih planov (programi, projekti in proračuni);
- izvedba načrtov;
- izvedba korekcijskih ukrepov (ang. plan to plan).

V literaturi se pogosto omenja tudi proces organizacijskega planiranja, ki sta ga zasnovala Kaplan in Norton (2008), in vključuje naslednje faze:

- Razvoj strategije – ki vključuje razvoj misije, vizije in vrednot. V tej fazi se opravi strateška analiza in se oblikuje strategija organizacije.
- Preoblikovanje strategije v plane – pri čemer se oblikujejo strateški, taktični in operativni cilji, opredelijo se tudi merila in ciljne vrednosti.
- Planiranje izvedbe – ki vključuje aktivnosti vezane na izboljšanje ključnih procesov, oblikovanje plana prodaje, planiranje virov in pripravo proračuna.
- Spremljanje in učenje – spremljanje izvedbe strateških, taktičnih in operativnih planov.
- Test in prilagoditev strategije – izvedba analize profitabilnosti, raziskovanje prihodnjih oz. nastajajočih strategij.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite proces planiranja v organizacijah.
- Predstavite ključne faze planiranja v organizacijah.
- Predstavite proces planiranja, ki sta ga zasnovala Kaplan in Norton.

4.5 **Pristopi k planiranju**

Poznamo več pristopov k planiranju v organizaciji, med katerimi literatura največkrat obravnava planiranje na temelju notranjih prednosti organizacije, planiranje na temelju zaznanih priložnosti v okolju organizacije, planiranje od zgoraj navzdol, planiranje od spodaj navzgor, kaskadni pristop in timski pristop (več o tem v Schermerhorn, 2001, str. 144-147; Rue in Byars, 1992, str. 153).

V planiranju na temelju notranjih prednosti organizacije (ang. *inside-out planning*) se organizacija pri doseganju ciljev organizacije osredotoča predvsem na izboljšanje trenutnega delovanja organizacije, v primerjavi s konkurenti. V planiranju na temelju zaznanih priložnosti v okolju organizacije (ang. *outside in planning*) se organizacija osredotoča na odkrivanje in izkoriščanje priložnosti v okolju organizacije. Pri planiranju od zgoraj navzdol (t. i. *top-down pristop*) najvišji management v organizaciji najprej postavi temeljne cilje, na temelju katerih nato managerji na nižjih ravneh oblikujejo taktične in operativne plane. Po navadi je takšno planiranje centralizirano (Holt, 1993, str. 186). Pri planiranju od spodaj navzgor (t. i. *bottom-up pristop*) se planiranje začne na temelju idej, ki so razvite na nižjih managementskih ravneh v organizaciji. Takšno planiranje je po navadi decentralizirano (Holt, 1993, str. 186). Temeljni namen kaskadnega pristopa k planiranju ciljev organizacije je zagotoviti usklajenost ciljev posameznih funkcijskih področij delovanja organizacije z temeljnimi cilji organizacije (Rue in Byars, 1992, str. 153). V timskem pristopu skupina sestavljena iz managerjev in specialistov opredeli organizacijske cilje in oblikuje načrte.

Avtorji s področja managementa niso enotni glede prednosti posameznih pristopov k planiranju (Daft, 2000). Izkušnje iz managementske prakse kažejo, da organizacije pri planiranju pogosto uporabljajo planiranje na temelju notranjih prednosti organizacije in hkrati upoštevajo zaznane priložnosti v okolju organizacije. Po drugi strani pa je planiranje smiselno začeti »od zgoraj« ter nato vključiti managerje na nižjih ravneh managementa pri nadaljnjem oblikovanju ciljev organizacije (Schermerhorn, 2001, str. 145-146).

Management v organizacijah lahko planira svoje reagiranje na spremembe v okolju na temelju reaktivnega ali proaktivnega odzivanja (Uy et al., 2015). Zato lahko planiranje opredelimo tudi kot (Megginson et al., 1992, str. 155-157):

- Reaktivno planiranje – kjer je management le pasivni opazovalec dogajanja v okolju in se odziva samo na obstoječe stanje ali spremembe v okolju.
- Proaktivno planiranje – kjer je management dinamičen, aktiven in kreativen prilagojevalec planov organizacije na morebitne spremembe v okolju. Tako skušajo managerji, preko planov, aktivno vplivati na oblikovanje okolja organizacij.

Razliko med proaktivnim in retroaktivnim planiranjem prikazuje slika 24.



Slika 24: Razlika med proaktivnim in reaktivnim planiranjem.

Vir: lasten.

Za potrebe planiranja v organizacijah se uporabljajo različne tehnike in orodja (Cooper & Kleinschmidt, 1995; Powell, 1995; Rigby, 2001; Milosevic et al., 2013), kot npr. napovedovanje, primerjava lastne uspešnosti z drugimi, uporaba scenarijev itn. (glej npr. Schermerhorn, 2001, str. 147-150; Dessler, 2004, str. 99-106). V nadaljevanju predstavljamo njihove značilnosti in način uporabe v organizacijah.

Management na temelju ciljev

Ena izmed najpogosteje uporabljenih tehnik za potrebe planiranja v organizacijah, je management na temelju ciljev (ang. Management by Objectives – MBO) (glej npr. Schermerhorn, 2001, str. 150-152; Mondy in Premeaux, 1993, str. 154; Rue in Byars, 1992, str. 157-160).

Management na temelju ciljev je utemeljil eden izmed pomembnejših gurujev managementa, Peter Drucker, s čemer izpostavlja pomembnost sodelovanja managementa in zaposlenih pri opredeljevanju in izvajanju ciljev organizacije (Drucker, 1990; Drucker, 1992; Daft, 2000). Nadrejeni in podrejeni skupaj oblikujeta cilje za določeno časovno obdobje, načine za doseganje postavljenih ciljev, merila za merjenje doseženih rezultatov in načine merjenja rezultatov. Po končanem izbranem obdobju planiranja nadrejeni in podrejeni pregledata dosežene rezultate in (morebiti) pristopita k oblikovanju ciljev za naslednje obdobje (Schermerhorn, 2001, str. 150, Holt, 1993, str. 175).

Temeljna podmena takšnega oblikovanja ciljev organizacije je, da vključevanje zaposlenih v oblikovanje ciljev pomembno vpliva na njihovo pripadnost k organizaciji in izboljšanje njihovih dosežkov (Rue in Byars, 1992, str. 157), kar se odraža tudi v sodobnih organizacijah, kjer ima pomembno vlogo opolnomočenje zaposlenih, ki prevzemajo vedno več odgovornosti.

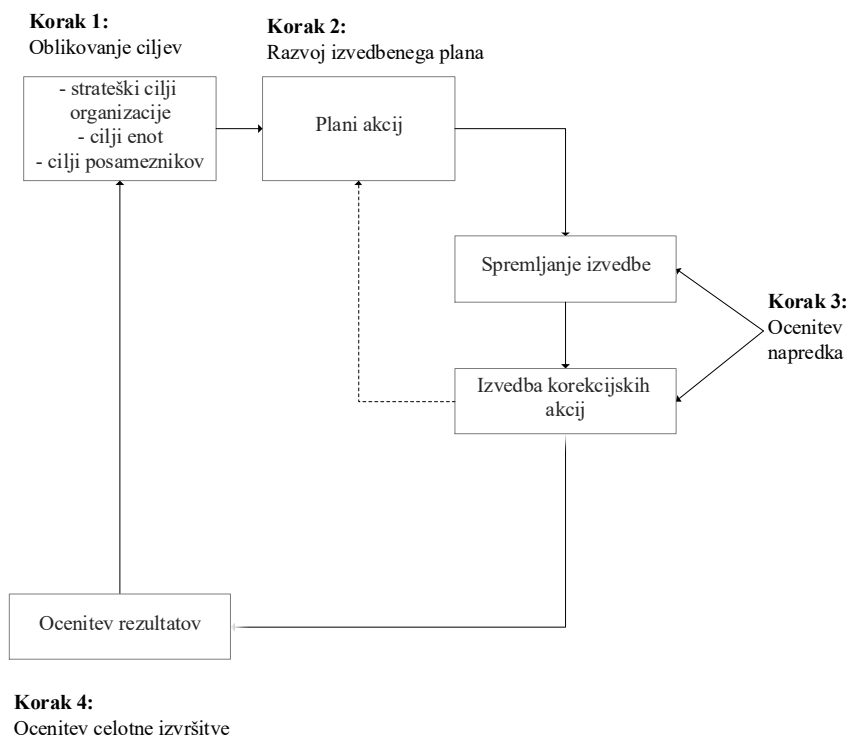
Nekatere pomembnejše koristi od uporabe managementa na temelju ciljev so predvsem naslednje (Daft, 2000, str. 217):

- Managerjev in delavčev trud sta usmerjena k aktivnostim, ki vodijo k doseganju ciljev.
- Izboljšanje delovanja organizacije na vseh ravneh njenega delovanja.
- Zaposleni so motivirani.
- Povečana raven usklajenosti med cilji posameznika, funkcijskega področja in organizacije kot celote.

Pri uporabi managementa na temelju ciljev pa so najpogostejši problemi predvsem (Daft, 2000, str. 217):

- Slab odnos med nadrejenim in podrejenim zmanjšuje učinkovitost pristopa na temelju ciljev.
- Prevladovanje operativnih nad strateškimi cilji organizacije.
- Organizacijske oblike lahko zmanjšujejo učinkovitost pristopa na temelju ciljev.
- Velik obseg dokumentacije lahko negativno vpliva na uporabo pristopa na temelju ciljev.

Potek procesa management na temelju ciljev prikazuje slika 25.



Slika 25: Management na temelju ciljev.

Vir: lasten.

Managerji v organizacijah planirajo večinoma na temelju pričakovanih dogodkov (Holt, 1993, str. 164). V sodobnih pogojih delovanja organizacij je tako ključnega pomena za uspešno planiranje fleksibilnost in sposobnost prilagajanja spremenjenim okoliščinam, v katerih organizacija deluje (Daft, 2000, str. 214). Plani se v

organizacijah zato lahko pogosto spreminjajo oz. dopolnjujejo glede na spremembe v okolju organizacije in v organizaciji sami (Megginson et al., 1992, str. 160). Da bi lahko organizacije vključile v svoje plane možne prihodnje spremembe oz. stanja, je potrebno, da je planiranje aktivno, učinkovito in kreativno ter predvsem proaktivno (Megginson et al., 1992, str. 155). Pomembni dogodki, ki vplivajo na organizacijo, npr. pojav finančne krize (v letu 2009) in pojav COVID-19 (v letu 2019), so pomembno prispevali k zavedanju managementa o potrebnostih proaktivnega planiranja za doseganje učinkovitosti in uspešnosti organizacije v spremenjenih razmerah delovanja (Czifra & Molnár, 2020; Potočan et al., 2020; Walters, 2020; Di Bona et al., 2021; Potocan & Nedelko, 2021).

Literatura vključuje različne pristope za izvedbo planiranja v hitro spremenljivih in negotovih okoliščinah, med katerimi se najpogosteje omenjajo (Daft, 2015, str. 234-238):

- Kontingenčno planiranje – ki opredeljuje odzive organizacije na spremenjene okoliščine delovanja.
- Scenarijsko planiranje – ki omogoča nabor možnosti za ukrepanje v nepredvidljivih situacijah v prihodnje.
- Krizno planiranje – ki bolje pripravi organizacijo za soočanje z nepričakovanimi dogodki.

Kontingenčno planiranje

Oblikovanje planov temelji na upoštevanju: (1) razmer v času planiranja in (2) napovedi prihodnjih dogodkov (Daft, 2000). V sodobnih pogojih delovanja se okoliščine zelo hitro spreminjajo in pogosto tudi ne sledijo predvidenim smerem razvoja v prihodnosti (Duarte et al., 2020; Lipovka & Buzady, 2020; Potočan et al., 2020; Potocan & Nedelko, 2021). Zato organizacije v vedno večji meri uporabljajo kontingenčni pristop k planiranju (Treven et al., 2019), katerega temeljni namen je oblikovati možne alternative k obstoječemu planu v primeru, da se okoliščine, na katerih je prvotni plan temeljil, pomembno spremenijo (Schermerhorn, 2001, str. 146-147).

Tako je priporočljivo, da so plani bolj fleksibilni, saj tako omogočajo njihovo prilagajanje spremenjenim okoliščinam za delovanje organizacij. Učinkovito in uspešno planiranje v organizaciji tako temelji na izdelavi planov, ki zajemajo možne spremenjene okoliščine delovanja v prihodnosti. Kontingenčni plan s tem predstavlja alternativni plan, ki zamenja prvotni plan, če se okoliščine, na katerih temelji prvotni plan, pomembno spremenijo (Holt, 1993, str. 180-181). V okviru kontingenčnega planiranja se oblikujejo plani glede na možne prihodnje dogodke in se uporabijo v primerih nastanka katerega izmed predvidenih možnih dogodkov (Mondy in Premeaux, 1993, str. 151).

Scenarijsko planiranje

Scenarijsko planiranje je tehnika napovedovanja in predstavlja dodatek h kontingenčnemu planiranju. Planiranje scenarijev temelji na upoštevanju trenutnih trendov in možnih prihodnjih sprememb v okolju (Majduchova, 2003). Pri razvoju takšnih planov, managerji določijo tiste pomembne dejavnike bodočega delovanja, ki jih ni mogoče kontrolirati in/ali realno predvideti (npr. recesija, inflacija, razvoj tehnologije) in oblikujejo možne scenarije za delo organizacije v takšnih okoliščinah. Ključna značilnost takšnega planiranja je v tem, da managerji ne oblikujejo planov samo na temelju preteklih dogodkov, temveč oblikujejo različne možne rešitve za pojave, ki bi lahko pomembno vplivali na organizacijo (Daft, 2015, str. 235).

Seveda managerji ne morajo (v popolnosti) napovedati prihodnosti, lahko pa si s scenarijskim planiranjem razširijo okvir, v okviru katerega bo potekalo njihovo delo v prihodnje. Tako ima priprava oz. uporaba scenarijev zelo pomembno vlogo v situacijah, kot so npr. izredna stanja, poslabšanje razmer delovanja ali nepričakovani pogoji delovanja (Daft, 2015, str. 235).

Krizno planiranje

V zadnjem času na pomenu vse bolj pridobiva tudi t. i. krizno planiranje (ang. crisis planning), ki poleg kontingenčnega in scenarijskega planiranja omogoča organizacijam boljšo pripravljenost na prihodnje izzive okolja (Duarte et al., 2020; Walters, 2020; CRC, 2021; Di Bona et al., 2021). Organizacije se s kriznim planiranjem pripravijo na soočanje z nepričakovanimi dogodki, ki imajo pomemben vpliv na prihodnje delovanje organizacije (Daft, 2015, str. 236).

V okviru kriznega planiranja poznamo dve temeljni fazi, in sicer (Daft, 2015, str. 237-238):

- Preprečevanje krize – ki vključuje aktivnosti managementa za preprečitev krize in odkrivanje signalov glede potencialne krize. Ključnega pomena v fazi preprečevanja krize je vzpostavitev odprtih in zaupanja vrednih razmerij s ključnimi deležniki, kot so npr. zaposleni, odjemalci, dobavitelji, država, lokalna skupnost in sindikati. Z vzpostavljenimi ugodnimi razmerji je preprečevanje krize uspešnejše, kot če niso vzpostavljeni ugodni odnosi.
- Soočanje s krizo – vključuje aktivnosti povezane z obvladovanjem krize, ko je le-ta že nastala. Trije ključni koraki v okviru te faze so: (1) določitev kriznega managementa in uradnega govorca, (2) oblikovanje podrobnega plana kriznega managementa in (3) oblikovanje učinkovitega sistema komuniciranja.

Krizno planiranje predstavlja pomemben del kriznega managementa kot specializiranega področja managementa usmerjenega na obravnavo vprašanj delovanja in vedenja organizacij v pogojih različnih kriznih situacij (Daft, 2000).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Pojasnite različne možne pristope k planiranju.
- Predstavite razliko med proaktivnim in reaktivnim planiranjem.
- Predstavite management na temelju ciljev.
- Pojasnite možne pristope za planiranje v negotovih okoliščinah, v katerih se znajdejo organizacije.
- Pojasnite značilnosti kontingenčnega planiranja.
- Pojasnite značilnosti scenarijskega planiranja.
- Pojasnite značilnosti kriznega planiranja.

4.6 Strateško planiranje

Strateško planiranje vključuje odločitve vrhovnega managementa o razporeditvi virov organizacij in pomembno dolgoročno vpliva na delovanje organizacije in na povezave organizacije z okoljem (Megginson et al., 1993, str. 197; Mondy in Premeaux, 1993, str. 164). Za takšno planiranje je zadolžen strateški management, ki ga lahko najsplošneje opredelimo kot področje managementa zadolženega za

opredelitev in izvedbo temeljnih ciljev organizacije v imenu deležnikov organizacije na temelju preučitve virov in ocenitve notranjega in zunanjega okolja, v katerem organizacija deluje (Daft, 2000). Celovita obravnava strateškega managementa presega okvire tega učbenika, zato v nadaljevanju predstavljamo samo strateško planiranje.

V literaturi so navedene različne definicije strateškega managementa in strateškega planiranja (Daft, 2000). V nadaljevanju predstavljamo najpogosteje uporabljene definicije. Strateško planiranje je niz aktivnosti, ki vključuje opredelitev misije organizacije, postavljanje ciljev organizacije ter razvoj strategij za zagotovitev uspešnega delovanja v okolju (Meggison et al., 1993, str. 197; Holt, 1993, str. 196). Strateško planiranje je proces identifikacije sedanjega položaja organizacije, opredeljevanje prihodnjega stanja (in/ali položaja) organizacije in strategij za doseganje zelenega prihodnjega stanja (Dessler, 2004, str. 112).

Temeljna naloga strateškega managementa je tako proces oblikovanja strategij organizacije za zagotavljanje konkurenčnih prednosti organizacije (Porter, 1987; Mintzberg, 1994; Porter, 1996; Mintzberg et al., 1998; Majduchova, 2003). Pri tem skuša management najti optimalno razmerje med zmožnostmi organizacije in njenim okoljem z namenom doseganja organizacijskih ciljev (Daft 2000, str. 235).

Avtorji s področja managementa navajajo naslednja področja dela strateškega managementa (Daft 2000, str. 244 – 247; Schermerhorn 2000, str. 159 – 162; Dessler 2004, str. 112 – 116; Rue in Byars 1992, str. 180 – 189; Mondy in Premeaux 1993, str. 171 – 173):

1. Opredelitev trenutnega stanja organizacije - proces strateškega managementa se prične, ko vrhjni management oceni trenutno situacijo v organizaciji z ozirom na trenutno misijo, cilje ter strategije za doseganje letih;
2. SWOT analiza – v tem koraku se organizacija loti analize notranjega okolja organizacije in oceni (notranje) prednosti in slabosti organizacije ter analize zunanjega okolja, kjer oceni možne nevarnosti in priložnosti za organizacijo – s pomočjo t. i. SWOT analize. Notranje prednosti lahko organizacija izkoristi, da doseže svoje strateške cilje, medtem ko lahko notranje slabosti organizacije negativno vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev organizacije in jih mora ta odpraviti. Nevarnosti iz zunanjega okolja organizacije lahko

preprečijo organizaciji doseganje zastavljenih strateških ciljev, medtem ko na drugi strani priložnosti predstavljajo potencial za doseganje strateških ciljev organizacije, seveda če jih organizacija ustrezno izkoristi.

3. Ponovno opredeljevanje misije, ciljev in strategij – po analizi notranjega in zunanjega okolja se bo morda pojavila potreba po spremembi in ponovnem definiranju oz. prilagoditvi misije, ciljev ali strategije na katerikoli ravni organizacije.
4. Oblikovanje strategij organizacije – sledi oblikovanje strategij na vseh ravneh organizacije. Strategije obstajajo na različnih ravneh v organizaciji. Zato je potrebno pri strateškem planiranju le-to upoštevati.

Poznamo tri ravni strategije v organizaciji (Daft 2000, str. 242 – 244; Schermerhorn 2001, str. 164 – 165; Rue in Byars 1992, str. 174 - 177):

- Organizacijska strategija (ang. corporate-level strategy) – ki opredeljuje dolgoročno usmeritev za celotno organizacijo s poudarkom na trajnostni konkurenčni prednosti. Za organizacijo organizacijska strategija določa obseg poslovanja z odgovorom na vprašanje, na katerih trgih naj organizacija sodeluje. Namen organizacijske strategije je postaviti smer delovanja organizacije in temelje za razporejanje resursov celotne organizacije.
- Poslovna strategija (ang. business strategy) – se osredotoča na vprašanje, kako naj organizacija tekmuje znotraj področij poslovanja, ki jih določa organizacijska strategija. Poslovna strategija je strategija za posamezno poslovno enoto ali proizvodno linijo. Tipične odločitve na poslovni ravni zadevajo npr. obseg oglaševanja, smer in intenziteto raziskovalne in razvojne dejavnosti v organizaciji, spremembo izdelkov, razvoj novih izdelkov, odločitve v zvezi z infrastrukturo in krčenje oz. širjenje proizvodnih zmogljivosti.
- Funkcionalna strategija (ang. functional strategy) – je osredotočena na aktivnosti različnih funkcionalnih področij znotraj organizacije (npr. finance, razvoj in raziskave, proizvodnja, marketing). Glavni namen funkcionalnih strategij je podpreti izvajanje poslovne strategije in posredno seveda organizacijske strategije.

Strategije se na različnih ravneh organizacije oblikujejo na različne načine (Porter, 1985; Porter, 1996; Porter, 1998). Managerjem je na voljo precej orodij za pomoč pri strateškem planiranju (Stonehouse & Pemberton, 2002; Allison & Kaye, 2005; Telnova & Bezbozhnyi, 2011; Nedelko & Potočan, 2016). Nekateri pomembnejši pristopi za oblikovanje strategij na posameznih ravneh organizacije so naslednji (Daft 2000, str. 247 - 255; Dessler 2004, str. 124 – 132; Porter, 1996, str. 211):

- Organizacijska strategija – pogosto omenjeno orodje je npr. BCG matrika, ki opredeljuje in ocenjuje posamezne izdelke organizacije na podlagi dveh dimenzij: relativni tržni delež ter odstotek rasti trga.
 - Poslovna strategija – eden izmed modelov formuliranja poslovne strategije je Porterjev diamantni model- Ta zajema vse pomembnejše dejavnike konkurence, ki obstajajo v okolju organizacije.
 - Funkcionalna strategija – na tej ravni pa se oblikujejo predvsem akcijski plani v oddelkih, ki podpirajo izvedbo poslovne strategije neposredno in posredno tudi organizacijske strategije.
5. Implementacija strategij – zadnja faza v procesu strateškega managementa je implementacija strategij, ki so bile oblikovane v predhodnih fazah.

Proces strateškega managementa oz. planiranja se je razvijal skozi desetletja in pridobival na pomenu in vlogi za organizacijo kot celoto (Daft, 2000; Tavčar, 2002). V začetku prejšnjega stoletja je bilo strateško planiranje poznano pod pojmom korporativno planiranje, ki se je osredotočalo predvsem na finančno načrtovanje. Takšen način planiranja je deloval dobro v razmerah, ko je povpraševanje na trgih prehitevalo ponudbo, tržišča so rasla in spremembe okolja so bile minimalne. Predpostavka, da se bodo razmere iz preteklosti nadaljevale tudi v prihodnosti, je postala vse manj realna.

V 50-ih letih prejšnjega stoletja se je razvilo dolgoročno načrtovanje, katerega temeljna predpostavka je, da se bodo trendi iz preteklosti nadaljevali tudi v prihodnosti. Proces planiranja je tipično zajemal planiranje prodaje, stroškov in tehnologije z uporabo podatkov in izkušenj iz preteklosti. 70. leta so povzročila velike spremembe v zunanjih okoljih organizacij in dolgoročno načrtovanje ni bilo več ustrezno za spremenjene razmere delovanja organizacij. Razvijati se je pričelo strateško planiranje, katerega temeljna podmena je, da zgodovinski trendi ne

zadoščajo in pozornost se usmerja na celotno (kompleksno) okolje organizacij, kjer le-te delujejo (Tavčar 2002, str. 87 – 90).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Pojasnite proces strateškega managementa v organizaciji.
- Predstavite vlogo in pomen SWOT analize v okviru procesa strateškega managementa.
- Predstavite tri temeljne ravni strategij v organizaciji.

4.7 Odločanje managementa

Teorija odločanja (ali teorije izbire), obravnava izbiro odločevalcev v posameznih situacijah (Daft, 2000). Teorijo odločanja vključuje dve temeljni področji, in sicer: normativno teorijo odločanja, ki analizira rezultate odločitev ali določi optimalne odločitve glede na omejitve in predpostavke, in opisno teorijo odločanja, ki analizira, kako agenti dejansko sprejemajo odločitve, ki jih sprejemajo (Heller & Yukl, 1969; Vroom & Yetton, 1973; Christensen & Kohls, 2003; Woiceshyn, 2011; Elm & Radin, 2012; Duvivier et al., 2013). Teorija odločanja je tesno povezana s področjem teorije iger in je interdisciplinarna tema, ki jo preučujejo ekonomisti, matematiki, podatkovni znanstveniki, psihologi, biologi, politologi in drugi družboslovci (Daft, 2000). Empirične uporabe te teorije se običajno izvajajo s pomočjo statističnih in ekonometričnih metod. Iz celotne obravnave teorije odločanja bomo v nadaljevanju predstavili odločanje managementa.

Sodobna managementska literatura pogosto obravnava proces managementskega odločanja v okviru planiranja, kajti velik delež najpomembnejših odločitev se izvede v okviru managementske funkcije planiranja (Megginson et al., 1992, str. 230; Daft, 2015).

Delo managementa je povezano s sprejemanjem različnih odločitev v razponu od strateških do operativnih odločitev (Rue in Byars, 1992, str. 52). V tem okviru managerji analizirajo probleme poslovanja, sprejemajo odločitve za njihovo reševanje, spremljajo izvajanje odločitev in skrbijo za morebitne korekcijske akcije odločanja (Daft, 2000).

V literaturi so navedene različne definicije odločanja, med katerimi so najpogosteje omenjano naslednje (Daft, 2000):

- Proces odločanja je proces identifikacije problemov oz. priložnosti in njihovega reševanja (Daft, 2000, str. 269).
- Odločanje je proces ustvarjanja in ocenjevanja alternativ in izbiranje med njimi (Mondy in Premeaux, 1993, str. 106).
- Odločanje je proces opredeljevanja problemov, ustvarjanja alternativ, izbor alternative in uvajanje izbrane alternative (Holt, 1993, str. 130).
- Odločanje je izbor ene izmed alternativ za doseganje želenega rezultata (Megginson et al., 1992, str. 231).
- Odločitev je izbira ene izmed možnih alternativ (Daft, 2000, str. 268; Rue in Byars, 1992, str. 52).

Proces odločanja - ne glede na vrsto odločitve in izbrani model odločanja, vključuje naslednje aktivnosti (Daft, 2000, str. 277; glej tudi v Mondy in Premeaux, 1993, str. 107; Rue in Byars, 1992, str. 52):

- opredelitev problema in/ali priložnosti;
- diagnosticiranje in analiza dejavnikov povezanih z odločitveno situacijo;
- razvijanje alternativ;
- izbor alternative;
- uvajanje izbrane alternative;
- ocenjevanje in povratna informacija.

Temeljni dejavniki, ki pomembno vplivajo na proces odločanja v organizaciji, so predvsem naslednji (Rue in Byars, 1992, 56-58; Mondy in Premeaux, 1993, 112-117): razpoložljivi čas, tveganje povezano z odločitvijo, pomen odločitev za organizacijo, opredeljene smernice za odločanje, organizacijsko stališče do formalnega odločanja, količina in vrsta informacij na razpolago, položaj odločevalca v organizaciji, osebne značilnosti odločevalca, značilnosti podrejenih in nadrejenih, sprejemanje odločevalca s strani podrejenih in s strani nadrejenih, managerjeve zmožnosti in stališča glede odločanja, obstoj formalnih in neformalnih skupin v organizaciji, nagnjenost k enostranskemu razmišljanju, predhodne odločitve, zgodnje preferiranje izbrane alternative in raven kreativnosti ter inovativnosti. Potrebno je še dodati, da

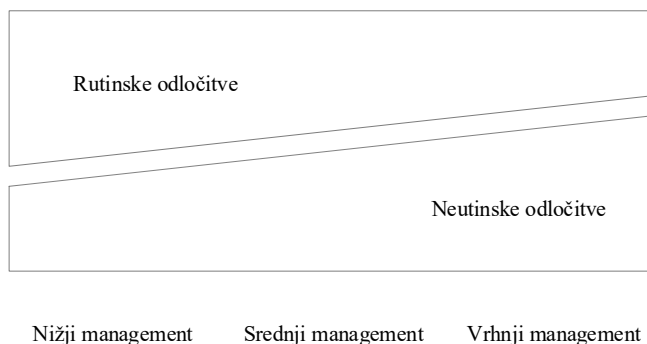
so dejavniki, ki vplivajo na proces odločanja v organizaciji, različno pomembni na različnih ravneh managementa (Mondy in Premeaux, 1993, str. 111).

Managementske odločitve se večinoma obravnavajo kot (Megginson et al., 1992, str. 232-233; Daft, 2000, str. 269; Rue in Byars, 1992, str. 52-53; Holt, 1993, str. 131-132; Schermerhorn, 2001, str. 56-57; Mondy in Premeaux, 1993, str. 111):

- Rutinske oziroma programirane odločitve – takšne odločitve so povezane s situacijami, v katerih je problem enostaven in poznan, za njegovo reševanje pa poznamo tudi vse relevantne in potrebne informacije. Za takšne odločitvene situacije se lahko oblikujejo jasna in natančna pravila odločanja.
- Neprogramirane odločitve – so večinoma enkratne nerutinske odločitve in zahtevajo posamični pristop k reševanju. Odločitvena situacija je po navadi nejasna s pomanjkljivimi informacijami in je slabo opredeljena (t. i. nestrukturiran problem). Zaradi nepoznanosti odločitvene situacije in/ali pomanjkanja ustreznih informacij za njihovo reševanje takšne odločitve v veliki meri temeljijo na intuiciji odločevalcev pri sprejemanju odločitev.

Management se pri svojem delu v organizacijah srečuje z rutinskimi in nerutinskimi odločitvami. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je delo nižjih ravni managementa bolj usmerjeno v rutinsko odločanje, višje ravni managementa pa so zadolžene za niz nerutinskih odločitev, katerih reševanje je bolj intuitivno (Daft, 2000).

Slika 26 prikazuje delež rutinskih in nerutinskih odločitev glede na ravni managementa v organizaciji (prirejeno po Mondy in Premeaux, 1993, str. 113).



Slika 26: Delež rutinskih in nerutinskih odločitev glede na ravni managementa v organizaciji.

Vir: lasten.

Najpomembnejša razlika med programiranimi in neprogramiranimi odločitvami se nanaša na stopnjo poznanosti problema in razpoložljivost informacij za sprejemanje odločitev, ki v procesu odločanja opredeljujeta zanesljivost (Daft, 2000, str. 269). V tem okviru lahko vsako odločitev uvrstimo na interval, ki ga na eni strani omejuje stanje popolne poznanosti odločitve ter ustreznih informacij za odločanje na drugi strani pa stanje popolnega nepoznavanja odločitve in pomanjkanje potrebnih informacij za odločanje (Daft, 2000).

Na intervalu možnih načinov odločanja v organizaciji se tako lahko oblikujejo različne odločitvene situacije z različno ravniyo (Daft, 2000, str. 270-271; tudi v Holt, 1993, str. 137-139; Schermerhorn, 2001, str. 57-58):

- Gotovosti (ang. certainty) – odločevalec ima zadostno količino informacij, o možnih alternativah in njihovih rezultatih.
- Tveganja (ang. risk) – pomanjkanje popolnih informacij, na voljo so zadovoljive informacije, vendar pa so poznane statistične verjetnosti rezultatov posameznih alternativ.
- Negotovosti (ang. uncertainty) – managerji poznajo cilje, ki jih želijo doseči, vendar pa imajo nepopolne informacije, tako da niti ne poznajo vseh možnih alternativ, niti vseh možnih statistično ocenjenih rezultatov.
- Nejasnosti (ang. ambiguity) – želeni cilji in/ali problem je nejasen, možne alternative je težko opredeliti, informacije o rezultatih posameznih alternativ niso na voljo.

Če zgornje kriterije povežemo s temeljnimi vrstami odločitev, lahko ugotovimo, da večina odločanja v praksi delovanja organizacij poteka v pogojih negotovosti, pri čemer so odločevalcem na voljo različni pripomočki (Rue in Byars, 1992, str. 59-61) in modeli ter različne kvantitativne metode/tehnike reševanja problemov (Holt, 1993, str. 144).

V literaturi se najpogosteje obravnavata dva temeljna pristopa k odločanju, in sicer (Rue in Byars, 1992, str. 53-56; Schermerhorn, 2001, str. 58-59):

- Intuitivni pristop k odločanju – kadar managerjeve odločitve temeljijo na intuiciji in fleksibilnosti.
- Sistematični pristop k odločanju – ki temelji na racionalnosti in analitičnem pristopu k odločanju. V okviru sistematičnega pristopa k odločanju sta

poznana optimizacijski pristop ter pristop na temelju zadovoljstva, ki temelji na podmeni o omejeni racionalnosti.

Za izvedbo odločanja lahko managerji uporabijo tudi različne modele odločanja (Daft, 2000, str. 272). Tako klasični model odločanja normativno opredeljuje, kako naj managerji odločajo, da bodo dosegli najboljše možne rezultate organizacije (Mumford et al., 2000; Christensen & Kohls, 2003). Administrativni model odločanja opisuje, kako managerji odločajo v pogojih negotovosti in nejasnosti, ob pomoči intuicije. Politični model odločanja se uporablja za sprejemanje neprogramiranih odločitev v pogojih negotovosti, kadar so informacije omejene in nejasne ter obstajajo konfliktni interesi med managerji glede prihodnje usmeritve organizacije.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Pojasnite vlogo managementskega odločanja v procesu planiranja v organizacijah.
- Predstavite proces odločanja.
- Opišite dejavnike, ki vplivajo na odločanje.
- Pojasnite vrste odločitev.
- Pojasnite razmere, v katerih lahko poteka odločanje.
- Opredelite razliko med programiranimi in neprogramiranimi odločitvami.
- Pojasnite temeljne pristope k odločanju.
- Opredelite razliko med sistematičnim in intuitivnim pristopom k odločanju.

5 Managementenska funkcija organiziranja

V okviru obravnave temeljnih značilnosti managementске funkcije organiziranja se osredotočamo na izbrana spoznanja managementskih povezanih z zasnovno delovanja organizacije, oblikovanjem funkcijskih področij v organizaciji in oblikovanje organizacijskih struktur organizacije.

Učni cilji v okviru tega poglavja so naslednji:

- spoznati pojem organiziranja,
- spoznati proces oblikovanja funkcijskih področij v organizaciji,
- spoznati proces oblikovanja organizacijskih struktur,
- seznaniti se s temeljnimi oblikami organizacijskih struktur,
- spoznati značilnosti organizacijskih struktur,
- predstaviti avtoriteto, moč, odgovornost in delegiranje v okviru oblikovanja organizacijskih struktur,
- razumeti razliko med centraliziranim in decentraliziranim delovanjem organizacije,
- razumeti razliko med hierarhično in plosko organizacijsko strukturo,

- razmeti razliko med mehansko in organsko organizacijsko strukturo,
- spoznati trende pri oblikovanju organizacijskih struktur in
- spoznati dejavnike oblikovanja organizacijskih struktur.

5.1 Opredelitev organiziranja

V vsaki organizaciji poteka proces organiziranja, s pomočjo katerega se organizirajo viri organizacije na takšen način, da se dosežejo zastavljeni cilji organizacije, ki so opredeljeni v planih organizacije (Dessler, 2004, str. 139). V okviru organiziranja se zbirajo in razporejajo viri za delovanje organizacije in oblikujejo naloge za doseganje ciljev organizacije, opredeljenih v planu (Holt, 1993, str. 264).

Organiziranje lahko najsplošneje opredelimo kot celoto aktivnosti usmerjenih v koordinacijo virov in ljudi z namenom doseganja ustreznih ciljev organizacije, ki potekajo v določeni strukturi in so povezani z zunanjim okoljem (Daft, 2007, str. 10).

Za pojem organiziranja lahko izpostavimo naslednje opredelitve:

- Proces uporabe virov organizacije z namenom doseganja strateških ciljev organizacije (Daft, 2000, str. 306).
- Oblikovanje niza aktivnosti potrebnih za doseganje ciljev organizacije in dodelitev avtoritete managerjem za nadzorovanje podrejenih, ki izvajajo aktivnosti (Rue in Byars, 1992, str. 228).
- Proces opredeljevanja formalnih odnosov med člani organizacije in viri organizacije z namenom doseganja ciljev organizacije (Mondy in Premeaux, 1993, str. 196).
- Proces urejanja človeških in drugih virov organizacije z namenom doseganja ciljev organizacije in vključuje delitev dela v organizaciji na naloge ter koordiniranje aktivnosti za doseganje ciljev organizacije (Schermerhorn, 2001, str. 202).
- Proces opredeljevanja dela, ki mora biti opravljeno za doseganje ciljev organizacije, in odgovornosti za izvedbo posameznih nalog v organizaciji (Holt, 1993, str. 264).

Organiziranje kot funkcija tako vključuje naslednje aktivnosti (Holt, 1993, str. 264):

- Oblikuje se formalna organizacijska struktura, ki opredeljuje managementsko hierarhijo, potek koordinacije v organizaciji in formalne komunikacijske kanale v organizaciji.
- Oblikujejo se funkcionalna področja v organizaciji, ki predstavljajo vsebinsko zaokrožena in povezana opravila iz določenega področja.
- Opredelijo se naloge, ki so potrebne za doseganje zastavljenih ciljev.

Pomembnejše koristi ustreznega organiziranja so naslednje:

- Izboljšano delovanje (in produktivnost) organizacije (Holt, 1993 str. 264).
- Ustrezno opredeljena in vzpostavljena avtoriteta in odgovornost v organizaciji (Rue in Byars, 1992, str. 228; Megginson et al., 1992, str. 268; Holt, 1993, str. 264).
- Jasno opredeljene naloge in logični poteki delovnih aktivnosti ter v tem okviru pričakovani prispevki posameznikov; naloge so jasno in logično povezane s cilji organizacije (Holt, 1993, str. 264).
- Preprečevanje konfliktov v organizaciji zaradi podvajanja ali napačne uporabe virov organizacije (Holt, 1993, str. 264).
- Vzpostavljena koordinacija med člani organizacije, ki opravljajo različne aktivnosti (Holt, 1993, str. 264; Megginson et al., 1992, str. 269).

Če povzamemo temeljne značilnosti organiziranja, lahko organiziranje na splošno opredelimo tudi kot proces delitve dela v organizaciji (Potočan & Mulej, 2007). Delo v organizaciji se lahko obravnava in ustrezno deli na področja dela navpično in vertikalno. Navpična delitev dela temelji na oblikovanju sistema odgovornosti in opredeljuje ravni managementa, kar se nato odraža v navpični organizacijski strukturi. Vodoravno (horizontalna) delitev dela temelji na specializaciji. Že Smith (1776) je v svojem delu izpostavil, kako je z delitvijo dela – tj. specializacijo za posamezne naloge (in/ali opravila, aktivnosti) v procesu dela - mogoče izboljšati produktivnost ter kakovost dela.

Organizacija mora za doseganje zastavljenih ciljev opraviti veliko število različnih in medsebojno povezanih opravil, kar vodi v kompleksnost poslovanja (Stacey et al., 2000; Schneider et al., 2017; Valentinov, 2017). Organizacija sestoji iz ljudi, ki izvajajo določene aktivnosti, le-te pa prispevajo k doseganju ciljev organizacije (Dessler, 2004, str. 139). Pomembna naloga managementa je zato opredeljevanje, kdo je zadolžen za kaj, kdo je zakaj odgovoren in kako so posamezni deli organizacije povezani med seboj (Hartmann, 1959). Vse aktivnosti v sklopu organiziranja so lahko izvedene na različne načine. Tako je največji izziv managerjev, da glede na zaznano situacijo izberejo najboljši možni način organiziranja (Schermerhorn, 2001, str. 202).

Managerjeva naloga v okviru funkcije organiziranja je tako oblikovanje smiselno zaokrožene celote za izvajanje dela organizacije (Dessler, 2004, str. 141). V nadaljevanju se osredotočamo na oblikovanje smiselno zaokroženih celot v organizaciji na temelju funkcijskih področij delovanja organizacije, ki predstavlja prevladujoči pristop za oblikovanje dela v sodobnih organizacijah.

Oblikovanje funkcijskih področij delovanja organizacije

Tradicionalni pristop k oblikovanju dela v organizaciji temelji na spoznanju o značilnostih naravnega poteka dela in oblikovanju funkcionalnih področij dela, ki vključujejo podobna dela in pripadajoče delovne aktivnosti (Daft, 2000). Na tej osnovi se skupine podobnih aktivnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev v organizacije, združijo v smiselno zaokrožene funkcionalne enote in se oblikujejo kot funkcije dela v organizaciji (Dessler, 2004, str. 141-142).

Smiselno zaokrožene funkcionalne enote v organizaciji, ki so rezultat procesa oblikovanja dela, se v literaturi in poslovni praksi največkrat oblikujejo kot poslovne funkcije (Daft, 2000; Yukl, 2008). Poslovne funkcije predstavljajo skupek istovrstnih in soodvisnih opravil v okviru izbranega funkcionalnega področja. Organizacije lahko za izvajanje enega funkcionalnega področja oblikujejo eno poslovno funkcijo, ali pa za izvajanje enega funkcionalnega področja oblikujejo več poslovnih funkcij (Daft, 2000). Tako je npr. računovodstvo lahko organizirano kot ena poslovna funkcija, ali pa v okviru več poslovnih funkcij, kot npr. knjigovodstvo, saldakonti, predračunavanje, itd.).

Literatura poroča o različnih izhodiščih za oblikovanje temeljnih funkcionalnih področij in nato poslovnih funkcij v organizacijah, kot so npr. spoznanja klasične angleške ekonomije in značilnosti reprodukcijskega procesa (Daft, 2000). V nadaljevanju predstavljamo oblikovanje funkcionalnih področij poslovanja in pripadajočih poslovnih funkcij na temelju razumevanja značilnosti in poteka reprodukcijskega procesa (slika 27).

D B P B' D'

D - denar; B - blago; P - proizvodnja; B' - blago več; D' - denar več

Slika 27: Reprodukcijski proces.

Vir: lasten.

Iz predstavljenega poteka reprodukcijskega procesa izhaja, da ima vsaka organizacija vsaj štiri temeljna funkcionalna področja dela in pripadajoče poslovne funkcije, in sicer:

- finančno funkcijo ($D \rightarrow D'$),
- nabavno funkcijo ($D \rightarrow B$),
- proizvodno funkcijo ali funkcijo opravljanja storitev ($B \rightarrow P \rightarrow B'$),
- prodajno funkcijo ($B' \rightarrow D'$).

Organizacija lahko za izvajanje posameznih funkcionalnih področij oblikuje tudi več poslovnih funkcij – npr. proizvodnjo izvaja v okviru funkcij priprave proizvodnje in proizvodnje same ter tudi oblikuje dodatne funkcije za potrebe svojega delovanja, kot so npr. kadrovska funkcija, raziskave in razvoj, logistika, informatika, priprava proizvodnje, itn. Pomembno je tudi opozoriti, da imajo v različnih tipih organizacij posamezne funkcije različen pomen – npr. finančna funkcija ima v proizvodnih organizacijah drugačen pomen kot v bankah (Dessler, 2004, str. 141-142).

Organizacije oblikujejo posamezne funkcije za podporo doseganju različnih namenov in ciljev (Daft, 2000). Poslovne funkcije v organizacij so tako lahko usmerjene v okolje, sistem (izvajanje delovanja same organizacije) in upravljanje organizacije (Daft, 2000). Poslovne funkcije usmerjene v okolje so namenjene izvajanju aktivnosti, ki omogočajo zadovoljevanje potreb in zahtev odjemalcev za doseganje željenih ciljev v okviru izvajanja temeljne dejavnosti organizacij. Različne

organizacije lahko kot poslovne funkcije usmerjene v okolje izvajajo npr. nabavo (npr. trgovinske organizacije), proizvodnjo (proizvodnje organizacije), distribucijo (npr. logistična podjetja), transport (transportna podjetja), skladiščenje (npr. javna skladišča).

Poslovne funkcije, ki podpirajo delovanje organizacije in posredno prispevajo k izvajanju temeljne dejavnosti organizacij, literatura označuje kot funkcije usmerjene v sistem (Daft, 2000). Literatura v tem okviru najpogosteje omenja funkcije raziskav in razvoja (R&R), Managementa človeških virov, zagotavljanje opreme in tehnologije, financiranja in informatike. Tretja skupina vključuje funkcije namenjene za podporo uresničevanju interesov lastnikov v organizacijah (v literaturi označeno kot upravljanje (ang. Corporate governance) in managementa (Nikolić & Zlatanović, 2018; Filatotchev et al., 2019). Literatura v tem okviru najpogosteje omenja funkcije odločanja, kontroliranja ter ukrepanja.

Temeljne prednosti organiziranja na temelju oblikovanja funkcionalnih področij dela pripadajočih poslovnih funkcij so predvsem naslednje (Dessler, 2004, str. 142-143):

- Izboljšanje učinkovitosti delovanja posameznih funkcij zaradi specializacije dela, doseganja ekonomije obsega in zmanjšanje obsega podvojenih aktivnosti v organizaciji.
- Managerji, ki vodijo posamezna funkcijska področja v organizaciji, imajo specializirana znanja za področje, ki ga vodijo;
- Lažji nadzor nad izvajanjem dela v organizaciji, saj je funkcijski manager neposredno odgovoren za izvajanje dela v okviru funkcije.

Literatura omenja tudi možne pomanjkljivosti organiziranja na temelju oblikovanja funkcijskih področij delovanja organizacije in sicer (Dessler, 2004, str. 143):

- Povečanje kompleksnosti obvladovanja posameznega funkcijskega področja z naraščanjem števila izdelkov, ki jih organizacija proizvaja.
- Zmanjševanje fleksibilnosti odziva organizacije na potrebe in zahteve njenih odjemalcev.
- Pomanjkanje medfunkcijskega sodelovanja med posameznimi funkcijami v organizaciji, zaradi težnje po doseganju optimalnega rezultata znotraj posameznih funkcij v organizaciji.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Pojasnite povezavo med planiranjem in organiziranjem.
- Predstavite pojem organiziranja.
- Predstavite vlogo in pomen organiziranja v organizacijah.
- Katere so temeljne koristi organiziranja?
- Predstavite proces oblikovanja poslovnih funkcij v organizaciji.
- Predstavite značilnosti posameznih temeljnih funkcij v organizaciji.
- Predstavite prednosti in slabosti organiziranja na temelju opredelitve funkcijskih področij delovanja organizacije.

5.2 Izhodišča za obravnavo organizacijskih struktur

Področje managementa, ki se ukvarja s členitvijo celotnega delovanja organizacije in pripadajočega dela na smiselno zaokrožena funkcionalna področja, poslovne funkcije ter organizacijske enote, se v literaturi označuje kot departmentizacija (ang. departmentalization) (Daft, 2000). Organizacije za izvajanje funkcionalnih področij dela in pripadajočih poslovnih funkcij oblikujejo nižje organizacijske enote, kot so npr. oddelki (angl. departments), divizije (ang. divisions) in sekcije (»sections«). Managerji na osnovi izhodišč in spoznanj departmentizacije opredelijo organizacijske enote, vlogo in pomen posameznika v enoti, vlogo in pomen skupine v enoti ter vlogo in pomen enote v celotni organizaciji.

Pri delitvi organizacije izhajajo iz različnih načel delitve dela (npr. delitve in specializacije dela, povezovanja dejavnikov proizvodnje, koordinacije, prostovoljnega vključevanja v organizacijo, sestavljenosti, formalizacije, centralizacije) in različnih kriterijev delitve dela (npr. kriteriji izvrševanja, objekta ali časa izvedbe dela) (Waterman Jr et al., 1980; Adler, 1983; Mintzberg, 1983; Tirole, 1988; Etzioni, 1997).

Organizacijsko strukturo lahko najsplošneje opredelimo kot sistem notranjih povezav in odnosov v organizaciji (Daft, 2000). Pogosto jo managementski avtorji obravnavajo tudi kot celoto materialnih dejavnikov, človeških dejavnikov, nalog, upravljanja in managementa in časovnega poteka dela (Daft, 2000).

Organizacije lahko uporabijo tudi različne pristope za oblikovanje svojih struktur, kot je npr. oblikovanje od zgoraj navzdol (tj. top-down pristop), od spodaj navzgor (tj. basic-upward pristop), kombinirani pristop (tj. hkratna uporaba »top-down« in »basic-upward« pristopov), strategijo klina, ki predpostavlja, da s spremembami začnemo na srednji ravni delovanja podjetja (npr. na strateški) ter na osnovi večjega števila nukleusov ("multiple nucleus").

Rezultat celovitega pristopa k oblikovanju organizacije je formalna organizacijska struktura, ki predstavlja vnaprej določen razpored del in sistem medsebojnih povezav v organizaciji za potrebe delovanja organizacije (Schermerhorn, 2001, str. 224).

Za (formalno) organizacijsko strukturo je značilno predvsem, da (Daft, 2007, str. 190; Schermerhorn, 2001, str. 202-203; Mondy in Premeaux, 1993, str. 242; Dessler, 2004, str. 139-140; Rue in Byars, 1992, str. 248-249):

- Opredeljuje formalne sisteme poročanja v organizaciji, število ravni v hierarhiji in razpon kontrole managementa in nadzornikov.
- Opredeljuje formalne odnose med posamezniki in skupinami v organizaciji.
- Poveže posameznike v funkcionalna področja organizacije, ki predstavljajo osnovo za delovanje celotne organizacije,
- Vključuje oblikovane sisteme za zagotavljanje učinkovitega komuniciranja, koordiniranja in integracijo dela med posameznimi funkcionalnimi področji delovanja organizacije.
- Se prikazuje grafično, z organigramom, ki prikazuje formalno razporeditev oz. ureditev dela v organizaciji, razporeditev delovnih mest in nazivov, odnose med posameznimi položaji v organizaciji ter komunikacijske kanale v organizaciji.
- Opredeljuje meje delovanja (formalne) organizacije.
- Odraža odgovornost za doseganje ciljev organizacije, komunikacijske kanale in pristojnosti odločanja v organizaciji.
- Razkriva verigo ukazovanja v organizaciji (ang. chain of command) med njenimi posameznimi deli, predvsem med najvišjimi in najnižjimi delovnimi mesti, in ponazarja, na kakšen način poteka prenos ukazov od managerjev na višjih ravneh k managerjem, ki delujejo na nižjih organizacijskih ravneh.

V okviru vsake organizacije, ki ima opredeljeno formalno organizacijsko strukturo, se oblikuje tudi neformalna (dejanska) organizacijska struktura, ki nastaja skozi razvoj odnosov v okviru delovanja formalne organizacijske strukture (Daft, 2000). Opredelimo jo lahko kot množico povezav in odnosov med člani formalne organizacije ne glede na položaj v formalni organizacijski strukturi (Mondy in Premeaux, 1993, str. 213-214; Schermerhorn, 2001, str. 203; Rue in Byars, 1992, str. 228).

Neformalna organizacija nastaja postopoma z oblikovanjem neformalnih komunikacijskih kanalov med člani organizacije in oblikovanjem novih načinov dela v organizaciji (Dessler, 2004, str. 140-141). Predstavlja t. i. organizacijo v senci (ang. shadow structure), ki nastane na temelju osebnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji, čustvenosti in drugih socialnih aktivnosti (Holt, 1993, str. 282). S pojmom neformalne organizacije se pogosto označuje tudi delovanje neformalnih skupin v organizaciji (Mondy in Premeaux, 1993, str. 217-219).

Pojem neformalne organizacije se običajno povezuje z delovanjem neformalnih skupin, za katere velja, da jih lahko na osnovi razloga za njihovo oblikovanje opredelimo kot interesne skupine - ki nastajajo zaradi narave dela, ki ga opravljajo člani skupine in prijateljske skupine - ki nastajajo zaradi skupnega druženja njihovih članov zunaj podjetja (Daft, 2000).

Obstoj neformalne organizacije lahko ima tako pozitivne kot negativne posledice za organizacijo (Holt, 1993, str. 283; Schermerhorn, 2001, str. 203-204). Zato mora biti management sposoben prepoznavati obstoj in delovanje neformalne organizacije ter obstoj neformalnih skupin na vseh ravneh organizacije (Mondy in Premeaux, 1993, str. 214).

Pomembnejše koristi neformalne organizacijske strukture so naslednje (Mondy in Premeaux, 1993, str. 217-218; Holt, 1993, str. 283; Schermerhorn, 2001, str. 203; Dessler, 2004, str. 140-141):

- Izboljšano delovanje organizacije, saj odpravljajo pomanjkljivosti in slabosti formalne organizacije, kadar formalna organizacijska struktura več ne omogoča reševanja novonastalih situacij (npr. pomanjkanje formalnih komunikacijskih kanalov).

- Neformalna organizacija omogoča podporo novozaposlenih v organizaciji, ki je običajno skozi formalno organizacijo niso deležni .
- Z oblikovanjem neformalnih odnosov med člani organizacije se oblikujejo različne mreže.

Možne slabosti neformalne organizacijske strukture so predvsem naslednje (Schermerhorn, 2001, str. 204; Mondy in Premeaux, 1993, str. 218-219):

- Interesi neformalnih skupin so pogosto nasprotni interesom organizacije.
- Širjenje govoric in nenatančnih informacij.
- Pogosto so izvor odpora zaposlenih do sprememb in lahko odvrtaajo zaposlene od doseganja ciljev organizacije.

Glede razmerja med formalno in neformalno strukturo literatura navaja, da sta ti obliki strukture enaki samo ob ustanovitvi organizacije, kasneje pa se praviloma razlikujeta (Daft, 2000).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite proces oblikovanja organizacijske strukture.
- Predstavite značilnosti formalne organizacijske strukture.
- Predstavite značilnosti neformalne organizacijske strukture.
- Predstavite koristi in slabosti neformalne organizacijske strukture.

5.3 Značilnosti organizacijskih struktur

Na temelju opredelitve organizacijske strukture v nadaljevanju predstavljamo dejavnike organizacije in izbrane značilnosti organizacijskih struktur. Izmed niza teh značilnosti bomo predstavili avtoriteto in odgovornost, centraliziranost in decentraliziranost, mehansko in organsko zasnovano organizacije ter hierarhičnost organizacijskih struktur.

Dejavniki oblikovanja organizacijskih struktur

Na oblikovanje organizacije pomembno vpliva splet dejavnikov (tj. subjektov in objektov organizacije), ki neposredno ali posredno določajo organizacijo (tj. model podjetja) in/ali vplivajo na organizacijsko strukturo podjetja. Med raziskovalci managementa ni enotnega mnenja o vplivu posameznih dejavnikov na posamezno

organizacijo kot tudi ne o vplivu istega dejavnika na različne organizacije (Schermerhorn, 2001, str. 222). Zato so raziskovalci oblikovali različne pristope za obravnavo vloge in pomena dejavnikov pri oblikovanju organizacijske strukture (glej npr. Daft, 2001; Daft, 2007).

Pogosto se omenja obravnavo dejavnikov glede na njihove vsebinske značilnosti ter možnosti njihovega spoznanja, opredelitev ter managiranja (Daft, 2000). V okviru tega pristopa raziskovalci dejavnike oblikovanja organizacijske strukture razvrščajo v dve skupini in jih opredeljujejo kot (Daft, 2001, str. 17):

- Strukturne dejavnike – ki opredeljujejo notranje značilnosti organizacije in predstavljajo osnovo za primerjavo organizacij. Pomembnejši strukturni dejavniki so: formalizacija, specializacija dela, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizem in razporeditev zaposlenih po funkcionalnih področjih.
- Vsebinske dejavnike – ki opredeljujejo značilnosti organizacije kot celote in vključujejo: cilje in strategijo organizacije, velikost organizacije, okolje organizacije, tehnologijo organizacije ter kulturo organizacije. Vsebinski dejavniki pomembno vplivajo (in oblikujejo) strukturne dejavnike.

Strukturne in vsebinske dejavnike oblikovanja organizacijske strukture prikazuje slika 28 (Daft, 1998, str. 16).

Druga skupina raziskovalcev opredeljuje dejavnike glede na področje njihovega izvora in delovanja, in sicer kot (Daft, 2000, str. 72-81; Mondy in Premeaux, 1993, str. 196):

- Notranje dejavnike – na katere lahko organizacija pomembno vpliva. Pomembnejši notranji dejavniki so: strategija in cilji organizacije, tehnologija organizacije, velikost organizacije (v povezavi z življenjskim ciklom), proizvodi oz. storitve organizacije in lokacija.
- Zunanje dejavnike – na katere organizacija ne more pomembno vplivati. Pomembnejši zunanji dejavniki so: družbeno-kulturno okolje, politični in pravni okvir delovanja, institucionalne razmere delovanja, integracijski procesi, trg in razvoj znanosti.



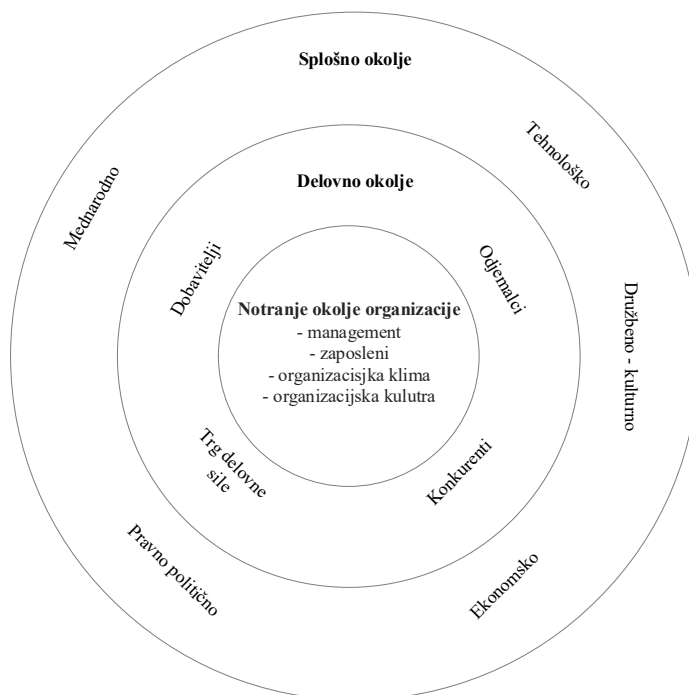
Slika 28: Strukturni in vsebinski dejavniki oblikovanja organizacijske strukture.

Vir: lasten.

Navedeni dejavniki nimajo enakega pomena in vpliva na posamezno organizacijo, hkrati pa je vpliv posameznega dejavnika v različnih organizacijah lahko različen (Daft, 2000).

Pomembnejša področja notranjih in zunanjih dejavnikov organizacij prikazuje slika 29 (povzeto po Daft, 2000).

V sodobnih pogojih delovanja organizacij se vedno bolj uporablja kontingenčno razumevanje dejavnikov (Etzioni, 1997), ki temelji na predpostavki, da je potrebno obravnavati dejavnike ob upoštevanju specifičnih značilnosti posamezne organizacije in njihov specifični vpliv v obravnavani situaciji (Daft, 2000).



Slika 29: Notranji in zunanji dejavniki organizacije.

Vir: lasten.

Avtoriteta, moč, odgovornost in delegiranje

V literaturi se navajajo številne pomembne značilnosti organizacijskih struktur, ki določajo primernost in rezultate njihove uporabe za organizacije (Daft, 2000). Med njimi se najpogosteje omenjajo predvsem (Daft, 2000):

- Avtoriteta, ki označuje pravico posameznika, da samostojno odloča, samostojno izvede izbrane aktivnosti in daje ukaze (oz. navodila) drugim (tj. podrejenim) (Dessler, 2004, str. 140).
- Moč, ki se nanaša na zmožnost vplivanja (Raven, 1993) na posameznika, skupino, odločitve ali potek dogodkov (Megginson et al., 1992, str. 312).
- Odgovornost (ang. responsibility) obvezo za izvedbo prevzetih aktivnosti posameznika za izvajanje dela (Megginson et al., 1992, str. 301).
- Delegiranje, ki predstavlja prenos avtoritete in odgovornosti managementa na zaposlene na nižjih hierarhičnih ravneh organizaciji (Daft, 2000, str. 309).

Avtoriteta je formalna ali neformalna pravica posameznikov (ali skupin) v organizacijah do nastopanja in/ali ukazovanja. Avtoriteta nosilec dovoljuje, da določajo cilje, direktno vplivajo na akcije in razporejajo organizacijske vire za doseganje želenih rezultatov (Hartmann, 1959; Ruggie, 2018). Poznamo različne opredelitve in delitve avtoritete, npr. pozicijska, strokovna; linijska, osebna (Daft, 2000).

Lastniki organizacije - imajo na temelju svojega lastniškega vložka v organizaciji največjo formalno avtoriteto, ki jo lahko prenesejo na managerje v okviru pooblastila za vodenje organizacije in zastopanje ter doseganje interesov lastnikov. Lastniki svojo avtoriteto uveljavljajo preko izbora managerjev (vrhovnega managementa), določanja delovanja podjetja (in sprejemanja dolgoročnih odločitev) in odločajo o delitvi izida delovanja organizacije (Dessler, 2004, str. 140).

Managerji, ki delujejo v okviru t. i. procesnih funkcij v organizaciji (npr. proizvodnja, nabava), imajo linijsko avtoriteto. Linijski managerji so tako odgovorni za izvedbo ključnih aktivnosti v okviru njihovega področja delovanja ter dajejo navodila podrejenim v okviru vzpostavljene verige ukazovanja. Managerji, ki delujejo v okviru t. i. prečnih funkcij v organizaciji (npr. splošne in kadrovske zadeve, pravne zadeve) imajo t. i. svetovalno oziroma strokovno avtoriteto (ang. staff authority). Temeljna naloga teh managerjev na takšnih položajih je tako svetovanje in pomoč managerjem, ki delujejo v procesnih funkcijah v organizaciji. Vloga managerjev, ki delujejo v okviru prečnih funkcij v organizaciji, je tako omejena zgolj na svetovanje, saj nimajo avtoritete za dajanje navodil v okviru verige ukazovanja. Izjema je le dajanje navodila znotraj oddelka, v katerem delujejo. Klasični primer je manager oddelka za opravljanje s človeškimi viri, ki sodeluje z vsemi managerji v procesnih funkcijah (Dessler, 2004, str. 140).

Vendar pa se v praksi delovanja organizacij pojavlja, da ima manager, ki deluje v okviru prečne funkcije tudi funkcijsko avtoriteto, v okviru katere lahko daje navodila navzdol po verigi ukazovanja za natančno opredeljene zadeve. Npr. manager za področje človeških virov mora odobriti uporabo osebnih testov pri zaposlovanju novih sodelavcev (Dessler, 2004, str. 140). V poslovni praksi imajo manjše organizacije običajno zgolj managerje, ki delujejo v okviru posameznih procesnih funkcij, medtem ko pa imajo večje organizacije tudi managerje, ki delujejo v okviru prečnih funkcij (npr. računovodstvo, nadzor kakovosti, pravna služba, človeški viri) (Dessler, 2004, str. 140).

Podrobno so zgoraj opredeljeni pojmi obravnavni v okviru funkcije vodenja.

Centralizirana in decentralizirana organizacija

V okviru oblikovanja procesa organiziranja se določi tudi raven centralizacije oz. decentralizacije delovanja organizacije (Damanpour, 1991; Brettel et al., 2014; Meissner et al., 2017). V primeru centraliziranega delovanja je tako večina odločitev sprejeta na višjih ravneh managementa v organizaciji. V primeru decentraliziranega delovanja pa managerji iz višjih hierarhičnih ravni delegirajo managerjem na nižjih ravneh velik delež odločitev in prenašajo na njih avtoriteto in odgovornost za izvedbo (Rue in Byars, 1992, str. 231-233).

Tako je v decentralizirani organizaciji avtoriteta za večino odločitev v okviru funkcijskih področij delovanja organizacije delegirana managerjem funkcijskih področij, medtem ko pa strateške odločitve o prihodnjem delovanju organizacije ostajajo v domeni vrhnjega managementa organizacije (Dessler, 2004, str. 188; Mondy in Premeaux, 1993, str. 238).

V poslovni praksi ostaja (še vedno) odprto pomembno vprašanje: katere odločitve v organizaciji decentralizirati in katere centralizirati. Eno izmed pomembnejših možnosti je upoštevanje pomena odločitev. Tako je potrebno decentralizirati odločitve, ki vplivajo le na eno izmed divizij (in/ali na izbrano funkcijsko področje delovanja organizacije) in obenem zahtevajo veliko časa. Na drugi strani pa je potrebno centralizirati odločitve, ki pomembno vplivajo na delovanje (predvsem prihodnje) celotne organizacije (Dessler, 2004, str. 188).

Nekateri pomembni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje razmerja med centralizacijo in decentralizacijo delovanja v organizaciji so (Mondy in Premeaux, 1993, str. 237-242):

- Velikost organizacije – z velikostjo organizacije kompleksnost njenega obvladovanja narašča. Velikim organizacijam, ki delujejo na različnih trgih pogosto primanjkuje strokovnjakov na višjih managementskih ravneh. Tako je v okoljih, kjer je za uspeh organizacije potrebna hitra reakcija na spremenjene okoliščine delovanja, potreba po decentralizaciji delovanja in odločanja ključnega pomena.

- Razpršenost organizacije – v organizacijah, ki delujejo v različnih državah, je večja potreba po decentralizaciji, saj te organizacije delujejo v različnih kulturnih okoljih, v katerih veljajo različni zakoni in različnost delovne sile ter sindikatov v tem okvirju.
- Kompetence zaposlenih – zaradi pomanjkanja ljudi z ustreznimi sposobnostmi na višjih ravneh managementa, ob hkratnem zniževanju števila hierarhičnih ravni v organizacijah, organizacije vse več odločitev delegirajo na managerje na nižjih managementskih ravneh in vse do izvedbenih delavcev.
- Komunikacijski kanali v organizaciji – z naraščanjem velikosti, kompleksnosti in geografsko razpršenostjo postaja komuniciranje med člani organizacije pogosto zelo težavno. Zaradi pomanjkanja ustrezne komunikacije in nezmožnosti prenosa popolnih informacij med posameznimi ravnmi managementa (predvsem od spodaj navzgor), ki je potrebno v primeru centraliziranega odločanja, morajo organizacije za izboljšano delovanje vse več odločitev decentralizirati.
- Sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija – uporaba le-te v organizacijah omogoča ohranjanje nadzora in rednega spremljanja delovanja managerjev na nižjih ravneh, kar omogoča več decentraliziranega delovanja in odločanja v organizaciji.

Mehanska in organska organizacijska struktura

Predvsem v literaturi o managementu in v praksi delovanja organizacij se pogosto omenja tudi delitev organizacijskih struktur na mehanske in organske, ki sta jo razvila Burns in Stalker (Burns, 1978). Raziskovalca sta na temelju raziskave različnih organizacij in ob upoštevanju značilnosti organizacij, opredelila dve temeljni obliki organizacijskih struktur, in sicer (glej v Dessler, 2004, str. 169-170; Schermerhorn, 2001, str. 222-224; Rue in Byars, str. 1992, str. 251):

- Mehansko organizacijsko strukturo (tj. birokratska) – pri tem pristopu se organizacije obravnavajo kot mehanske celote (kot stroji) z načeli birokratske zasnove delovanja. Takšna zasnova organizacije je primerna za delovanje v stabilnem okolju.
- Organsko organizacijsko strukturo (tj. adaptivna) – pri tem pristopu se organizacijo obravnava kot organizem (tj. celota medsebojno povezanih

delov), ki temelji na ploskem delovanju organizacije in je primerna za delovanje v dinamičnih pogojih delovanja.

Temeljne značilnosti mehanske zasnove organizacije in v tem okviru mehanske organizacijske strukture so predvsem naslednje (Dessler, 2004, str. 169-170; Schermerhorn, 2001, str. 223, 225-226; Mondy in Premeaux, 1993, str. 237-238):

- Veriga ukazovanja in avtoriteta v organizaciji sta jasno opredeljeni in gre za dosledno upoštevanje verige ukazovanja v organizaciji.
- Delitev dela v organizaciji na temelju funkcionalnih področij delovanja organizacije z natančnimi opisi delovnih nalog.
- Posamezniki v organizaciji so visoko specializirani za opravljanje posameznih del oz. nalog v organizaciji.
- Večina pomembnih odločitev je centraliziranih in v domeni vrhnjega managementa.
- Razpon kontrole managementa je ožji zaradi lažjega nadzora, pri čemer manager nadzoruje manjše število podrejenih; nadzor je tesnejši in podrobnejši.
- Koordinacija in nadzor znotraj organizacije temelji na doslednem upoštevanju opredeljene verige ukazovanja in se izvaja s strani višjih ravni managementa v organizaciji.
- Uporaba formalne hierarhije za koordinacijo dela v organizaciji.
- Delovanje organizacije temelji na uporabi velikega števila natančno določenih predpisov in navodil za izvajanje dela v organizaciji.
- Funkcionalna področja organizacije predstavljajo temeljno enoto za izvajanje dela v organizaciji, pri čemer je sodelovanja med funkcionalnimi področji v organizaciji malo.
- Natančno opredeljeni komunikacijski kanali, po katerih tečejo informacije in navodila.
- Prevladujejo formalni in neosebni načini sodelovanja in komuniciranja med člani organizacije.
- Formalni sistemi, ki omogočajo management kompleksnih informacij v organizaciji in odkrivanje odstopanja delovanja organizacije od zastavljenih ciljev.

- Mehanska zasnova delovanja organizacije je primerna za organizacije, ki delujejo v stabilnih pogojih delovanja, kjer je možno programirati delo in izvajati rutinska opravila za doseganje ciljev organizacije.
- Mehanska zasnova delovanja organizacije predstavlja pomembno izhodišče za doseganje učinkovitosti delovanja organizacije.
- Vrhnji management oblikuje takšno strategijo, ki omogoča organizaciji konkurenčno prednost, učinkovito uporabo virov organizacije in uspešno premagovanje sprememb v okolju organizacije.

Sodobni pogoji delovanja organizacij se spreminjajo hitro in nepredvidljivo, zato mehanska zasnova organiziranosti ne omogoča ustreznega spopadanja z izzivi sodobnih pogojev delovanja. Pomembnejše značilnosti sodobnih pogojev delovanja so predvsem nepredvidljive in drastične spremembe povpraševanja po izdelkih/storitvah organizacije v izjemno kratkem obdobju, konkurenca se spreminja izjemno hitro, razvojni časi izdelka se drastično zmanjšujejo in tehnološke inovacije, ki so vedno pogostejše in vse bolj radikalne (Dessler, 2004, str. 169). Organizacije, ki delujejo v sodobnih globalnih razmerah, zato vedno pogosteje uporabljajo organsko organiziranost, ki jim omogoča doseganje željene fleksibilnosti, ažurno odločanje in inovativnost delovanja (Schermerhorn, 2001, str. 224).

Kadar organizacija zasnuje svoje delovanje na temelju t. i. organske organiziranosti, se pomembno spremenijo naslednji elementi v okviru obstoječe (po navadi mehanske) organizacijske strukture organizacije, in sicer (Daft, 2007, str. 28-32; Schermerhorn, 2001, str. 222-224):

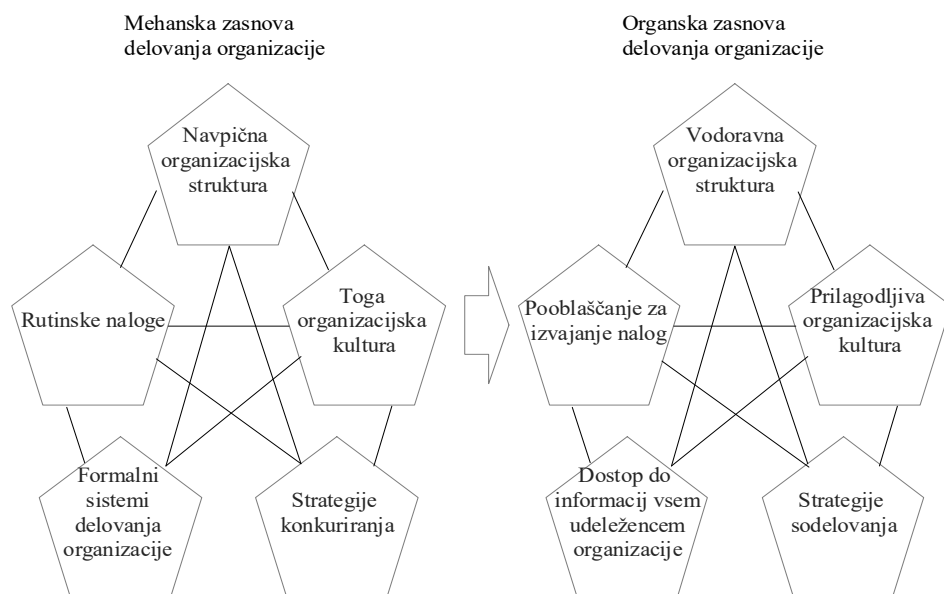
- Odmik od tradicionalne (tj. mehanske) organiziranosti in težnja k zasnovi delovanja na temelju organske organiziranosti, v okviru katere se oblikuje ploska organizacijska struktura.
- Od odpravljanja rutinskih nalog v tradicionalni organizaciji, do sprejemanja odgovornosti za izvedbo nalog v okviru procesa opolnomočenja zaposlenih.
- Od formalnih kontrolnih sistemov, ki omogočajo management kompleksnih informacij v organizaciji, do delitve informacije, kjer imajo vsi zaposleni informacije, ki jim omogočajo hitro reagiranje.
- Od strategije konkuriranja do strategije sodelovanja.
- Od toge do adaptivne (tj. prilagodljive) organizacijske kulture.

Temeljne značilnosti organske zasnove in v tem okviru organske organizacijske strukture so predvsem naslednje (Dessler, 2004, str. 169-170; Schermerhorn, 2001, str. 223-226; Mondy in Premeaux, 1993, str. 237-238):

- Veriga ukazovanja in avtoriteta v organizaciji nista jasno opredeljeni, saj se delo v organizaciji hitro in pogosto spreminja, kar kaže na nedosledno upoštevanje verige ukazovanja.
- Oblikovanje organizacijske strukture na temelju ključnih procesov v organizaciji.
- Delitev dela v organizaciji na temelju oblikovanja različnih divizij organizacije (različna izhodišča za divizijsko grupiranje).
- Posamezniki so usposobljeni za opravljanje raznolikega dela (tj. večjega obsega) v organizaciji.
- Zaposleni v organizaciji (predvsem nemanagerji) so zadolženi za vse več pomembnih odločitev, kar vodi v decentralizacijo odločanja, ki omogoča večjo fleksibilnost delovanja organizacije in hitre reakcije organizacije.
- Delegiranje odgovornosti in potrebne avtoritete za izvedbo nalog v organizaciji.
- Širok razpon kontrole managementa, pri čemer manager nadzoruje večje število podrejenih; nadzor je bolj splošen, poudarek je na samokontroli zaposlenih.
- Poudarek je na tesnem sodelovanju med funkcionalnimi področji organizacije.
- Meje med funkcionalnimi področji v organizaciji so zabrisane, saj je večina timov sestavljena iz članov različnih funkcionalnih področij v organizaciji.
- Skupinsko delo predstavlja najpomembnejši način za izvajanje dela v organizaciji.
- Možnost za inoviranje in prilagajanje izhodiščnih načrtov organizacije.
- Zagotovitev pretoka informacij po celotni organizaciji, tako da imajo vsi zaposleni informacije, ki jim omogočajo hitro reagiranje.
- Delovanje organizacije temelji na uporabi manjšega števila postopkov in pravil.
- Organiziranost temelji na t. i. ploski organizaciji le z nekaj vrhnjimi managerji.

- Kreativnost, hitre odločitve in odzivnost na spremembe v okolju, za kar je potrebna fleksibilna avtoriteta v organizaciji organska zasnova delovanja organizacije je primerna za organizacije, ki delujejo v nestabilnih, dinamičnih in hitro spremenljivih pogojih delovanja, saj le-ta omogoča fleksibilnost.

Povzetek spoznanj o ključnih značilnostih v mehanski in organski zasnovi delovanja organizacije je prikazan na sliki 30 (Daft, 2007, str. 29).



Slika 30: Mehanska in organska zasnova delovanja organizacije.

Vir: lasten.

Na osnovi predstavljenih izhodišč za organiziranje lahko povzamemo, da organizacije, ki delujejo v stabilnih pogojih delovanja in opravljajo po večini rutinska dela težijo k povečevanju učinkovitosti delovanja organizacije. Zato svoje delovanje zasnujejo na temelju mehanskega pristopa k oblikovanju organizacije, saj pomembno izpostavljajo pomen pravil in postopkov, natančno določene verige ukazovanja, imajo centralizirano odločanje, večje število managementskih ravni in delo v organizaciji oblikovano na temelju funkcionalnih področij delovanja organizacije. Na drugi strani pa organizacije, ki delujejo v dinamičnih in hitro spremenljivih pogojih delovanja, kjer je stalna potreba po izboljševanju obstoječih in razvijanju novih izdelkov, ki morajo zadovoljevati hitro naraščajoče potrebe in

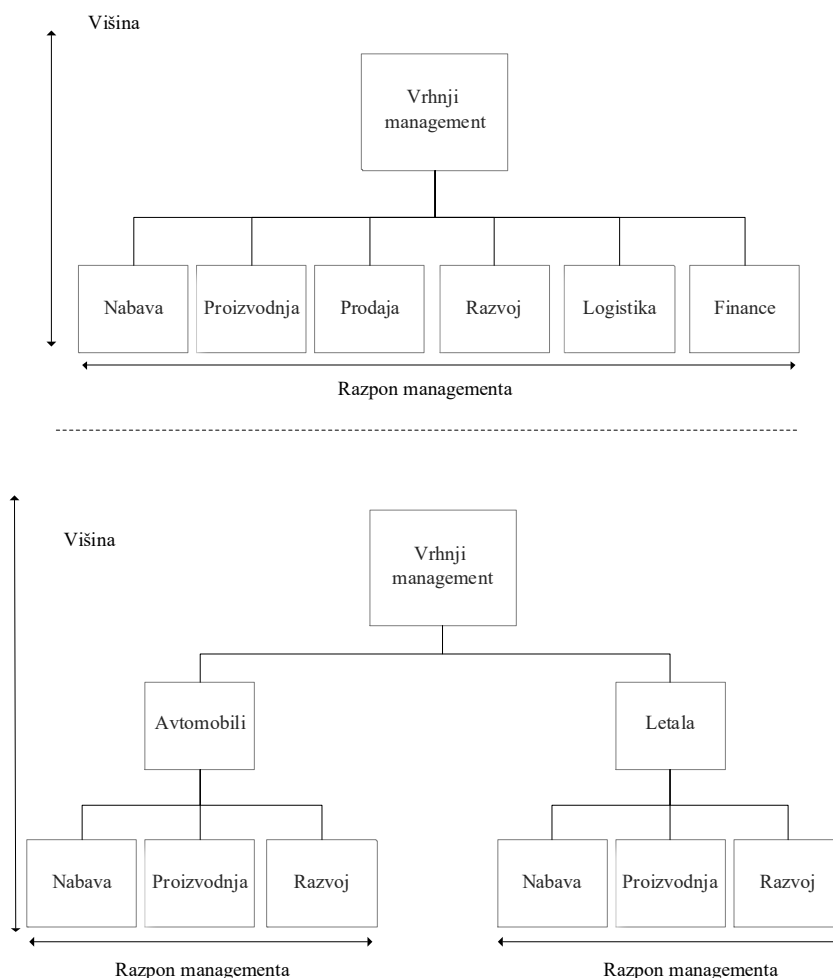
zahteve odjemalcev. V takšnih okoliščinah management zasnuje svoje delovanje na temelju organske organiziranosti, ki organizaciji omogoča pogoje za rast in razvoj na temelju fleksibilnosti, in inovativnosti delovanja (Dessler, 2004, str. 171-172).

Hierarhične in ploske organizacijske strukture

V literaturi se organizacijske strukture na temelju števila njihovih ravni in razponom vodenja pogosto opredeljujejo kot hierarhične ali ploske organizacijske strukture (Daft, 2000). Organizacije s prevladujočimi značilnostmi tradicionalnih organizacijskih struktur imajo običajno večje število ravni delovanja, hkrati pa tudi ožji razpon managementskega vodenja (Daft, 2000). Novejše organizacijske strukture imajo nasprotno manjše število ravni delovanja, hkrati pa tudi vodenje delegirajo na nižje ravni delovanja, ker vse omogoča oblikovanje ploske organiziranosti. Ploska organizacijska struktura se izraža npr. v timskem delu, intenzivnem sodelovanju med funkcionalnimi področji organizacije, delegiranju avtoritete in odgovornosti zaposlenih v organizaciji ipd. Z oblikovanjem bolj ploskih organizacijskih struktur se zmanjša število ravni managementa (ang. Downsizing) (Tomasko, 1990; Filatotchev et al., 2000; Kaufman, 2015), kar vodi delno tudi v zmanjšanje stroškov organizacije, pri čemer pa se vse več odgovornosti za sprejemanje odločitev prenaša na managerje na nižjih ravneh v organizaciji in na ostale sodelavce v organizaciji v okviru opolnomočenja (ang. Empowerment) (Kaufman, 2015; Jordan et al., 2017).

Za sodobne razmere je tako značilno, da klasične tj. tradicionalne načine delovanja organizacij, ki temeljijo na tradicionalnih organizacijskih strukturah zamenjujejo in/ali dopolnjujejo nekateri sodobni načini organiziranja ter posledično delovanja organizacij (glej npr. Schermerhorn, 2001) odvisno od potreb in usmeritev organizacije.

Razmerje med razponom managementa in hierarhičnostjo organizacijske strukture prikazuje slika 31 (prirejeno po Daft, 2000).



Slika 31: Razmerje med razponom managementa in hierarhičnostjo organizacijske strukture.

Vir: lasten.

Literatura vključuje različne pristope za oblikovanje struktur, med katerimi se v organizacijah najpogosteje uporablja t. i. strukturni pristop (Daft, 2000). Z njegovo uporabo želijo raziskovalci opredeliti (Daft, 2000):

- potrebne delovne aktivnosti – v okviru posameznih funkcionalnih področij dela;
- sistem poročanja – v okviru katerega se oblikuje veriga ukazovanja;
- skupine ali enote v organizaciji.

Pomembnejše strukturne alternative za zasnovno in oblikovanje organizacijskih struktur so predvsem naslednje (Daft, 2000):

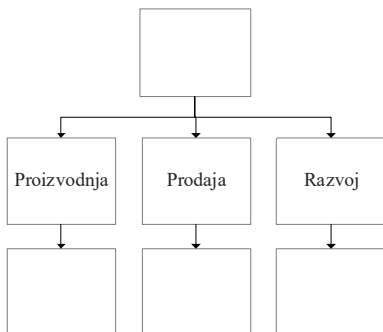
- vertikalni funkcionalni pristop (ang. Vertical functional approach),
- divizijski pristop (ang. Divisional approach),
- horizontalni matrični pristop (ang. Horizontal matrix approach),
- timsko usmerjen pristop (ang. Team-based approach),
- mrežni pristop (ang. Network approach).

Različne pristope pri oblikovanju organizacijskih struktur prikazuje slika 32.

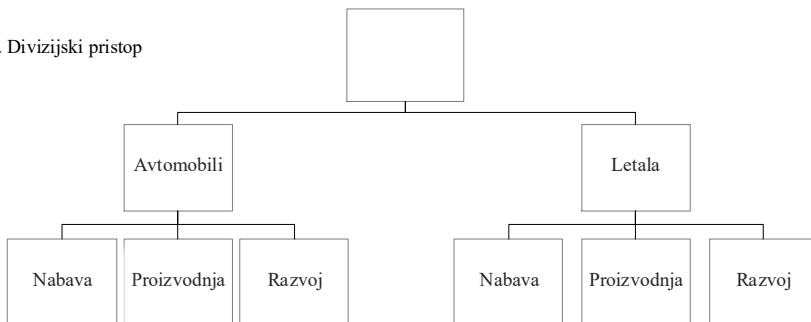
Na temelju strukturnega pristopa se oblikujejo različne organizacijske strukture v praksi delovanja organizacij (glej npr. Daft, 2007, str. 199-202; Mondy in Premeaux, 1993, str. 242). V literaturi se pogosto omenja klasifikacija organizacijskih struktur v več skupin struktur (Daft, 2007, str. 199-202).

- Prva skupina vključuje klasične (tj. tradicionalne) organizacijske strukture, med katere uvrščamo npr. funkcionalno in divizijsko organizacijsko strukturo. Pomembne značilnosti klasičnih struktur so predvsem horizontalna razčlenitev dela na čim širše enote, določitev odnosov avtoritete in odgovornosti med deli organizacije, oblikovanje poslov v okviru posamezne naloge ter delegiranje nalog.
- V začetku šestdesetih let so organizacije začele intenzivneje prilagajati svoje delovanje dinamičnemu okolju (njegovi turbulentnosti, spremenljivosti, novim tehnologijam). Za delovanje v novih razmerah so znanstveniki oblikovali adaptivne oziroma organske strukture (»organic structure«), kot sta npr. projektna in matrična organizacijska struktura.
- Za delovanje organizacij v sodobnih razmerah poslovanja so znanstveniki razvili kombinirane organizacijske strukture, kot so npr. inovativna organizacija, ad hoc struktura, amorfn organizacija in konglomeratna organizacija ter številne novejš organizacijske strukture, kot so npr. T-oblika organizacije, mrežna organizacija, virtualna organizacija, timska organizacija, pajkova mreža, ameba, klaster, fraktalna organizacija, mrežna organizacija in druge.

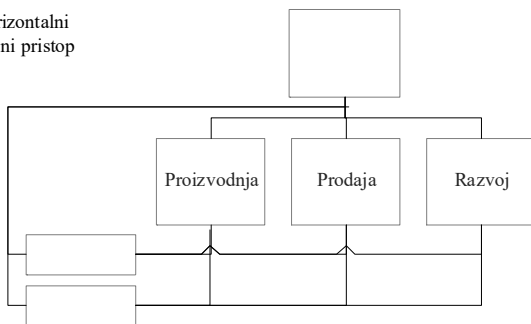
1. Vertikalni funkcionalni pristop



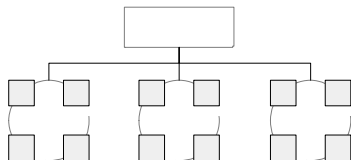
2. Divizijski pristop



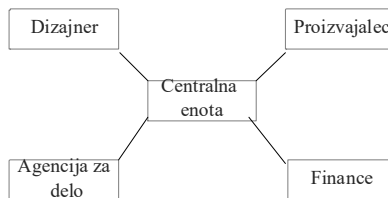
3. Horizontalni matrični pristop



4. Timsko usmerjen pristop



5. Mrežni pristop



Slika 32: Različni pristopi pri oblikovanju organizacijskih struktur.

Vir: lasten.

V nadaljevanju predstavljamo organizacijske strukture, ki se najpogosteje uporabljajo v praksi delovanja sodobnih organizacij in njihove izbrane značilnosti. Celovita obravnava vseh poznanih struktur je predmet obravnave Organizacijske teorije (Daft, 2000).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite avtoriteto in odgovornost, ki nastane v okviru oblikovanja organizacijskih struktur.
- Opredelite razliko med centraliziranim in decentraliziranim delovanjem organizacije.
- Predstavite značilnosti mehanske in organske zasnove organizacije.
- Pojasnite temeljne razlike med hierarhično in plosko organizacijsko strukturo.

5.4 Klasične organizacijske strukture

Funkcionalna organizacijska struktura

Funkcionalna organizacijska struktura (angl. Functional organization structure) temelji na delitvi dela in oblikovanju organizacijskih enot v skladu s kriterijem izvrševanja (tj. grupiranju in povezovanju opravil v skladu s poslovnimi funkcijami podjetja). V vsaki funkcionalni enoti tako združimo izvajanje sorodnih in podobnih poslov. Vsaka organizacijska enota zato izvaja določeno funkcionalno področje za celotno podjetje.

Uporablja se predvsem v malih in srednje velikih podjetjih. Primerna je tudi za velika podjetja, kadar ta proizvajajo samo en osnovni proizvod. Pri odločitvi za to strukturo je smiselno upoštevati tudi kriterija števila proizvodov in vrst proizvodov v podjetju. Model funkcionalne strukture organizacija uporabi, kadar z uporabo iste tehnologije proizvaja posamezni proizvod (ali nekaj podobnih proizvodov), ki je namenjen posameznemu trgu (oziroma isti kategoriji kupcev).

Funkcionalna organizacijska struktura je najpogosteje uporabljena vrsta organizacijske strukture, saj organizacije življenjski cikel praviloma pričejo s takšno organiziranostjo. Glede na število oblikovanih funkcionalnih enot, lahko določimo tri temeljne oblike funkcionalne organizacijske strukture: (1) začetno, kjer je število funkcionalnih organizacijskih enot manjše od števila poslovnih funkcij, tj. 2 - 6 enot, (2) standardno, kjer je število oblikovanih funkcijskih organizacijskih enot enako

število poslovnih funkcij ter (3) razvito, kjer je število funkcionalnih organizacijskih enot večje od števila poslovnih funkcij. Za izvajanje posamezne poslovne funkcije oblikujemo večje število organizacijskih enot.

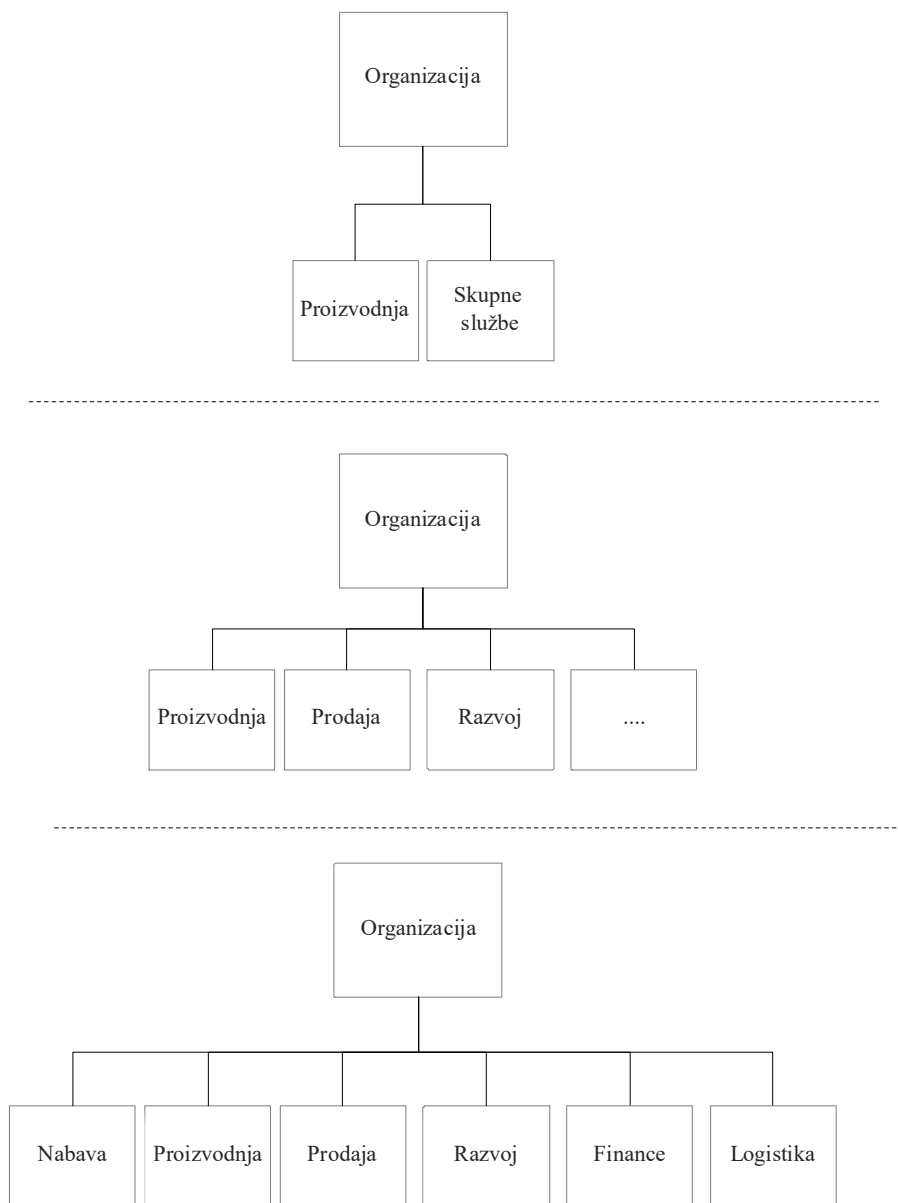
Temeljne oblike funkcionalne organizacijske strukture prikazuje slika 33.

Funkcionalna organizacijska struktura je torej primerna za delovanje organizacije, kadar (Schermerhorn, 2001, str. 204-206; Dessler, 2004, str. 143; Daft, 2007, str. 202-203):

- Je potrebno poglobljeno znanje in sposobnosti za doseganje ciljev organizacije.
- Je potrebna kontrola in koordiniranje v okviru navpične hierarhije.
- Je v ospredju doseganje učinkovitosti organizacije.
- Ni potrebe po intenzivnem horizontalnem sodelovanju med funkcionalnimi področji.
- Organizacija proizvaja eno vrsto (oz. malo različnih vrst) izdelkov ali storitev.
- Organizacije delujejo v stabilnih pogojih delovanja, kjer je potreba po inoviranju in spreminjanju delovanja organizacije manjša.

Temeljne prednosti funkcionalne organiziranosti podjetja so predvsem naslednje (Daft, 2007, 203):

- visoka stopnja specializacije in delitve dela,
- strokovno vodenje in enotna koordinacija opravil funkcije,
- uporaba enotnih metod,
- racionalna uporaba prostorov in opreme,
- nižji režijski stroški.



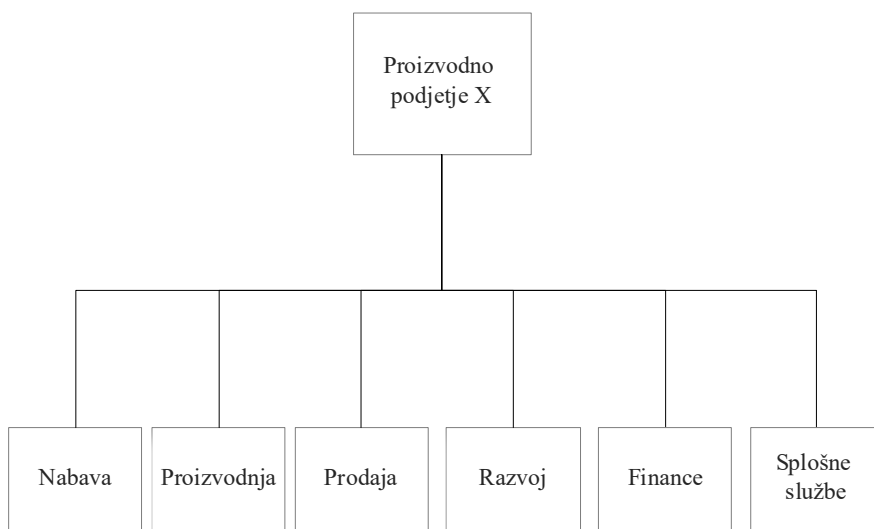
Slika 33: Temeljne oblike funkcionalne organizacijske strukture.

Vir: lasten.

Najpogosteje omenjene pomanjkljivosti takšnih struktur so predvsem naslednje (Daft, 2007, str. 203):

- razdrobljenost poslovanja in težavnost njegove koordinacije,
- slabše sodelovanje funkcionalnih vodij,
- razvlečenost linije koordinacije in komunikacije,
- nejasna odgovornost posameznih funkcionalnih vodij.

Primer funkcionalne organizacijske strukture je prikazan na sliki 34.



Slika 34: Funkcionalna organizacijska struktura.

Vir: lasten.

Razvoj večjih podjetij je zahteval dopolnitev funkcionalne organizacijske strukture na temelju izbranih kriterijev (npr. proizvodov, ki jih organizacija proizvaja, pomembnejših skupin odjemalcev, geografskem področju delovanja organizacije). Tako grupiranje vodi v oblikovanje različnih vrst divizijskih organizacijskih struktur (Dessler, 2004, str. 143).

Divizijska organizacijska struktura

Po letu 1950 so znanstveniki za potrebe delovanja organizacij v hitro spremenljivem okolju zasnovali in razvili novo organizacijsko strukturo – divizijsko organizacijsko strukturo (Buckley & Ghauri, 2004; Daft, 2007). Njen osnovni namen je zagotavljanje ustreznega odzivanja organizacij na spremenjene notranje pogoje delovanja (tj. rasti in razvoja) in zunanje pogoje delovanja (npr. Potreba po različnih proizvodih in rasti obsega mednarodnega poslovanja) (Daft, 2000).

V divizijski organizacijski strukturi poteka delitev dela v podjetju, grupiranje in povezovanje sorodnih opravil in oblikovanje nižjih organizacijskih enot na različnih osnovah (Daft, 2000). Tako so v literaturi najpogosteje obravnavane predvsem naslednje oblike divizijske strukture (Daft, 2000):

- Produktne divizijske organizacijske strukture, kjer posamezne enote (divizije) predstavljajo celotni del in aktivnosti potrebnih za razvoj, proizvodnjo, in prodajo posameznega izdelka oz. storitve (Dessler, 2004, str. 143; Schermerhorn, 2001, str. 207).
- Geografska (teritorialna) divizijska organizacijska struktura, kjer so posamezne enote (divizije), v katerih se združijo dela in aktivnosti, ki se opravljajo na istem geografskem področju. To zagotavlja fleksibilnost in hitrost odziva na potrebe odjemalcev na izbranem geografskem prostoru (Daft, 2007, str. 207; Dessler, 2004, str. 143).
- Divizijska organizacijska struktura na temelju odjemalcev organizacije, kjer posamezne enote (divizije) predstavljajo pomembne skupine odjemalcev – npr. bančna enota za delo z občani in bančna enota za delo s pravnimi osebami (Dessler, 2004, str. 144).
- Procesna divizijska struktura, v kateri enote (divizije) vključujejo posamezne faze (ali dele) procese, ki pomembno prispevajo k ustvarjanju vrednosti za odjemalca (Schermerhorn, 2001, str. 207).

Za podrobnosti o prednostih in slabostih različnih oblik divizijskih organizacijskih struktur glej npr. Schermerhorn (2001, str. 206-207), Daft (2007, str. 204-205) in Dessler (2004, str. 146-148).

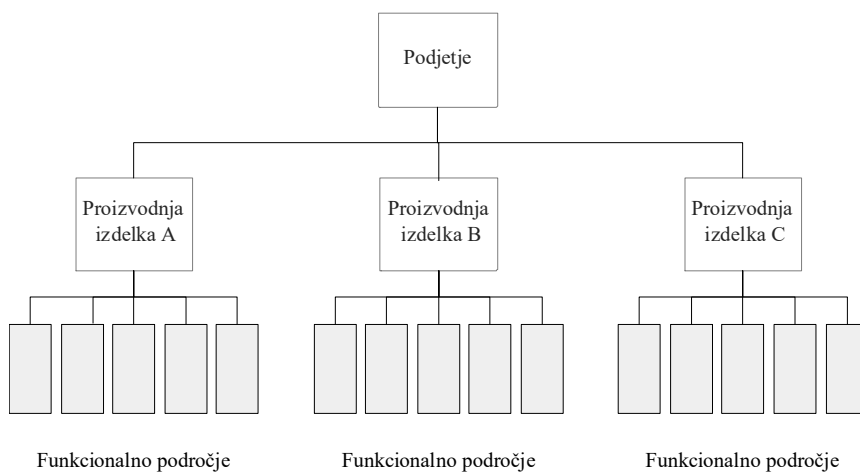
Temeljne prednosti različnih oblik divizijskih organizacijskih struktur so predvsem naslednje (Daft, 2007, str. 204-205; Dessler, 2004, str. 146-147):

- Fleksibilnost in kratek odzivni čas na spremembe v nestabilnem okolju organizacije zaradi relativno samostojnih enot v okviru celotne organizacije.
- Odločanje je decentralizirano, saj imajo managerji v divizijah pri odločanju relativno avtonomijo.
- Izboljšano sodelovanje med funkcionalnimi področji oz. oddelki v organizaciji.
- Izboljšano zadovoljevanje potreb odjemalcev zaradi jasno opredeljenih odgovornosti.
- Posamezne divizije prilagajajo svoje delovanje na temelju različnih odjemalcev, na temelju proizvodov oz. storitev in glede na regijo, v kateri deluje divizija.
- Presojanje delovanja in uspeha posamezne divizije je enostavno.
- Enostavna možnost spreminjanja obsega delovanja organizacije.
- Managerji, ki delujejo v okviru posameznih divizij, si pridobivajo pomembne izkušnje tudi kot generalni managerji.
- Najustreznejše so za organizacije, ki ponujajo širok asortiman izdelkov/storitev, delujejo v dinamičnih okoljih na več kontinentih.

Nekatere potencialne slabosti različnih oblik divizijske organizacijske strukture pa so predvsem naslednje (Daft, 2007, str. 205; Schermerhorn, 2001, str. 207; Dessler, 2004, str. 148):

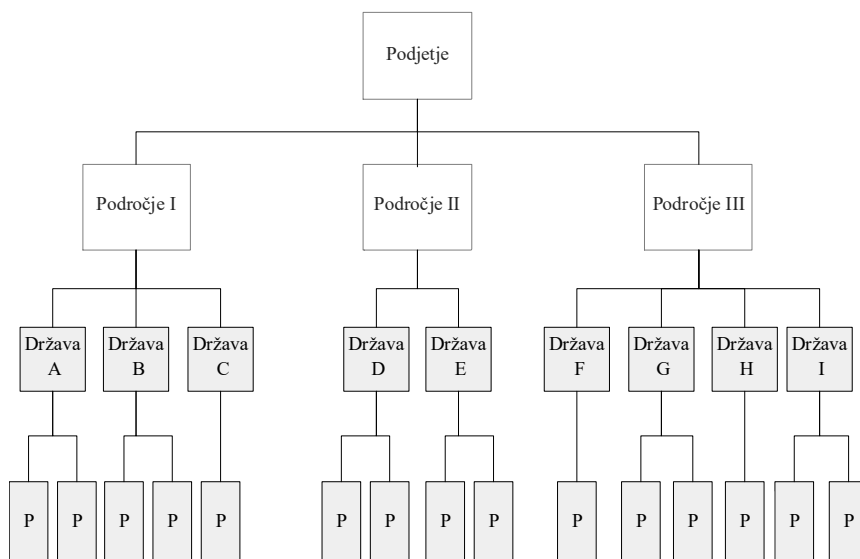
- Zmanjšano doseganje učinka ekonomije obsega zaradi podvajanja aktivnosti.
- Konkurenca med posameznimi divizijami za omejene vire organizacije.
- Cilji posamezne divizije so lahko v nasprotju s skupnimi cilji organizacije, kar zmanjšuje skupni rezultat organizacije.
- Zmanjšana možnost nadzora nad delovanjem posameznih divizij organizacije zaradi relativne avtonomnosti managerjev divizije.
- Zaviranje sodelovanja med posameznimi divizijami, kar preprečuje pretok znanja, informacij ter inovacij med posameznimi divizijami.

Primer produktne divizijske organizacijske strukture prikazuje slika 35, geografske slika 36 in osredotočene na odjemalce slika 37.



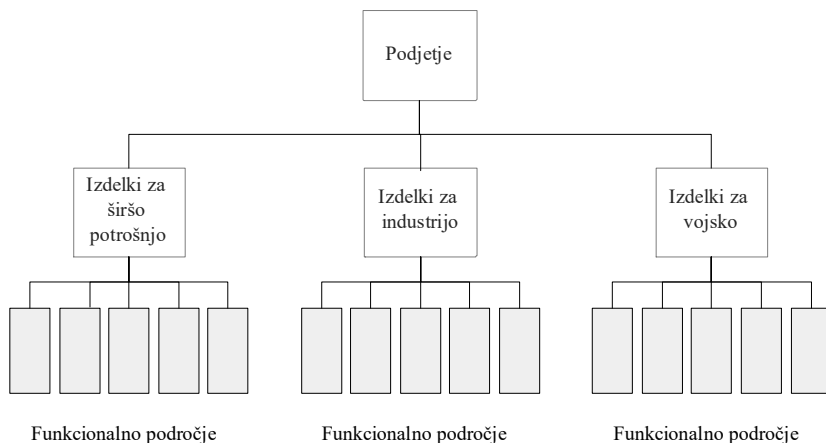
Slika 35: Produktna divizijska organizacijska struktura.

Vir: lasten.



Slika 36: Geografska divizijska organizacijska struktura.

Vir: lasten.



Slika 37: Na odjemalce osredotočena divizijska organizacijska struktura.

Vir: lasten.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite značilnosti funkcionalne organizacijske strukture.
- Predstavite značilnosti divizijskih organizacijskih struktur.
- Predstavite značilnosti produktne divizijske organizacijske strukture.
- Predstavite značilnosti geografske divizijske organizacijske strukture.
- Predstavite značilnosti na odjemalce usmerjene divizijske organizacijske strukture.
- Pojasnite možnosti uporabe organizacijskih struktur v različnih situacijah.

5.5 Adaptivne organizacijske strukture

Projektna organizacijska struktura

Projektno delo v različnih oblikah lahko najdemo v delovanju ljudi vse od prazgodovine dalje (Frame, 1987). Poznani so različni podvigi ljudi, ki jih ni bilo mogoče izvesti drugače kot v obliki projektov (npr. dosežki kultur pred našim štejetem – Asirske, Egipčanske, Kitajske, itd.). Projektni način dela se je posebej uveljavil in razvil v času 2. svetovne vojne (npr. logistika enot, razvoj atomske bombe in drugih orožij) (Rushton et al., 2001; Christopher, 2011) in nadaljeval v obdobju oboroževalne tekme v času hladne vojne med ZDA in SZ, ko so bili v ospredju veliki vesoljski projekti.

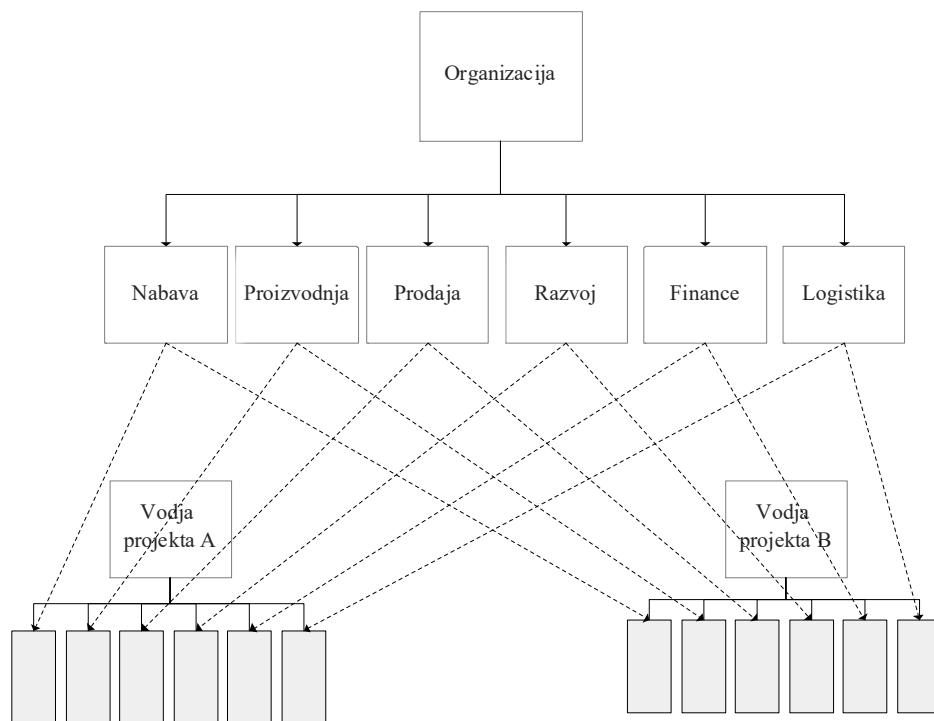
Konec 60 let so znanstveniki v ZDA tudi teoretično opredelili projektno organizacijsko strukturo za potrebe ameriške vojaške industrije in raziskovanja vesolja (npr. globalni navigacijski sistem za potrebe podmornic ameriške vojaške mornarice, projekt prihoda človeka na Luno - Apolo) (Daft, 2000).

Projektna organizacijska struktura predstavlja začasno organizacijsko obliko, ki se uporablja za izvedbo posamezne naloge oziroma projekta. Je dodatna oblika organiziranosti, ki dopolnjuje osnovne strukture (Daft, 2000). S projektno organizacijo poskušamo v organizaciji združiti najboljše sodelavce (ki jih premore določena organizacija), da bi rešili zahtevni problem pod določenimi pogoji (z ustreznimi stroški, v določenem času in z določeno kakovostjo).

Predmet dela projektne organizacije je projekt, ki ga lahko opredelimo kot nalogo (zaokroženo, celovito, sestavljeno), za katero lahko določimo njegove cilje ter opredelimo temeljne značilnosti. Izvedba projekta zahteva koordinirano delo več služb ali zaposlenih delavcev v službah. Za izvedbo projekta se oblikuje projektna skupina, v kateri sodelujejo delavci dodeljeni na projekt iz različnih funkcijskih enot. Člani projektne skupine so v času dela na projektu strokovno in disciplinsko odgovorni vodji projekta. Po končanju projekta pa se delavci vrnejo v matične funkcijske enote (Daft, 2000).

Glede na pogostost pojavljanja projektov razlikujemo enkratne projekte (ki se izvajajo samo enkrat) in projektne procese (izvajajo se večkrat zapovrstjo, so podobni po načinu izvedbe, zahtevajo ustaljeni način vodenja) (Daft, 2000). Projektna organizacija je lahko nestalna (pri enkratnih projektih) ali je stalna (pri projektnih procesih).

Projektno organizacijsko strukturo prikazuje slika 38.



Slika 38: Projektna organizacijska struktura.

Vir: lasten.

Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura predstavlja kombinacijo funkcijske strukture (na horizontali) in projektne organizacijske strukture (na vertikali). Primerna je za podjetja, ki istočasno proizvajajo (ali nudijo storitve) po naročilu za znanega kupca in/ali imajo diverzificiran proizvodni program, in ki delujejo v dinamičnem okolju (npr. farmacija, bančništvo, letalska industrija) (Schermerhorn, 2001).

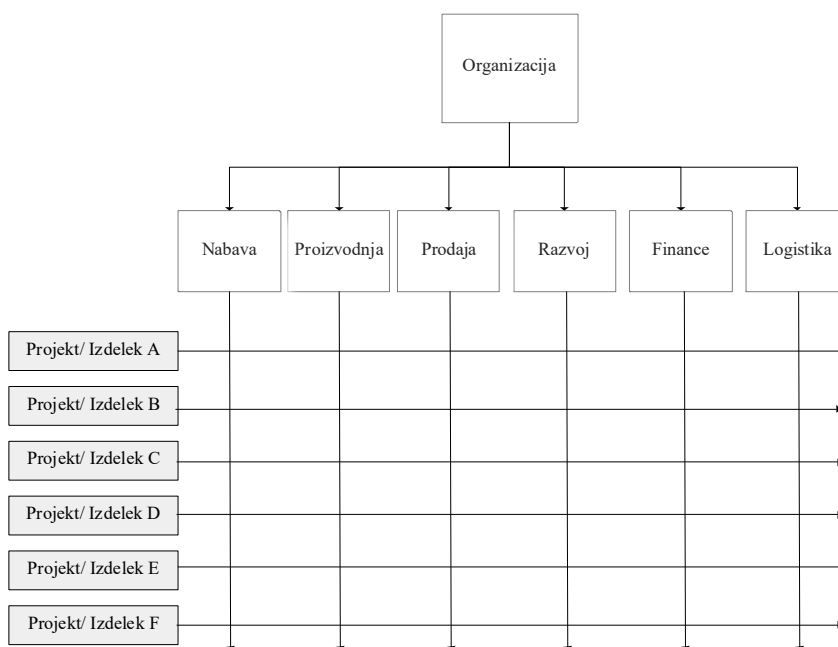
V matrični strukturi je primarna funkcionalna organizacija, ki jo dodatno členimo s projektno strukturo (Daft, 2007). Funkcionalne organizacijske enote se oblikujejo za izvajanje osnovne dejavnosti. Vendar zaposleni v osnovnih enotah istočasno sodelujejo tudi pri izvajanju posameznih projektov. Funkcijske enote, torej predstavljajo servis za izvajanje projektov. Za matrično organizacijo je značilna dualna (dvojna) odgovornost zaposlenih, ki disciplinsko odgovarjajo managerju

funkcijske enote, v kateri so stalno razporejeni, in strokovno odgovarjajo vodji projekta, v katerem sodelujejo.

Poznamo različne oblike matrične strukture, ki se razlikujejo v izbranem izhodišču za oblikovanje matrike, ki je lahko (Daft, 2000):

- Projekt (projektno-matrična struktura – »Project-matrix structure«): primerna je za organizacije, ki izvajajo večje število projektov po naročilu kupca.
- Program (programsko-matrična struktura – »Program-matrix structure«): primerna je za organizacije, ki istočasno izvajajo večje število programov.
- Produkt (produktna matrična struktura – »Product-matrix structure«): primerna je za organizacije, ki istočasno proizvajajo večje število proizvodov (ali nudijo storitve) po naročilu za znanega kupca.

Primer matrične organizacijske strukture prikazuje slika 39.



Slika 39: Matrična organizacijska struktura.

Vir: lasten.

Pomembnejše prednosti matrične organizacijske strukture so predvsem naslednje (Schermerhorn, 2001, str. 209; Dessler, 2004, str. 150; Daft, 2007, str. 211):

- Izboljšanje sodelovanja in komuniciranja med funkcionalnimi področji organizacije.
- Izboljšanje fleksibilnosti delovanja organizacije in odzivnosti na spremenjene okoliščine delovanja organizacije.
- Izboljšano odločanje, saj poteka odločanje v medfunkcijskih timih.
- Izboljšano delovanje vrhnjega managementa zaradi osredotočenosti na strateške zadeve.
- Povečana fleksibilnost delovne sile v organizaciji.

Pomembnejše pomanjkljivosti matrične organizacijske strukture so (Dessler, 2004, str. 150; Daft, 2000, str. 326; Daft, 2007, str. 211; Schermerhorn, 2001, str. 209):

- Dvojna odgovornost zaposlenega, saj je le-ta odgovoren dvema nadrejenima – tj. vodji oddelka na eni strani in projektne managerju oz. vodji programa na drugi strani; Zato se pojavi dilema o prioriteti nalog ter posledično razporeditvi časa za opravljanje nalog.
- Nastajanje konfliktov in boj za moč v organizaciji zaradi nejasno opredeljene avtoritete v organizaciji.
- Veliko izgubljenega časa zaradi povečanega obsega sestankov.
- Naraščanje stroškov organizacije zaradi najemanja dveh skupin managerjev in podpornega osebja.

Kljub nekaterim pomembnim koristim matrične organizacijske strukture (glej npr. Schermerhorn, 2001, str. 209; Dessler, 2004, str. 150; Daft, 2007, str. 211) se kot zelo pomembna ovira njene uporabe izpostavlja predvsem t. i. dvojna odgovornost zaposlenega (Schermerhorn, 2001, str. 209).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite značilnosti projektne organizacijske strukture.
- Predstavite značilnosti matrične organizacijske strukture.
- Predstavite značilnosti adaptivnih organizacijskih struktur.

5.6 Druge organizacijske strukture

Obravnava velikega števila poznanih adaptivnih in novejših organizacijskih struktur presega izbrane okvire naše tukajšnje obravnave (več o tem glej npr. v Schermerhorn (2001) in v Daft (2007)). V nadaljevanju bomo predstavili samo temeljne značilnosti tistih organizacijskih struktur iz te skupine, ki se najpogosteje uporabljajo v naših organizacijah.

Timska organizacija

Njena organiziranost temelji na delu timov (ang. team-based organization), pri čemer se v organizaciji oblikujejo začasni ali stalni timi, ki združujejo člane iz različnih funkcionalnih področij v organizaciji (Daft, 2000, str. 324). Organizacije tako opuščajo tradicionalni (tj. bolj vertikalni) način organiziranja in težijo k oblikovanju ploske organizacijske strukture (Tomasko, 1990; Filatotchev et al., 2000), ki temelji na timskem delu (Schermerhorn, 2001, str. 209), saj timi nadomeščajo veliko število članov v tradicionalni verigi ukazovanja (Dessler, 2004, str. 158-159).

Temeljni namen in hkrati prednost timskih organizacij je predvsem izboljšanje sodelovanja komuniciranja med člani posameznih funkcionalnih področij v organizaciji. Uporaba timov v organizaciji omogoča izkoriščanje potenciala posameznikov, saj le-ti s svojim znanjem pomembno dopolnjujejo znanja ostalih članov tima (Schermerhorn, 2001, str. 210). Uporaba timov v organizaciji pa ima tudi nekatere slabosti, ki večinoma izhajajo iz kompleksnosti timskega dela, kot npr.: konflikti med člani tima, veliko časa je potrebnega za srečevanje članov tima, neproduktivni čas, ipd. (Daft, 2007).

Mrežne organizacije

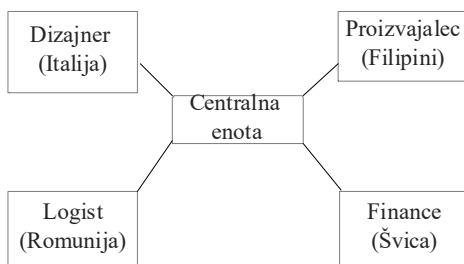
Mrežna organizacija temelji na ideji o horizontalni koordinaciji in sodelovanju preko meja organizacije (Daft, 2007). Ideja mrežne strukture (ang. network structure) predpostavlja, da podjetje prepusti del svojih aktivnosti v izvedbo drugim organizacijam in koordinira njihovo delovanje pri izvedbi. Naslednji korak predstavlja virtualna mrežna organizacija (ang. virtual network organization) (Davidow & Malone, 1993; Gunasekaran & Ngai, 2004), ki predstavlja skupino organizacij, začasno povezanih zato, da bi izkoristile specifične priložnosti in/ali dosegle strateške prednosti. Takšna oblika organiziranosti omogoča organizacijam,

da se koncentrirajo na tisto, kar znajo najbolje (ključne pristojnosti), ostale aktivnosti pa prepustijo v izvajanje drugim (Dessler, 2004).

Večina organizacij uporablja takšno obliko organiziranosti, da se osredotoči na opravljanje ključnih procesov (ang. core processes) (Vanhaverbeke & Torremans, 1999; Aron & Singh, 2005; Budzyńska, 2017), medtem pa pogodbeni izvajalci skrbijo za podporne procese organizacije (Daft, 2000, str. 327). Takšen način organizacije omogoča (tudi) pospešitev pretoka informacij med vsemi člani mreže ter tako pomembno vpliva na skrajšanje časa za odziv na spremenjene potrebe in zahteve odjemalcev (Dessler, 2004, str. 156-157).

Delovanje mrežnih organizacij temelji na uporabi sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije, saj organizacije izkoriščajo prednosti sodobne informacijske tehnologije (Schermerhorn, 2001, str. 210), kar še posebej stopa v ospredje v času intenzivne digitalizacije organizacij (Bortolini et al., 2017; Horvat et al., 2019; Otles & Sakalli, 2019).

Primer mrežne organizacije prikazuje slika 40.



Slika 40: Mrežna organizacijska struktura.

Vir: lasten.

Poznani so različni tipi/vrste/oblike organizacijskih mrež, ki jih organizacije oblikujejo za svoje delovanje (primerjaj npr. Schermerhorn, 2001, str. 210-211, Dessler, 2004, str. 156-163 in Daft, 2007, str. 213-220). Temeljne oblike mrežnih organizacijskih struktur v praksi delovanja organizacije so naslednje (Daft, 2000, str. 326-329; Davidow & Malone, 1993; Dessler, 2004, str. 156-163):

- Formalne mreže – managerji v organizaciji oblikujejo predvsem formalne mreže, pri čemer je poudarek na vključevanju zaposlenih, ki pripadajo

različnim funkcionalnim področjem in managementskim ravnem v organizaciji, in tudi na vključevanju pogodbenih izvajalcev.

- Neformalne mreže – v organizaciji jih tvorijo posamezniki, ki medsebojno sodelujejo in si pomagajo pri reševanju problemov pri njihovem delu, predvsem na temelju poznavanja znanja in izkušenj drugih strokovnjakov v organizaciji. Organizacije vzpodbujajo nastajanje neformalnih medosebnih odnosov v organizacijah, ki pa se po drugi strani oblikujejo večinoma spontano.
- Virtualna organizacija – predstavlja mrežo organizacij, izmed katerih vsaka prispeva k celoti svoje specializirano znanje, in so povezane na temelju uporabe sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije. Virtualna organizacija pogosto deluje tudi kot povezava različnih organizacij z delnim lastništvom, kot npr. joint-venture, strateška zaveznitva, konzorcij in na temelju osredotočanja naključne aktivnosti organizacije (ang. outsourcing).

Literatura med prednostmi mrežne organizacije izpostavlja predvsem (Schermerhorn, 2001; Daft, 2007):

- Povečanje konkurenčnosti delovanja v globalnem merilu. Podjetje nabavlja inute in prodaja svoje produkte tam, kjer je to najugodnejše na globalnem trgu.
- Fleksibilnost delovne sile. Za delovanje lahko relativno enostavno najameš storitve in jih nato tudi zamenjaš in zato ne potrebuješ lastništva nad obrati, opremo ali kapacitetami za njihovo izvedbo.
- Omogoča oblikovanje vitke strukture (angl. lean organization), ki ne potrebuje veliko nadzora. Takšne organizacije imajo običajno samo dve ali tri hierarhične ravni (Krafcik, 1988; Womack et al., 1991; Holweg, 2007; Stefanic et al., 2010; Jasti & Kodali, 2015; Mayr et al., 2018; Colucci et al., 2020).

Literatura omenja tudi možne slabosti uporabe mrežne organizacijske strukture, med katerimi izpostavlja predvsem probleme zagotavljanja celovite kontrole poslovanja, večja negotovost poslovanja in manjša lojalnost zaposlenih (Daft, 2007).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

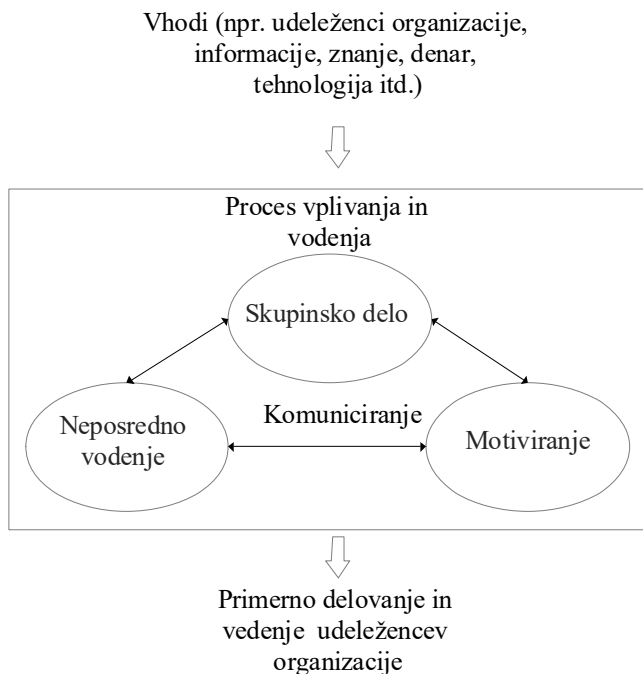
- Predstavite različne oblike organizacijskih struktur.
- Predstavite možnosti uporabe adaptivnih in novejših organizacijskih struktur v praksi delovanja organizacij.
- Predstavite značilnosti mrežne organizacije.
- Predstavite značilnosti timske organizacije

6 Managementenska funkcija vodenja

Osrednje področje dela managementa v organizacijah predstavlja vodenje (Daft, 2019). Sodobna managementška literatura opredeljuje funkcijo vodenja kot proces vplivanja na druge (sodelavce), da opravijo delo, ki je potrebno za doseganje ciljev, ali kot proces usmerjanja članov organizacije v željeno smer delovanja (Daft, 2000, str. 502).

Managementška funkcija vodenja vključuje neposredno vodenje, motiviranje zaposlenih, komuniciranje in skupinsko delo (glej npr. Daft, 2000, str. 502; Schermerhorn, 2008). Managementški avtorji opredeljujejo neposredno vodenje in njegovo izvajanje (voditeljstvo) kot niz vedenjskih aktivnosti ter načinov vplivanja na ljudi v organizaciji (Schermerhorn, 2008). Funkcija vodenja vključuje poleg neposrednega vodenja tudi aktivnosti za usmerjanje sodelavcev za doseganje zastavljenih ciljev organizacije in sicer komuniciranje, skupinsko delo ter motiviranje zaposlenih (Dessler, 2004, str. 255).

Temeljna področja funkcije vodenja prikazuje slika 41.



Slika 41: Temeljne področja funkcije vodenja.

Vir: lasten.

V nadaljevanju najprej predstavljamo neposredno vodenje, čemur sledi obravnava komuniciranja, skupinskega dela in motiviranja v organizacijah.

Učni cilji v okviru tega poglavja so naslednji:

- Spoznati vlogo in pomen neposrednega vodenja v organizacijah.
- Predstaviti razliko med vodenjem in managementom.
- Spoznati proces vodenja.
- Spoznati klasične stile vodenja.
- Spoznati osebne, vedenjske, kontingenčne in sodobne teorije vodenja.
- Spoznati vlogo in pomen komuniciranja v okviru vodenja.
- Spoznati proces komuniciranja in komunikacijske kanale v organizacijah.
- Spoznati razlike med formalno in neformalno komunikacijo v organizacijah.
- Spoznati ovire za komunikacijo in načine za njihovo preseganje.

- Spoznati vlogo in pomen skupinskega dela v organizacijah.
- Predstaviti razliko med skupino in timom.
- Spoznati faze razvoja skupine.
- Spoznati formalne in neformalne skupine v organizaciji.
- Spoznati vlogo in pomen motiviranja v okviru vodenja.
- Spoznati različne teorije vodenje.
- Spoznati pristope za motivacijo s pomočjo oblikovanja dela.

6.1 Neposredno vodenje

Managerji v sodobnih organizacijah potrebujejo za zagotavljanje izvedbe dela podrejenih tudi voditeljske sposobnosti, kar omogoča doseganje opredeljenih ciljev organizacij (Mondy in Premeaux, 1993, str. 332). V literaturi je navedenih veliko število različnih definicij neposrednega vodenja (ang. Leadership) in v nadaljevanju predstavljamo najpogosteje omenjene (Selznick, 1957; Fleishman & Burt, 1966; Burns, 1978; Jago, 1982; Goleman, 2000; Woods, 2004; Yammarino et al., 2005; Yukl, 2006; Adler, 2011).

Neposredno vodenja predstavlja:

- Vplivanje na ostale, da le-ti delajo v smeri doseganja organizacijskih ciljev (Dessler, 2004, str. 255).
- Proces spodbujanja ostalih, da le-ti s svojim delom opravijo pomembna opravila (Schermerhorn, 2008, str. 320).
- Sposobnost vplivati na druge, da le-ti opravijo, kar vodja želi (Mondy in Premeaux, 1993, str. 332).
- Proces vplivanja na druge, da se le-ti obnašajo skladno z želenim obnašanjem in tako dosežejo cilje organizacije (Holt, 1993, str. 440).
- Sposobnost vplivati na ljudi za doseganje organizacijskih ciljev (Daft, 2000, str. 502).

Definiciji managementa in vodenja se v določenem delu vsebinsko prekrivata (Daft, 2000). Temeljna razlika med vodenjem in managementom je v njihovi usmerjenosti. Tako se vodenje osredotoča na vplivanje na ljudi in človeške odnose v organizaciji, medtem ko se management osredotoča bolj na procese delovanja in njihove

postopke, njihove rezultate in njihov pomen za doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Hughes et al., 2009; Adler, 2011). Management v organizaciji zato pogosto deluje bolj formalno na podlagi svojega pozicijskega položaja, medtem ko je za voditelje značilno strokovno ali osebnostno vodenje zaposlenih (Mondy in Premeaux, 1993, str. 332-333). Gledano z vidika temeljnih funkcij managementa je torej neposredno vodenje del širše managementske funkcije vodenja in del celotnega managementa organizacije (Megginson et al., 1992, str. 456; Schermerhorn, 2001).

V managementski literaturi se tudi pogosto navaja, da managerje in voditelje označujejo različne značilnosti (Daft, 2000). Vodenje oziroma voditeljske sposobnosti temeljijo na zmožnostih vodje, da vpliva na ostale zaposlene v organizaciji tako, da le-ti opravljajo delo z namenom doseganja osebnih in organizacijskih ciljev, v okviru neposrednega vodenja, komuniciranja in motiviranja.

Temeljne razlike med vodji in managerji prikazuje tabela 6 (prirejeno po Daft, 2019).

Tabela 6: Temeljne razlike med vodji in managerji.

Vodje	Managerji
Usmerjenost na ljudi	Usmerjenost na delovanje in rezultate
Vizija	Racionalnost
Strast	Vztrajnost
Inovativnost	Reševanje problemov
Fleksibilnost	Strukturiranost
Pogum	Premišljenost
Iznajdljivost	Težnja po stabilnosti
Strokovna in osebnostna moč	Pozicijska moč

V sodobnih pogojih delovanja se od managerjev pričakuje, da imajo tudi ustrezne voditeljske sposobnosti, ki jih potrebujejo za ustrezno vodenje organizacij (Megginson et al., 1992, str. 456). Voditeljske sposobnosti managerjev so pomembne predvsem za dolgoročni razvoj organizacij na temelju upoštevanja interesov njihovih deležnikov in aktivnega vključevanja deležnikov v razvoj organizacije (Rue in Byars, 1992, str. 379).

Literatura med pomembnejšimi značilnostmi uspešnih voditeljev izpostavlja njihovo usmerjenost na daljši časovni horizont delovanja organizacije, sodelovanje z managerji iz različnih funkcionalnih področij delovanja, razumevanje pomena zunanjega okolja za organizacijo in razvitost sodelovanja s pomembnimi deležniki

okolja (Daft, 2019). Uspešni voditelji svoje delovanje usmerjajo na stalni skrbi za razvoj vizije in vrednot, reševanje kompleksnih problemov in poskušajo permanentno izboljševati procese in rezultate organizacije (Megginson et al., 1992, str. 457).

Na izvajanje neposrednega vodenja kot procesa vplivanja na sodelavce pomembno vpliva tudi razumevanje moči v organizaciji (Raven, 1993; Goleman, 2000). Moč lahko najsplošneje opredelimo kot zmožnost vplivanja na posameznika, skupino, odločitve ali potek dogodkov (Megginson et al., 1992, str. 312). Moč je tako merilo, s katerim se opredeli potencial osebe, da lahko prepriča druge, da le-ti delajo v skladu z postavljenimi navodili ali priporočili druge osebe (Rue in Byars, 1992, str. 378).

V praksi delovanja organizacije managerji ali voditelji uporabljajo različne kombinacije vrst moči (Rue in Byars, 1992, str. 379). Moč lahko obstaja samostojno in neodvisno od avtoritete, čeprav je avtoriteta – predvsem strokovna, lahko tudi pomemben vir moči managerjev (Holt, 1993, str. 441). Literatura moč glede na njen izvor deli v dve skupini in jo opredeljuje kot položajno in osebno moč (Daft, 2015, str. 536-537; Schermerhorn, 2008, str. 321; Holt, 1993, str. 441; Megginson et al., 1992, str. 313).

Položajno moč, ki jo imajo managerji na osnovi njihove pozicije v organizaciji, in jim omogoča vplivanje na vedenje podrejenih. Takšna moč vključuje: (1) moč položaja, ki temelji na formalni poziciji managerja v organizaciji in na avtoriteti, ki pripada določenemu položaju v organizaciji, (2) Moč nagrajevanja, ki temelji na avtoriteti povezani z nagrajevanjem drugih in (3) moč prisile, ki temelji na avtoriteti povezani z možnostjo kaznovanja in/ali podajo predloga za kaznovanje. Managerji imajo avtoriteto prisile, kadar imajo možnost odpustiti, degradirati in kritizirati zaposlenega ter vplivati na višino prejemkov zaposlenega.

Osebnostna moč, ki temelji predvsem na znanju in osebnih značilnostih posameznika. V tem okviru poznamo strokovno moč, ki temelji na posebnem znanju in/ali sposobnostih, ki jih ima oseba za opravljanje izbranih nalog - kadar ima vodja znanje, ki ga potrebujejo podrejeni za opravljanje svojega dela, se podrejeni obračajo k njemu za nasvete pri opravljanju dela. Drugo obliko osebnostne moči predstavlja referenčna moč, ki temelji na osebnostih značilnostih vodje.

Vrste teorij vodenja

V teoriji in praksi managementa obstajajo različni stili vodenja, ki omogočajo doseganje niza ciljev organizacij (Holt, 1993, str. 446). Ustreznost in primernost posameznega stila vodenja za določeno organizacijo je odvisna od značilnosti obravnavane organizacije in situacijskih dejavnikov, v katerih deluje organizacija (Mondy in Premeaux, 1993, str. 332).

Stile vodenja najpogosteje obravnavamo na temelju različnih teorij vodenja – vključno s pripadajočimi modeli vodenja in stili vodenja kot tipskih vzorcev obnašanja vodij oblikovanih na temelju opazovanja vedenja vodij skozi daljše časovno obdobje. (Holt, 1993, str. 445-446).

Managementska literatura izpostavlja pomen klasične teorije vodenja in pripadajočih stilov vodenja, kot os avtorski, demokratični in permisivni stil vodenja (glej npr. Megginson et al., 1992, str. 458-459; Rue in Byars, 1990, str. 381; Mondy in Premeaux, 1993, str. 333-334; Schermerhorn, 2008, str. 326; Holt, 1993, str. 446).

Vodenje se pogosto obravnava na temelju pristopa, ki ga uporablja vodja pri svojem delovanju, pri čemer je velikokrat kriterij za razlikovanje med tipi vodij sprejemanje odločitev. Na tem temelju tako opredeljujemo naslednje stile vodenja (Megginson et al., 1992, str. 458-459; Rue in Byars, 1990, str. 381; Mondy in Premeaux, 1993, str. 333-334; Schermerhorn, 2008, str. 326; Holt, 1993, str. 446):

- Avtorski stil vodenja – kjer vodja večino odločitev sprejme sam brez vključevanja ostalih zaposlenih v proces odločanja. Vodja daje natančna navodila podrejenim in pričakuje spoštovanje le-teh brez dodatnih pojasnjevanj in vprašanj s strani podrejenih (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Vodja se osredotoča na izvajanje nalog, zanemarija pomen podrejenih, ohranja avtoriteto v svoji pristojnosti, informacije zadrži zase in se strogo drži formalno opredeljene verige ukazovanja. Moč je skoncentrirana v rokah nekaj posameznikov, takšni vodje se osredotočajo predvsem na naloge z majhnim poudarkom na zaposlene. V tem okviru temelji vodenje vodje na načelu ukazovanja in kontrole (ang. command-and-control fashion). Takšen stil vodenja je najuspešnejši, kadar gre za rutinske

in ponavljajoče se naloge in kjer ima vodja kratkoročne odnose s podrejenimi.

- Demokratični stil vodenja – kjer vodja vključuje svoje podrejene (ang. followers) v proces odločanja, predvsem z uporabo skupinskega dela. Demokratični vodja pri svojem delovanju upošteva tudi interese podrejenih, jim zaupa in jim daje v izvajanje pomembne naloge, v procesu delegiranja in opolnomočenja. Vodja usmerja svojo pozornost tako na naloge kot na podrejene (Tannenbaum & Schmidt, 1973; Gastil, 1994; Woods, 2004; Nedelko & Potocan, 2021). Vodja je pripravljen deliti informacije, spodbuja sodelovanje v procesih odločanja in pomaga podrejenim pri razvoju njihovih sposobnosti in zmožnosti.
- Permisivni stil vodenja (»laissez-faire«) – vodja svojim podrejenim zaupa vse odločitve, pri čemer prepusti odločanje skupinam v organizaciji, vodje prav tako ne skrbi izvedba naloge.

Z razvojem teorije vodenja in prakse delovanja organizacij so se razvile tudi nove teorije vodenja (Daft, 2000, str. 506-521). Tako večina sodobnih managementskih avtorjev klasificira teorije vodenja glede na njihove usmerjenosti na obravnavo značilnosti vodij, vedenja vodij ali okoliščine, v katerih poteka vodenje (Rue in Byars, 1992, str. 380). Na njihovi osnovi se poznane teorije vodenja v literaturi najpogosteje združujejo v skupine osebnostnih, vedenjskih, kontingenčnih in novejših teorij vodenja (glej npr. Megginson et al., 1992, str. 459; Mondy in Premeaux, 1993, str. 335-349; Schermerhorn, 2008, str. 324-337).

Osebnostne teorije vodenja

Prvi poskusi obravnavanja in preučevanja vodenja v okviru osebnostnih teorij vodenja temeljijo na preučevanju osebnih značilnosti vodij (Daft, 2000, str. 506). Njihova osrednja predpostavka je, da obstajajo določene osebnostne lastnosti, ki vodjem omogočajo ustrezno izvajanje vodstvenih nalog (Brodbeck et al., 2000; Al-Mansoori & Koç, 2019). Raziskovalci se zato usmerjajo predvsem na primerjavo med osebnostnimi značilnostmi vodij in njihovimi podrejenimi ter na opredeljevanje in identifikacijo osebnostnih lastnosti, ki jih imajo uspešni vodje (Megginson et al., 1992, str. 459, Mondy in Premeaux, 1993, str. 335).

Preučevanje značilnosti vodij je potekalo na temelju (Rue in Byars, 1992, str. 380-381):

- osebnostnih značilnosti (ustvarjalnost, neodvisnost, vztrajnost, znanje, navdušenje);
- socialnih značilnosti (obzirnost, potrpežljivost, naklonjenost);
- fizičnih značilnosti (višina, teža, privlačnost).

Primerjalne študije med osebnostnimi lastnostmi vodij in podrejenih, so pogosto pokazale, da so vodje bolj inovativni, bolj ambiciozni, bolj dinamični, bolj samozavestni in imajo večjo željo po moči (Daft, 2000). Vendar z raziskavami niso uspeli opredeliti tipskih značilnosti vodij, ki bi veljala za vsa vodenja, ali bi veljala za vodje v širšem okolju (Mondy in Premeaux, 1993). Dodatno teorije o vodenju na temelju osebnostnih lastnosti temeljijo na predpostavki, da so to praviloma osebe, ki imajo določene prirojene osebne značilnosti, pomembne za njihovo voditeljsko delo (Megginson et al., 1992, str. 459).

Literatura poroča o številnih raziskavah iz tega področja, v katerih so bile kot ključne osebne značilnosti managerjev za njihovo uspešno vodenje izpostavljene predvsem naslednje značilnosti (Mondy in Premeaux, 1993, str. 336):

- Sposobnosti nadzorovanja delovanja temeljnih funkcij managementa v organizaciji.
- Potreba pa dokazovanju in uspehu – ki izpostavlja potrebo po odgovornosti in željo po uspehu.
- Inteligentnost – ki vključuje kreativnost in sposobnost govora, presojanje, sklepanje, argumentiranje ter sposobnost razmišljanja.
- Sposobnost reševanja problemov in sprejemanja odločitev.
- Samozaupanje – ki opredeljuje posameznikovo stopnjo zaupanja v njegove sposobnosti reševanja problemov in izzivov.
- Pobudnik/iniciator – ki je zmožen samostojno sprejemati odločitve in biti pobudnik za nove načine izvajanja dela v organizaciji, ipd.

Novejše raziskave o osebnostnih značilnostih vodij v globalnem okolju razkrivajo potrebo po dodatnih značilnostih vodij v sodobnem okolju. Med njimi izpostavljajo predvsem naslednje (Dessler, 2004, str. 256-257):

- Vodje imajo energijo – vodje so usmerjeni predvsem na cilje. Zadovoljstvo jim prinaša predvsem doseganje izzivajočih ciljev. Imajo visoko energijo, saj pogosto delajo izven normalnega delavnika in žrtvujejo prosti čas. To zahteva od vodij dobre psihofizične sposobnosti. Vodje so tudi vztrajni pri premagovanju ovir.
- Vodje so motivirani za vodenje – preferirajo vodstvene naloge v primerjavi z vlogo sledilcev. Na motivacijo za vodenje pomembno vplivajo ekstrovertiranost osebe, sprejemljivost (tudi naklonjenost), natančnost (skrbnost, vestnost), naslanjanje na izkušnje (ang. *openess to experiences*) in čustvena stabilnost.
- Vodje so iskreni in pošteni – le na temelju zaupanja v iskrenost in poštenost vodij jim bodo podrejeni pripravljeni slediti.
- Vodje so samozavestni – samozavest je še posebej pomembna v procesu odločanja in pridobivanja zaupanja podrejenih.
- Vodja ima kognitivno znanje – saj ga potrebuje predvsem v procesu odločanja. Tako je za vodjo izjemnega pomena, da podrejeni zaznavajo ustrezne sposobnosti odločanja in inteligence.
- Vodja pozna posel – uspešni vodje imajo izjemno znanje o organizaciji in industriji, v kateri le-ta deluje, in ga uporabljajo predvsem v procesu odločanja v organizaciji.

Na temelju predstavljenih spoznanj o osebnostnih teorijah vodenja, bi tako izbira uspešnih vodij temeljila na opredeljenih osebnostnih značilnostih ljudi, ki imajo potrebne osebne značilnosti za uspešnega vodjo (Daft, 2000, str. 506).

Obravnava vodenja na temelju osebnostnih lastnosti vodij ima pomembne omejitve, saj se je izkazalo, da so si uspešni vodje lahko osebnostno zelo različni. Tako pristop k obravnavni vodenja na temelju osebnostnih lastnosti ljudi ne omogoča oblikovanje splošno veljavnega modela osebnih značilnosti uspešnih vodij (Megginson et al., 1992, str. 460-461). Zato so se raziskovalci usmerili na raziskovanje vedenja vodij v okviru njihovega vodenja podrejenih v organizaciji (Schermerhorn, 2001, str. 325).

Vedenjske teorije vodenja

Naslednjo skupino teorij vodenja predstavljajo vedenjske teorije vodenja (Mondy & Premeaux, 1993; Hughes et al., 2009). V okviru vedenjskih teorij vodenja so bila začetna raziskovanja izvedena na Univerzi v Ohio in Univerzi v Michiganu, pri čemer sta bili izpostavljeni dve temeljni usmeritvi vodij in sicer na naloge, ki morajo biti opravljene in na ljudi, ki opravljajo delo (Daft, 2015, str. 522). Omenjeni usmeritvi lahko razumemo tudi kot stil vodenja, pri čemer lahko stil vodenja opredelimo kot ponavljajoči se vzorec vedenja vodij (Schermerhorn, 2001, str. 325).

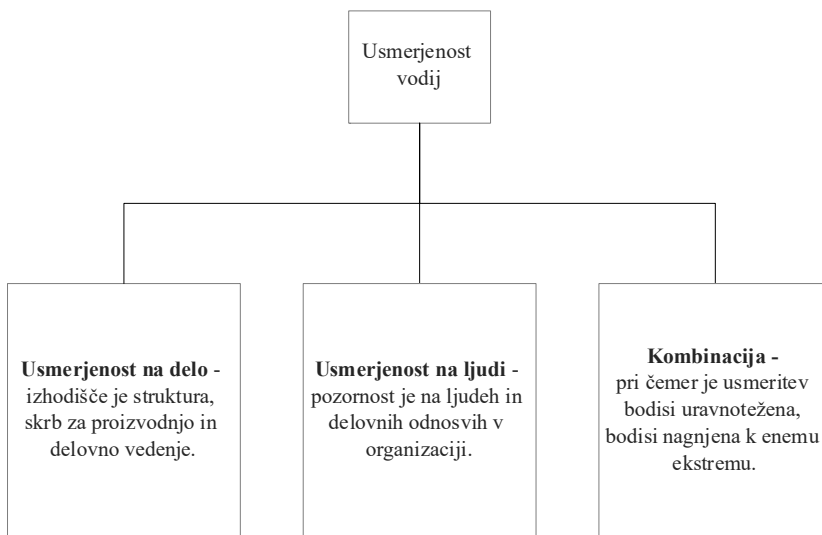
Za opis dveh temeljnih stilov vodenja, tj. usmeritve na naloge in zaposlene, so raziskovalci iz Univerze v Ohio uporabili pojem usmeritev na naloge (ang. initiating structure) ter usmeritev na podrejene (ang. consideration). Raziskovalna skupina na Michiganski univerzi pa je uporabila pojem usmerjenost na proizvodnjo (ang. production centered) in pojem usmerjenost na zaposlene (ang. employee centered) (Daft, 2000, str. 508-509; Rue in Byars, 1992, str. 381; Mondy in Premeaux, 1993, str. 338; Holt, 1993, str. 446; Schermerhorn, 2001, str. 325).

Za temeljni usmeritvi vodenja je značilno naslednje (Schermerhorn 2001, str. 325):

- Usmeritev na naloge – usmerja se na natančno opredeljevanje dela, odgovornosti za izvedbo nalog, postavljanje standardov dela in norm, kontrola poteka dela, itd.
- Usmeritev na zaposlene – usmerja se na razvoj dobrih odnosov med zaposlenimi, vzpostavljanje ugodne klime v organizaciji, izgrajevanje zaupanja, skrb za dobro počutje, itd.

Temeljne usmeritve dela vodij prikazuje slika 42 (prirejeno po Daft, 2015).

Spoznanja o možni usmerjenosti vodij sta dopolnila Blak in Moutonova z razvojem vodstvene mreže (ang. Leadership Grid) (Blake & Mouton, 1964), ki služi za klasifikacijo stilov vodenja vodij (Rue in Byars, 1992, str. 384). Model vodstvene mreže je dvodimenzionalna matrika, ki na vertikalni osi izkazuje skrb za ljudi, na vodoravni osi pa skrb za proizvodnjo (Mondy in Premeaux, 1993, str. 339).



Slika 42: Temeljne usmeritve dela vodij.

Vir: lasten.

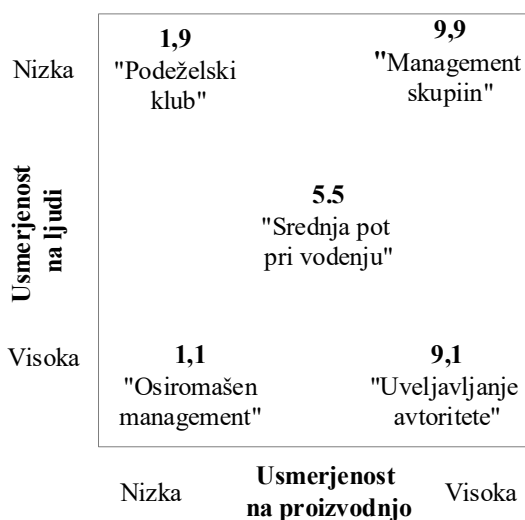
Model vodstvene mreže na temelju možnih kombinacij orientacije vodij na ljudi in proizvodnjo opredeljuje pet temeljnih stilov vodenja (Daft, 2000, str. 510; Rue in Byars, 1992, str. 384-385; Mondy in Premeaux, 1993, str. 339-340; Schermerhorn, 2008, str. 325; Megginson et al., 1992, str. 466):

- »Osiromašen management« (ang. impoverished management) (1.1) – kaže na pomanjkanje managementske filozofije, saj se manager »odpove nalogam vodje« (t. i. laissez-faire stil vodenja). Vodje vložijo le toliko truda in energije za doseganje ciljev organizacije in oblikovanje medosebnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji, da le-ta preživi.
- Uveljavljanje avtoritete (ang. authority-obedijence) (9.1) – doseganje učinkovitosti v organizaciji je temeljna orientacija vodje, ob minimalni skrbi za zaposlene v organizaciji. Vodja se tako osredotoča predvsem na izvrševanje nalog z nekaterimi značilnostmi tesnega nadzora podrejenih.
- »Podeželski klub« (ang. country club management) (1.9) – vodjeva primarna naloga je skrb za zaposlene in ne skrb za proizvodnjo, kar vodi v sproščujočo in prijateljsko atmosfero. Vodja se osredotoča predvsem na

zadovoljevanje in upoštevanje potreb zaposlenih in ne izkazuje pritiska po opravljanju nalog.

- »Srednja pot pri vodenju« (ang. Middle of the Road Management)b (5.5) – odraža zmernost managementa tako v skrbi za doseganje rezultatov organizacije kakor v skrbi za zaposlene. Vodja daje poudarek opravljanju nalog, hkrati pa tudi delno upošteva ljudi (tj. podrejene) in deluje na principu vzajemnosti (»jaz tebi, ti meni«). Organizacija tako dosega ustrezne rezultate na temelju ustreznega ravnanja in obravnavanja zaposlenih, ob hkratni skrbi za doseganje zadovoljivih rezultatov organizacije.
- »Management skupin« (ang. team management) (9.9) – pogosto opredeljen kot najučinkovitejši stil vodenja, saj člani organizacije večino dela opravijo v okviru timov. Vodja poudarja vzajemnost pri opravljanju nalog in upoštevanju potreb ljudi. Vodja tako stremi k povečanju outputa z vzpostavljanjem vzajemnih odnosov in zaupanja med vodjem in podrejenimi ter izpostavljanjem pomena medsebojne soodvisnosti. Takšni vodje imajo visoko skrb tako za izvedbo nalog kakor za ljudi. Njihov način vodenja temelji na participativnem stilu vodenja.

Podrobnejši prikaz temeljnih stilov vodenja v okviru vodstvene mreže je v sliki 43 (prirejeno po Megginson et al., 1992, str. 465).



Slika 43: Model vodstvene mreže.

Vir: lasten.

Kontingenčne teorije vodenja

Z osebnostnimi in vedenjskimi teorijami vodenja ne moremo razložiti in opredeliti najustrežnejšega stila vodenja v različnih situacijah, v katerih se znajde manager. Večina sodobnih raziskovalcev na področju vodenja je enotna, da ne obstaja univerzalni način vodenja, ki bi ustrezal različnim managerjem v različnih pogojih delovanja (Megginson et al., 1992, str. 469). Vedenjske teorije vodenja nudijo parcialne rešitve, saj izpostavljajo dve temeljni usmeritvi vodij na proizvodnjo oz. na zaposlene, pri tem pa ne upoštevajo situacije, v kateri se odvija vodenje.

V okviru kontingenčnega pristopa k preučevanju vodenja raziskovalci poskušajo kombinirati različne stile vodenja in organizacijske situacije (tj. stanje v organizaciji) (Holt, 1993, str. 451). Zato so raziskovalci izpostavili pomen situacijskih značilnosti delovanja organizacije pri izboru najprimernejšega stila vodenja (Holt, 1993, str. 444). Temeljni namen takšnega pristopa je opredelitev razmerja in/ali povezave med stili vodenja ter različnimi situacijami, ki se pojavljajo v organizacijah (Megginson et al., 1992, str. 469).

V literaturi se najpogosteje omenjajo predvsem naslednje kontingenčne teorije (Daft, 2000):

- Kontingenčna teorija, ki jo je razvil Fiedler (angl. Fiedler's Contingency Theory), in izhaja iz predpostavke, da na delo vodij vplivajo predvsem odnosi med vodjem in zaposlenimi, struktura dela in pozicijska moč vodje. Fleksibilnost vodje lahko zato povečamo s prilagoditvijo organizacijske situacije potrebam stila vodje (Fiedler, 1967).
- Situacijske teorije vodenja, ki sta jo razvila Hersey in Blanchard (angl. Hersey and Blanchard's Situational theory), in se usmerja na oblikovanje ustreznega vedenja vodij, ki podpira vodenje zaposlenih (Hersey & Blanchard, 1969, 1977).
- Teorija poti in ciljev, ki sta jo razvila Evans in House (ang. Path-goal theory), in izhaja iz predpostavke, da so vodje odgovorni za spodbujanje motivacije zaposlenih za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev.
- Teorija nadomestil za vodenje (Substitutes-for-leadership Concept), ki obravnava, kako je mogoče z določenimi organizacijskimi dejavniki nadomestiti ali nevtralizirati posamezne značilnosti vodij.

Med kontingenčne teorije vodenja lahko uvrstimo tudi kontinuum managementskega vodenja (Tannenbaum & Schmidt, 1973) (Meggionson et al., 1992; Certo in Certo, 2009) in Vroom-Yettonovo normativno teorijo (Vroom & Yetton, 1973), vendar njuna celovitejša obravnava presega izbrane okvire našega učbenika.

Fidlerjeva kontingenčna teorija

Fidlerjeva kontingenčna teorija vodenja povezuje stile vodenja vodij in različne situacije v organizaciji, v katerih se odvija vodenje, z namenom opredeliti najustreznejši stil vodenja v izbrani situaciji (Daft, 2000, str. 511). Fiedlerjev model vključuje dve temeljni usmeritvi managementa in osem situacij, v katerih se managerji odločajo o stilu vodenja (Mondy in Premeaux, 1993, str. 343).

V kontingenčni teoriji je vodstveni slog torej fiksiran - kot usmeritev vodij na odnose in na naloge (Daft, 2000, str. 511-512; Rue in Byars, 1992, str. 385) in merjen s tako imenovano lestvico najmanj prednostnega sodelavca (LPC), instrumentom za merjenje vodstvene naravnosti posameznika. Vodje najprej izberejo osebo, za katero menijo, da dela najmanj učinkovito in tega neprednostnega delavca vpišejo v vprašalnik. V naslednji fazi se vodje odločajo o svojem sodelovanju ali nesodelovanju z najmanj zaželenim sodelavcem. Pri lestvici za izbor najmanj prednostnega sodelavca (LPC) pravzaprav sploh ne gre za najmanj zaželenega delavca, temveč za osebo, ki opravlja test - gre za motivacijo te osebe. Predpostavimo torej lahko, da so vodje, ki svojega najmanj zaželenega sodelavca ocenjujejo v razmeroma ugodni luči na teh lestvicah, usmerjeni na doseganje dobrih medosebnih odnosov, tisti, ki pa sodelavca ocenjujejo v razmeroma neugodni luči, pa so bolj usmerjeni na doseganje rezultatov.

Fidler situacijske razmere opredeljuje na temelju treh dejavnikov, in sicer odnosov med vodjem in podrejenimi, strukturiranosti nalog in moči pozicije vodje (Daft, 2000, str. 511-512).

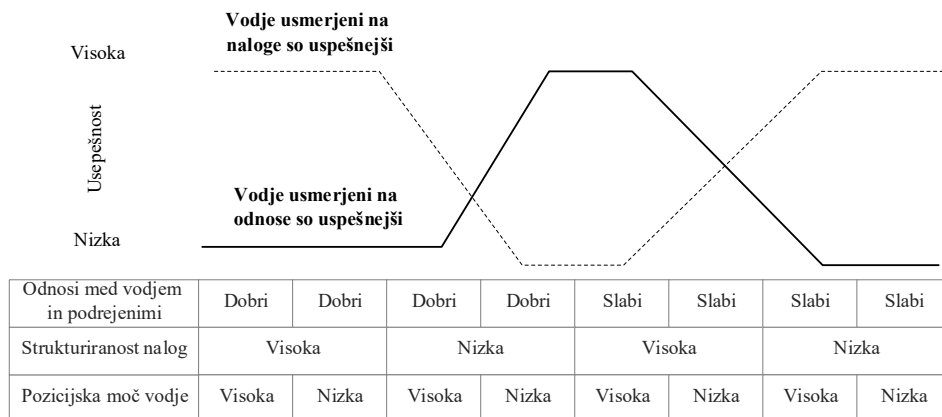
- Odnose med vodjem in podrejenimi opredeljuje kot dobre - podrejeni zaupajo vodji in ga spoštujejo ali slabe - podrejeni ne zaupajo vodji in ga ne spoštujejo. Na podlagi različni oblik odnosov nato opredeljuje atmosfero v

organizaciji kot prijateljsko ali sovražno, sproščujočo ali napeto in grozečo ali podpirajočo.

- Strukturiranost nalog (ang. task structure), s katerim predstavi definiranost, določenost in natančnost nalog. Naloga na podlagi njihovih prevladujočih značilnosti opredeli kot rutinske naloge - kjer so navodila in predpisi za njihovo izvajanje natančno opredeljeni ali kot kreativne naloge - za katere ne obstajajo navodila za njihovo izvajanje.
- Moči pozicije vodje. Vodja ima visoko moč pozicije, kadar ima možnost planirati in usmerjati delo svojih podrejenih, ga ocenjevati in zaposlene ustrezno nagraditi oz. kaznovati. Po drugi strani pa ima vodja nižjo pozicijsko moč, kadar le-ta ne more ocenjevati dela svojih podrejenih in jih v tem okviru nagrajevati oziroma kaznovati. V primerih, ko ima vodja visoko pozicijsko moč, je situacija zanj ugodna, v primerih, ko pa ima nižjo pozicijsko moč, pa je zanj situacija neugodna.

Na temelju opredeljenih situacijskih determinant je Fiedler opredelil osem možnih situacij, s katerimi se lahko soočajo vodje v organizacijah (Rue in Byars, 1992, str. 385). Tako je prva situacija najugodnejša za vodjo, saj so njegovi odnosi s podrejenimi dobri, naloga je visoko strukturirana in njegova pozicijska moč je visoka. Na drugi strani pa je osma situacija opredeljena kot najmanj ugodna, saj so odnosi med vodjem in podrejenimi slabi, naloge niso strukturirane in pozicijska moč vodje je šibka (Daft, 2000, str. 512).

Fiedler je na temelju raziskav ugotovil, da so vodje, ki so usmerjeni na naloge, uspešnejši v ugodnih in zelo neugodnih situacijah. Vodja usmerjeni na naloge v ugodni situaciji samo usmerjajo podrejene, saj imajo jasno določene naloge in tudi ustrezno moč pozicije. V neugodnih situacijah takšni vodje opredelijo naloge in jih posredujejo svojim podrejenim. Vodje usmerjeni na ljudi so uspešnejši v vmesnih situacijah med obema intervaloma, saj potrebujejo ustrezne sposobnosti za obvladovanje ljudi za izboljšanja dela v skupini in v organizaciji. Tako lahko vodja z ustreznimi sposobnostmi obvladovanja človeških virov izboljša klimo v skupini, pojasni strukturo nalog ter si pridobi položajno moč (Daft, 2000, str. 513; Rue in Byars, 1992, str. 386). Povzetek spoznanj kontingenčne teorije prikazuje slika 44 (Mondy in Premeaux, 1993, str. 344).



Slika 44: Fiedlerjev model vodenja.

Fiedlerjev kontingenčni model je izpostavil pomen vpliva situacije na vedenje, pri čemer pa je glavni očitak Fiedlerjevemu modelu preveč poenostavljeno merjene usmeritev vodij na ljudi ali rezultate (Daft, 2000, str. 514). Polemike se nanašajo tudi na njegovo sklepanje, da ne obstaja najboljši stil vodenja kljub velikemu številu opredeljenih situacij in stilov njegovega modela vodenj (Holt, 1993, str. 453).

Situacijska teorija vodenja

Situacijsko vodenje se je pojavilo kot ena od skupin dvofaktorskih teorij vodenja, od katerih so mnoge nastale v raziskavah opravljenih na državni univerzi Ohio v 60. letih prejšnjega stoletja (Daft, 2000). Te teorije dveh faktorjev trdijo, da so možnosti v slogu vodenja sestavljene iz kombinacij dveh glavnih spremenljivk: obnašanja pri opravih in obnašanja v odnosu (Hughes et al., 2009). Za opis teh dveh konceptov se uporabljajo različni izrazi, kot sta začetna struktura ali usmeritev za vedenje pri opravih in upoštevanje ali socioemocionalna podpora vedenju v odnosu (Daft, 2000).

Med teorijami te skupine je najpogosteje uporabljena teorija situacijskega vodenja ali model situacijskega vodenja je model, ki sta jo razvila Paul Hersey in Ken Blanchard (Hersey & Blanchard, 1977) v okviru svojega raziskovanja organizacijskega vodenja (Daft, 2000). Teorija je bila prvič predstavljena leta 1969 kot "teorija življenjskega cikla vodenja" (Hersey & Blanchard, 1969) in se je nato sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja preimenovala v "teorija situacijskega vodstva" (Daft, 2000).

Situacijska teorija vodenja se pri opredeljevanju ustreznega stila vodenja tako osredotoča na osebne značilnosti podrejenih (Daft, 2000, str. 515). Situacijska teorija vodenja predpostavlja, da na stil vodenja pomembno vplivajo predvsem: (1) vedenja pri opravih in (2) vedenja v odnosu, ki ga vodja zagotovi svojim sledilcem (Megginson et al., 1992, str. 472; Mondy in Premeaux, 1993, str. 346).

Izhodišče obravnave situacijske teorije je stopnja sposobnosti/usposobljenosti podrejenih za opravljanje naloge, ki je opredeljena (Mondy in Premeaux, 1993, str. 347):

- z željo doseganja visokih, vendar dosegljivih ciljev;
- z pripravljenostjo in zmožnostjo prevzemanja odgovornosti;
- z znanjem, izkušnjami in sposobnostmi za izvedbo določene naloge.

V okviru sposobnosti za delo pomeni zrelost (ang. maturity) imeti ustrezne sposobnosti, znanja in izkušnje ter zaupanje za izvedbo nalog (Holt, 1993, str. 459). Stopnja zrelosti podrejenih je opredeljena s stopnjo njihove neodvisnosti, zmožnostjo prevzemanja odgovornosti in stopnjo njihove motivacije (Rue in Byars, 1992, str. 389). Zrelost posameznika temelji na njegovi formalni izobrazbi in njegovih izkušnjah (Megginson et al., 1992, str. 472). Pripravljenost podrejenih predstavlja kompleksni kriterij, saj morajo managerji imeti vpogled in znanje, da lahko ovrednotijo sposobnosti, potrebe, zahteve in pričakovanja podrejenih in spremljati njihovo spreminjane v časovnem obdobju (Mondy in Premeaux, 1993, str. 348).

V okviru prikaza modela situacijske teorije je potrebno opredeliti (Megginson et al., 1992, str. 472):

- Stopnjo določenosti nalog (ang. »Task behavior«) – naloge opredeljuje stopnjo natančnosti dajanja navodil vodij njihovim podrejenim. Navodila se nanašajo predvsem na aktivnosti, ki jih morajo podrejeni opraviti za doseganje ciljev.
- Razmerje med vodjem in podrejenim – ki opredeljuje obseg pomoči in podpore s strani vodje svojim podrejenim ter obseg komuniciranja med vodjo in podrejenim.

Tako mora vodja upoštevati stopnjo pripravljenosti podrejenih le v razmerju nalog, ki jih bodo le-ti izvajali. Podrejeni so pripravljeni za določeno nalogo, ko imajo dovolj znanja in izkušenj za izvajanje naloge ter sposobnost prevzeti odgovornost za izvedbo naloge, pa tudi željo po doseganju rezultatov (Mondy in Premeaux, 1993, str. 347).

Tako je potrebno za vodenje podrejenih, ki so manj pripravljeni za delo (npr. zaradi neustreznih sposobnosti, pomanjkanja treninga, nezaupanja) uporabiti drugačen stil vodenja kot za tiste, ki so bolj pripravljeni in imajo ustrezne sposobnosti, so samozavestni in so pripravljeni delati (Daft, 2000, str. 515).

Temeljne značilnosti situacijske teorije vodenja so prikazane na sliki 45 (prirejeno po Megginson et al., 1992, str. 473).



Slika 45: Situacijska teorija vodenja.

Vir: lasten.

Zgornji del slike 45 prikazuje stil vodenja, ki je opredeljen na podlagi razmerja med vodjo in podrejenim ter stopnjo dajanja navodil. Krivulja ponazarja, kdaj je potrebno uporabiti kateri stil vodenja na podlagi pripravljenosti podrejenih za opravljanje določene naloge (spodnji del slike) (Holt, 1993, str. 457). Na tem temelju lahko opredelimo štiri temeljne stile vodenja, in sicer (Megginson et al., 1992, str. 472-473; Daft, 2000, str. 515; Mondy in Premeaux, 1993, str. 347-348; Holt, 1993, str. 458-459; Dessler, 2004, str. 274):

- Naročanje (S 1) (ang. telling) – podrejeni niso pripravljeni in sposobni prevzeti odgovornost za svoje delo, ali pa so nezanesljivi. Stil vodenja tako temelji na podajanju natančnih navodil podrejenim in na natančnem nadzoru dela podrejenih. Vodja uporablja enosmerno komunikacijo in podaja podrejenim natančna navodila glede opravljanja nalog (kaj, kdaj, kako in kje delati).
- Poučevanje (S 2) (ang. selling) – podrejeni so pripravljeni za delo, niso pa dovolj usposobljeni za delo. V tem primeru vodja razloži odločitve podrejenim in jim ponudi možnost za razjasnjevanje nalog in opravil. Podrejeni tako želijo podporo in želijo prevzemati odgovornost, zato pa potrebujejo ustrezne in primerne usmeritve za delo.
- Sodelovanje (S 3) (ang. participating) – podrejeni so zmožni, vendar niso dovolj pripravljeni za delo, ali pa so nezanesljivi. Vodje tako sodelujejo pri izmenjavi idej s podrejenimi in tako pospešujejo proces odločanja.
- Delegiranje (S 4) (ang. delegating) – Posamezniki so izkušeni pri izvajanju nalog, so sposobni opraviti naloge in so pripravljeni prevzeti odgovornost za izvedbo nalog. Vodja v tej situaciji delegira odgovornost za odločitve in njihovo izvajanje na podrejene.

Z vidika situacijske teorije je vodja torej uspešen, kadar uspe: diagnosticirati situacijo, opredeliti stopnjo pripravljenosti podrejenih, uporabiti ustrezen stil vodenja in je sposoben prilagajati svoj stil vodenja glede na razvoj podrejenih, pa tudi glede na spremembe situacije (Mondy in Premeaux, 1993, str. 349).

Temeljni očitki situacijski teoriji se nanašajo predvsem na neupoštevanje pomembnih situacijskih variabel, kot so npr. osebnostne značilnosti (podrejenih) ter formalna avtoriteta v organizaciji (Daft, 2019). Tako je tudi možno, da imajo posamezniki v skupini različne ravni zrelosti, kar otežuje uporabo enotnega stila

vodenja. Omenjena teorija tudi ne upošteva različnost posameznih razlogov za negotovost. Tako sta npr. enako obravnavana negotov delavec soočen z lahko nalogo in samozavesten delavec soočen s težko nalogo (Holt, 1993, str. 461).

Nadomestki za vodenje

V okviru kontingenčnih teorij vodenja se je razvila tudi teorija »nadomestkov za vodenje« (npr. Daft, 2000; Schermerhorn, 2008; Dessler, 2004). Osrednja podmena omenjenega pristopa je, da so lahko različni situacijski dejavniki izboljšajo, nevtralizirajo ali nadomestijo vedenje vodje (Daft, 2000, str. 520).

Teorija je prvotno razvrstila nadomestke kot značilnosti podrejenega, značilnosti naloge in značilnosti organizacije. Prvotna teorija je že predlagala moderatorje, ki delujejo kot nadomestki, in moderatorje, ki delujejo kot nevtralizatorji, z razvojem pa so avtorji dodali tudi ojačevalnike (Daft, 2000).

Omenjeni pristop izpostavlja situacije, v katerih je stil vodenja nepomemben ali nepotreben (Daft, 2000). V tem okviru so situacijski kriteriji opredeljeni bodisi kot nadomestki za vodenje, ki opredeli vodenje (oz. stil vodenja) kot nepotrebno - npr. podrejeni z izkušnjami za opravljanje dela ne potrebuje vodje, ki mu bo opredeljeval delo, ali bodisi kot nevtralizatorji, ki nevtralizirajo in preprečujejo vodji uporabo določenega vedenja - npr. če vodja nima položajne moči in/ali je fizično oddaljen, je njegova zmožnost dajanja navodil podrejenim omejena (Daft, 2000, str. 520). Nekateri nadomestki za vodenje in nevtralizatorji so prikazani v tabeli 7 (prirejeno po Daft, 2000, str. 520).

Novejše teorije vodenja

Managementska literaturi predstavlja tudi niz novejših teorij vodenja (glej npr. Daft, 2015; Certo in Certo, 2009; Dessler, 2004). Nekatere izmed njih v nadaljevanju na kratko predstavljamo.

Transakcijski in transformacijski vodja – Burns je opredelil dva temeljna stila vodenja, in sicer transakcijsko in transformacijsko vodenje (Bass & Avolio, 1990; Yammarino & Dubinsky, 1994; McCleskey, 2014). Transakcijski vodja je usmerjen predvsem na doseganje zastavljenih ciljev in na ohranjanje dobrih odnosov med njim (vodjem) in njegovimi podrejenimi z zagotavljanjem obljubljenih nagrad za

prispevek podrejenih. Transakcijski stil vodenja ni primeren v primerih, kadar je potrebno motivirati podrejene za večje spremembe. Transformacijski vodja ima karizmo in zna »vcepiti« ponos ter spodbuja intelektualno razmišljanje, saj ima vizijo, v okviru katere predstavi idejo, ki zahteva ponoven razmislek preteklih metod dela in hkrati dovoljuje razvoj novih načinov razmišljanja. Vodja je sposoben izvesti radikalne spremembe v organizaciji, opredeliti in zasnovati novo vizijo organizacije ter navdihniti člane organizacije za doseganje opredeljene vizije organizacije. Vodja vpliva na stališča podrejenih glede radikalnih sprememb in izgrajuje pripadnost misiji organizacije, njenim ciljem in strategijam. Transakcijski vodje prožijo in izvajajo spremembe na temelju inoviranja delovanja in vedenja (Dessler, 2004, str. 263-264; Holt, 1993, str. 463; Megginson et al., 1992, str. 478).

Tabela 7: Nadomestki za vodenje.

Variabla		Usmerjenost vodje na naloge	Usmerjenost vodje na ljudi
Organizacijski dejavnik	Skupinska povezanost	Nadomestek	Nadomestek
	Formalizacija	Nadomestek	Ni vpliva
	Nefleksibilnost	Nevtralizira	Ni vpliva
	Nizka pozicijska moč vodje	Nevtralizira	Nevtralizira
	Fizična oddaljenost	Nevtralizira	Nevtralizira
Značilnosti naloge	Visoko strukturirana naloga	Nadomestek	Ni vpliva
	Avtomatske povratne informacije	Nadomestek	Ni vpliva
	Notranje zadovoljstvo	Ni vpliva	Nadomestek
Značilnosti podrejenih	Profesionalizem	Nadomestek	Nadomestek
	Usposobljenost, izkušnje	Nadomestek	Ni vpliva

Karizmatični vodja – s svojo karizmo spodbudi pri sledilcih energijo, motivacijo, navdih in željo po doseganju rezultatov, da le-ti naredijo več kot običajno kljub morebitnim oviram (House, 1977; Howell & Shamir, 2005; Agle et al., 2006). Zato se sledilci pogosto svojim interesom navkljub odločajo v korist doseganja interesov organizacije. Vpliv karizmatičnega vodja običajno temelji na viziji (želenega) prihodnjega stanja, s katerim se sledilci identificirajo na močnem sistemu organizacijskih vrednot in njihovem zaupanju v vodjo. Karizmatični vodje so tako vodje, ki imajo vizijo prihodnjega stanja in so ga sposobni s pomočjo motiviranja podrejenih doseči (Daft, 2015, str. 530).

Voditeljstvo 5. ravni – ki temelji na osebni skromnosti, mirnosti, zadržanosti in poklicni zagnanosti (Collins, 2001). Vodje 5. ravni so izredno ambiciozni in uresničujejo svojo potrebo po uveljaviti preko izgradnje odličnega podjetja, vendar jim po drugi strani ni mar za osebno uveljavljanje. Priznanja za uspeh ne pripisujejo sebi, hkrati pa sebi pripisujejo odgovornost za neuspeh (Mulej et al., 2007, str. 105-106; Schermerhorn, 2008, str. 74).

Moralno vodenje (ang. moral leadership) – v povezavi z družbeno odgovornostjo organizacije se v okviru vodenja pomembno izpostavlja moralno vodenje, ki označuje vodenje, ki je v skladu z etičnimi standardi in ga lahko označimo za dobro ter pravilno (Yammarino et al., 2005; Li et al., 2012). Vodja tako deluje in se vede po visokih etičnih standardih, pomaga pri razvoju in vzdrževanju etične organizacijske kulture in pomaga ter hkrati zahteva etično obnašanje od svojih podrejenih. Moralno vodenje pa mora temeljiti na vodjevi poštenosti, kredibilnosti in usklajenosti njegovega delovanja ter vedenja (Schermerhorn, 2008, str. 337).

Verodostojno vodenje (ang. authentic leadership) – Fred Luthans in Bruce Avolio (glej v Schermerhorn, 2008, str. 337) opredeljujeta verodostojnost vodje z naslednjimi značilnostmi: samozavestnost, razumevanje svojih osebnih vrednote, vedenje v skladu z osebnimi vrednotami ter odkritost v odnosu do drugih. Zaradi delovanja in vedenja v skladu z visoko razvitimi etičnimi vrednotami vodje pridobijo spoštovanje podrejenih, hkrati pa takšen vodja predstavlja tudi vzorčni model obnašanja svojih podrejenih. Zato verodostojni vodja lahko jasno opredeli moralne dileme delovanja in vedenja organizacij, se transparentno odzove na njih ter predstavlja vzor za obnašanje ostalim podrejenim (Yammarino et al., 2005; Trevino et al., 2014).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite razliko med mangementsko funkcijo vodenja in neposrednim vodenjem.
- Predstavite neposredno vodenje.
- Predstavite vrste moči, ki jih ima vodja.
- Predstavite klasične stile vodenja.
- Predstavite osebnostne teorije vodenja.
- Predstavite vedenje teorije vodenja.
- Predstavite kontingenčne teorije vodenja.

- Predstavite novejšje teorije vodenja.
- Predstavite možnosti uporabe teorij vodenja v praksi managementa.

6.2 Komuniciranje

Komuniciranje lahko najsplošneje opredelimo kot proces prenosa pomena ideje ali informacije od ene do druge osebe (Mullins, 2013). Komuniciranje je postalo del preučevanja managementa šele v 1950-ih, ko se je v okviru vedenjske obravnave managementa povečal pomen ljudi za organizacijo (Megginson et al., 1992, str. 388). V okviru vedenjskega pristopa je bila tako ena izmed pomembnih usmeritev managerjev tudi povezovanje ljudi (Daft, 2000).

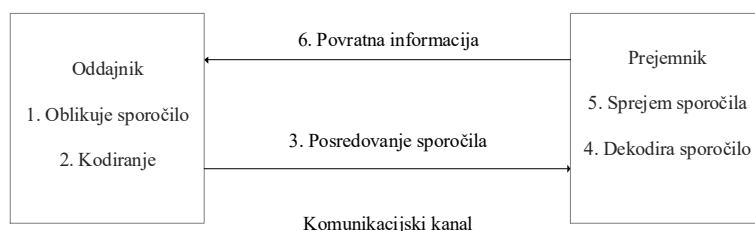
Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni oblikovati nekaj skupnega (Dessler, 2004, str. 315). Managementska literatura vključuje veliko število različnih opredelitev pojma komuniciranje (Mondy in Premeaux, 1993, str. 360).

V nadaljevanju predstavljamo definicije komuniciranja, ki se najpogosteje omenjajo v managementski literaturi (Daft, 2015):

- Komuniciranje predstavlja proces izmenjave informacij med najmanj dvema osebama, po navadi z namenom motiviranja in/ali vplivanja na vedenje prejemnika (Daft, 2000, str. 567-568).
- Komuniciranje je proces izmenjave informacij ali idej med dvema ali več osebami, pri čemer je pomembno, da imata oddajnik in prejemnik sporočila določene sposobnosti in sicer govornje, pisanje, poslušanje in branje, da bo komuniciranje uspešno (Megginson et al., 1992, str. 388).
- Komuniciranje je proces izmenjave informacij, tako da vsi udeleženci v komunikacijskem procesu informacijo enako razumejo. Komuniciranje je tako proces medosebne komunikacije, pri katerem gre za oddajanje in prejemanje sporočil z uporabo simbolov in gest (Holt, 1993, str. 510).
- Komuniciranje je prenašanje informacij (Rue in Byars, 1992, str. 82).
- Komuniciranje je medosebni proces izmenjave simbolov in razumevanje njihovih pomenov (Schermerhorn, 2001, str. 328).
- Komuniciranje je izmenjevanje informacij in pomena z namenom doseganja skupnega razumevanja posredovanih informacij (Dessler, 2004, str. 315).

Na temelju niza poznanih definicij lahko komuniciranje najsplošneje opredelimo kot proces izmenjave informacij med udeleženci komunikacijskega procesa, v katerem je ena stran oddajnik sporočila, druga stran pa prejemnik sporočila (Fernández-Cardador et al., 2012). Med njima poteka komunikacija preko različnih komunikacijskih kanalov (Holt, 1993, str. 510).

Osnovni model poteka procesa komuniciranja prikazuje slika 46 (prirejeno po Meginsson et al., 1992, str. 393).



Slika 46: Osnovni model procesa komuniciranja.

Vir: lasten.

Oddajnik praviloma idejno oblikuje sporočilo, ga ustrezno opredeli, kodira v izbrano obliko in pošlje preko komunikacijskega kanala dalje – to je proti prejemniku. Oddajnik lahko sporočilo kodira z uporabo besed, simbolov, grafičnih prikazov in gest (npr. pisna ali ustna sporočila). V naslednjem koraku se sporočilo prenese od oddajnika k prejemniku preko komunikacijskega kanala. Prejemnik sprejme sporočilo in ga nato dekodira za svoje razumevanje in obravnavo. Na podlagi razumevanja sprejetega sporočila ali v primeru potrebe po dodatni pojasnitvi sporočila prejemnik pošlje povratno informacijo oddajniku (Holt 1993, str. 511-513).

Z vidika vsebine lahko preneseno idejo opredelimo kot (Daft, 2000):

- Sporočilo, kadar oddajnik pošlje idejo preko komunikacijskega kanala, vendar je sprejemnik ne sprejme.
- Podatek, kadar oddajnik pošlje idejo preko kanala in jo prejemnik sprejme.
- Informacijo, kadar oddajnik uspešno pošlje idejo preko kanala, sprejemnik jo ustrezno sprejme in razume in na podlagi sprejetega podatka izvede neko akcijo.

Tok informacij je mogoč tudi samo od oddajnika do prejemnika in v takšnem primeru lahko govorimo o enosmernem komuniciranju (Meginsson et al., 1992, str. 389; Holt, 1993, str. 510). Kadar prejemnik pošlje oddajniku povratno informacijo, govorimo o dvosmernem komuniciranju (Daft, 2000, str. 568). Pri izvedbi komuniciranja se lahko pojavijo problemi (pri oddajniku, pri prejemniku ali na komunikacijskem kanalu), ki lahko ovirajo ali celo preprečijo ustrezen prenos ideje ali izvedbo samega procesa komuniciranja (Dessler 2004, str. 316).

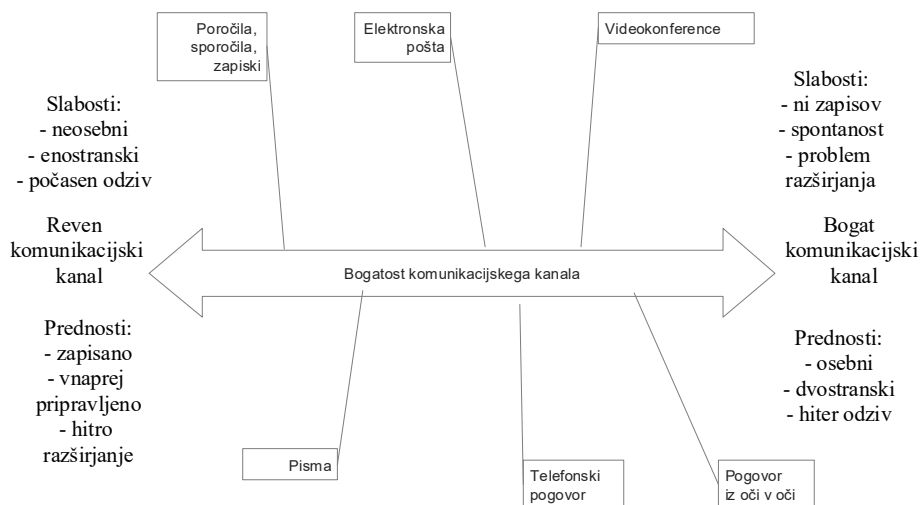
Komunikacijski kanali

Komuniciranje lahko poteka preko različnih komunikacijskih kanalov (Daft, 2015; Starc et al., 2019). Tako lahko za prenos govora uporabimo neposredni pogovor, telefonski pogovor, videokonferenco, radio, televizijo itn. Za pisno komuniciranje lahko uporabimo elektronsko pošto, zapisnike, letake, opomnike, socialna omrežja, ipd. (Holt 1993, str. 511-513; Mondy in Premeaux, 1993, str. 361).

Za izvedbo komuniciranja lahko udeleženci izberejo in uporabijo različne komunikacijske kanale, ki se razlikujejo po zmogljivosti prenosa informacij (Daft, 2000, str. 569). Tako je pomemben dejavnik, ki vpliva na izbor komunikacijskega kanala njegova informacijska bogatost (ang. channel richness), ki označuje količino informacij prenesenih po komunikacijskem kanalu v določenem času. Količina informacij prenesenih po komunikacijskem kanalu v določenem času je odvisna od možnosti istočasnega komuniciranja, hitrosti komuniciranja in možnosti osebne usmeritve (Daft 2000, str. 569).

Na temelju navedenih dejavnikov lahko komunikacijske kanale opredelimo kot revne ali kot bogate komunikacijske kanale, kot to prikazuje slika 47 (prirejeno po Daft, 2000, str. 570).

Na levi strani intervala so revni komunikacijski kanali, za katere je značilna neosebna in enosmerna komunikacija in počasnost povratne informacije. Takšni kanali imajo tudi določene prednosti, kot so lažja možnost dokumentiranja komunikacije in distribucija informacij na posameznega prejemnika. V organizacijah se uporabljajo predvsem za uradno komuniciranje. Na desni strani intervala so bogati komunikacijski kanali, kjer je komunikacija zelo osebna, dvosmerna in povratna informacija je hitra. Temeljne slabosti uporabe takšnih kanalov so pomanjkanje dokumentiranosti in težja širša distribucija informacij (Daft 2000, str. 569-570).



Slika 47: Značilnosti komunikacijskih kanalov.

Vir: lasten.

Neposredna osebna komunikacija najbolj bogat komunikacijski kanal, saj omogoča osebni stik udeležencev komunikacijskega procesa, zaznavo neverbalne komunikacije, govornico telesa, neposredno povratno informacijo in vzpostavitev stika z očmi (ang. eye-contact) (Podsakoff et al., 2009). Na drugi strani pa pisno komuniciranje ne omogoča neposrednega stika med udeleženci procesa komuniciranja, možnost zaznavanja neverbalne komunikacije je zelo zmanjšana in povratna informacija je počasna (Daft, 2000, str. 569-570).

Napredek v informacijski in komunikacijski tehnologiji ob hkratnem razvoju interneta v začetku 90-ih let 20. stoletja je pomembno prispeval k nastanku nekaterih danes ključnih in nepogrešljivih kanalov komuniciranja v organizaciji in predvsem v komunikaciji med organizacijo in njenim okoljem (Daft, 2000). Pomembnejši so predvsem elektronska pošta, videokonferenca, socialna omrežja in delo na daljavo (Lee, 2006; Cox et al., 2008; Baxter et al., 2010).

Glede na predstavljena izhodišča je pomembno, da managerji poznajo prednosti in slabosti posameznih komunikacijskih kanalov, ki so jim na voljo in znajo ustrezno izbrati komunikacijski kanal glede na situacijo in glede na ciljne prejemnike komuniciranja (Daft, 2000, str. 570).

Neverbalna komunikacija

Poleg besedne komunikacije, ki poteka pisno in/ali ustno, poznamo tudi neverbalno komunikacijo, ki označuje komunikacijo brez uporabe besed ter se v glavnem nanaša na slog govorjenja, mimiko obraza in položaj telesa, ki pomembno vplivajo na prejemnikovo zaznavanje sporočila (Dessler, 2004, str. 318). Izrazi na obrazu, oblačila, gibi, višina glasu ali mimika telesa lahko jasno pošiljajo signale o tem, kaj želimo povedati ali pa o tem, ali smo sporočilo razumeli (Meginsson et al. 1992, str. 396).

Literatura obravnava različne oblike neverbalne komunikacije, kot so (Meginsson et al. 1992, str. 397-399):

- Znakovni jezik – v katerem komuniciramo z znaki namesto z besedami (npr. kimanje z glavo pomeni pritrditev, prometni znaki, logotipi, itd.).
- Akcijski jezik – sestoji iz gibov, ki niso namenjeni neposredni nadomestitvi besed (npr. hoja proti vratom nakazuje, da želi oseba končati pogovor).
- Objektne jezik – predstavljajo grafi, oblačila, preglednice, ipd.
- Parajezik – zvočni elementi, ki vplivajo na to, kako so besede izražene (npr. višina glasu).

Večina neverbalne komunikacije je podzavestne in predstavlja velik delež neposredne komunikacije, vendar tudi druge oblike komuniciranja vključujejo neverbalno komunikacijo, kot npr. oblike logotipov, barva papirja, itd. (Meginsson et al. 1992, str. 396).

Posamezne poznane tehnologije za podporo komuniciranju lahko omogočajo tudi različen obseg neverbalne komunikacije (Turban, 2008). Tako npr. elektronska pošta močno omejuje možnosti neverbalne komunikacije, večje možnosti uporabe takšnega komuniciranja pa omogočajo video konference.

Komunikacija v organizacijah

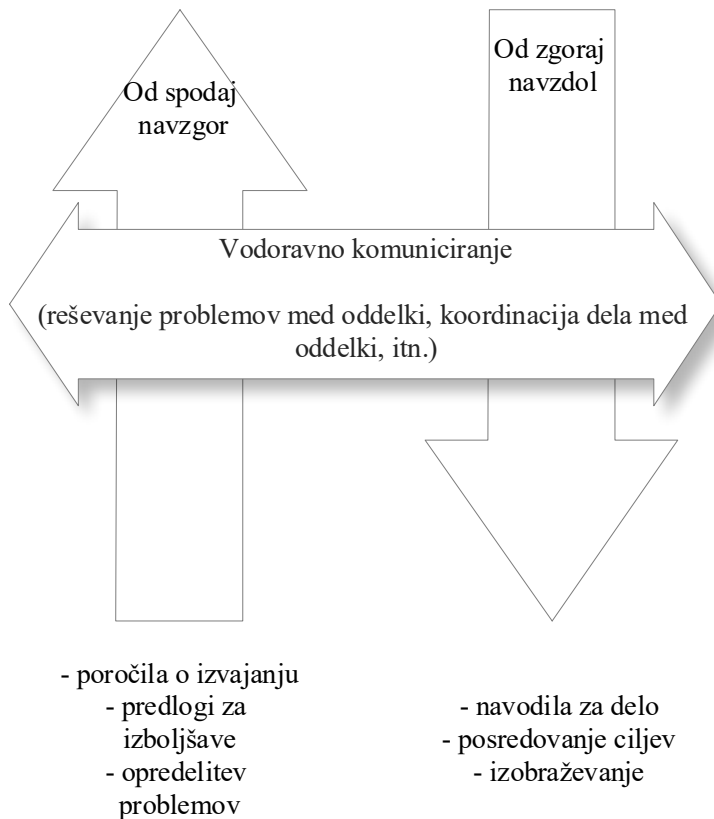
Organizacija za svoje delovanje oblikuje različne komunikacijske kanale, ki jih na podlagi njihove predpisnosti oziroma določenosti lahko opredelimo kot formalne ali neformalne (Meginsson et al. 1992, str. 389-391, Daft 2000, str. 575, 581).

Formalni komunikacijski kanali so v naprej določeni in se uporabljajo predvsem za izvajanje komunikacije v okviru verige ukazovanja v organizaciji. Neformalni komunikacijski kanali se oblikujejo na podlagi sodelovanja in osebnih interesov zaposlenih v organizaciji in so namenjeni za zadovoljevanje informacijskih potreb povezanih s socialnimi in strokovnimi vprašanji, ki jih zaposleni ne morejo pridobiti v formalnem komuniciranju.

Glede na smer poteka formalnega komuniciranja lahko opredelimo tri načine komuniciranja v organizaciji (Daft 2000, str. 575-580; Holt, 1993, str. 515-517; Mondy in Premeaux 1993, str. 365-368):

- Komuniciranje od zgoraj navzdol – ki je najbolj poznana oblika formalnega komuniciranja, kjer se sporočila posredujejo od vrha proti dnu organizacije, torej od managerjev k podrejenim. Najpogosteje obsega sporočila, ki se nanašajo na implementacijo strategije in doseganje ciljev organizacije, navodila za izvedbo, organizacijska pravila in standardne postopke delovanja v organizaciji, povratne informacije podrejenim o preteklem delovanju in njihovih doseženih rezultatih ter sporočila, katerih temeljni namen je povečati pripadnost zaposlenih organizaciji. V organizacijah najdemo tudi npr. (digitalne) oglasne deske in plakate, periodične publikacije, priloge k plačilnim listam, priročnike za zaposlene in brošure, letna poročila ter objave preko zvočnikov.
- Od spodaj navzgor – kjer je tok sporočil od spodaj navzgor – tj. od zaposlenih proti vodstvu organizacije. Temeljni tipi informacij takšnega komuniciranja so predvsem poročila o problemih in izjemah, predlogi za izboljšave, poročila o doseganju rezultatov dela, poročila o sporih in pritožbe ter finančne in računovodske informacije. V organizacijah zasledimo tudi politiko odprtih vrat, ki omogoča zaposlenim neposredno komunikacijo z managerji v organizaciji o bistvenih zadevah, brez udeležbe neposredno nadrejenega, skrinjice za predloge, sistem pritožb v okviru katerega se zaposleni pritožijo o zadevah, ki se jih neposredno tičejo, »ombudsman za pritožbe v organizaciji«, ki sporoča pritožbe zaposlenih neposredno managementu in posebni sestanki.
- Horizontalno komuniciranje – ki obsega komuniciranje med sodelavci (skupinami ali enotami) na isti hierarhični ravni ter se običajno uporablja za koordinacijo dela, reševanje problemov med oddelki in skupen razvoj.

Temeljne smeri komuniciranja v organizaciji prikazuje slika 48 (prirejeno po Daft, 2000).



Slika 48: Smeri komuniciranja v organizaciji.

Vir: lasten.

V tradicionalnih hierarhičnih organizacijah prevladujeta komuniciranje od zgoraj navzdol in komuniciranje od spodaj navzgor (Daft, 2000). Pri njuni izvedbi se managerji lahko soočajo tudi z ovirami. V procesu komunikacije od zgoraj navzdol je temeljni problem izguba in/ali popačenje informacij. Po navedbah nekaterih raziskav se pri vsakem prenosu izgubi približno 25 % informacij (Daft, 2000, str. 578). Zato mora management ustrezno izbirati primerne komunikacijske kanale in zagotavljati skladnost med neverbalno in verbalno komunikacijo, da bi zmanjšali izgubo informacijo pri njihovem potovanju po komunikacijskih kanalih od vrha proti dnu organizacije (Daft, 2000, str. 578).

Temeljni problemi, ki se pojavljajo v okviru komuniciranja od spodaj navzgor, se nanašajo predvsem na pripravljenost podrejenih posredovati dejanske informacije nadrejenim in na drugi strani pripravljenost managerjev poslušati predloge, mnenja in probleme podrejenih (Daft, 2000, str. 579-580). V organizacijah skušajo na različne načine izboljšati proces komuniciranja od spodaj navzgor, predvsem z uporabo skrinjic za predloge, raziskavo mnenj zaposlenih, politiko odprtih vrat, uporabo informacijske tehnologije in z osebno komunikacijo med managerji in podrejenimi (Daft, 2000, str. 579).

V delovanju sodobnih organizacij prevladujejo horizontalni komunikacijski kanali. Horizontalna komunikacija je še posebno pomembna v učeči se organizaciji, kjer med-funkcijski timi nenehno rešujejo probleme in iščejo možne rešitve za izboljšave (Daft, 2000, str. 580). Tudi povečanje obsega timskega dela v organizacijah izpostavlja potrebo po večji uporabi horizontalne komunikacije. Trije najpomembnejši vidiki komuniciranja v timu se nanašajo na (Daft, 2000, str. 584-586):

- Opredeljeno komunikacijsko strukturo tima, pri čemer je lahko le-ta centralizirana (člani tima komunicirajo zgolj preko vodje time) in decentralizirana, kjer člani tima brez omejitev komunicirajo drug z drugim.
- Odprto komunikacijo, pri čemer je v sodobnih organizacijah trend seznanjanja z informacijami vse zaposlene v organizaciji ne glede na njihov položaj in funkcijsko področje delovanja.
- Komuniciranje med člani tima naj temelji na uporabi dialoga, pri čemer člani tima sooblikujejo stališče tima in razumejo stališča ostalih članov tima.

Neformalna komunikacija

V organizacijah se neformalna komunikacija oblikuje na temelju potreb in interesov ljudi ter dopolnjuje formalno komuniciranje (Megginson et al., 1992, str. 391; Mondy in Premeaux, 1993, str. 365). Temeljni cilji neformalnega komuniciranja v organizacijah so predvsem (Megginson et al., 1992, str. 391):

- zadovoljevanje osebnih potreb (npr. potrebe po druženju);
- odpravljanje monotoni in dolgočasje na delovnem mestu;
- vplivanje na vedenje drugih oseb;

- zagotavljanje virov informacij povezanih z opravljanjem dela, ki jih ni mogoče pridobiti preko uporabe formalnih komunikacijskih kanalov.

Med neformalnimi komunikacijskimi kanali v organizacijah se pogosto obravnavajo tudi govornice in neformalno komuniciranje managementa z zaposlenimi (Daft 2000, str. 581-583). Govornice (ang. Rumors tudi gossip) predstavljajo zgodba o razlagah dogodkov, ki krožijo od osebe do osebe in se nanašajo na predmet, dogodek, ali vprašanje v širšem interesu, katerih resničnost ni hitro ali nikoli potrjena (Daft, 2000). Poleg tega nekateri znanstveniki govornice pogosto obravnavajo tudi kot "dezinformacije" – tj. kot lažne ali kot namerno napačne informacije.

Zaposleni v organizaciji uporabljajo govornice kot enega izmed virov pridobivanja tekočih informacij o organizaciji in dogajanju v njej (Mondy in Premeaux, 1993, str. 369). V praksi delovanja organizacij se govornice širijo med zaposlenimi na različne načine, saj lahko da posameznik posreduje informacijo več ljudem, da posameznik posreduje informacijo nekaj izbranim, ki nato posredujejo informacije naprej, ali pa se govornice širijo zaporedno med ljudmi (Holt, 1993, str. 517-518).

Govornice med ljudmi imajo naslednje pomembne značilnosti (Mondy in Premeaux, 1993, str. 369-370):

- Prenos informacij v vse smeri preko funkcijskih področij delovanja organizacije.
- Hiter prenos informacij.
- Udeleženi so samo nekateri zaposleni.
- Poteka tudi zunaj meja organizacije.

Drugo pomembno področje komuniciranja predstavljajo različne oblike neposredne komunikacije med managerji in ostalimi zaposlenimi v organizaciji ne glede na hierarhično raven v organizaciji. (Daft, 2000). Management v organizacijah pogosto uporablja politiko odprtih vrat – kjer lahko zaposleni obišejo management in neformalno komunicirajo z njim ali pa management z obhodi (ang. management by wandering around) – kjer managerji obiskujejo dele ali enote podjetja, da zaposlenim posredujejo ključne zamisli in ideje, hkrati pa se seznanijo s problemi in tekočimi zadevami v organizaciji.

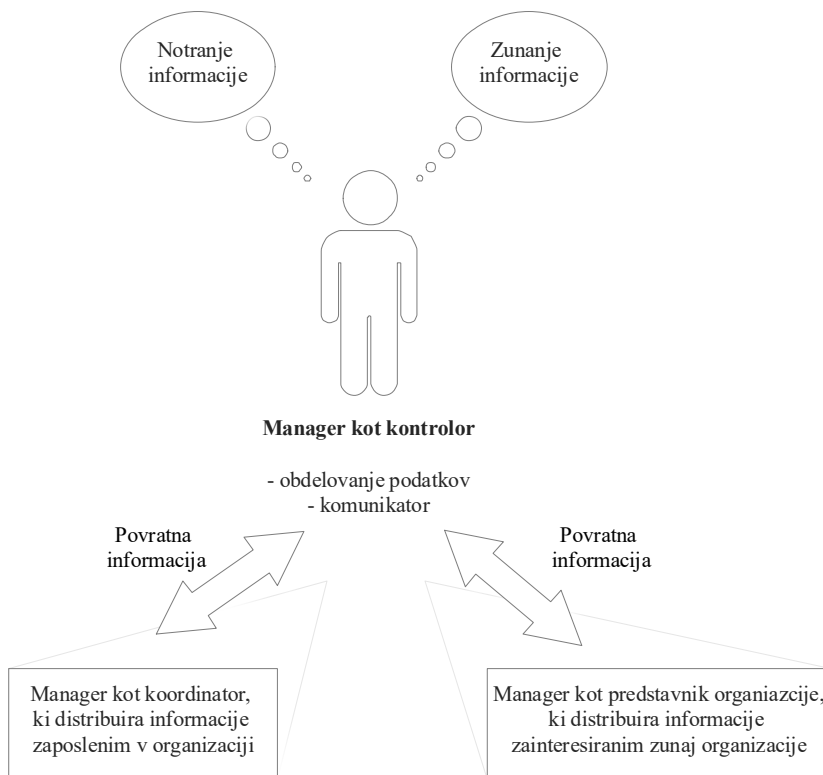
Vloga in pomen komunikacije v okviru managementa

Komuniciranje je za management ključnega pomena, saj managerji v povprečju 80 % svojega dela usmerjajo na komuniciranje z različnimi organizacijskimi deležniki (Daft, 2000). Zaradi osrednje vloge in velikega pomena managerjev za organizacijsko komunikacijo, lahko management opredelimo tudi kot »informativski živčni center organizacije« (Daft, 2000).

Managerji zbirajo informacije v organizaciji in v njenem okolju in jih posredujejo svojim podrejenim v organizaciji in zainteresiranim skupinam izven organizacije (Daft, 2000, str. 566-567). Aktivnosti povezane s pridobivanjem in distribucijo (vključno s komuniciranjem) lahko opredelimo kot »informativsko« vlogo managementa (glej npr. Mondy in Premeaux, 1993, str. 363). Povzetek spoznanj o informativski vlogi managementa prikazuje slika 49 (prirejeno po Daft, 2000, str. 567).

Managerjeve komunikacijske sposobnosti so ključnega pomena pri njegovem delu, saj vsaka izmed temeljnih funkcij managementa zahteva ustrezne komunikacijske sposobnosti (Rue in Byars, 1992, str. 82). Managerji morajo za uspešno komuniciranje upoštevati številne dejavnike, ki lahko pomembno vplivajo na uspešnost komuniciranja, in sicer namen komuniciranja, značilnosti komunikacijskih kanalov in ustreznost komuniciranja za sprejemnika (Daft, 2000, str. 569).

Ena izmed pomembnejših komunikacijskih lastnosti managerjev je tudi sposobnost aktivnega poslušanja, predvsem podrejenih. Poslušanje se nanaša na sposobnost natančnega dojemanja in razumevanja dejstev ter čustev z namenom interpretiranja resničnega pomena (Daft, 2000, str. 574). Tak manager že v mislih ocenjuje in oblikuje mnenje o sporočilu, ki ga prejema (Daft 2000, str. 574-575).



Slika 49: Manager kot informacijski živčni center organizacije.

Vir: lasten.

V sodobnih pogojih delovanja organizacij temeljni namen komuniciranja ni več zgolj prenašanje informacij od managerjev k podrejenim, temveč tudi postaja vse bolj pomembno, kako lahko managerji s komuniciranjem prepričujejo in vplivajo na podrejene (Daft, 2000, str. 572). Managerji se v sodobnih pogojih vedno bolj zavedajo, da prihajajo pomembne informacije tudi od njihovih podrejenih.

Ovire za komunikacijo

Zaradi kompleksnosti komunikacijskega procesa pogosto prihaja tudi do raznih motenj v procesu komuniciranja, kar preprečuje uspešnost komuniciranja (Daft, 2000). Pogosto se pojavljajo problemi predvsem v kodiranju in/ali dekodiranju ideje, prav tako pa lahko različna znanja, stališča in ozadja sodelujočih v procesu

komuniciranja pomembno vplivajo na ustreznost izvedbe komunikacije (Mondy in Premeaux, 1993, str. 360).

Pomembnejše ovire pri komuniciranju v organizacijah se pojavljajo na ravni organizacije in posameznikov (Megginson et al., 1992, str. 401-409). Med komunikacijskim ovirami na ravni organizacije literatura navaja predvsem naslednje (Dessler, 2004, str. 316):

- Veliko število ravni v organizaciji, kar lahko pomembno vpliva na pretok informacij v organizaciji.
- Avtoriteta managementa, kar pogosto podrejene odvrča od razkrivanja informacij z negativno vsebino.
- Specializacija in v tem okviru uporaba žargona posameznih skupin zaposlenih, kar lahko preprečuje razumevanje.
- Zasičenost z informacijami, kadar človek ne zmore predelati vseh informacij, kar je še posebej izrazito v sodobnih pogojih delovanja zaradi uporabe informacijsko podprtih kanalov komuniciranja in uporabe interneta.

Raziskave komunikacije posameznikov v organizacijah omenjajo predvsem naslednje ovire:

- Različne možne percepcije sporočila posameznikov in umeščanje besed/sporočil v vnaprej opredeljene vzorce (ang. stereotyping) ter selektivna percepcija (Holt, 1993, str. 529-534).
- Položaj oz. status oddajnika sporočila (predvsem v odnosu nadrejeni – podrejeni).
- Neaktivno poslušanje udeležencev komuniciranja.
- Nedosledna uporaba jezika.
- Kulturne in jezikovne ovire v sodobnih organizacijah.

Poleg organizacijskih ovir in ovir na ravni posameznika lahko na komuniciranje vplivajo tudi ovire povezane s samim potekom komuniciranja, ki jih literatura opredeljuje kot tehnične, jezikovne in psihološke ovire (Mondy in Premeaux 1993, str. 372-377).

Tehnične ovire se nanašajo predvsem na:

- določitev primernega trenutka za oddajo sporočila;
- informacijsko zasičenost, kadar prejme posameznik preveliko količino informacij v določenem času;
- kulturne razlike med udeleženci v procesu komuniciranja.

Jezikovne ovire so povezane z vprašanji:

- uporaba besed (besednjak), ki niso ustrezne znanju prejemnika;
- semantika, kadar prejemnik razume besedo drugače kot oddajnik;
- žargon, ki ga uporabljajo določene skupine ljudi pri vsakodnevnem delu.

Pomembnejše psihološke ovire za izvedbo komuniciranja so predvsem:

- filtriranje informacij, kar predstavlja proces izločanja posameznih delov informacije, ko se le-ta prenaša med osebami;
- pomanjkanje zaupanja in odprtosti;
- ljubosumnost;
- prezaposlenost;
- selektivno zaznavanje, pri čemer slišimo le tisto, kar želimo slišati;
- težnja k interpretaciji informacij v osebno korist.

Literatura poroča tudi o nizu ovir povezanih z izvedbo procesa komuniciranja, med katerimi so najpomembnejše predvsem naslednje (Schermerhorn, 2001; Dessler, 2004):

- Fizične ovire, kot npr. hrup v proizvodnji, pogoste prekinitve; izguba povezave, če je uporabljena sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija (Dessler, 2004, str. 316) in nenapovedani obiski, telefon (Schermerhorn, 2001, str. 329-332).
- Semantične napake zaradi nedosledne uporabe besed in uporabe besed v različnih kontekstih (Holt, 1993, str. 529-534).
- Uporaba zapletenega jezika, z namenom zmesti nasprotno stran (ang. obfuscate) (Holt, 1993, str. 529-534).

- Selektivno zaznavanje, ki se nanaša na podzavestno izmikanje neprijetnim informacijam (Holt, 1993, str. 529-534).
- »Zamrznjeno ocenjevanje« (ang. frozen evaluation), ki temelji na predpostavki, da se stvari ne spreminjajo. V takšnih primerih oseba izključi informacije, ker meni, da ni pomembno ali zaradi želje po ohranjanju nespremenjenega stanja (ti. status quo) (Holt, 1993, str. 529-534).

V sodobnih pogojih delovanja organizacij je potrebno veliko pozornosti posvetiti tudi medkulturni komunikaciji, ki se nanaša na komunikacijo z ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam (Daft, 2000). Poznavanje kulturoloških razlik lahko pomembno vpliva na potek in ustreznost komuniciranja, predvsem zaradi jezikovnih razlik in različnosti zaznavanja pomena besed in pripadajoče neverbalne komunikacije (Holt, 1993, str. 524).

Spretnosti komuniciranja so delno prirojene, v veliki meri pa se jih da tudi naučiti (Daft, 2000). Za osebo z dobrimi komunikacijskimi sposobnostmi je značilno, da oblikuje jasna sporočila in uporablja ustrezne kanale za njihov prenos ter ima tudi razvito sposobnost poslušati druge (Holt, 1993, str. 513). Za izboljšanje komuniciranja v organizaciji je pomembno zavedanje managementa o potrebi po odprtem – demokratičnem komuniciranju o delovanju in vedenju organizacije med vsemi deležniki (Megginson et al., 1992, str. 409-412).

Organizacije lahko za izboljšanje komunikacije uporabijo različne metode in tehnike, med katerimi literatura najpogosteje omenja (Mondy in Premeaux, 1993, str. 378-382; Schermerhorn, 2001, str. 332-336; Holt, 1993, str. 534-538; Dessler, 2004, str. 319-329):

- razvoj sposobnosti aktivnega poslušanja;
- povečanje pripravljenosti sprejemanja povratnih informacij;
- bralne sposobnosti;
- jasno izražanje opazovanja;
- izbira ustreznega besednjaka;
- odprti komunikacijski kanali (npr. management z obhodi);
- uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije;
- upoštevanje raznolikosti kultur.

Temeljne ovire komuniciranja v organizaciji in načine za njihovo preseganje prikazuje slika 50 (prirejeno po Daft, 2015).

Ovire v komuniciranju	Načini za preseganje ovir
Na ravni posameznika - medsebojna dinamika - kanali in medij - semantika	Na ravni posameznika - aktivno poslušanje - izbor ustreznega kanala - znanja iz drugih perspektiv
Na ravni organizacije - razlike v statusu in moči - potrebe in cilji oddelkov - nepri mernost komunikacijske mreže - pomanjkanje formalnih kanalov komunikacije	Na ravni organizacije - klima zaupanja - razvoj neformalnih kanalov - sprememba organizacijske / skupinske strukture - pospeševanje različnih kanalov (formalnih in neformalnih)

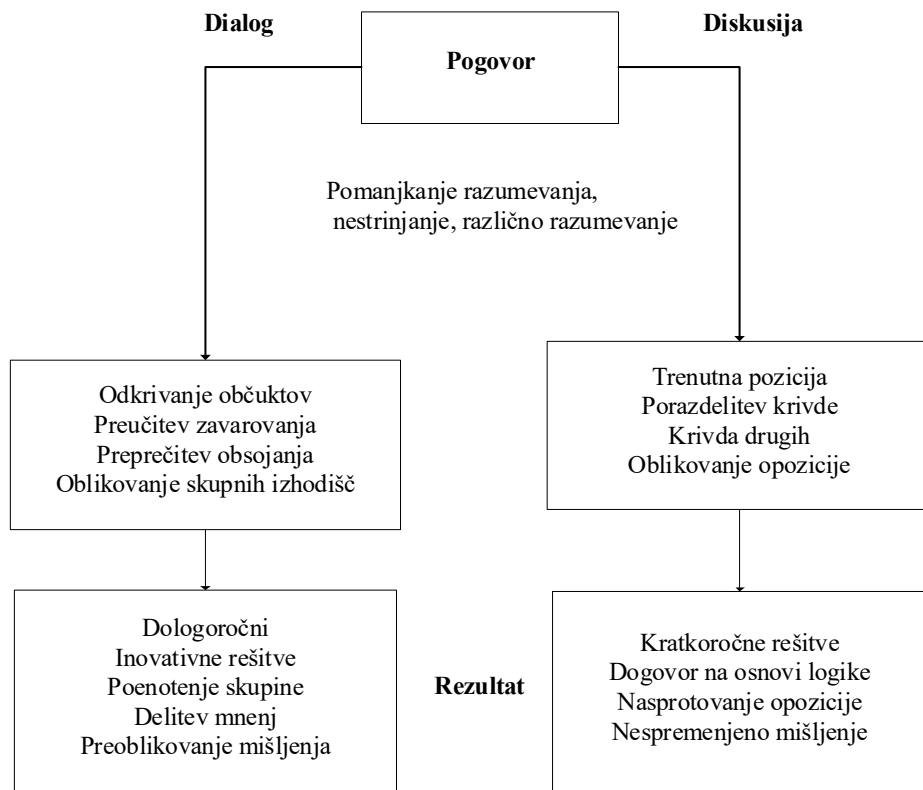
Slika 50: Ovire v komuniciranju in načini za njihovo preseganje.

Vir: lasten.

Managerji lahko komuniciranje v organizaciji izvedejo tudi v obliki diskusije ali dialoga (Daft, 2000). Diskusija omogoča seznanitev udeležencev s trenutnim stanjem, vendar ne omogoča dovolj preseganja komunikacijskih ovir in tudi ne poglobljenega vsebinskega reševanja problemov. Nasprotno, razvoj in uporaba dialoga omogočata preseganje številnih komunikacijskih ovir, izboljšanje samega poteka komuniciranja in ustrežnejše reševanje problemov (Daft, 2000). Značilnosti dialoga in diskusije prikazuje slika 51 (prirejeno po Daft, 2000).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite značilnosti komuniciranja v organizacijah.
- Predstavite značilnosti različnih komunikacijskih kanalov.
- Predstavite razliko med formalnim in neformalnim komuniciranjem.
- Pojasnite neverbalno komunikacijo.
- Pojasnite temeljne smeri komuniciranja v organizacijah.
- Predstavite vlogo komuniciranja v managementu.
- Predstavite temeljne ovire pri komuniciranju.
- Predstavite ovire pri komuniciranju in načine za njihovo preseganje.



Slika 51: Značilnosti dialoga in diskusije.

Vir: lasten.

6.3 Skupinsko delo v organizacijah

V organizacijah poznamo dva temeljna načina za izvajanje dela, in sicer individualno (posamično) in skupinsko delo (Daft, 2000). V sodobnih organizacijah je v vedno večji meri prisotno skupinsko delo, ki postaja prevladujoča oblika dela v organizacijah (Saafein & Shaykhian, 2014).

V sodobnem okolju se organizacije srečujejo z vedno zahtevnejšimi problemi, saj postaja poslovni svet zaradi procesov globalizacije in internacionalizacije vse kompleksnejši (Kaufman, 2015; Ghobakhloo, 2018; Kish-Gephart et al., 2019; Potočan et al., 2020). To zahteva od organizacij, da poskušajo v čim večji meri angažirati vse razpoložljive vire v organizaciji za reševanje nastalih problemov. Posamezniki praviloma več ne premorejo vsega potrebnega znanja za popolnoma

samostojno sprejemanje ključnih in kompleksnih poslovnih odločitev (Daft 2000, str. 285). Zaradi omejene racionalnosti ljudi je sposobnost posameznikov za reševanje kompleksnih problemov tako omejena (Mulej et al. 2000, str. 21-27).

Delno rešitev predstavlja skupinsko oz. timsko delo, ki postaja zelo razširjen način izvajanja dela v organizacijah (Turban et al., 2005; Turban, 2008). Nekateri pomembnejši razlogi za oblikovanje skupin so tudi skupni interes, skupne potrebe, skupni cilji in fizična bližina (Mondy in Premeaux, 1993, str. 392-393). Pomemben razlog za skupinsko delo je prav tako sama narava dela v organizacijah, ki izpostavlja povezanost delovnih nalog, za kar je potrebno skupinsko delo.

Managementska literatura navaja različne definicije skupinskega dela, med katerimi so najpogosteje omenjene naslednje:

- Skupinsko delo predstavlja delo dveh ali več posameznikov, ki imajo skupne cilje (Mondy in Premeaux, 1993, str. 390).
- Skupinsko delo predstavlja delo dveh ali več posameznikov, ki redno medsebojno sodelujejo z namenom doseganja enega ali več skupnih ciljev (Holt, 1993, str. 351).
- Skupinsko delo predstavlja delo dveh ali več ljudi, ki stalno delajo skupaj z namenom doseganja enega ali več zastavljenih ciljev (Megginson et al., 1992, str. 488).
- Skupinsko delo predstavlja delo najmanj dveh ljudi, ki medsebojno vplivajo drug na drugega (Dessler, 2004, str. 341).

Skupina vključuje določeno število ljudi, ki medsebojno sodelujejo, se psihološko zavedajo medsebojne soodvisnosti in se štejejo za skupino (Daft, 2000). Za skupino je značilna stalna komunikacija (ki poteka na osnovi medsebojnih stikov), pri čemer vsak posamezni član skupine vpliva na ostale člane (in skupino kot celoto), prav tako kot tudi skupina vpliva na posameznika. Skupine obstajajo v vseh vrstah organizacij in v vseh fazah njihovega življenjskega cikla.

Avtorji, ki se ukvarjajo s preučevanjem skupin, uporabljajo pri klasificiranju skupin različne kriterije, npr. velikost, področje delovanja, čas obstoja. Več o posameznih oblikah (in/ali tipih) skupin glej npr. v Mondy in Premeaux (1993, str. 391-392), Dessler (2004, str. 342-346); Holt (1993, str. 351-352).

Formalne in neformalne skupine

Glede na stopnjo določenosti (oblikovanja, članstva, namena, obstoja, delovanja, itd.) managementska literatura skupine deli na formalne in neformalne (Rue in Byars, 1992, str. 276; Megginson et al., 1992, str. 490).

Organizacija oblikuje formalne skupine na osnovi dogovora o usmerjanju delovanja pri doseganju organizacijskih ciljev (Daft, 2000). Temeljne vrste formalnih skupin so komandna skupina - ki deluje v okviru verige ukazovanja in se ukvarja z rutinskimi opravili ter opravilna skupina - skupina delavcev, ki sodeluje pri izvedbi neformalnih aktivnosti.

Formalne skupine v organizacijah lahko delujejo na različne načine in na različnih področjih, in sicer kot (Daft 2000, str. 600-606; Schermerhorn 2001, str. 400-401):

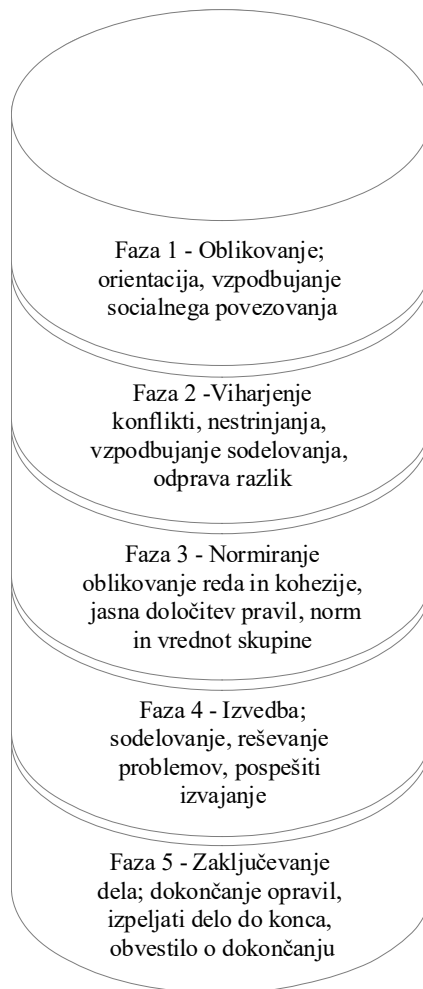
- Funkcijske oz. vertikalne skupine, ki so sestavljene iz vodje in njegovih podrejenih znotraj funkcije organizacije.
- Medfunkcijske oz. horizontalne skupine, ki so sestavljene iz zaposlenih na isti hierarhični ravni iz različnih funkcijskih področij.
- Namenske skupine, ki so ustanovljene z namenom reševanja posebno pomembnih zadev.
- Samouravnalne skupine (ang. self-directed team), ki imajo avtoriteto in pristojnosti same opredeliti, kako bo potekalo delo.
- Virtualne skupine - ki jih sestavljajo ljudje, katerih delovna mesta so geografsko razpršena in sodelujejo s pomočjo uporabe digitalne tehnologije (npr. orodja za podporo skupinske dela: ang. groupware).

Proces oblikovanja oziroma razvoja formalne skupine vključuje naslednje faze (Tuckman & Jensen, 1977) (glej tudi v Megginson et al., 1992, str. 488; Schermerhorn, 2001, str. 359-361):

- Oblikovanje – začetna orientacija članov skupine in vzpodbujanje socialnega povezovanja med člani skupine.
- Viharjenje – v tej fazi nastanejo različni možni predlogi za delovanje skupine in nesoglasja glede opravljanja nalog in delovanja skupine.

- Normiranje – odprava konfliktov in nesoglasij, jasna opredelitev nalog, pravil delovanja skupine ter vlog posameznikov v skupini.
- Izvedba – faza, v kateri skupina opravi svoje delo.
- Zaključevanje dela – v tej fazi skupina zaključi z delom in se po potrebi tudi razpusti.

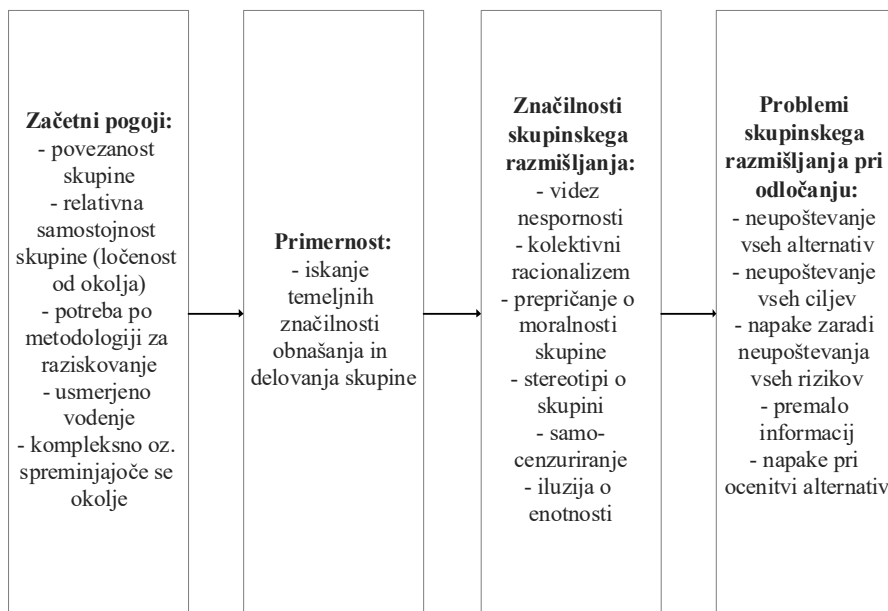
Temeljne značilnosti razvoja skupine prikazuje slika 52 (prirejeno po Daft, 2015, str. 638).



Slika 52: Faze razvoja skupine.

Vir: lasten.

Pomemben cilj razvoja skupine predstavlja tudi oblikovanje skupinskega razmišljanja njenih članov. Proces razvoja skupinskega razmišljanja prikazuje slika 53 (prirejeno po Daft, 2000).



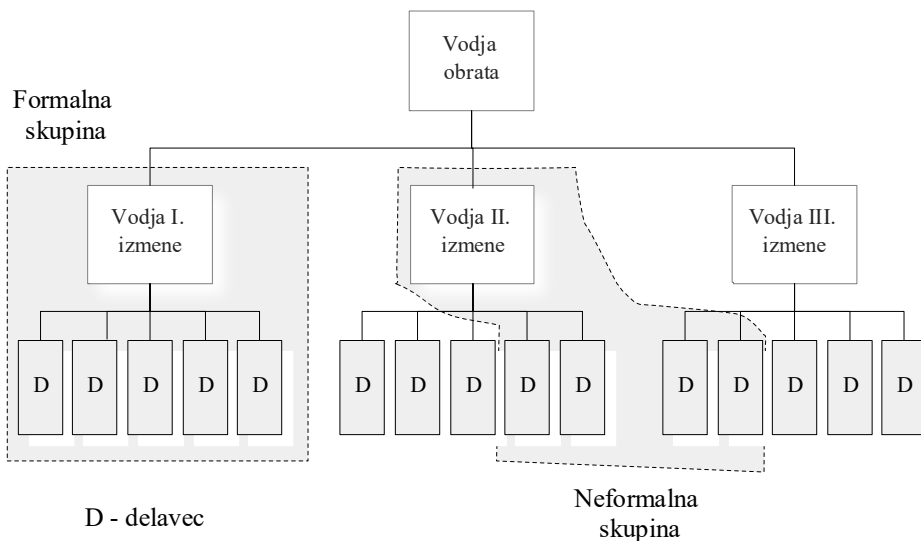
Slika 53: Proces razvoja skupinskega razmišljanja.

Vir: lasten.

V organizaciji hkrati obstaja veliko število formalnih skupin, pri čemer so zaposleni pogosto člani več formalnih skupin hkrati (Megginson et al., 1992, str. 492). Tako je pomembna naloga managementa tudi povezovanje različnih formalnih in neformalnih skupin pri doseganju ciljev organizacije (Rue in Byars, 1992, str. 284).

Poleg formalnih skupin, ki so opredeljene in vzpostavljene s strani organizacije, pa se v organizacijah razvijajo tudi neformalne skupine. Neformalne skupine nastajajo zaradi združevanja posameznikov v organizaciji, ki imajo podobne delovne izkušnje ali med njimi nastajajo specifični medosebni odnosi. Njihov namen je torej zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih. Temeljne vrste neformalnih skupin so interesne skupine - ki nastajajo zaradi specifičnih izkušenj in znanj posameznikov ter prijateljske skupine - ki nastajajo zaradi specifičnih medosebnih odnosov med člani organizacije.

Formalne in neformalne skupine v organizaciji prikazuje slika 54.



Slika 54: Formalne in neformalne skupine v organizaciji.

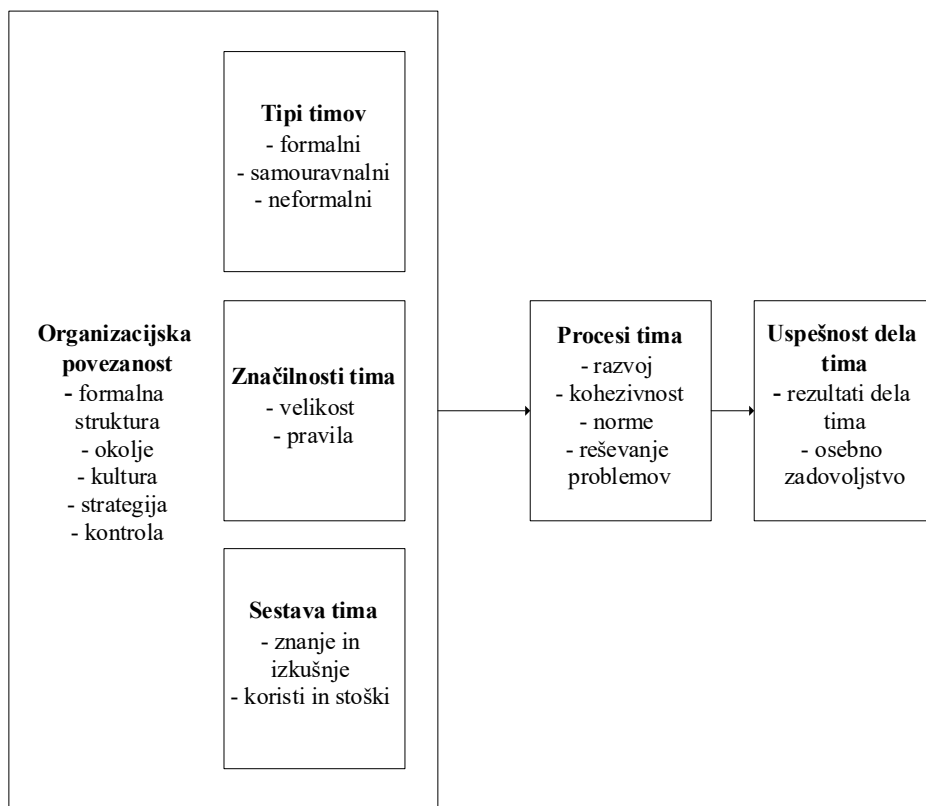
Vir: lasten.

Na učinkovitost delovanja skupine pomembno vpliva niz dejavnikov, povezanih z namenom, sestavo in delovanjem skupine (Mondy in Premeaux, 1993, str. 396). Literatura omenja predvsem naslednje dejavnike (Megginson et al., 1992, str. 500): sestava skupine, odnosi v skupini, skupinske norme, skladnost delovanja (tj. konformnost), vodenje skupine, kohezivnost skupine in velikost skupine.

V literaturi obstaja več modelov za doseganje ustreznega delovanja skupin (Schermerhorn 2001, str. 358-359). Na delovanje in rezultate skupin lahko tako vplivajo (Daft, 2000):

- Strukturne in procesne značilnosti organizacije – npr. struktura, strategija, nagrajevanje ter kultura organizacije (Daft, 2000).
- Značilnosti skupine – npr. sestava skupine, odnosi v skupini, skupinske norme, skladnost delovanja (tj. konformnost), vodenje skupine, kohezivnost skupine in velikost skupine.
- Značilnosti članov skupine in njihovih medsebojnih odnosov.

Splošni model učinkovitosti skupine prikazuje slika 55 (prirejeno po Daft, 2000).



Slika 55: Model skupinske učinkovitosti.

Vir: lasten.

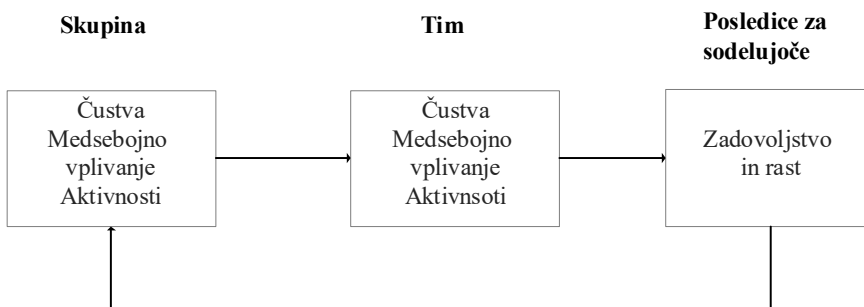
Razlike med skupino in timom

V sodobni managementski literaturi se pojma skupina in tim pogosto uporabljata kot sopomenki, posamezni managementski avtorji pa celo obravnavajo samo time (Daft, 2015). Kljub temu pojma skupina in tim ni mogoče v celoti enačiti, saj med njima obstajajo vsebinske razlike (glej npr.: Možina et al., 2002; Daft, 2000). Osnovna razlika med njima je, da skupina (ang. Group) predstavlja število ljudi, ki so locirane, zbrane ali razvrščene skupaj, medtem ko je tim (ang. Team) skupina ljudi, katere člani so soodvisni glede informacij, virov, znanja in veščin, in ki želijo

združiti v svoja prizadevanja za doseg skupnega cilja (Možina et al., 2002; Purg et al., 2003).

Zato vsaka skupina ni tim, vsak tim pa predstavlja obliko zelo razvite skupine (Daft, 2000). Skupina se lahko razvije v tim kot najrazvitejšo obliko delovanja skupine, vendar se morajo člani skupine naučiti, kako pomagati drug drugemu, pomagati drugim članom ekipe uresničiti svoj resnični potencial in ustvariti okolje, ki vsem omogoča, da presežejo svoje omejitve, za doseg izbranih ciljev delovanja (Mullins, 2010).

Proces ideje timskega dela prikazuje slika 56 (prirejeno po Daft, 2000).



Slika 56: Proces ideje timskega dela.

Vir: lasten.

Managementski avtorji opredeljujejo tim kot najbolj učinkovito in uspešno obliko skupinskega dela (glej npr. v Schermerhorn 2001, str. 353; Daft 2000, str. 600). Timi običajno vključujejo člane s komplementarnimi veščinami, ki skupno delujejo za doseganje ciljev tima (Daft, 2000).

Temeljne razlike med skupino in timom prikazuje slika 57 (prirejeno po Daft, 2000).

Pomembnejše prednosti uporabe timskega dela v organizacijah so predvsem naslednje (Purg et al. 2003, str. 57; Dessler, 2004, str. 365; Schermerhorn, 2001, str. 397; Daft, 2015, str. 624-625; Rue in Byars, 1992, str. 285-286):

- Doseganje singergijskih učinkov delovanja tima, v primerjavi s posameznikom.

- Večja kreativnosti in inovativnost članov tima, v primerjavi s posameznikom.
- Sprejemanje bolj inovativnih in tveganih odločitev, kot pa če bi odločitev sprejemal posameznik.
- Izboljšana kvaliteta timskega dela, kar se kaže v izboljšani kvaliteti proizvodov in/ali storitev organizacije.
- Izboljševanje kakovosti v organizaciji z oblikovanjem t. i. krožkov za kvaliteto.
- Povečana hitrost odziva tima na zadano nalogo.
- Povečana produktivnost dela, delitev dela in zmanjšanje stroškov.
- Povečanje motivacije in zadovoljstva posameznika.
- Večja pripadnost nalogi in povečana zavzetost za delo.
- Izboljšano odločanje.
- Izboljšana kontrola dela in disciplina.
- Omogočanje premostitve pomanjkljivosti v znanju posameznih članov.

Skupina	Tim
<p>Ima določenega močnega vodjo.</p> <p>Posamična odgovornost.</p> <p>Identični cilji skupine in organizacije.</p> <p>Individualni delovni rezultati.</p> <p>Srečanja za povečanje učinkovitosti.</p> <p>Učinkovitost se meri posredno z vplivom na poslovanje.</p> <p>Diskusija, odločitve in delegiranje dela.</p>	<p>Delitev dela ali rotacija vloge vodje.</p> <p>Posamična ali medsebojna odgovornost (do drugih članov).</p> <p>Specifična vizija in/ali cilji tima.</p> <p>Kolektivni delovni rezultati.</p> <p>Srečanja vzpodbujajo odprto razpravo in reševanje problemov.</p> <p>Učinkovitost se meri neposredno z ocenitvijo kolektivnega dela.</p> <p>Diskusije, odločitve in delitev dela.</p>

Slika 57: Razlike med skupino in timom.

Vir: lasten.

Uporaba timskega dela ima poleg velikih prednosti lahko tudi določene pomanjkljivosti, med katerimi literatura omenja predvsem (Schermerhorn 2001, str. 353, 367; Sutherland in Canwell 2004, str. 132; Purg et al. 2003, str. 57; Daft 2000, str. 289):

- Timsko delo lahko zahteva več časa kot individualno delo, saj je potrebnega več časa za dogovor o delu ter sprejemanje odločitev.
- Pri manj razvitih timih lahko prihaja do konfliktov med člani tima predvsem zaradi različnih interesov in mnenj.
- Slabša produktivnost tima je lahko posledica nepripravljenosti nekaterih članov tima za timsko delo.
- Nerazumevanje nalog s strani članov tima.
- Problem nagrajevanja članov skupine, saj obstaja dilema, kako izmeriti prispevke posameznih članov tima in/ali je smiselno izpostavljati prispevke posameznih članov tima.

Uporaba skupinskega dela in informacijska tehnologija

Sočasno z naraščajočimi potrebami po skupinskem delu v organizacijah so se na osnovi napredka informacijskih in komunikacijskih tehnologijah (IKT) razvili tudi sistemi in orodja za podporo skupinskemu delu oz. groupware (Turban et al. 2005, str. 366). Organizacijam in timom so na voljo številne rešitve, ki podpirajo skupinsko delo, kot so npr. elektronska pošta, video konference, avdio konferenca, izmenjava datotek, MS Teams, Google Meet, Zoom, ipd.

Orodja za podporo skupinskemu delu se uporabljajo predvsem za podporo sestankov v tradicionalnih timih in virtualnih timih in tudi za učenje na daljavo (ang. distance learning, e-learning) (Smagt, 2000; Carayannis & Rakhmatullin, 2014; Pavel et al., 2015; Cebrián, 2016; Hernández-García et al., 2016). V tem okviru ima groupware ključno vlogo pri zagotavljanju možnosti medsebojnega sodelovanja in izmenjevanja idej in/ali informacij, kadar člani tima niso zbrani vsi na enem mestu.

Managementski avtorji za klasificiranje orodij za podporo skupinskemu delu uporabljajo različne kriterije, kot so npr. čas in prostor uporabe (Turban et al. 2005, str. 366-369). Kriterij časa upošteva obdobje med pošiljanjem in sprejetjem informacije. Kadar je informacija poslana in sprejeta hkrati, lahko komunikacijo

označimo kot sinhrono (npr.: telefon, televizija, tradicionalni timi). Kadar pa prejemnik informacijo sprejme ob drugačnem času, kot je bila poslana, gre za asinhrono komunikacijo (npr. elektronska pošta, posnetek videokonference). Kriterij prostora opredeljuje, ali sta oddajnik in prejemnik na isti lokaciji ali na različnih lokacijah. Na temelju upoštevanja kriterijev časa in prostora lahko opredelimo naslednje možne scenarije sodelovanja med člani tima: (1) isti čas/isti prostor, (2) isti čas/različna lokacija, (3) različen čas/ista lokacija in (4) različen čas/različna lokacija (Turban 2005, str. 369).

Na osnovi predstavljenih kriterijev lahko tudi analiziramo razlike med tradicionalnimi in virtualnimi timi in ugotovimo (Smagt, 2000; Carayannis & Campbell, 2009; Saafein & Shaykhian, 2014):

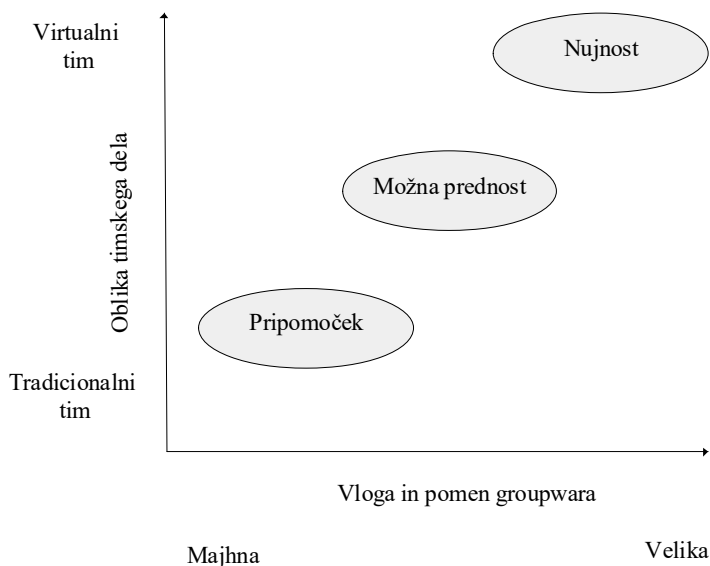
- Vsi člani tradicionalnega tima so zbrani na enem mestu, medtem ko člani virtualnega tima niso vsi zbrani na enem mestu (so geografsko razpršeni).
- Tradicionalni timi ne potrebujejo (nujno) orodij za podporo skupinskemu delu, medtem ko jih virtualni timi potrebujejo.
- Delovanje virtualnega tima lahko sega čez meje prostora, časa in organizacije. Groupware je temeljni element in/ali gradnik, okoli katerega je zgrajen virtualni tim.

Vendar uporaba groupwara ni omejena zgolj na virtualne time, saj v sodobnih organizacijah vse več tradicionalnih timov uporablja orodja za podporo skupinskemu delu. V poslovni praksi lahko le redko najdemo popolnoma tradicionalne time, ki ne bi uporabljali nobenega izmed orodij za podporo timskemu delu. Tako imamo tradicionalne time, ki uporabljajo ista orodja za podporo timskemu delu kot virtualni timi. Takšne time, kjer so vsi člani tima zbrani na enem mestu in uporabljajo omenjena orodja, opredeljujejo, kot tradicionalne time z virtualnimi lastnostmi (Saafein & Shaykhian, 2014).

V strokovni literaturi se kot kriterij za opredeljevanje in/ali razmejevanje tradicionalnih in virtualnih načinov organiziranja/dela (npr. organizacij, timov) pogosto uporablja stopnja virtualnosti. Stopnja virtualnosti temelji na upoštevanju niza kriterijev, katerih celovita obravnava bi presegala izbran namen našega dela (Davidow & Malone, 1993; Franks, 1998; Shekhar, 2006; Monahan et al., 2008; Nedelko & Cirnu, 2008; Saafein & Shaykhian, 2014). Za potrebe naše obravnave

bomo iz celote kriterijev izpostavili geografsko razpršenost članov tima kot delnega kriterija stopnje virtualnosti tima, ki jo opredeljujemo kot fizično oddaljenost med posameznimi člani tima.

Glede na predstavljena izhodišča, predstavlja geografska razpršenost članov tima, enega izmed pomembnejših kriterijev za določanje stopnje virtualnosti timskega dela, saj je pomembna razlika med tradicionalnimi in virtualnimi timi prav v fizični oddaljenosti članov tima (Shekhar, 2006). Tako za prikaz dveh temeljnih oblik timskega dela opredeljujemo interval (kontinuum), katerega en ekstrem predstavlja tradicionalne time, drugi ekstrem pa virtualne time (Daft 2005, str. 600-606; Shekhar, 2006). Po drugi strani pa je vloga groupwara pomembno odvisna od oblike timskega dela, kar prikazuje slika 58.



Slika 58: Vloga in pomen groupwara pri tiskem delu.

Vir: lasten.

Gledano z vidika razvoja orodij za podporo tiskemu delu so se najprej razvila orodja za podporo timskega dela znotraj istega časa in iste lokacije (Daft, 2000). Razvoj se je nato nadaljeval v smeri podpore dela na različnih lokacijah in deloma tudi v različnem času, predvsem zaradi vse večje razpršenosti delovnih mest v organizacijah in uporabe virtualnih timov v praksi (Turban, 2008; Nedelko et al., 2015; Potocan & Nedelko, 2017; Črešnar et al., 2020).

Z razvojem in uporabo novih oblik timskega dela – virtualni timi so se skozi čas spreminjali, tudi kriteriji za razumevanje uporabe groupwara v tiskem delu so se spreminjali (Daft, 2000). Sodobna managementska literatura kot pomembne omenja predvsem kriterije (Turban, 2008): pomena groupwara za obstoj tima, zmožnost groupwara pri povezovanju članov tima, možnost za izboljšanje sodelovanja in komuniciranja med člani tima ter zmožnosti groupwara pri razdeljevanju materialov.

Na osnovi upoštevanja pomembnosti groupwara za različne razvite time lahko ugotovimo naslednje (Daft, 2000). Vloga groupwara v tradicionalnih timih ja manjša. V tradicionalnih timih so vsi člani zbrani na enem mestu, prav tako pa v njihovo delo ni vključeno večje število zunanjih dislociranih članov. Zato ima groupware za takšne time manjši pomen in ga lahko opredelimo kot pripomoček za delo. Lahko pa uporaba groupwara v tradicionalnih timih pomembno izboljša možnosti za sodelovanje med člani tima, omogoča lažjo razdeljevanje materialov za sestanke (npr. gradivo za sestanek poslano po e-pošti, zapisnik sestanka po e-pošti, ki se sestavlja sproti) in razne multimedijske predstavitve (npr. PowerPoint predstavitve).

Pomembnost groupwara narašča v timih, ki so na meji med tradicionalnimi in virtualnimi timi. V takšnih timih se povečujejo razdalje med člani tima, ki niso več nujno člani iste organizacije. Vendar se člani še vedno srečujejo na enem mestu in uporabljajo način dela tradicionalnih timov, kar pa zahteva precej več časa in povečuje stroške potovanj. Z razvojem lahko timi preidejo na bolj virtualno obliko delovanja sodelovanja članov na različnih lokacijah z uporabo orodij za oddaljeno delo in komunikacijo.

Vloga groupwara je ključna za delovanje virtualnih timov. V teh timih je groupware temeljni element, ki povezuje člane virtualnega tima, ki so geografsko razpršeni preko meja organizacije, prostora in časovnih pasov.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite značilnosti skupinskega dela v organizacijah.
- Predstavite značilnosti formalnih in neformalnih skupin.
- Predstavite proces oblikovanja skupine.
- Predstavite razliko med skupino in timom.
- Pojasnite model uspešnosti tima in dejavnike uspešnosti timskega dela.
- Predstavite možnosti uporabe orodij za podporo skupinskega dela.
- Predstavite razliko med tradicionalnimi in virtualnimi timi.

6.4 Motiviranje

Pomemben del aktivnosti managerjev je povezan z motiviranjem zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev (Daft, 2015). Motiviranje se nanaša na notranje ali zunanje sile, ki vzpodbujajo ali ohranjajo želeno smer delovanja oseb ali deležnikov organizacij (Mulins, 2013).

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni premakniti (Rue in Byars, 1992, str. 356). V literaturi obstaja niz opredelitev pojma motivacija, ki motivacijo opredelijo kot:

- Zunanje in notranje sile, ki delujejo na posameznika, ki vzpodbudijo zavzetost in vztrajnost za doseganje zastavljenega cilja ali poti (Daft, 2000, str. 534; Holt, 1993, str. 410).
- Nenehna želja po doseganju organizacijskih ciljev (Mondy in Premeaux, 1993, str. 294).
- Proces prepričevanja posameznikov in/ali skupin z različnimi ozadji in potrebami za doseganje organizacijskih ciljev ob hkratnem doseganju osebnih ciljev (Megginson et al., 1992, str. 420).

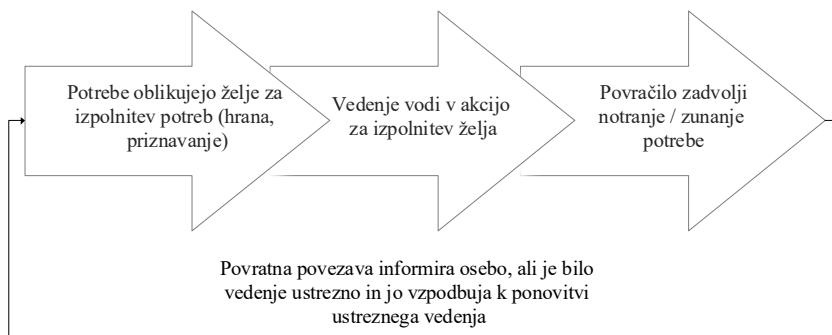
Večina definicij izkazuje naslednje skupne značilnosti motivacije (Rue in Byars, 1992, str. 356):

- Motivacija je usmerjena na preučevanje, kaj vzpodbudi (tj. aktivira) človeško vedenje.
- Motivacija je usmerjena na to, kaj usmerja človeško vedenje k doseganju opredeljenega cilja in
- kako zagotoviti trajnost želenega človeškega obnašanja.

Izhodišče za razumevanje motiviranja v organizaciji predstavlja osnovni model motiviranja, ki je prikazan v sliki 59 (prirejeno po Daft, 2015, str. 552).

Iz predstavljenega modela motiviranja je razvidno, da imajo ljudje različne potrebe, kot so npr. potreba po hrani in zaslužku, ki jih preoblikujejo v interne tenzije, ki motivirajo specifično vedenje namenjeno zadovoljevanju potreb. Kadar je vedenje posameznika s strani organizacije prepoznano kot ustrezno, je oseba nagrajena v

smislu nagrad - kot oblike notranjega ali zunanjega povračila, ki omogoča zadovoljitev njihovih potreb. Organizacija neprimerno vedenje posameznikov sankcionira in s tem poskuša vplivati na spremembo njihovega prihodnjega vedenja v smeri zelenega vedenja. Pomembno vlogo v modelu motiviranja imajo tudi povratne informacije, ki deležnikom omogočajo informacijo o ravni ustreznosti njihovega vedenja in jih vzpodbuja k ponovitvi ustreznega vedenja.



Notranje povračilo je rezultat izvedbe akcije

Zunanje povračilo je povračilo druge osebe zaradi naše akcije

Slika 59: Temeljni model motiviranja.

Vir: lasten.

Vloga in pomen motivacije v okviru vodenja

Motiviranje zaposlenih je pomembna naloga managerjev, saj določa način in rezultate delovanja in vedenja zaposlenih (Daft, 2000). Nemotivirani zaposleni lahko namreč pomembno vplivajo na zmanjšanje učinkovitosti delovanja organizacije in na izgubljanje (in/ali zmanjševanje) konkurenčne sposobnosti organizacije (Daft, 2000, str. 534).

Managerji pri razumevanju in oblikovanju motiviranja v organizaciji izhajajo iz naslednjih predpostavk (Megginson et al., 1992, str. 424): človeško vedenje je povzročeno (in/ali spodbujeno), ciljno usmerjeno in motiviranje se pojavlja v sodelovanju ljudi.

Zato morajo managerji poznati različne koncepte (in/ali pristope) k motiviranju, ki jim omogočajo lažje razumevanje potrebe po motiviranju zaposlenih in izbor ustreznega pristopa k motiviranju zaposlenih (Daft, 2000, str. 534). V tem okviru tako managerji vplivajo na zadovoljevanje osebnih potreb zaposlenih, kakor tudi na doseganje organizacijskih ciljev (Daft, 2000, str. 536).

V okviru motivacije zaposlenih in uporabe nagrad so se skozi čas razvili različni managementski pristopi k obravnavi tega področja, ki kombinirajo prevladujoča načela managementa, razmere delovanja organizacij ter značilnosti delovne sile v posameznih obdobjih razvoja družbe (Daft, 2000, str. 536; tudi v Rue in Byars, 1992, str. 357-358).

V managementski literaturi so predstavljeni naslednji managementski pristopi k obravnavi motivacije zaposlenih (Daft, 2000):

- Tradicionalni pristop (ang. Traditional approach) – plačilo temelji izključno na kvaliteti in kvantiteti delavčevega prispevka (tj. outputa). Začetnik je bil W. Taylor v okviru znanstvenega managementa (Taylor, 1911, 1947).
- Pristop, ki temelji na medčloveških odnosih (ang. Human relations approach) – zadovoljevanje izbranih osebnih potreb posameznika je pomembnejše od denarja. V okviru Hawthornskih študij so obravnavali ekonomske nagrade, skupinsko delo in skupinsko nagrajevanje.
- Pristop, ki temelji na človeških virih (ang. Human resources approach) – koncept ekonomskega človeka, koncept socialnega človeka, koncept celovitega človeka; managementska komunikacija, McGregor: teorija X in teorija Y (McGregor, 1960), Reading: Teorija Z (Ouchi, 1981); obravnava ekonomskih nagrad, obravnava neekonomskih nagrad; Likertov managementski sistem – opredeljuje 4 sisteme managementa, itn. Zaposleni so kompleksni in motivirani s strani različnih dejavnikov.
- Sodobni pristopi k motiviranju in nagrajevanju – v okviru katerih so se razvile različne motivacijske teorije (Ros et al., 1999; Lewis & Heckman, 2006; Yukl, 2008; Poor et al., 2011).

V okviru sodobnih pristopov k motiviranju so se izoblikovale tri skupine motivacijskih teorij (Daft, 2000, str. 537-550; Megginson et al., 1992, str. 425; Schermerhorn, 2001, str. 285-296), in sicer:

- Vsebinske teorije (ang. Content theories), ki poskušajo analizirati človeške potrebe, ki motivirajo ljudi.
- Procesne teorije (ang. Process theories), ki so namenjene za obravnavo in razumevanje procesov, ki vplivajo na vedenja zaposlenih.
- Spodbujevalne teorije motivacije, ki poskušajo zaposlene naučiti primernega načina vedenja na temelju prilagajanja vedenja, pozitivne okrepitev motivacije, odprave neustreznega vedenja ali kaznovanja.

Teorije potreb oz. vsebinske teorije (ang. content perspective/need theories) motivacije – nam pojasnjujejo potrebe ljudi in odzive ljudi z različnimi potrebami na različne situacije. V okviru vsebinskih teorij motivacije, teorije temeljijo na podmeni, da izhaja motivacija ljudi iz zadovoljenja njihovih potreb. Omenjene teorije omogočajo managerjem vpogled v potrebe zaposlenih in predstavljajo izhodišče pri motiviranju zaposlenih. Teorije potreb tako preučujejo, kaj vpliva in povzroča (določeno) vedenje posameznika. Pomembnejše teorije so npr. Maslova hierarhija potreb, Alderferjeva ERG teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb (Mullins, 2010; Daft, 2015).

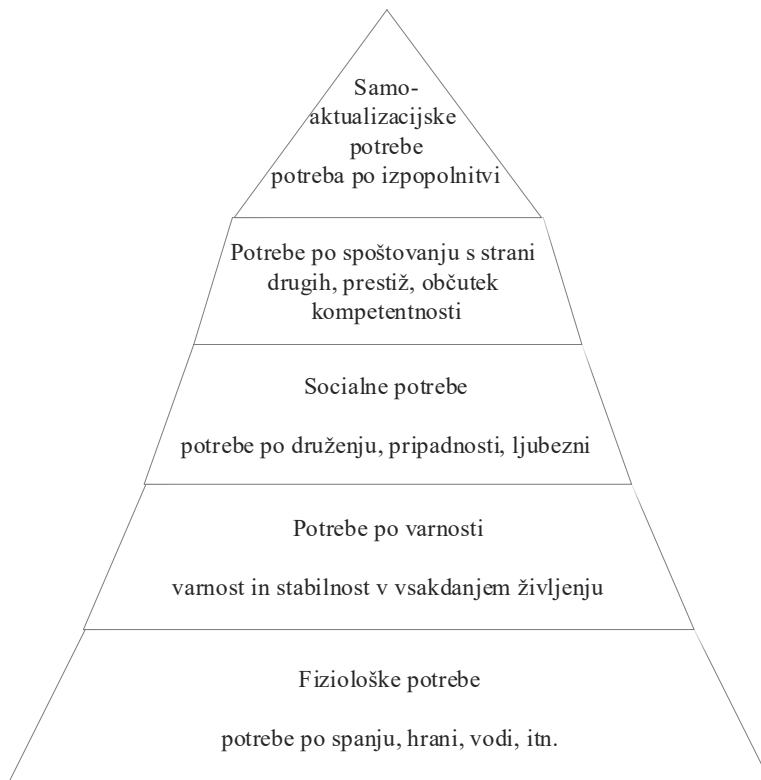
Pogosto je v literaturi omenjena Maslova teorija potreb, ki izpostavlja pomembnost hierarhije potreb posameznika (Maslow, 1954). Potrebo lahko definiramo kot občutek pomanjkanja nečesa, kar želi posameznik zadovoljiti. Po mnenju Maslova želijo ljudje zadovoljiti pet vrst potreb zaporedoma, tj. od najnižjih do najvišjih potreb. Tako bi naj posamezniki najprej zadovoljili potrebe na eni ravni in šele nato začeli z zadovoljevanjem potreb na naslednji ravni (Schermerhorn, 2001, str. 67).

V okviru Maslovoe teorije potreb poznamo naslednje vrste potreb (Schermerhorn, 2001, str. 68):

- Fiziološke potrebe, ki se nanašajo na temeljne človeške potrebe in vključujejo temeljne biološke potrebe, kot so npr. potreba po spanju, hrani, vodi, itn.
- Potrebe po varnosti, ki izpostavljajo potrebe po varnosti in stabilnosti v vsakdanjem življenju.
- Socialne potrebe, ki vključujejo potrebe po druženju, potrebe po pripadnosti, ljubezni, itn.

- Potrebe po spoštovanju s strani drugih, potreba po spoštovanju, prestiž, priznavanje, osebni občutek kompetentnosti itn.
- Samoaktualizacijske potrebe, ki predstavljajo najvišjo raven potreb, potreba po samoizpopolnitvi, potreba po rasti in možnosti izkoriščanja vseh osebnih kompetenc.

Maslowovo teorijo potreb prikazuje slika 60 (prirejeno po Daft, 2015, str. 536).



Slika 60: Maslowova teorija potreb.

Vir: lasten.

Adelfer je nadgradil spoznanja Maslowove hierarhije potreb in oblikoval tri temeljne skupine potreb (Certo in Certo, 2009, str. 422):

- Potrebe po preživetju, ki vključujejo temeljne človeške potrebe za fizično preživetje (eksistenčne potrebe).

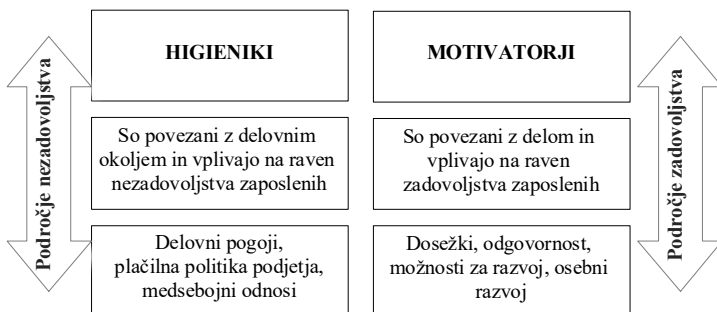
- Potrebe po druženju, ki zajemajo potrebe po oblikovanju razmerja z drugimi (potrebe po socialnih kontaktih).
- Potrebe po rasti, ki vključujejo potrebe po kontinuirani osebni rasti in razvoju.

Pri tem je Adelfer predpostavil, da med potrebami ni hierarhije, ki bo določala prioriteto zadovoljevanja potreb posameznikov in tako začnejo posamezniki zadovoljevati druge potrebe, še preden je prva potreba v celoti zadovoljena (Schehermerhorn, 2001, str. 348).

Herzbergova teorija je odprla vprašanje o vlogi higienikov in motivatorjih v celovitem motiviranju zaposlenih (Daft, 2000). Ta dvofaktorska teorija izpostavlja, da dve popolnoma ločeni dimenziji prispevata in opredeljujeta vedenje zaposlenih na delovnem mestu, in sicer (Daft, 2015, str. 559):

- Higieniki – predstavljajo dejavnike, ki opredeljujejo zadovoljstvo. V kolikor so prisotni ni zadovoljstvo oz. motivacija med zaposlenimi nič večja, v kolikor pa jih ni, pa se nezadovoljstvo zaposlenih poveča. Primeri so npr. delovni pogoji, medosebni odnosi, politika podjetja, itn.
- Motivatorji – vplivajo na zadovoljstvo z delom in so usmerjeni na višje potrebe ter vključujejo dosežke, priznanja, odgovornost, naravo dela, osebni razvoj, ipd.

Slika 61 prikazuje Herzbergovo teorijo o higienikih in motivatorjih (prirejeno po Daft, 2015, str. 559).



Slika 61: Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.

Vir: lasten.

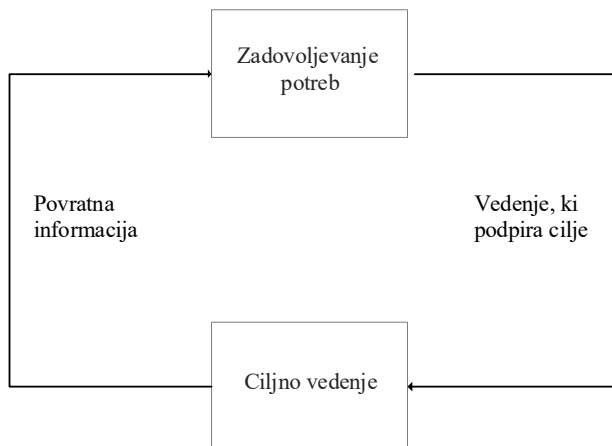
Teorijo pridobljenih potreb je razvil David McClelland, ki se osredotoča na potrebe, ki jih posamezniki pridobijo tekom svojega življenja. Razvita teorija izpostavlja tri izmed številnih potreb, ki jih razvijejo posamezniki (Certo in Certo, 2009, str. 422-423):

- Potreba po dosežkih – ki izkazuje željo po doseganju nečesa na bolj učinkovit način kot doslej.
- Potreba pa moči – ki nakazuje na željo po nadzoru, kontroli, vpliv in sprejemanju odgovornosti.
- Potreba po uveljavitvi – ki izkazuje željo po osebnih, tesnih oz. prijateljskih odnosih.

Procesne teorije motivacije so usmerjene na obravnavo procesov, ki vplivajo na vedenje zaposlenih in omogočajo razumevanje pomena nagrad za vedenje zaposlenih (Daft, 2000). V literaturi se med procesnimi teorijami najpogosteje omenjajo teorija pravičnosti, teorija potreb in ciljev ter teorija pričakovanj (Daft, 2000).

Teorija pravičnost oziroma enakosti (ang. Equity theory), ki jo je razvil J. Stacy Adams, je usmerjena na spoznanje, kako posameznik dojema pravičnost svoje obravnave v primerjavi z drugimi posamezniki. Večja kot je socialna pravičnost, večja je raven motiviranosti posameznika. Metode za povečanje pravičnosti so npr.: sprememba inputov, sprememba outputov, spreminjanje zaznavanj, menjava zaposlitve. Teorija enakosti se tako osredotoča na posameznikovo percepcijo o pravičnosti v primerjavi z drugimi ter izpostavlja, da socialna pravičnost motivira posameznika za njegovo delo (Schermerhorn, 2001, str. 350; Daft, 2015, str. 564).

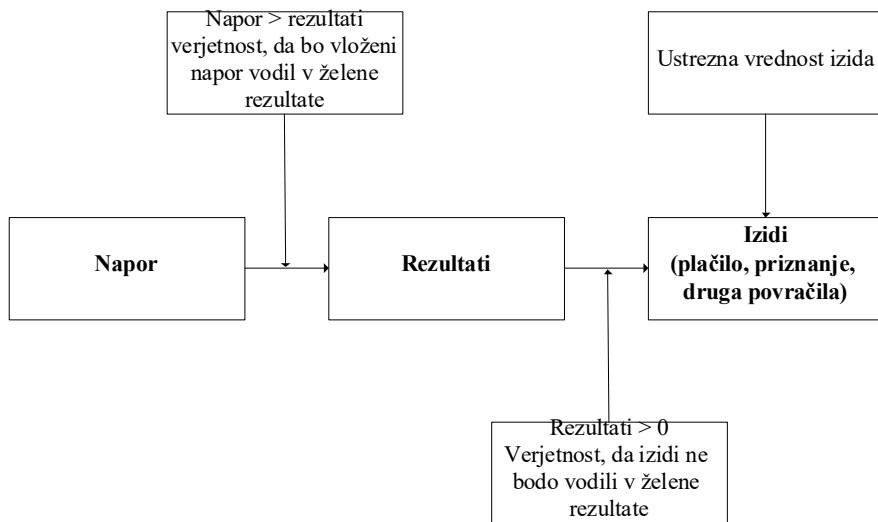
Teorija potreb in ciljev (ang. The needs-goal) ki izpostavlja, da se motivacija začne, ko posameznik zazna potrebo. Ta potreba se nato pretvori v vodenje, ki podpira vedenje, ki bo zmanjšalo zaznano potrebo. Ciljno vedenje za zadovoljevanje potrebe se tako ponavlja, dokler se potreba pomembno ne zmanjša (Certo in Certo, 2009, str. 418). Teorijo potreb in ciljev prikazuje slika 62 (prirejeno po Daft, 2015, str. 563).



Slika 62: Teorija potreb in ciljev.

Vir: lasten.

Teorija pričakovanj (ang. Expectancy theory), ki jo je razvil Vroom, predpostavlja, da je motiviranje odvisno od pričakovanj posameznikov o njihovi zmožnosti oblikovanja del in želenih povratnih priznanj. Temelji na odnosu med napor in pričakovanji posameznika, izvedbi dela posameznika in želenimi rezultati dela. Teorijo pričakovanj prikazuje slika 63 (prirejeno po Daft, 2015, str. 566).

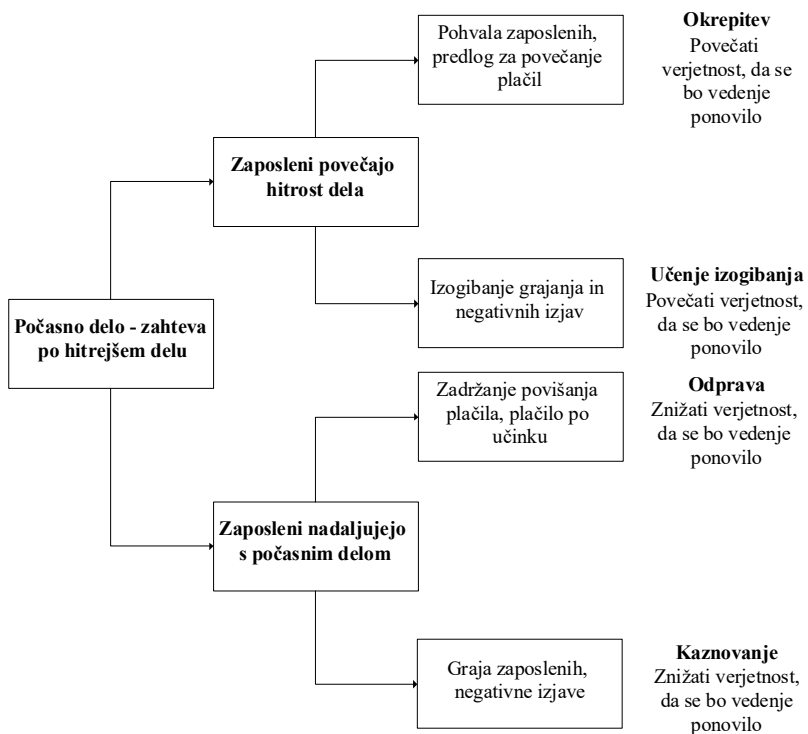


Slika 63: Teorija pričakovanj.

Vir: lasten.

Spodbujevalne teorije (ang. reinforcement theory) motivacije temelji na raziskavah psihologov – predvsem B.F. Skinnerja (Daft, 2000). Temeljna podmena spodbujevalne teorije je, da lahko človeško vedenje razložimo na temelju predhodnih pozitivnih ali negativnih posledic človeškega vedenja. Ljudje so nagnjeni k ponavljanju vedenja, ki prinaša ugodne posledice. Avtor meni, da je možno vedenje ljudi nadzirati in usmerjati z nagrajevanjem želenega vedenja ob hkratnem preseganju in odpravi neželena vedenja (glej v Mondy in Premeaux, 1993, str. 310-311).

Spodbujevalne teorije se osredotočajo na okolje kot na enega izmed temeljnih virov nagrad in vplivajo na vedenje posameznika. Ta skupina teorij temelji na povezavi med vedenjem posameznika in posledicami posameznikovega vedenja, pri čemer se osredotoča na spreminjanje oz. prilagajanje posameznikovega vedenja na delovnem mestu z uporabo različnih tehnik za spreminjanje oziroma prilagajanje posameznikovega vedenja na delovnem mestu (npr. nagrade, kazni). Spreminjanje vedenja na temelju spodbujanja prikazuje slika 64 (prirejeno po Daft, 2015, str. 568).



Slika 64: Spodbujevalna teorija.

Vir: lasten.

Posamezne teorije odločanja podrobneje obravnavajo avtorji iz področja managementa človeških virov in organizacijskega vedenja – več o tem glej npr. v Daft (2000, str. 537-550), Megginson et al. (1992, str. 425-441) in Holt (1993, str. 413-430).

Neodvisno od predstavljenih temeljnih vrst teorij motiviranja pa lahko ločujemo med dvema temeljnima oblikama motivacije, in sicer (Mondy in Premeaux, 1993, str. 312; Schermerhorn, 2001, str. 284):

- Ekstrinzična motivacija, ki temelji na dejavnikih izven dela, in je zagotovljena s strani managerja (in/ali organizacije kot celote) (npr. plača, naziv).
- Intrinzična motivacija, ki temelji na dejavnikih znotraj dela in nastane kot posledica opravljanja dela (npr. kreativnost, avtonomnost ter odgovornost).

V sodobnih organizacijah narašča pomen intrinzičnega nagrajevanja zaposlenih (Al-Mansoori & Koç, 2019), saj zaposleni vedno večji pomen pripisujejo fleksibilnemu delu, možnosti osebnega razvoja, kreativnemu delu in dobri organizacijski klimi (Daft, 2000, str. 536).

Oblikovanje dela za motivacijo

Eden izmed pomembnejših izzivov za organizacijo je nenehno spreminjanje dela zaposlenih (Megginson et al., 1992, str. 421) z namenom povečevanja motivacije zaposlenih (Bos-Nehles et al., 2017). Uspešno oblikovanje dela zagotovi ustrezno ujemanje med potrebami posameznih zaposlenih in zahtevami posamezne naloge v organizaciji (Schermerhorn, 2001, str. 311). Zato lahko managerji z oblikovanjem dela pomembno vplivajo na motivacijo. Ideje posameznih motivacijskih teorij se tako odražajo preko oblikovanja dela (ang. job design) in drugih motivacijskih programov, ki so namenjeni dvigu motivacije zaposlenih (Daft, 2000, str. 559).

Delo lahko opredelimo kot niz medsebojno povezanih – in soodvisnih aktivnosti, za izvedbo katerih je zadolžen posamezni zaposleni (Daft, 2000, str. 551; Holt, 1993, str. 340). V procesu oblikovanja dela se na temelju različnih motivacijskih teorij, delo strukturira na takšen način, da omogoča izboljševanje produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih (Daft, 2000, str. 551).

Oblikovanje dela zajema opredeljevanje specifičnih nalog, metod potrebnih za izvedbo nalog in povezanost z ostalim delom v organizaciji (Mondy in Premeaux, 1993, str. 317). Proces oblikovanja dela tako predstavlja kombiniranje nalog v natančno opredeljena dela, ki jih izvaja posamezni zaposleni v organizaciji (Holt, 1993, str. 346).

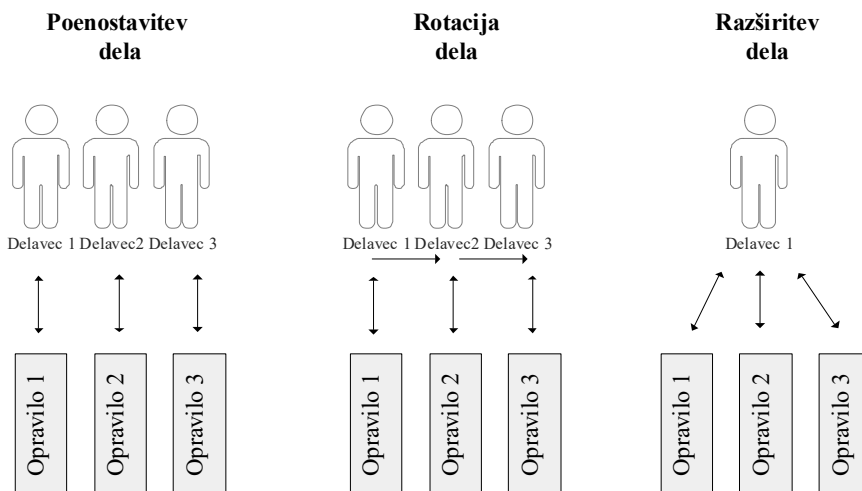
V okviru zagotavljanja visoke ravni motiviranosti zaposlenih je mogoče k izboljšanju motiviranosti zaposlenih prispevati tudi z ustreznim oblikovanjem dela, ki vključuje naslednje pomembne pristope (Daft, 2000, str. 551-556; Mondy in Premeaux, 1993, str. 317-320):

- Poenostavitev dela (ang. job simplification) – temeljni namen je izboljšanje učinkovitosti dela z poenostavljanjem nalog (npr. delitvijo dela na enostavne, ponovljive in standardizirane aktivnosti) in z zmanjševanjem števila nalog, ki jih mora opraviti posameznik.
- Rotacije na delovnem mestu (ang. job rotation) – gre za sistematično premeščanje zaposlenih med različnimi delovnimi mesti, pri čemer se poveča število nalog, ki jih posamezni zaposleni opravlja. Rotacije med delovnimi mesti predstavljajo stimulacijo za zaposlene, vsaj za nekaj časa.
- Razširitev dela (ang. job enlargement) – v tem okviru se niz enostavnih opredeljenih del združi v novo, razširjeno delo, ki predstavlja izziv za zaposlene in je odgovor na preveč enostavno opredeljena rutinska in ponavljajoča se dela.
- Obogatitev dela (ang. job enrichment) – vključevanje različnih motivatorjev v delo. V tem okviru so zaposleni odgovorni za delo, imajo priložnost za razvoj in učenje, imajo nadzor nad potrebnimi viri za izvedbo dela in sprejemajo odločitve v okviru svojega dela.

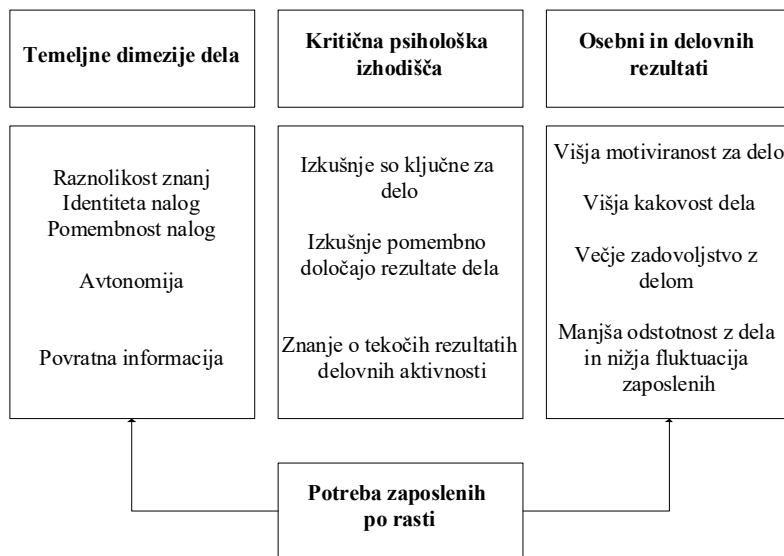
Slika 65 prikazuje osnovne značilnosti poenostavitve dela, rotacije na delovnem mestu in razširitve dela.

Celovitejše razumevanje in obravnavo oblikovanja dela za motivacijo omogoča uporaba modela Model značilnosti dela (ang. job characteristics model). Model obravnava vključuje temeljne dimenzije dela, kritična psihološka izhodišča, osebne in delovne izide ter potrebe zaposlenih po rasti. Na temelju spoznanja ključnih dimenzij dela se oblikuje delo, ki omogoča posameznikom zaznavanje odgovornosti

za delo, njegove pomembnosti in pridobivanje povratne informacije o rezultatih dela ter doseganje potreb zaposlenih (npr. po rasti). Tako je delo, ki vključuje čim več ključnih dimenzij dela bolj motivacijsko kot tisto, ki jih vključuje manj. Model značilnosti dela prikazuje slika 66 (prirejeno po Daft, 2015, str. 572).



Slika 65: Značilnosti poenostavitve dela, rotacije na delovnem mestu in razširitve dela.



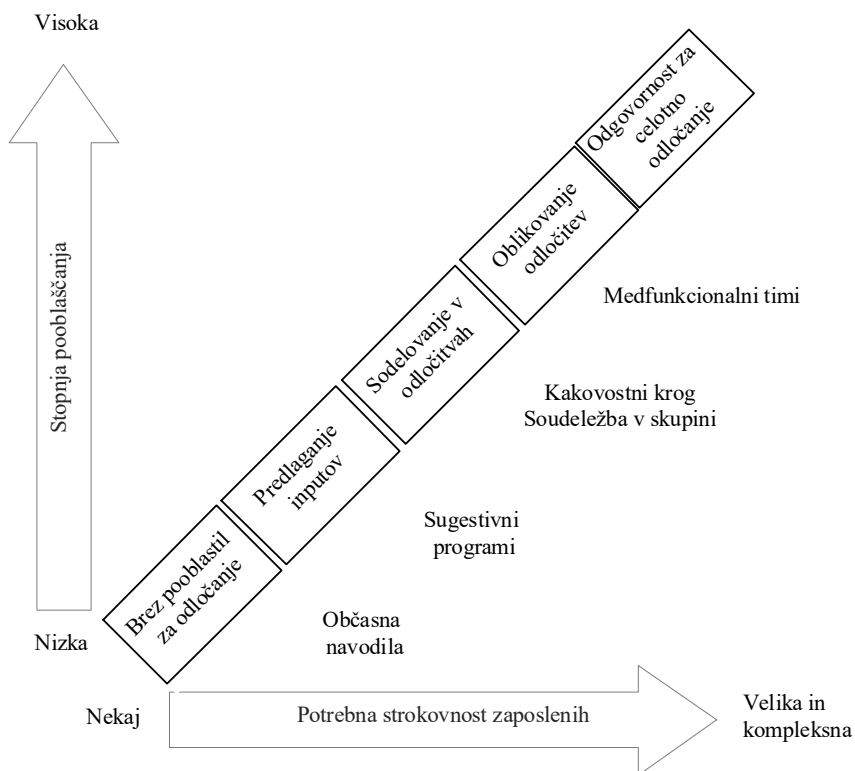
Slika 66: Model značilnosti dela.

Vir: lasten.

Organizacije za izboljšanje motiviranja pogosto uporabljajo tudi opolnomočenje (ang. Empowerment), ki predpostavlja delegiranje moči ali avtoritete na nižji ravni delovanja oziroma zaposlene (Mullins, 2010). Delo v organizaciji se zato organizira na način, da se povečuje obseg razpoložljivih informacij in avtoritete potrebnih za njihovo vključevanje v odločanje ali samostojno sprejemanje odločitev (Daft, 2000, str. 556, 559).

Organizacije lahko opolnomočenje dodatno dopolnijo tudi z drugimi pristopi povečevanje motivacije, kot so npr. drseči delovni čas, fleksibilni delovni čas, skrajšan delovni čas, delo od doma, itn. (glej npr. v Daft, 2015, Dessler, 2004, str. 309-310).

Razvoj pooblaščenja oz. opolnomočenja zaposlenih (ang. Empowerment) v organizacijah prikazuje slika 67 (prirejeno po Daft, 2000).



Slika 67: Razvoj pooblaščenja oz. opolnomočenja zaposlenih v organizaciji.

Vir: lasten.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Pojasnite značilnosti motiviranja v okviru managementske funkcije vodenja.
- Predstavite osnovni proces motiviranja.
- Opredelitev pomembnost motiviranja v okviru procesa vodenja.
- Pojasnite različne vrste motivacijskih teorij.
- Predstavite značilnosti motivacijskih teorij na temelju potreb.
- Predstavite značilnosti spodbujevalnih motivacijskih teorij.
- Predstavite značilnosti procesih motivacijskih teorij.
- Pojasnite možne načine oblikovanja dela v organizaciji z namenom povečevanja motivacije.

7 Managementenska funkcija kontrolinga

Zadnja izmed štirih temeljnih področij dela managementa v organizacijah predstavlja kontroling. V okviru managementске funkcije kontrolinga poteka sistematični proces reguliranja organizacijskih aktivnosti, ki jih želimo uskladiti s pričakovanji opredeljenimi v načrtih, ciljih in standardih izvedbe.

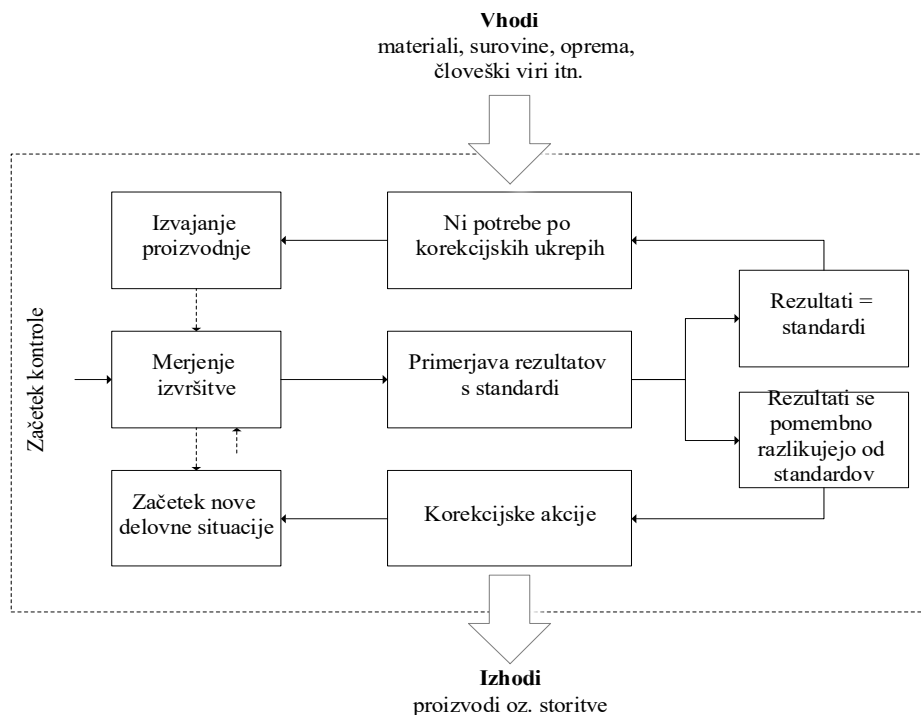
Učni cilji v okviru tega poglavja so naslednji:

- Spoznati pojem kontrolinga.
- Spoznati proces kontrolinga v organizacijah.
- Spoznati vrste kontrol v organizaciji.
- Spoznati vlogo sodobne informacijske tehnologije v procesu kontrolinga.

7.1 Izhodišča za razumevanje kontrolinga v organizacijah

Kontroling lahko najsplošneje opredelimo kot dejavnost, s katero managerji v organizacijah primerjajo dosežene rezultate z zastavljenimi standardi, plani in cilji, določajo, kdaj so rezultati v skladu s postavljenimi izhodišči in oblikujejo akcije za usmerjanje dejanskega stanja v ciljno – želeno stanje (Daft, 2000).

Celoviti sistem kontrolinga prikazuje slika 68 (prirejeno po Daft, 2000).



Slika 68: Celoviti sistem kontrolinga.

Vir: lasten.

Kontroling je pomembno povezan z ostalimi temeljnimi področji managementa v organizaciji in pomembno prispeva k njihovi učinkovitosti ter uspešnosti (Megginson et al., 1992, str. 569). Kontroling je najtesneje povezan s planiranjem, in sicer v okviru opredelitve standardov izvedbe in načinov spremljanja njihovega izvajanja (Daft, 2015). Tudi izvajanje ostalih funkcij je pomembno odvisno od spremljanja njihove izvedbe in primerjave njihovih dejanskih rezultatov s

predvidenimi cilji (oz. standardi za izvedbo). Vlogo kontrolinga v managementu organizacij prikazuje slika 69 (prirejeno po Dessler, 2004, str. 367).



Slika 69: Vloga kontrolinga v managementu organizacij.

Vir: lasten.

V starejši managementski literaturi se za kontroling uporabljajo tudi različni drugi pojmi, kot so npr. monitoring, evaluating, appraising in correcting (Wheeler & Chambers, 1992; Mullins, 2010). Dodatno v literaturi obstajajo tudi različni pristopi in pogledi na pomen in potek kontrolinga v organizacijah, kot so npr. razlike v kontrolingu poslovanja med Japonskimi in Severnoameriškimi managerji (Daft, 2000, str. 639).

Organizacije lahko za izvajanje kontrole oblikuje popolne ali delne kontrolne sisteme (Daft, 2015). Popolni kontrolni sistemi zaznavajo probleme in so jih tudi sposobni odpraviti na temelju uporabe kibernetске tehnologije. Tako npr. popolni sistem požarne varnosti zazna dim ali povečanje temperature in nato avtomatsko sproži gašenje v prostoru z zaznano nevarnostjo.

Vendar je uporaba takšnih sistemov povezana s številnimi praktičnimi težavami in zaradi tega organizacije večinoma oblikujejo in uporabljajo samo delne kontrolne sisteme. Delni kontrolni sistemi so usmerjeni za odkrivanje odstopanj in nevarnosti, medtem ko zaznana odstopanja na podlagi opozorila rešujejo ljudje. Npr. detektor dima zazna nevarnost in sproži alarm, zaposleni pa so odgovorni za odzivanje na alarm in za odpravo požarne nevarnosti. Isti primer je s kontrolo na tekočem traku, kjer okvarjen proizvod sproži zaustavitev tekočega traku, vendar so za odpravo vzrokov za neustrezen proizvod odgovorni zaposleni.

Literatura dodatno deli kontrolo v organizacijah na neposlovno in poslovno (Daft, 2015). Primeri neposlovne kontrole v organizacijah so npr. različni tehnični sistemi za spremljanje delovanja, kot so sistemi za požarno varnost, sistemi avtomatske količinske in kakovostne kontrole, sistemi delovanja robotov, itd. Primeri poslovne kontrole so poznani npr. v Toyoti – kjer delavci na tekočem traku sprožijo alarm, kadar naletijo na napako v proizvodni, ki prispe na njihovo delovno mesto ali v podjetju Coca-Cola – kjer prodajalci poročajo o spremembi cen pri konkurenci, da bi lahko podjetja pravočasno odgovorila in ohranila tržni delež.

Vloga in pomen kontrole v organizaciji

Kontroling vsebinsko predstavlja sistematični proces reguliranja organizacijskih aktivnosti, ki jih želimo uskladiti s pričakovanji, opredeljenimi v načrtih, ciljih in standardih izvedbe (Daft, 2000, str. 639). Njegov temeljni namen je zagotavljanje doseganja načrtovanih rezultatov (Megginson et al., 1992, str. 569).

Na temelju rezultatov procesa kontrole lahko manager prepreči nastanek kriz v organizaciji, izvede se standardizacija proizvodov in storitev gledano iz vidika kvalitete in količine, omogočeno je ocenjevanje dela zaposlenih, mogoče je dopolnjevanje in/ali spreminjanje planov in varovanje organizacijskih virov pred neučinkovito rabo (Rue in Byars, 1992, str. 458).

V okviru procesa kontrole mora manager najti ustrezno razmerje med stabilnostjo in realizacijo ciljev. V okviru stabilnosti mora biti manager prepričan, da organizacija deluje znotraj opredeljenih omejitev (npr. ciljev določenih s politiko, proračuni, etiko in zakoni). V okviru realizacije ciljev pa je potrebno stalno spremljanje napredka pri doseganju opredeljenih ciljev (Rue in Byars, 1992, str. 458-459).

Izkušnje iz prakse delovanja organizacij opozarjajo na naraščajoči pomen kontrolinga v sodobnih pogojih delovanja organizacij (Daft, 2000, str. 10-11; Dessler, 2004, str. 366). Tako lahko management skozi proces kontrole pomembno vpliva na izboljšanje delovanja organizacije, saj proces kontrole izpostavi nekatere pomembne možnosti za izboljšanje delovanja organizacije (Daft, 2000, str. 638-639).

Kontrola predstavlja ključni del izvedbenega managementa, kjer je poudarek na učinkovitosti uporabe organizacijskih virov (Krajewski & Ritzman, 1996; Heitzer & Render, 2003; Slack et al., 2006; Kumar & Suresh, 2008; Stevenson, 2014). V tem okviru se v organizacijah najpogosteje pojavljajo sistemi za nadzor nabave, upravljanja z zalogami ter statistična kontrola kakovosti (več o tem v Schermerhorn, 2001, str. 191-195).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite celovit sistem kontrolinga v organizacijah.
- Predstavite vlogo in pomen kontrolinga v organizacijah.
- Predstavite kontroling v povezavi z ostalimi temeljnimi funkcijami managementa.

7.2 Značilnosti in potek procesa kontrolinga

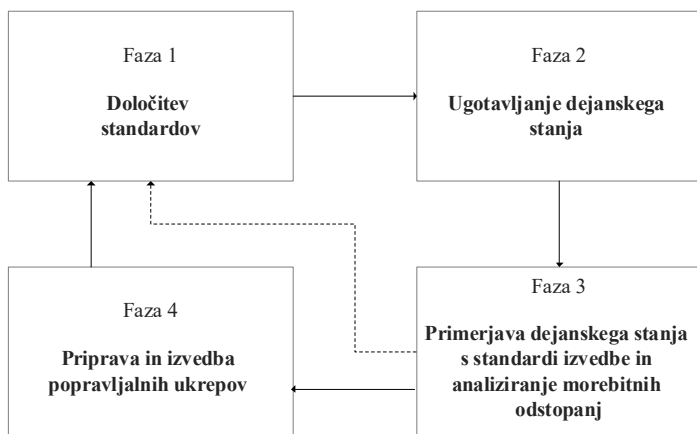
V organizacijah model kontrole zagotavlja povratno informacijo o delovanju organizacije (v širšem smislu) in tako omogoča spoznanje o doseganju ciljev organizacije (Daft, 2015). V organizacijah prevladuje povratni model kontrole, ki vključuje faze določitve standardov kontrole, ugotavljanja dejanskega stanja, primerjave dejanskega stanja s standardi izvajanja ter izvajanje korekcijskih - popravljalnih ukrepov za odpravo odstopanj in doseganje želenega stanja (Daft, 2015).

Povratni model kontrole v organizacijah prikazuje slika 70 (prirejeno po Daft, 2015, str. 663).

V nadaljevanju predstavljamo značilnosti in potek posameznih faz kontrolinga (več o tem v Daft, 2000, str. 642-646; Schermerhorn, 2001, str. 182-185; Megginson et al., 1992, str. 572-576).

Določitev standardov – na temelju strateškega plana organizacije opredelijo cilje za posamezna funkcionalna področja delovanja in oblikujejo standarde izvajanja posameznih aktivnosti organizacije. Pri opredeljevanju standardov izvedbe je potrebno natančno opredeliti, kaj merijo in na kakšen način, še posebej v primeru njihove uporabe za količinsko, kakovostno ali vrednostno spremljanje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, organizacijskih enot ali celotne organizacije. Standard se

torej opredeli kot enota, ki omogoča merjenje ciljnih rezultatov. Za različne namene lahko organizacije oblikujejo niz specifičnih standardov, kot so količinski standardi (npr. količina izdelkov in/ali storitev, število odjemalcev), finančni standardi (npr. stroški delovne sile, materialni stroški, prihodki od prodaje, dobiček) ter časovni standardi (npr. določeni datumi za dokončanje aktivnosti). Standarde v organizaciji lahko dodatno opredelimo tudi kot kvantitativne in kvalitativne. Organizacije v procesih kontrole uporabljajo številne kvantitativne standarde (količinske, vrednostne, časovne), ki so natančno merljivi, omogočajo relativno objektivno primerjavo in so jasni za uporabo. Dodatno organizacije uporabljajo tudi kvalitativne standarde, ki jih je sicer težje objektivno meriti in primerjati, vendar managementu omogočajo poglobljene analize izvajanja delovanja in doseganja rezultatov. Primer takšne kontrole so npr. kakovost proizvodov, zadovoljstvo zaposlenih pri delu in konkurenčnost izvajanja delovanja (Megginson et al., 1992, str. 573-574).



Slika 70: Povratni model kontrole.

Vir: lasten.

Ugotavljanje dejanskega stanja – za ta namen v večini organizacij pogosto izdelajo kvantitativna poročila, ki jih managerji pregledujejo in temeljijo na standardnih učinkovitosti in uspešnosti določenih v predhodni fazi. V sodobnih organizacijah se managerji ne zanašajo več zgolj na kvantitativna poročila, temveč aktivno sodelujejo v izvajanju procesa kontrole – npr. z opazovanjem, kontrolnimi pregledi itd. Doseženi rezultati se merijo na temelju uporabe izbranih standardov in določenega načina merjenja. Za merjenje morajo zato managerji opredeliti: obliko merjenja (npr. količinsko, kakovostno), standarde za merjenje – izbrati morajo

standarde, ki omogočajo merjenje ciljnih rezultatov, frekvenco merjenja – tj. pogostost merjenja rezultatov, opredeliti izvajalce merjenja in management procesa merjenja. Nekateri možni načini merjenja rezultatov so npr. opazovanje, pisna (tudi ustna) poročila, testiranje vzorcev, avtomatizirano merjenje, itd. (Megginson et al., 1992, str. 574-575).

Primerjava dejanskega stanja s standardi izvedbe in analiziranje morebitnih odstopanj. Organizacije lahko na podlagi primerjave dejanskega stanja s standardi ugotovijo, da je dejansko stanje enako kot želeno stanje (predvideno s standardi izvedbe) ali pa, da dejansko stanje odstopa od predvidenega zelenega stanja izvedbe (Megginson et al., 1992, str. 576). Zaznana odstopanja lahko pomenijo, da je dejansko stanje boljše od predvidenega – v tem primeru praviloma organizacije ne ukrepajo, ali pa je dejansko stanje slabše od predvidenega – kar zahteva ukrepanje za odpravo takšnih odstopanj. Analiza zaznanih odstopanj je relativno enostavna v primeru količinskega merjenja in bolj zahtevna v primeru uporabe kakovostnega merjenja. Dodatno je pri analizi odstopanj potrebno upoštevati situacijske dejavnike. Npr. količina proizvodov v nekem tednu je manjša od planirane tedenske količine, kar je lahko slabo za delovni teden s 5 delovnimi dnevi, vendar je lahko tudi ustrezno za teden z manjšim številom delovnih dni – npr. zaradi državnega praznika, ki pomeni dela prosti dan v tem tednu).

Priprava in izvedba korekcijskih/popravljalnih ukrepov. Kadar dejansko stanje odstopa od standardov in management oceni to odstopanje kot negativno, mora pristopiti k pripravi in izvedbi ukrepov za odpravo odstopanj. V okviru tradicionalnega pristopa h kontroli, managerji uporabljajo svojo avtoriteto za uvajanje potrebnih sprememb. Management tako lahko vzpodbuja delavce da le-ti več delajo, preoblikuje procese v organizaciji ali jih odpusti. Managerji, ki v okviru procesa kontrole delujejo po principu participativne kontrole, pa v sodelovanju z zaposlenimi oblikujejo potrebno akcijo za spremembo (Daft, 2000, str. 645). Znanje, kdaj in kako izvesti spremembe (tj. popravljati ukrep) je ključnega pomena za takojšnjo odpravo odstopanj in preventivo pred ponovnim pojavom vzrokov za odstopanje (Daft, 2000, str. 645).

V tej fazi ima osrednjo vlogo povratna informacija (ang. feedback), kar pomeni, da podatki o preteklem delovanju (in/ali vedenju) vplivajo na prihodnje delovanje (in/ali vedenje) sistema (Rue in Byars, 1992, str. 459). Več o procesu kontrole s povratno informacijo glej tudi v Rue in Byars (1992, str. 459-461), Mondy in

Premeaux (1993, str. 491-494). V okviru povratnega modela kontrole v organizaciji lahko managerji pristopijo tudi k spreminjanju standardov uspešnosti v primerih, ko dejansko stanje dalj časa odstopa od standardov. Na podlagi analize vzrokov za dalj časa trajajoče se odstopanje rezultatov od standardov lahko managerji le-te popravijo – tj. povišajo ali znižajo cilje izvedbe (Daft, 2000, str. 642, 646).

Cilj organizacij je oblikovati ustrezen sistem kontrole, vendar so mnenja managementskih avtorjev o značilnostih ustreznega – tj. učinkovitega in uspešnega sistema kontrole deljena (Daft, 2000). V literaturi se kot značilnosti ustrezno zasnovanega sistema kontrole v organizaciji omenjajo predvsem naslednje (Megginson et al., 1992, str. 579-581; Schermerhorn, 2001, str. 185-186):

- Kontrola mora biti osredotočena na ustrezne aktivnosti v organizaciji, pri čemer je potrebno zagotoviti uravnoteženost merjenja različnih aktivnosti v procesu kontrole.
- Kontrolni sistem mora zagotoviti informacije pravočasno, da lahko management pravočasno in ustrezno ukrepa.
- Kontrolni sistemi morajo biti usmerjeni na poročanje o izjemah.
- Proces kontrole mora biti stroškovno učinkovit. Pomembnejši povzročitelji stroškov v procesu kontrole so predvsem sistemi za nadzorovanje (npr. informacijski sistemi), zaposleni, ki izvajajo kontrolo, in izgubljeni čas zaposlenih zaradi nadziranja.
- Ključno je, da so merila natančna, saj vse prepogosto prihaja v praksi delovanja organizacij do nenatančnih in površnih meril, ki lahko vodijo k napačnim odločitvam, zaradi sklepanja na temelju nenatančnih rezultatov.
- Sistem kontrole mora biti razumljiv in sprejet s strani zaposlenih, saj se zaposleni pogosto upirajo nadzorovanju.
- Sistem kontrole mora vzpodbujati samokontrolo zaposlenih.
- Kontrolni sistemi morajo izpostavljati pozitivno stran kontrole (npr. razvoj, spremembe, izboljšanje).
- Zagotavljati morajo nepristranskost in objektivnost kontrole.
- Usklajenost s strategijo organizacije in možnost prilagajanja morebitnim spremembam strategije.
- Razumljivost meril in standardov uspešnosti, ki jih morajo sprejeti zaposleni, tako da le-ti delujejo na njih motivacijsko.

- Manager mora izbrati ustrezno razmerje med kvantitativnimi in kvalitativnimi podatki.
- Podatki o dejanskem stanju morajo biti natančni, da je odstopanja v procesu kontrole možno odkriti.
- Kontrolni sistem mora nakazati področja, kjer prihaja do odstopanj, da lahko prične management z raziskovanjem globljih vzrokov za nastanek odstopanj in s pripravo potrebnih akcij.
- Kontrolni sistemi morajo biti fleksibilni za prilagajanje spremenjenim razmeram.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite povratni model kontrole.
- Podrobno predstavite faze v okviru povratnega modela kontrole.
- Predstavite značilnosti ustrezno zasnovanega sistema kontrole v organizaciji.

7.3 Vrste kontrol v organizacijah

V okviru procesa kontrole v organizaciji managementska literatura najpogosteje izpostavlja tri temeljne pristope h kontroli glede na to, v katerem delu procesa proizvodnje ali izvajanja storitev se opravljajo (Daft, 2000). Tako večina managementskih avtorjev obravnava vnaprejšnjo, sprotno in končno kontrolo (Schermerhorn, 2001, str. 186-187).

Vnaprejšnja kontrola (ang. feedforward control). Takšna kontrola se pogosto obravnava tudi kot predhodna, vhodna ali preventivna kontrola. Temeljni namen vnaprejšnje kontrole je odkrivanje in preprečevanje nepravilnosti, preden se zgodijo in se osredotoča predvsem na kontrolo človeških, finančnih in materialnih virov, ki vstopajo v organizacijo. S preventivno kontrolo se tako zagotavlja višja raven kakovosti vložkov v organizacijo ter preprečuje pojavljanje problemov, ki so posledica njihove nižje ali slabše kakovosti. V sodobnih pogojih delovanja na pomenu pridobiva tudi ugotavljanje in upravljanje tveganj, s čimer se organizacije skušajo zavarovati pred posledicami nenadnih sprememb in nepredvidenih dogodkov (Daft, 2000, str. 640-641). Vnaprejšnja kontrola tako predstavlja aktiven pristop h kontroli in dopušča možnost popravljalnih ukrepov še pred nastankom odstopanj oz. težav (Megginson et al., 1992, str. 570).

Sprotna kontrola (ang. concurrent control). Temeljni namen sprotne kontrole je kontrola aktivnosti in zaposlenih v organizaciji z namenom doseganja opredeljenih standardov. Sprotna kontrola se tako osredotoča na probleme, ko le-ti nastanejo. Sprotna kontrola ocenjuje izvajanje aktivnosti, dosežene rezultate in delo zaposlenih na temelju opredeljenih standardov. Opredeljuje tudi pravila in predpise, ki usmerjajo delo in vedenje zaposlenih. V okviru te kontrole je zelo pomemben proces samokontrole, s katerim zaposleni sami nadzorujejo izvajanje proizvodnje in svoje delovanje ter vedenje (Daft, 2000, str. 641). Proizvodne organizacije imajo v proizvodnji naprave za merjenje kakovosti proizvedenih izdelkov. Zaposleni nadzirajo potek proizvodnje in imajo možnost ukrepanja v primeru ugotovljenih odstopanj proizvedenih izdelkov od standardov. Z uvajanjem koncepta kakovosti v organizacijo (ang. total quality management) organizacija pomembno vpliva na organizacijsko kulturo in vrednote zaposlenih (Megginson et al., 1992, str. 571).

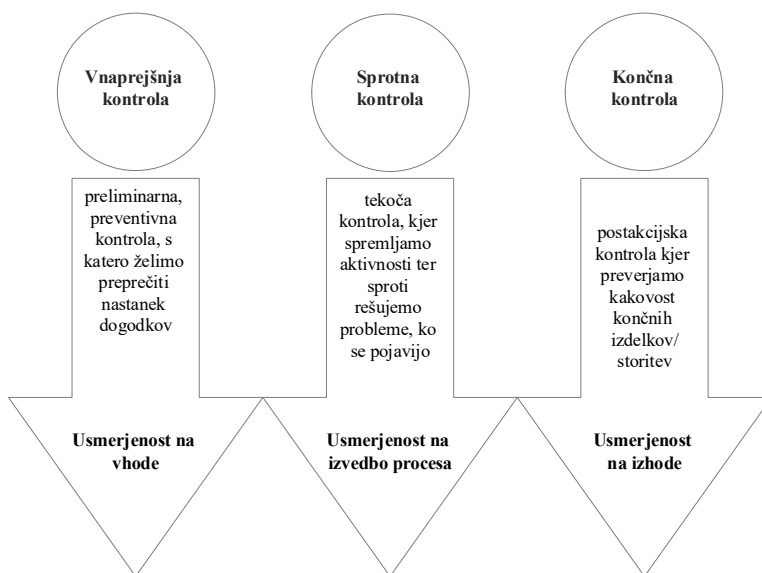
Končna kontrola (ang. feedback control). Se osredotoča v glavnem na organizacijske outpute (tj. proizvode in/ali storitve) in na njihovo kakovost (npr. končna kontrola kakovosti izdelka). Takšna kontrola vključuje kontrolo izvedbe ali rezultatov že zaključenih aktivnosti, tako da je velikokrat onemogočena popravljalna akcija v primeru odstopanja rezultatov od opredeljenih standardov. V okviru naknadne kontrole se velik odstotek kontrole nanaša na merjenje finančnih rezultatov organizacije (Daft, 2000, str. 642). Tako je eden izmed temeljnih namenov naknadne kontrole ugotavljanje (in/ali priprava izhodišča za ugotavljanje) globljih vzrokov nedoseganja opredeljenih standardov, na temelju katerih se oblikuje prihodnje delovanje organizacije (Megginson et al., 1992, str. 571-572).

Vrste kontrole v organizaciji predstavlja slika 71 (prirejeno po Daft, 2000).

Vse tri temeljne oblike kontrole so uporabne v organizaciji. Vnaprejšnja in sprotna kontrola omogočata zaznavo odstopanj in možnost za pravočasno izvedbo popravljane ukrepa, tako da so rezultati še vedno doseženi. Ne glede na uporabnost vnaprejšnje in sprotne kontrole pa obstajajo nekatere pomembne omejitve pri njihovi uporabi in sicer (Megginson et al., 1992, str. 572):

- Veliki stroški izvajanja kontrole.
- Narava aktivnosti, ki ne dovoljuje pogostega in/ali stalnega nadzorovanja.

- Možna povzročitev povečanega obsega administrativnih del in zmanjšanje produktivnosti.



Slika 71: Značilnosti posameznih vrst kontrole.

Vir: lasten.

Kontrolo lahko razvrstimo tudi glede na njene usmerjenosti na delovanje ali vedenje (Daft, 2000). Oba navedena vidika kontrole se dopolnjujeta in sta potrebna za ustrezno razumevanje organizacije (Rue in Byars, 1992, str. 466). Kontrola vedenja (ang. behavior control) je usmerjena na direkten, osebni nadzor zaposlenih v organizaciji (npr. mentor nadzira svojega učenca), medtem ko kontrola rezultatov (ang. output control) meri predvsem vidik učinkov in rezultatov organizacije.

V finančni in računovodski literaturi se kontrola pogosto obravnava tudi kot notranja in zunanja kontrola (Daft, 2000). Notranja kontrola v tem primeru predstavlja proces zagotavljanja ciljev organizacije glede operativne uspešnosti in učinkovitosti, zanesljivega finančnega poročanja in delovanja ter vedenja skladnega z zakoni, predpisi in politikami. Vsebinsko torej vključuje vse, kar lahko pomaga organizaciji pri obvladovanju tveganj poslovanja. Organizacija z notranjo kontrolo odkriva in preprečuje goljufije in ščiti vire organizacije, tako fizične (npr. stroji in lastnina) kot nematerialne (npr. ugled ali intelektualna lastnina, kot so blagovne

znamke). Na organizacijski ravni se cilji notranjega nadzora nanašajo na zanesljivost računovodskega poročanja, pravočasne povratne informacije o doseganju operativnih ali strateških ciljev ter skladnost z zakoni terin predpisi.

Na ravni posameznih aktivnosti se notranja kontrola nanaša na ukrepe, sprejete za doseganje določenega cilja. Zunanja kontrola (ang. external control) se nanaša na kontrolo regulatornih organov (države, javne uprave, strokovnih združenj, tržnih regulatorjev, potrošniških združenj, itd.), ki preverjajo ustreznost in usklajenost delovanja, vedenja ali rezultatov organizacije glede na veljavne predpise, dogovore, priporočila in ostale oblike formalnih in neformalnih standardov okolja (Daft, 2000).

V sodobnih organizacijah se pogosto uporablja kombinacija notranje in zunanje kontrole. Prevladujoči trend je predvsem k povečanju pomena in uporabe notranje kontrole, predvsem zaradi povečanega obsega vključevanja zaposlenih v ključne procese organizacije v okviru delegiranja pristojnosti in razvoja opolnomočenja zaposlenih (Schermerhorn, 2001, str. 187).

Finančni kazalniki

Pomembno področje kontrole v organizacijah predstavlja spremljanje delovanja organizacije iz finančnega vidika (Daft, 2000). Finančni kazalniki so namenjeni spremljanju finančnega stanja delovanja in rezultatov organizacije, poleg tega pa lahko opozorijo na probleme, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na rezultate organizacije (npr. visoki stroški vzdrževanja, stroški nekvalitetne proizvodnje, stroški zalog, itd.) (Daft, 2000, str. 646).

Organizacije uporabljajo finančne kazalnike za primerjavo finančnih rezultatov v primerjavi s prejšnjimi obdobji (v okviru organizacije) in omogočajo primerjavo rezultatov organizacije z rezultati v okolju organizacije (npr. z rezultati konkurence v panogi). Najbolj pogosta je uporaba niza finančnih kazalnikov ter proračunov, ki pojasnjujejo različne vidike uspeha delovanja organizacije (npr. dobička, obsega prodaja, ravni zalog) (Barney, 1991).

Za kontrolo v organizacijah se najpogosteje uporabljajo naslednji finančni kazalniki (Daft, 2000, str. 646-648):

- Kazalniki likvidnosti, ki pojasnjujejo sposobnost organizacije pokrivanja zapadlih obveznosti.
- Kazalniki obračanja (in/ali »učinka«) (ang. activity ratio), ki merijo različne vidike delovanja organizacije, poznan je npr. koeficient obračanja zalog.
- Kazalniki donosnosti oz. rentabilnosti, ki opredeljujejo dobiček glede na njegov izvor. Poznani so npr. dobiček od prodaje (ang. profit margin from sales), ROA – return on assets, ROE – return on equity.
- Kazalniki finančnega vzvodja (ang. leverage ratios), ki se nanašajo na spremljanje aktivnosti investiranja s sposojenim denarjem.

Organizacije uporabljajo proračune predvsem za spremljanje izdatkov organizacije (Daft, 2000). Vsebinsko proračuni predstavljajo primerjavo planiranih in dejanskih izdatke v izbranem časovnem obdobju. Proračuni se oblikujejo za različne centre odgovornosti v organizaciji (ang. responsibility center), dele organizacij in za celotno organizacijo. Najpogostejši tipi proračunov v organizaciji so (Daft, 2000, 648-650):

- Proračun izdatkov, ki opredeljuje pričakovane in dejanske izdatke posameznega centra odgovornosti.
- Proračun prihodkov, ki prikazuje napovedane in dejanske prihodke organizacije.
- Proračun denarja, ki prikazuje denarni tok v organizaciji.
- Proračun kapitala, ki opredeljuje večje investicije v prihodnjih obdobjih.

V okviru oblikovanja proračuna v organizaciji poznamo dva temeljna pristopa, in sicer (Daft, 2000, str. 650):

- Pristop od zgoraj navzdol pri oblikovanju proračuna, pri čemer managerji posameznih funkcijskih področij delovanja organizacije opredelijo proračun posameznega funkcijskega področja na temelju dodeljene višine proračuna s strani vrhnjega managementa organizacije.
- Pristop od spodaj navzgor pri oblikovanju proračuna, managerji posameznih funkcijskih področij delovanja organizacije pripravijo predlog

proračuna na temelju potreb funkcijskega področja in ga pošljejo vrhnjemu managementu v potrditev.

Danes je organizacijam na voljo niz različnih kontrolnih metod (in/ali sistemov) za proces kontrole v organizacijah. Nekatere izmed pogosteje uporabljenih metod vključujejo proračune, neposredno nadzorovanje, pisna poročila, presojanje, management na temelju ciljev ter različni tipi (in/ali vrste) informacijskih sistemov. Za podrobnosti o posameznih metodah kontrole glej v Rue in Byars (1992, str. 466-471); Mondy in Premeaux (1993, str. 505-516). Za podrobnosti o posameznih metodah kontrole v okviru različnih funkcijskih področij v organizaciji glej v Holt (1993, str. 563-582).

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite vrste kontrole v organizacijah.
- Predstavite značilnosti vnaprejšnje, sprotne in končne kontrole v organizacijah.
- Predstavite finančne kazalnike.

7.4 Pristopi h kontroli

V praksi delovanja organizacij se uporabljata dve temeljni filozofiji kontrole, in sicer birokratska in decentralizirana kontrola (Daft, 2000, str. 650-652). Birokratska kontrola vključuje nadzorovanje in vplivanje na vedenje zaposlenih in ocenjuje delo zaposlenih s pomočjo uporabe pravil, predpisov, jasno opredeljene avtoritete, standardnih postopkov delovanja (ang. standard operating procedure), sistemov nagrajevanja in ostalih formalnih mehanizmov (Meredith & Shafer, 2013; Stevenson, 2014). Decentralizirana kontrola temelji na organizacijski kulturi, tradiciji, prepričanju ter zaupanju z namenom pospeševati doseganje ciljev organizacije. Decentralizirana kontrola sloni na predpostavki, da so zaposleni zaupanja vredni in pripravljeni delati učinkovito brez natančno opredeljenih pravil in predpisov ter tesnega nadzora.

Temeljne značilnosti birokratske in decentralizirane kontrole v organizaciji so predstavljene v tabeli 7 (prirejeno po Daft, 2000, str. 650-653).

Tabela 8: Temeljne značilnosti birokratske in decentralizirane kontrole v organizaciji.

Birokratska kontrola	Decentralizirana kontrola
Natančno opredeljena pravila politike in predpisi, ki urejajo obnašanje zaposlenih.	Pravila in predpisi so uporabljeni le, kadar je potrebno, saj se managerji pri kontroli opirajo na organizacijsko kulturo in vrednote pri kontroli obnašanja zaposlenih. Poudarek na procesu izbire zaposlenih in socializaciji, da le-ti pridobijo ustrezne vrednote.
Kontrola se nanaša na centralno avtoriteto, formalno hierarhijo in tesen osebni nadzor.	Ni mogoče stoddstotno nadzorovati zaposlenih, zato je potrebna samodisciplina in samokontrola, da zaposleni izvajajo delo. Moč v organizaciji je razpršena in temelji bolj na znanju in izkušnjah, kot pa na poziciji. Organizacijska struktura je ploska in vodoravna z fleksibilno avtoriteto.
Za izvedbo in kakovost so odgovorni nadzorniki in ne zaposleni.	Delegiranje odgovornosti za izvedbo dela na zaposlene v organizaciji, učinkovita socializacija in trening zaposlenih, prispevajo k izboljšanju samokontrole pri zaposlenih.
Opisi delovnih mest so natančno opredeljeni in v okviru tega minimalni standardi, ki jih morajo zaposleni doseči.	Opisi delovnih mest so bolj generalni, s poudarkom na rezultatih, ki jih morajo zaposleni doseči in ne na nalogah, ki jih morajo opraviti.
Nagrajevanje zaposlenih temelji na ekstrinzičnih nagradah (npr. plače, napredovanje v hierarhiji). Zaposleni so nagrajeni za doseganje za osebni prispevek.	Poleg ekstrinzičnega nagrajevanja (npr. plače, napredovanje v organizaciji) zagotavljajo managerji priložnosti za osebno rast, učenje in raznoliko ter dinamično delo. Zaposleni so nagrajeni za delo v skupini, kakor tudi za osebni prispevek. Poudarek na enakosti zaposlenih.
Zaposleni so le redko vključeni v različne procese v organizaciji (npr. kontrola) in še to le v okviru natančno opredeljenih procedur.	Zaposleni so v velikem obsegu vključeni v različne procese v organizaciji, kot npr. proces kontrole.
Organizacijska kultura je rigidna, prevladuje nezaupanje v organizacijsko kulturo.	Organizacijska kultura je adaptivna (tj. prilagodljiva) in je skupna vsem zaposlenim v organizaciji.
Pogosto je uporabljena tehnologija za nadzor poteka in tempa dela zaposlenih.	Tehnologija je uporabljena predvsem z namenom zagotavljanja informacij zaposlenim, ki jih le-ti uporabijo pri odločanju in reševanju problemov.

Birokratska kontrola lahko pomembno vpliva na izboljšanje organizacijske učinkovitost in uspešnost. Tudi številni zaposleni dajejo prednost birokratski kontroli, saj ta z natančno določenimi standardi jasno določa, kakšni rezultati se pričakujejo od njih pri sodelovanju v organizaciji. Zaposleni pa lahko na takšno kontrolo reagirajo tudi odklonilno, saj lahko menijo, da omejujejo njihovo samostojnost in kreativnost pri delu (Daft, 2000, str. 651). Decentralizirani pristop k procesu kontrole spodbuja nastanek in/ali prispeva k nastajanju učeče se

organizacije, v okviru katere zaposleni nenehno dopolnjujejo svoje znanje in ga izmenjujejo z drugimi člani organizacije (Daft, 2000, str. 652).

Večina organizacij hkrati uporablja oba pristopa h kontroli – oziroma neko njuno kombinacijo, vendar so ustreznost in možni rezultati njuna uporaba odvisni od prevladujoče se filozofije poslovanja in kontrole ter razumevanja vloge delovne sile v organizaciji (Daft, 2000). Predvsem v sodobnih pogojih poslovanja in v razmerah razvite ter odgovorne delovne sile se management usmerja na razvoj decentralizirane kontrole, ki pa zahteva od zaposlenih prevzemanje odgovornosti za doseganje rezultatov in izvajanje samokontrole (Daft, 2000, str. 652-653).

Poznane pristope h kontroli v literaturi je mogoče dodatno razvrstiti tudi v skupini tradicionalnih in sodobnih vrst kontrole (Dessler 2004, str. 371-373).

Tradicionalni sistemi kontrole (ang. traditional control system) se nanašajo na postavljanje standardov in nato spremljanje rezultatov. V tem okviru so poznane tri vrste tradicionalne kontrole in sicer:

- Diagnostična kontrola (ang. diagnostic controls) - ki pokaže, ali so bili opredeljeni standardi doseženi (npr. proračuni, sistem uravnoteženih kazalnikov).
- Pravila in postopki (ang. boundary controls) - ki opredeljujejo dejanja in vedenje, ki se ga morajo zaposleni izogibati (npr. pravila vedenja, etični kodeks).
- Interaktivni sistemi kontrole (ang. personal/interactive controls) - ki se nanašajo na neposredno kontrolo, predvsem z namenom spremljanja hitro spreminjajočih se informacij.
- Proaktiven pristop k spremenjenim razmeram.

Sodobni sistemi kontrole temeljijo na pripravljenosti zaposlenih, da bodo stvari naredili pravilno (ang. commitment-based control systems), in omogoča aktiviranje potenciala zaposlenih. Tak način kontrole v organizaciji temelji na organizacijski kulturi, ki poudarja pomen samokontrole in možnosti aktiviranja potenciala zaposlenih.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Predstavite možne pristope h kontroli v organizacijah.
- Predstavite značilnosti birokratske in decentralizirane kontrole.
- Predstavite razlike med tradicionalnimi in sodobnimi sistemi kontrole.

7.5 Izvajanje kontrole v organizaciji

V preteklosti je bila kontrola osrednje področje dela managementa, ki se je izvajala predvsem centralizirano (Daft, 2000). Z decentralizacijo delovanja organizacij pa se v izvajanje kontrole vse bolj vključujejo vsi zaposleni v organizaciji preko procesa delegiranja odgovornosti in opolnomočenja zaposlenih (Rue in Byars, 1992, str. 465).

Z naraščanjem kompleksnosti pogojev, v katerih organizacije delujejo, je postala uporaba samo tradicionalnih načinov kontrole v organizacijah nezadostna in neustrezna (Slack et al., 2013; Stevenson, 2014). V sodobnih organizacijah je značilen trend razvoja samokontrole zaposlenih, ki lahko zagotovi potrebno fleksibilnost, inovativnost in kreativnost kot ključne konkurenčne prednosti delovanja v sodobnih razmerah globalnega trga (Dessler, 2004, str. 372).

V organizacijah se pogosto uporablja tudi management z izjemami (ang. management by exception), ki predstavlja obliko kontrole, ki se osredotoča samo na izjeme pri doseganju opredeljenih standardov delovanja. V primeru značilnega odstopanja management z izjemami omogoča podrejenim, da le-ti analizirajo odstopanje, pripravijo popravljalni ukrep in ga izvedejo (Meggison et al., 1992, str. 576-577; glej tudi v Schermerhorn, 2001, str. 184).

Za doseganje ciljev kakršnega koli sistema kontrole pomembno vpliva tudi odzivanje zaposlenih na izvajanje kontrole (Daft, 2000). Nekatere možnosti za zmanjšanje možnih negativnih reakcij zaposlenih na proces kontrole v organizaciji so lahko (Mondy in Premeaux, 1993, str. 500-501; Rue in Byars, 1992, str. 464-465):

- Utemeljitev upravičenosti kontrole (npr. za zagotavljanje kakovosti izdelkov/storitev).
- Jasno opredeljeni in razumljivi standardi (in/ali pričakovanja).
- Realistično opredeljeni standardi.
- Pravočasnost sporočanja rezultatov kontrole.

- Natančnost informacij kontrole.
- Usklajenost kontrolnih mehanizmov in standardov.
- Vključevanje zaposlenih v proces opredeljevanja kontrole.
- Uporaba kontrole le tam, kjer je potrebno.

Ustreznost izvajanja kontrole v organizaciji lahko presojamo tudi na podlagi niza kazalnikov, ki nakazujejo raven optimalnosti izvajanja kontrole oziroma nakazujejo potrebo po izboljšanju sistema kontrole (Daft, 2000). Med takšnimi kazalniki se v literaturi najpogosteje omenjajo (Mondy in Premeaux, 1993, str. 490-491):

- zmanjšanje kvalitete izdelkov oz. storitev;
- upad prodaje;
- upad dobička;
- nedoseganje zastavljenih ciljev;
- prekomerne okvare strojev;
- naraščajoči stroški materiala in ostalih predmetov dela;
- časovni roki so pogosto prekoračeni, izguba položaja na trgu;
- nezmožnost pridobivanja podatkov za ocenjevanje po opredeljenih standardnih uspešnosti;
- slaba delovna morala v organizaciji in pogosti izostanki iz dela;
- pomanjkanje komunikacije med managerji in zaposlenimi;
- naraščajoči dolgovi organizacije;
- povečano število delovnih nesreč;
- povečana stopnja odsotnosti iz dela;
- nižanje morale med zaposlenimi;
- visoka stopnja fluktuacije zaposlenih;
- neučinkovita raba virov organizacije ter neetično delovanje in vedenje organizacije.

Z razvojem organizacij so se spreminjale tudi potrebe in zahteve po kontroli njihovega delovanja in vedenja, kar je povzročilo razvoj številnih novih pristopov in načinov ter praktičnih rešitev za izboljšanje kontrole (Daft, 2000). Literatura tako obravnava niz številnih sodobnejših rešitev za izboljšanje kontrole oblikovanih za

različne cilje in potrebe dela organizacije (Daft, 2015, str. 670-671; 684-685). V nadaljevanju predstavljamo izbrane primere takšnih rešitev.

Mednarodni standardi kakovosti so predvsem tehnični standardi, ki so jih razvile mednarodne organizacije za standarde – kot npr. Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) za delovanje in vedenje organizacij v nacionalnem, mednarodnem ali globalnem okolju (Zavadska et al., 2013; Jaeger & Adair, 2016). Mednarodni standardi so usmerjeni na opredelitev enotne smernice za delovanja in vedenje posameznih vrst, tipov ali vseh organizacij z namenom zagotavljanja ustreznosti proizvodov/storitev glede na pričakovanja odjemalcev. V svetu so poznani različni sistemi mednarodnih standardov za različna področja delovanja, kot so npr. ISO, DIN, HACCP, itd.

Management odprtih knjig (ang. open-book management) temeljijo na predpostavki, da ustrezna seznanitev zaposlenih s finančnimi rezultati organizacije lahko pomaga zaposlenim pri učinkovitem opravljanju njihovega dela in njihovem razumevanju celotnega podjetja. Osnovni namen njegove uporabe je zagotoviti zaposlenim vse pomembne finančne informacije o podjetju, da lahko sprejemajo boljše odločitve. Te informacije vključujejo, vendar niso omejene, na prihodke, dobiček, stroške blaga, denarni tok in odhodke.

Ekonomska dodana vrednost (ang. economic value added - EVA) – veliko podjetij v finančni analizi delovanja uporablja tudi merilo ekonomske dodane vrednosti. Vsebinsko kriterij meri ekonomsko dodano vrednost oziroma ustvarjeno vrednost organizacije, ki presega zahtevano donosnost delničarjev organizacije. EVA je čisti dobiček, zmanjšan za kapitalske zahteve za dvig kapitala podjetja. Ideja je, da vrednost nastane, ko donos na uporabljeni ekonomski kapital podjetja presega stroške tega kapitala. Uporaba omenjenega merila je v praksi kompleksna, saj zahteva poglobljeno vsebinsko znanje za razumevanje finančnih rezultatov organizacije in njihove primerjave z drugimi organizacijami iz iste panoge delovanja.

Obračun stroškov na podlagi dejavnosti (angl. activity-based costing – ABC) je računovodska metoda, ki identificira dejavnosti, ki jih podjetje izvaja, in nato produktom pripiše posredne stroške. Sistem obračunavanja stroškov na podlagi dejavnosti (ABC) prepozna razmerje med stroški, dejavnostmi in izdelki in preko tega razmerja pripisuje posredne stroške izdelkom manj poljubno kot tradicionalne metode. Nekatere stroške je težko pripisati s to metodo stroškovnega

računovodstva, kot so npr. plače vodstva in pisarniškega osebja. ABC managerjem omogoča boljše razumevanje neto dobičkonosnosti izdelkov in strank ter organizaciji zagotavlja boljše informacije za sprejemanje vrednotnih in zato učinkovitejših odločitev.

Celovito obvladovanje kakovosti

Povečanje mednarodne konkurence in pričakovanj kupcev je vodilo znanstvenike v razvoj koncepta celovitega obvladovanja kakovosti (ang. Total quality management)(Ross, 1993; Creech, 1994; Powell, 1995; Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006). Vsebinsko TQM predstavlja stalen proces odkrivanja in zmanjševanja ali odpravljanja napak v proizvodnji, racionalizacije upravljanja dobavne verige, izboljšanja uporabniške izkušnje in zagotavljanja, da so zaposleni na tekočem z usposabljanjem. Cilj celovitega upravljanja kakovosti je zagotoviti, da so vse strani vključene v proizvodni proces odgovorne za splošno kakovost končnega izdelka ali storitve. Filozofija popolnega obvladovanja kakovosti temelji na uporabi skupinskega dela, izboljšanju zadovoljevanja potreb odjemalcev in zniževanju stroškov. V tem okviru se odgovornost za doseganje kakovosti prenese na zaposlene, kar pomeni približevanje konceptu decentralizirane kontrole (Daft, 2000, str. 653-654).

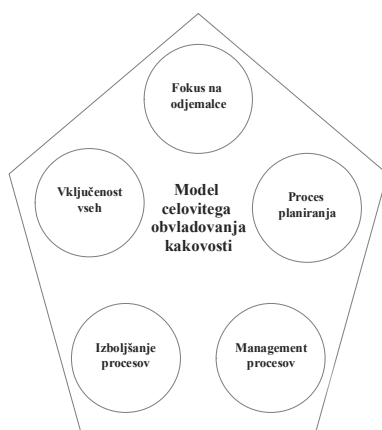
Za uporabo koncepta TQM so raziskovalci razvili različne modele, med katerimi se najpogosteje omenjajo predvsem Demingov model, Merila Malcolma Baldrigea za odličnost delovanja, Evropski model za upravljanje kakovosti in ISO standardi vodenja kakovosti (Deming, 1982; Walton, 1986; Daft, 2015).

Osnovni model TQM prikazuje slika 72 (prirejeno po Daft, 2015).

Za uvajanje in izvajanje koncepta popolnega obvladovanja kakovosti lahko organizacije uporabijo različne rešitve, kot so npr. (Daft, 2000, str. 653-657):

- Krožki za kakovost (ang. quality circles) – skupina ljudi (od 6 do 12) se redno sestaja in razpravlja ter rešuje probleme, ki vplivajo na kakovost izvedbe njihovega dela (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006; Mulej, 2007).

- Delegiranje dela na nižje ravni v organizaciji – v tem okviru je namen delegiranja dela na zaposlene v organizacije zagotavljanje kakovosti v celotni organizaciji (Bayazit, 2003; Jordan et al., 2017).
- Primerjava s konkurenco (ang. benchmarking) – predstavlja eno izmed temeljnih komponent koncepta popolne kakovosti (Cooper & Kleinschmidt, 1995; Milosevic et al., 2013). Količenje je stalni proces primerjave organizacije s konkurenti in/ali vodilnimi v industriji, v kateri organizacija deluje na podlagi izbranih kriterijev (npr. izdelki, uporabljene tehnike prodaje). V zadnjem času se uveljavlja tudi benchmarking, v okviru katerega organizacija skuša uvajati novosti iz drugih industrij.
- Oblikovanje organizacije na temelju ključnih pristojnosti (ang. outsourcing) – ena izmed možnosti izboljševanja kakovosti je tudi, da se organizacija osredotoči na izvajanje aktivnosti, v katerih ima konkurenčno prednost, ostale pa daje v izvajanje zunanjim partnerjem organizacije, ki zagotovijo potrebo po ustrezni kakovosti (Harrison & Kelley, 1993; Quinn & Hilmer, 1994; Vanhaverbeke & Torremans, 1999; Belcourt, 2006; Dolgui & Proth, 2013; Nedelko et al., 2015; Budzyńska, 2017).
- Izboljševanje procesov (ang. reduced cycle time) – temeljni namen je dovršiti (tj. izboljšati) izvajanje procesov v organizaciji (Burlton, 2001; Smith & Fingar, 2003; Chang, 2006; Dumas et al., 2013).
- Stalno izboljševanje – stalna skrb za izboljševanje delovanja organizacije na vseh področjih delovanja z uvajanjem majhnih sprememb (Jeston & Nelis, 2014).



Slika 72: Osnovni model TQM.

Vir: lasten.

Pomembno vlogo v okviru procesa kontrole v organizaciji imajo tudi informacijski sistemi, ki omogočajo (in/ali podpirajo) proces kontrole v organizaciji (glej npr. Megginson et al., 1992, str. 584-585). Njihova vloga je v sodobnih razmerah ključna, saj je vedno večji del kontrole v organizaciji podprt s strani informacijske tehnologije. Takšen trend gre pričakovati tudi v prihodnje, predvsem v luči digitalizacije delovanja organizacij.

Vprašanja za utrjevanje in ponavljanje:

- Kaj je potrebno, da organizacija zagotovi ustrezno izvajanje kontrole.
- Predstavite celovito obvladovanje kakovosti.
- Katere rešitve lahko organizacije uporabijo za izvajanje celovitega sistema kakovosti v organizacijah?

Literatura

- Acioli, C., Scavarda, A., & Reis, A. (2021). Applying industry 4.0 technologies in the Covid-19 sustainable chains. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print (ahead-of-print).
- Adler, N. J. (1983). Organizational-development in a multicultural environment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(3), 349-365.
- Adler, N. J. (2011). Leading beautifully: The creative economy and beyond. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 208-221.
- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of ceo charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.
- Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel Kelly, P. (2020). Understanding employee responses to Covid-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 421-438.
- Al-Mansoori, R. S., & Koç, M. (2019). Transformational leadership, systems, and intrinsic motivation impacts on innovation in higher education institutes: Faculty perspectives in engineering colleges. *Sustainability (Switzerland)*, 11(15).
- Alas, R., Papalexandris, N., Niglas, K., & Galanaki, E. (2011). Managerial values and employee commitment in a cultural context. *Transformations in Business & Economics*, 10(2), 42-59.
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations*. San Francisco: CompassPoint Nonprofit Services.
- Alqahtani, A. Y., Gupta, S. M., & Nakashima, K. (2019). Warranty and maintenance analysis of sensor embedded products using internet of things in industry 4.0. *International Journal of Production Economics*, 208, 483-499.
- Anderson, V., Garavan, T., & Sadler-Smith, E. (2014). Corporate social responsibility, sustainability, ethics and international human resource development. *Human Resource Development International*, 17(5), 497-498.
- Andhov Horváthová, A. (2018). CSR in EU law: How close to eu fundamental rights and social justice? *European Business Law Review*, 29(6), 949-973.

- Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2018). What drives the evolution of corporate social responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of Cleaner Production*, 171, 345-355.
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313-334.
- Aron, R., & Singh, J. V. (2005). Getting offshoring right. *Harvard Business Review*, 83(12), 135-143.
- Avan, R. J., & Hemant, C. S. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 13(3), 50-63.
- Barnett, M. L. (2019). The business case for corporate social responsibility: A critique and an indirect path forward. 58(1), 167-190.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Baxter, G. J., Connolly, T. M., & Stansfield, M. H. (2010). Organisational blogs: Benefits and challenges of implementation. *Learning Organization*, 17(6), 515-528.
- Bayazit, O. (2003). Total quality management (TQM) practices in Turkish manufacturing organizations. *TQM Magazine*, 15(5), 345-350.
- Bekh, Y., Riabeka, O., Chepureno, Y., & Hrynkiv, A. (2019). Corporate social responsibility as an ethical composition of business management: Regulation on the state level. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22(Special Issue 2).
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing — the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.
- Bertalanffy, L. (1968). *General systems theory: Development, applications*. New York: Braziller.
- Bhardwaj, P., Chatterjee, P., Demir, K. D., & Turut, O. (2018). When and how is corporate social responsibility profitable? *Journal of Business Research*, 84, 206-219.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bortolini, M., Ferrari, E., Gamberi, M., Pilati, F., & Faccio, M. (2017). Assembly system design in the industry 4.0 era: A general framework. *IFAC-PapersOnLine*, 50(1), 5700-5705.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. 46(7), 1228-1253.
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An industry 4.0 perspective. *International Journal of Mechanical, Industrial Science and Engineering*, 8(1), 37-44.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Bodega, D., Bodur, M., Booth, S., Brenk, K., Castel, P., Den Hartog, D., Donnelly-Cox, G., Gratchev, M. V., Holmberg, I., Jarmuz, S., Jesuino, J. C., Jorbenadse, R., Kabasakal, H. E., Keating, M., Kipiani, G., Konrad, E., Koopman, P., Kurc, A., Leeds, C., Lindell, M., Maczynski, J., Martin, G. S., O'Connell, J., Papalexandris, A., Papalexandris, N., Prieto, J. M., Rakitski, B., Reber, G., Sabadin, A., Schramm-Nielsen, J., Schultz, M., Sigfrids, C., Szabo, E., Thierry, H., Vondrysova, M., Weibler, J., Wilderom, C., Witkowski, S., & Wunderer, R. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 1-29.
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98.
- Budzyńska, K. (2017). Business process outsourcing sector in Visegrad group. *International Journal of Innovation and Learning*, 21(1), 54-68.
- Burlton, R. T. (2001). *Business process management: Profiting from process*. Indianapolis: Sams Publishing.
- Burns, C., & Tobin, P. (2016). The impact of the economic crisis on European Union environmental policy. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 54(6), 1485-1494.

- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Cancer, V., & Sarotar-Zizek, S. (2011). *The multi-criteria measurement of well-being* (Vol. 36). Linz, Austria: Universitätsverlag Rudolf Trauner.
- Capestro, M., & Kinkel, S. (2020). Industry 4.0 and knowledge management: A review of empirical studies. In M. Bettiol, E. Di Maria & S. Micelli (Eds.), *Knowledge management and industry 4.0: New paradigms for value creation* (pp. 19-52). Cham: Springer International Publishing.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). 'Mode 3' and 'quadruple helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234.
- Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(2), 212-239.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2008). *Business and society: Ethics and stakeholders management*. Boston: South-Western/Cengage Publishing.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Cebrián, G. (2016). The i3e model for embedding education for sustainability within higher education institutions. *Environmental Education Research*, 1-19.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2009). *Modern management: Concepts and skills*. New Jersey, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*, 17(1), 57-78.
- Chan, C. K. Y., Fong, E. T. Y., Luk, L. Y. Y., & Ho, R. (2017). A review of literature on challenges in the development and implementation of generic competencies in higher education curriculum. *International Journal of Educational Development*, 57, 1-10.
- Chang, J. F. (2006). *Business process management systems - strategy and implementation*. Boca Ration: Taylor&Francis Group.
- Chhiner, N. N., & Currie, E. (2014). Assessing longitudinal relationships between financial performance and downsizing. *Management Decision*, 52(8), 1474-1490.
- Christensen, S. L., & Kohls, J. (2003). Ethical decision making in times of organizational crisis: A framework for analysis. 42(3), 328-358.
- Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management*. Harlow, United Kingdom: Pearson.
- Collins, J. (2001). *Why some companies make the leap ... and others don't. Good to great*. Sydney: Random House.
- Colucci, M., Tuan, A., & Visentin, M. (2020). An empirical investigation of the drivers of CSR talk and walk in the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119200.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firms critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 374-391.
- Cox, J. L., Martinez, E. R., & Quinlan, K. B. (2008). Blogs and the corporation: Managing the risk, reaping the benefits. *Journal of Business Strategy*, 29(3), 4-12.
- CRC. (2021). Covid-19 dashboard. <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- Creech, B. (1994). *The five pillars of TQM*. New York: Truman Talley Books.
- Czifra, G., & Molnár, Z. (2020). Covid-19 and industry 4.0 *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 28(46), 36-45.
- Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations y and z tailored to leadership in industry 4.0? *Sustainability (Switzerland)*, 12(11).
- Črešnar, R., Potočan, V., & Nedelko, Z. (2020). Speeding up the implementation of industry 4.0 with management tools: Empirical investigations in manufacturing organizations. *Sensors (Switzerland)*, 20(12), 1-25.
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683-695.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.

- Daft, R. L. (2007). *Understanding the theory and desing of organizations*. Mason, MI: South-Western.
- Daft, R. L. (2015). *Management*. Cincinnati: South-Western College.
- Daft, R. L. (2019). *Management*. Andover: Hampshire Cengage Learning.
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *TQM Magazine*, 18(3), 263-281.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1993). *The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*. New York, NY: HarperBusiness.
- Deming, E. (1982). *Out of crisis*. London: MIT Press.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Di Bona, G., Cesarotti, V., Arcese, G., & Gallo, T. (2021). Implementation of industry 4.0 technology: New opportunities and challenges for maintenance strategy. *Procedia Computer Science*, 180, 424-429.
- DiMaggio, P. J., & Anheier, H. K. (1990). The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual Review of Sociology*, 16, 137-159.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where millennials end and generation z begins*
Retrieved 25 May 2021, Retrieved from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2013). Outsourcing: Definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.
- Drucker, P. (1989). What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review*, 89(4), 88-93.
- Drucker, P. (1990). *The new realities*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the future: The 1990's and beyond*. New York: Truman Talley.
- Duarte, S., Cabrita, M. R., & Cruz-Machado, V. (2020) Business model, lean and green management and industry 4.0: A conceptual relationship. *Vol. 1001. Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 359-372).
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management*. Berlin: Springer Verlag.
- Duvivier, D., Meskens, N., & Ahues, M. (2013). A fast multicriteria decision-making tool for industrial scheduling problems. *International Journal of Production Economics*, 145(2), 753-760.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up* (pp. 1-16). London, United Kingdom: Earthscan.
- Elm, D. R., & Radin, T. J. (2012). Ethical decision making: Special or no different? *Journal of Business Ethics*, 107(3), 313-329.
- Etzioni, A. (1997). *Modern organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Eva, N., Prajogo, D., & Cooper, B. (2017). The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. *International Journal of Manpower*, 38(2), 274-287.
- Fernández-Cardador, P., Agudo-Peregrina, Á. F., & Hernández-García, Á. (2012). Antecedents of collaborative behavior in companies: An analysis of the use of corporate blogs. *Dirección y Organización*, 48, 5-10.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Filatotchev, I., Buck, T., & Zhukov, V. (2000). Downsizing in privatized firms in Russia, Ukraine, and Belarus. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 286-304.
- Filatotchev, I., Poulsen, A., & Bell, R. G. (2019). Corporate governance of a multinational enterprise: Firm, industry and institutional perspectives. *Journal of Corporate Finance*, 57, 1-8.
- Filipowicz, G. (2016). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista [competence management. The company and personal perspective]*. Warszawa, Poland: Wolters Kluwer.
- Fleishman, E., & Burt, H. (1966). *Leadership and supervision in industry*. Columbus: Ohio State University Press.
- Foote, J., Gaffney, N., & Evans, J. R. (2010). Corporate social responsibility: Implications for performance excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(8), 799-812.

- Forcina, A., & Falcone, D. (2021). The role of industry 4.0 enabling technologies for safety management: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 180, 436-445.
- Frame, J. D. (1987). *Managing projects in organizations*. Jossey Bass: California.
- Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15-26.
- Franks, J. (1998). The virtual organization. *Work Study*, 47(4), 130-134.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13(32-33), 122-124.
- Frumkin, P. (2005). *On being nonprofit: A conceptual and policy primer*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975.
- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: A strategic roadmap toward industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 910-936.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: 25th anniversary edition*. London: Bloomsbury Publishing.
- Green, S. (1988). Strategy, organizational culture and symbolism. *Long Range Planning*, 21(4), 121-129.
- Gudanowska, A. E., Alonso, J. P., & Törmänen, A. (2018). What competencies are needed in the production industry? The case of the Podlaskie region. *Engineering Management in Production and Services*, 10(1), 65-74.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2004). Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 269-295.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons - the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harrison, B., & Kelley, M. R. (1993). Outsourcing and the search for flexibility. *Work Employment and Society*, 7(2), 213-235.
- Hartmann, H. (1959). *Authority and organization in German management*. Princeton: Princeton University Press.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1-2), 133-146.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54(Supplement C), 1-6.
- Heitzer, J., & Render, B. (2003). *Operations management*. New York: Prentice Hall.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations management: Sustainability and supply chain management*. Harlow: Pearson.
- Heizer, J., Render, B., & Griffin, P. (2010). *Operations management*. Newmarket: Pearson Canada.
- Heller, F., & Yukl, G. (1969). Participation, managerial decision-making, and situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(3), 227-241.
- Hernández-García, Á., Iglesias-Pradas, S., & Fernández-Cardador, P. (2016). Causal recipes for acceptance and refusal of corporate blogs. *Journal of Business Research*, 69(4), 1492-1497.
- Herrigel, G. (2015). Globalization and the german industrial production model. *Journal for Labour Market Research*, 48(2), 133-149.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hollanders, H., Es-Sadki, N., & Merkelbach, I. (2019). *European innovation scoreboard 2019*. Luxembourg: European Union.
- Holt, D. (1993). *Management: Principles and practices*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420-437.
- Hoque, N., Rahman, A. R. A., Molla, R. I., Noman, A. H. M., & Bhuiyan, M. Z. H. (2018). Is corporate social responsibility pursuing pristine business goals for sustainable development? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1130-1142.

- Horvat, D., Kroll, H., & Jäger, A. (2019). Researching the effects of automation and digitalization on manufacturing companies' productivity in the early stage of industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 39, 886-893.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In K. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw-Hill.
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65(1), 19-51.
- IPMA. (2015). Individual competence baseline for project, programme & portfolio management. http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf
- Jaeger, M., & Adair, D. (2016). Perception of tqm benefits, practices and obstacles: The case of project managers and quality management representatives in Kuwait. *TQM Journal*, 28(2), 317-336.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jasti, N. V. K., & Kodali, R. (2015). Lean production: Literature review and trends. *International Journal of Production Research*, 53(3), 867-885.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business process management - practical guide to successful implementations*. London: Routledge
- Jordan, G., Miglič, G., Todorović, I., & Marič, M. (2017). Psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: Comparison of six CEE countries. *Organizacija*, 50(1), 17-32.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107-125.
- Kebede, G. (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, 30(5), 416-424.
- Kilduff, M., & Mehra, A. (1997). Postmodernism and organizational research. *Academy of Management Review*, 22(2), 453-481.
- Kish-Gephart, J., Treviño, L., Chen, A., & Tilton, J. (2019). Behavioral business ethics: The journey from foundations to future *Business ethics* (Vol. 3, pp. 3-34): Emerald Publishing Limited.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, 30(1), 41-51.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (1996). *Operations management strategy and analysis*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1999). *Organizational behavior*. Berkshire, United Kingdom: McGraw-Hill.
- Kumar, A. S., & Suresh, N. (2008). *Operations management*. New Delhi: New age international.
- Lee, S. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316-334.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Lipovka, A., & Buzady, Z. (2020). Gender stereotypes about managers: A comparative study of Central-Eastern Europe and Central Asia. *Journal of East European Management Studies*, 2020(Special Issue), 15-36.
- Longo, F., Nicoletti, L., & Padovano, A. (2017). Smart operators in industry 4.0: A human-centered approach to enhance operators' capabilities and competencies within the new smart factory context. *Computers & Industrial Engineering*, 113(Supplement C), 144-159.

- Majduchova, H. (2003). Strategic management for the nonprofit organizations. *Ekonomicky Casopis*, 51(7), 877-894.
- Malbašić, I., Rey, C., & Potočan, V. (2014). Balanced organizational values: From theory to practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2)1-10.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mayr, A., Weigelt, M., Köhl, A., Grimm, S., Erll, A., Potzel, M., & Franke, J. (2018). Lean 4.0 - a conceptual conjunction of lean management and industry 4.0. *Procedia CIRP*, 72, 622-628.
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meggingson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. J. (1992). *Management: Concepts and applications*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Meissner, H., Ilsen, R., & Aurich, J. C. (2017). Analysis of control architectures in the context of industry 4.0. *Procedia CIRP*, 62(Supplement C), 165-169.
- Meredith, J., & Shafer, S. (2013). *Operations management*. New York: Wiley.
- Milosevic, D., Djuric, M., Filipovic, J., & Ristic, S. (2013). Benchmarking as a quality management tool in public administration. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(4), 364-372.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic-planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategic safari: A guide tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mishra, S. (2019). Evolution of corporate social responsibility: Two sets of explanation. *Social Responsibility Journal*, 16(8), 1341-1356.
- Mohammadi, A., Broström, A., & Franzoni, C. (2017). Workforce composition and innovation: How diversity in employees' ethnic and educational backgrounds facilitates firm-level innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 406-426.
- Monahan, T., McArdle, G., & Bertolotto, M. (2008). Virtual reality for collaborative e-learning. *Computers & Education*, 50(4), 1339-1353.
- Mondy, W. R., & Premeaux, S. R. (1993). *Management: Concepts, practices, and skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., & Lipičnik, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mrak, M., Rojec, M., & Silva-Jauregui, C. (2004). *Slovenia: From Yugoslavia to the European Union*. Washington: The World Bank.
- Mulej, M. (1976). Towards a dialectical systems theory. In R. Trappl, P. Hanika & F. Pichler (Eds.), *Progress in cybernetics and systems research* (pp. 295 - 296). Vienna: Austrian Society of Cybernetics Studies.
- Mulej, M. (2000). *The dialectical systems theory*. Maribor: FEB
- Mulej, M. (2007). Systems theory. *Systems research behavior science*, 24(3), 347-357.
- Mulej, M., & Dyck, R. (Eds.). (2014). *Social responsibility - methods, dilemmas and hopes*. Bussum: Bentham eBooks.
- Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, Š., Mingers, J., & Mlakar, P. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije*. Maribor: EPF.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour*. New York: Prentice Hall.
- Mullins, L. J. (2013). *Management and organisational behaviour*. London: FT Publishing International.
- Mullins, L. J. (2016). *Management & organisational behaviour*. Harlow: Pearson.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nedelko, Z., & Cirnu, C. E. (2008). Distance education and videoconferencing. In M. Vlada, G. Albeanu & D. Popovici (Eds.), *Proceedings of the 3rd international conference on virtual learning* (pp. 389-396).

- Nedelko, Z., Peleckienė, V., Peleckis, K., Peleckis, K. K., Lapinskienė, G., & Potocan, V. (2019). The impact of economic attitudes on natural and social corporate responsibility - a comparative study of Lithuania and Slovenia. *Engineering Economics*, 30(3), 362-372.
- Nedelko, Z., & Potocan, V. (2019). *Personal values as drivers of managerial innovation: Emerging research and opportunities*. Hershey: IGI Global.
- Nedelko, Z., & Potocan, V. (2021). Sustainability of organizations: The contribution of personal values to democratic leadership behavior focused on the sustainability of organizations. *Sustainability*, 13(8), 4207.
- Nedelko, Z., Potocan, V., & Dabić, M. (2015). Current and future use of management tools. *E a M: Ekonomija a Management*, 18(1), 28-45.
- Nedelko, Z., & Potočan, V. (2016). Management practices utilization in organizations – a comparison between catchingup and well-developed economies. *Management (Croatia)*, 21, 1-20.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 41-52.
- Nikolić, J., & Zlatanović, D. (2018). Corporate governance and corporate social responsibility synergies: A systemic approach. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 64(3), 36-46.
- Olthuis, B. R., & van den Oever, K. F. (2020). The board of directors and CSR: How does ideological diversity on the board impact CSR? *Journal of Cleaner Production*, 251, 119532.
- Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: The need for a change from causal description to casual explanation. *Management (Croatia)*, 19(2), 169-183.
- Otles, S., & Sakalli, A. (2019). Industry 4.0: The smart factory of the future in beverage industry. In A. M. Grumezescu & A. M. Holban (Eds.), *Production and management of beverages* (pp. 439-469): Woodhead Publishing.
- Ouchi, W. (1981). *Theory z*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Pavel, A.-P., Fruth, A., & Neacsu, M.-N. (2015). ICT and e-learning – catalysts for innovation and quality in higher education. *Procedia Economics and Finance*, 23, 704-711.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Poor, J., Karoliny, Z., Alas, R., & Vatchkova, E. K. (2011). Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the cranet regional research survey in transitional economies. *Employee Relations*, 33(4), 428-443.
- Porter, M. E. (1998). *On competition*. Boston, MA: Harvard business school publishing.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1984). Values and the American manager - an update. *California Management Review*, 26(3), 202-216.
- Potocan, V., & Nedelko, Z. (2017). *Supply chain management and management tools*. Harlow: Pearson Education.
- Potocan, V., & Nedelko, Z. (2021). The behavior of organization in economic crisis: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Business Ethics*, 174(4), 805-823.
- Potocan, V., Nedelko, Z., Peleckienė, V., & Peleckis, K. (2016). Values, environmental concern and economic concern as predictors of enterprise environmental responsiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 17(5), 685-700.
- Potočan, V., & Mulej, M. (2007). *Transition into innovative enterprise*. Maribor, Slovenia: Faculty of Economics and Business.
- Potočan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2020). Society 5.0: Balancing of industry 4.0, economic advancement and social problems. *Kybernetes*, 50(3), 794-811.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage - a review and empirical-study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.

- Purg, D., Casse, P., Lynn, I. A., Claudel, P. G., & Walravens, A. (2003). *Leaders and teams - the winning partnership*. Ljubljana: GV.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Karam, C. M., Naoumova, I., Srinivasan, N., Casado, T., Li, Y., & Alas, R. (2015). The triple-bottom-line of corporate responsibility: Assessing the attitudes of present and future business professionals across the BRICS. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 145-179.
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Naoumova, I., Treviño, L. J., Shimizu, K., & Li, Y. (2020). An empirical test of the trichotomy of values crossvergence theory. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 65-90.
- Rashad, W., & Nedelko, Z. (2020). Global sourcing strategies: A framework for lean, agile, and leagile. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17).
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Raven, J., & Stephenson, J. (Eds.). (2001). *Competency in the learning society*. New York: Peter Lang.
- Rego, A., Cunha, M. P. e., & Polónia, D. (2017). Corporate sustainability: A view from the top. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 133-157.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160.
- Ristino, R. J., & Michalak, J. M. (2018). Employee perceptions of organizational culture's influence on their attitudes and behaviour. *Journal of East European Management Studies*, 23(2), 295-322.
- Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A complex view of industry 4.0. *SAGE Open*, 6(2).
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 48(1), 49-71.
- Ross, J. (1993). *Total quality management: Text, cases and readings*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (1992). *Management: Skills and application*. Boston: Irwin.
- Ruggie, J. G. (2018). Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy. *Regulation & Governance*, 12(3), 317-333.
- Rushton, A., Oxley, J., & Croucher, P. (2001). *The handbook of logistics and distribution management*. London, United Kingdom: K. Page.
- Saafein, O., & Shaykhian, G. A. (2014). Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment. *Telematics and Informatics*, 31(3), 459-462.
- Sagiv, L., Schwartz, S., & Arieli, S. (2011). Personal values, national culture and organizations: Insights applying the schwartz value framework. In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate (second edition)* (pp. 515-537). Newbury Park: Sage Publications.
- Santos, M. Y., Oliveira e Sá, J., Andrade, C., Vale Lima, F., Costa, E., Costa, C., Martinho, B., & Galvão, J. (2017). A big data system supporting Bosch Braga industry 4.0 strategy. *International Journal of Information Management*, 37(6), 750-760.
- Sarotar-Zizek, S., Milfelner, B., & Cancer, V. (2013). Measurement of employees subjective well-being as an aim of social responsibility. *Systemic Practice and Action Research*, 26(6), 549-560.
- Sarotar-Zizek, S., Mulej, M., & Potocnik, A. (2011). Human's well-being: A cause or a result of social responsibility. In P. Doucek, G. Chroust & V. Oskrdal (Eds.), *IDIMT-2011: Interdisciplinarity in complex systems* (Vol. 36, pp. 175-189).
- Schermerhorn, J. R. (2001). *Management*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R. (2008). *Management*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2014). *Management*. Hoboken: Wiley.
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of management studies*, 54(2), 182-208.
- Scholtz, C., & Rennig, A. (2019). *The generation Z in Europe: Inputs, insights and implications (the changing context of managing people)*. Bingley: Emerald Publishing.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Abingdon/New York: Routledge.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Row Peterson.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, J. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organisation*. Sydney, Australia: Doubleday/Currency.
- Shekhar, S. (2006). Understanding the virtuality of virtual organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 465-483.
- Simic, M., & Nedelko, Z. (2019). *Development of competence model for industry 4.0: A theoretical approach*. Paper presented at the ESD Conference, Baku.
- Skokan, K. (2013). The history of modern business. *E & M Ekonomija a Management*, 16(4), 170-170.
- Slack, N., Alistair, B. J., & Johnston, R. (2013). *Operations management*. Harlow: Pearson Education.
- Slack, N., Chambers, S., Johnson, R., & Betts, A. (2006). *Operations and process management*. Harlow: Prentice Hall.
- Smagt, T. (2000). Enhancing virtual teams - social relations vs. Communication technology. *Industrial Management & Data Systems*, 100(4), 148-156.
- Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business process management: The third wave*. Tampa, Florida: Meghan-Kiffer Press.
- Sony, M. (2018). Industry 4.0 and lean management: A proposed integration model and research propositions. *Production and Manufacturing Research*, 6(1), 416-432.
- Stacey, D., Griffin, D., & P., S. (2000). *Complexity and management*. London: Routledge.
- Starč, J., Neuberg, M., & Erjavec, K. (2019). Nurses' satisfaction with the use of communication channels by their managers in Croatia and Slovenia. *Management (Croatia)*, 24(2), 81-94.
- Stawicki, S. P., Jeanmonod, R., Miller, A. C., Paladino, L., Gaieski, D. F., Yaffee, A. Q., De Wulf, A., Grover, J., Papadimos, T. J., Bloem, C., Galwankar, S. C., Chauhan, V., Firstenberg, M. S., Di Somma, S., Jeanmonod, D., Garg, S. M., Tucci, V., Anderson, H. L., Fatimah, L., Worlton, T. J., Dubhashi, S. P., Glaze, K. S., Sinha, S., Opara, I. N., Yellapu, V., Kelkar, D., El-Menyar, A., Krishnan, V., Venkataramanaiah, S., Leyfman, Y., Saoud Al Thani, H. A., Wb Nanayakkara, P., Nanda, S., Cioè-Peña, E., Sardesai, I., Chandra, S., Munasinghe, A., Dutta, V., Dal Ponte, S. T., Izurieta, R., Asensio, J. A., & Garg, M. (2020). The 2019-2020 novel coronavirus (severe acute respiratory syndrome coronavirus 2) pandemic: A joint american college of academic international medicine-world academic council of emergency medicine multidisciplinary covid-19 working group consensus paper. *J Glob Infect Dis*, 12(2), 47-93.
- Stefanic, N., Gjeldim, N., & Mikac, T. (2010). Lean concept application in production business. *Tehnički Vjesnik-Technical Gazette*, 17(3), 353-356.
- Stevenson, W. (2014). *Operations management*. New York: McGraw-Hill.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- Supanti, D., & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 8-18.
- Sutherland, J., & Canwell, D. (2004). *Key concepts in management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Šarotar Žižek, S., Treven, S., & Čančer, V. (2015). Employees in Slovenia and their psychological well-being based on Ryff's model of psychological well-being. *Social Indicators Research*, 121(2), 483-502.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership style. *Harvard Business Review*, 51(3), 58-67.
- Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Taylor, F. (1947). *Scientific management: Comprising ship management, the principles of scientific management, testimony before the special house committee*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.
- Telnova, A. V., & Bezbozhnyi, V. L. (2011). Improving the process of strategic planning at an enterprise. *Actual Problems of Economics*(122), 235-242.
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. Cambridge: The MIT Press.
- Tomasko, R. M. (1990). *Downsizing: Reshaping the corporation for the future*. New York: AMACOM/American Management Association.

- Treven, S., Uršič, D., & Rashad, W. (2019). How management tools holistically support enterprises' operation in supply chains? *Management (Croatia)*, 24(1), 1-20.
- Trevino, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635-660.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. E. (2008). It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 233-252.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427.
- Turban, E. (2008). *Information technology for management, transforming organizations in the digital economy*. New York: John Wiley & Sons.
- Turban, E., Aronson, J. E., & Liang, T. P. (2005). *Decision support systems and intelligent systems*. New York, NY: Prentice-Hall.
- Uy, M. A., Chan, K. Y., Sam, Y. L., Ho, M. H. R., & Chernyshenko, O. S. (2015). Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 115-123.
- Valentinov, V. (2017). Wiener and Luhmann on feedback: From complexity to sustainability. *Kybernetes*, 46(3), 386-399.
- Van Assen, M., Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2009). *Key management models: The 60+ models every manager needs to know*. Harlow: Prentice Hall.
- Vanhaverbeke, W., & Torreman, H. (1999). Organizational structure in process-based organizations. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 41-52.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership & decision-making*. Pittsburg, KS: University of Pittsburg Press.
- Vukomanović, M., Young, M., & Huynink, S. (2016). IPMA ICB 4.0 — a global standard for project, programme and portfolio management competences. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1703-1705.
- Walley, K., Goodall, S., Humphries, A., Huntington, J., White, D., & Asson, T. (2017). Key dimensions of personal innovativeness. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12(2), 259-276.
- Walters, R. (2020). *91% of millennial professionals think career progression is a top priority*. Retrieved 22 March 2020, Retrieved from <https://www.robertwalters.co.uk/career-advice/91-per-cent-of-Millennial-professionals-say-career-progression-is-a-top-priority-when-considering-a-new-job.html>
- Walton, M. (1986). *The deming management method*. New York: Pedigree.
- Wang, Z., & Sarkis, J. (2017). Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1607-1616.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Waterman, R., & Peters, T. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper Collins.
- Wetherly, P., & Otter, D. (2014). *The business environment: Themes and issues in a globalizing world*. Oxford: OUP Oxford.
- Wheeler, D., & Chambers, D. (1992). *Understanding statistical process control*. Knoxville: SPC Press.
- Woiceshyn, J. (2011). A model for ethical decision making in business: Reasoning, intuition, and rational moral principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311-323.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1991). *The machine that changed the world: The story of lean production*. New York: HarperBusiness.
- Woods, P. A. (2004). Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3-26.
- Wren, D. (1994). *The evolution of management thought*. New York, NY: John Wiley.
- Wren, D. (2004). *The history of management thought*. New York, NY: Wiley.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.

- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory - using levels of analysis to determine boundary-conditions. *Personnel Psychology*, 47(4), 787-811.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zavadská, Z., Zavadský, J., & Sirotiaková, M. (2013). Process model and its real application in the selected management areas. *E & M Ekonomie a Management*, 16(1), 113-127.
- Zezulka, F., Marcon, P., Vesely, I., & Sajdl, O. (2016). Industry 4.0 – an introduction in the phenomenon. *IFAC-PapersOnLine*, 49(25), 8-12.
- Zhou, K., Taigang, L., & Zhou, L. (2015, 15-17 Aug. 2015). *Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges*. Paper presented at the 2015 12th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD).

MANAGEMENT ORGANIZACIJ: UČBENIK

VOJKO POTOČAN IN ZLATKO NEDELKO

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, maribor, Slovenija.

E-pošta: vojko.potocan@um.si, zlatko.nedelko@um.si

Povzetek Namen učbenika je študentom ponuditi celovit vpogled v razvoj managementa, temeljne koncepte in modele managementa, možnosti uporabe managementskih spoznanj v sodobnem poslovnem okolju ter predstaviti možne smeri prihodnjega razvoja managementa organizacij. Učbenik obravnava temeljna področja delovanja managementa in njihovo povezanost z dinamičnim okoljem sodobnih organizacij, kar je skladno s vsebino temeljnih managementskih predmetov na študiju poslovnih ved. V učbeniku smo osrednjo pozornosti namenili celoti managementskega planiranja, organiziranja, vodenja in kontrolinga v razmerah sodobnega globalnega okolja. Za posamezna področja managementa predstavljamo temeljna izhodišča njihovega oblikovanje, razvoj skozi čas, njihovo uporabo v organizacijah ter možne smeri njihovega razvoja v prihodnje. Poslanstvo učbenika je tako združiti pretekle teoretična spoznanja, sodobne prakse uporabe ter predstaviti možne smeri razvoja managementa za boljše razumevanje trenutnih in možnih praks delovanja in vedenja organizacij.

Ključne besede:

management,
organizacija,
podjetje,
managementске
funkcije,
sodobni
trendi
razvoja



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

