

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

»MEHKI« DEJAVNIKI PRI
OBVLADOVANJU ORGANIZACIJE

Matej Kostanjevec

Koper, 2007

Mentor: pred. mag. Klemen Kavčič

POVZETEK

Organizacije, organizirane kot instrument za doseganje ciljev, so postavljene pred dejstvo, da je za uspešno delovanje potrebno veliko več kot le kapital, sredstva in delovna sila. V razvitem gospodarstvu prevladujejo storitve nad izdelki, ki pa zahtevajo umsko delo ljudi, z drugačnimi vrednotami, kulturo, cilji in potrebami. Za zadovoljevanje potreb sodelavcev in okolja je potrebno organizacijo obravnavati kot organizem. Razvil se je interesni pristop, ki organizacijo obravnava kot skupnost interesov in upošteva »mehke« dejavnike pri obvladovanju organizacije. Oba pristopa imata prednosti in slabosti, zato je za uspešnost organizacije najprimernejša uporaba sinteze instrumentalnega in interesnega pristopa.

Ključne besede: mehki dejavniki, obvladovanje organizacije, sinteza, instrumentalni pristop, interesni pristop, kultura, vrednote

SUMMARY

Organizations, organized as a goal achieving instruments should realize, they need more than just capital, assets and labor force to achieve their mission. Services prevailed over products in a modern economy and they require highly educated employees which have various values, cultures, goals and needs. To successfully fulfill their needs, organizations should be organized as a unity of interests and be treated like a living organism. They should undertake "soft" elements of managing an organization. Both approaches have their strengths and weaknesses, therefore the synthesis of instrumental and interests approach is recommended.

Key words: soft elements, managing, organization, synthesis, instrumental approach, interests approach, culture, values

UDK: 005.1(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Začetki organizacij in organizirane družbe.....	3
2.1	Tradicionalni – instrumentalni pristopi obvladovanja organizacij	3
2.1.1	Znanstveni management (Frederick Winslow Taylor).....	5
2.1.2	Administracijska teorija (Henri Fayol).....	7
2.1.3	Birokratski model (Max Weber).....	9
2.2	Skupne značilnosti, prednosti in slabosti tradicionalnih pristopov obvladovanja organizacij	11
2.3	Ključne pomanjkljivosti tradicionalnih pristopov obvladovanja organizacij	11
3	Sodobni – interesni pristop obvladovanja organizacij	15
3.1	Razlogi za oblikovanje interesnega pristopa obvladovanja organizacij	15
3.2	Oblike sodobnega – interesnega pristopa obvladovanja organizacij	16
3.2.1	Družba znanja (Peter Drucker).....	16
3.2.2	Učeča se organizacija	17
3.2.3	»Human relations« model organizacije	22
3.3	Ključne pomanjkljivosti sodobnih pristopov obvladovanja organizacij.....	23
4	Primerjalna presoja organizacij	25
4.1	Organizacija A	25
4.1.1	Predstavitev organizacije A	25
4.1.2	Intervju o obvladovanju organizacije	27
4.1.3	Interpretacija dobljenih podatkov	28
4.2	Organizacija B	28
4.2.1	Predstavitev organizacije B	29
4.2.2	Intervju o obvladovanju organizacije	31
4.2.3	Interpretacija dobljenih podatkov.....	31
4.3	Primerjava pristopa k obvladovanju organizacije A in B.....	31
5	Sinteza instrumentalnega in interesnega pristopa	33
5.1	Vpeljava sinteze instrumentalnega in interesnega pristopa na primeru organizacij A in B	34
5.2	»Mehki« dejavniki pri obvladovanju organizacije.....	36
6	Sklep.....	39
	Literatura	41
	Viri.....	41
	Priloge.....	43

SLIKE

Slika 3.1 Človeški kapital in intelektualna lastnina organizacije	19
Slika 4.1 Izobrazbena struktura zaposlenih v organizaciji A	25
Slika 5.1 Prikaz različnih pristopov obvladovanja organizacije	34

TABELE

Tabela 5.1 Dejavniki instrumentalnega in interesnega pristopa.....	35
Tabela 5.2 Vpeljava interesnega pristopa in »mehkih« dejavnikov v organizacijo	37

1 UVOD

Nahajamo se v dobi hitrih sprememb, trendu vse krajših življenjskih ciklov izdelkov in storitev ter zelo hitrim in spretnim premikom na finančnih trgih.

Vsaka gospodarska dejavnost je v osnovi sestavljena iz treh temeljnih elementov: fizičnega dela, znanja in kapitala. Še pred časom je veljalo, da je najpomembnejši element kapital podjetja, torej denar, ki ga podjetje premore, sedaj pa smo priča spremembam, ko je denarja in kapitala dovolj ali je celo v presežku, prav tako fizičnega dela, hkrati pa se zavedamo, da je znanje tisto, na čemer je treba graditi in dosegati konkurenčno prednost. Znanje je tisto, kar organizacije loči med seboj. Znanje je kapital, ki se nahaja v ljudeh, podjetju ter okolju in samo pravi pristop in način osvajanja znanja nas pripelje do dolgoročnih uspehov in konkurenčnih prednosti.

Spremembe v okolju so ves čas spodbujale posameznike in skupine, da so razmišljali, kako doseči boljše rezultate, večje zadovoljstvo zaposlenih in večji doprinos celotnemu gospodarstvu.

Na začetku prejšnjega stoletja je prevladoval popolnoma instrumentalni način obvladovanja organizacij. Vodenje ljudi v organizaciji je potekalo po načelu - večje plačilo, več opravljenega dela. Veljala je teorija X, po McGregorju, in po njej so se ravnali »vsi« takratni podjetniki (McGregor in Warren 2000). Henry Ford je z iznajdbo tekočega traku diktiral tempo dela in s tem izid.

Metode, ki so v takratnem času zadovoljivo pripomogle k uspešnosti organizacij, bi bile danes nedvomno manj učinkovite in uspešne. Prioritete posameznika danes so se spremenile in zgolj finančna stimulacija več ne doprinese k večji storilnosti, ampak je potrebno zadostiti tudi drugim potrebam in dejavnikom.

Nenehni napredek ter stopnja razvitosti nacionalnega in globalnega gospodarstva nas sili iz industrijskih, proizvodnih panog v trenutno bolj donosne storitvene panoge, ki obljublajo višje dodane vrednosti, vendar hkrati zahtevajo tudi višje izobražene sodelavce. Storitveni sektor temelji predvsem na kreativnosti in umskem delu, ki ga je težje obvladovati, ker so posredi ljudje, njihova volja, želje, cilji.

Ker torej sodobno gospodarstvo temelji na intelektualnem kapitalu, ki je »v« ljudeh, je potrebno razviti in uspešno vpeljati pristope, ki bodo ta kapital izkoristili v največji meri in hkrati zadovoljili kar največ potreb. Tukaj odpovedo včasih uporabljane metode prisile, ustrahovanja, hierarhije, organiziranja dela itd. Razviti je bilo potrebno povsem nov pristop k sodelovanju in doseganju izidov, t. i. interesni pristop, ki pojmuje organizacijo kot živ organizem – skupnost interesov udeležencev (Tavčar 2006).

V praksi se je izkazalo, da sta instrumentalni in interesni pristop dve skrajnosti in da obravnavata organizacijo vsak s svojega zornega kota, a uspešnejša je sinteza obeh

pristopov, in sicer uporaba interesnega pristopa za urejenost organizacije in instrumentalnega pristopa za zagotavljanje učinkovitosti organizacije (Tavčar 2006).

V diplomski nalogi sem skušal predstaviti oba, tako tradicionalni-instrumentalni kot sodobni-interesni pristop obvladovanja organizacije. Hkrati bom primerjal in izpostavil ključne prednosti in pomanjkljivosti posameznih pristopov.

Namen diplomske naloge je predstaviti sintezo obeh pristopov ter izpostaviti pomembnost »mehkih« dejavnikov pri obvladovanju organizacij.

Priprava diplomskega dela temelji, v prvem delu, na teoretični osnovi, ki sem jo pridobil v času študija in s prebiranjem domače in tuje literature. Empirični del naloge predstavlja intervju dveh slovenskih organizacij kot osnova za primerjavo in analizo pristopov obvladovanja organizacije.

Cilj diplomske naloge je opisati nekaj pristopov za obvladovanje in vodenje organizacije ter uporaba sinteze instrumentalnega in interesnega pristopa na primeru presojanih organizacij. Izpostaviti želim pomembnost uporabe »mehkih« dejavnikov za zadovoljstvo udeležencev ter učinkovitost in uspešnost organizacije.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Uvodoma sem že predstavil namen, cilje in strukturo diplomskega dela. Uvodnemu poglavju sledi drugo poglavje, kjer predstavljam začetke organizacij in organizirane družbe ter tradicionalne pristope k obvladovanju organizacij. Tretje poglavje teoretično prestavi interesne pristope k obvladovanju organizacij, kjer velja izpostaviti Petra Druckerja in njegove prispevke k razumevanju sodobnih organizacij. Četrto poglavje, primerjalna presoja organizacij, je začetek empiričnega dela diplomske naloge. V tem poglavju predstavim obe organizaciji, intervju ter interpretacijo odgovorov. Sledi primerjava pristopov obeh organizacij. Peto poglavje je namenjeno sintezi instrumentalnega in interesnega pristopa, kjer skušam na primeru organizacij vpeljati sintezo obeh pristopov in navesti nekaj »mehkih« dejavnikov pri obvladovanju organizacije. Šesto poglavje je sklepno poglavje, v katerem podam kratek pregled dela in povzamem najpomembnejše ugotovitve, ki so nastale ob izdelavi diplomskega dela.

2 ZAČETKI ORGANIZACIJ IN ORGANIZIRANE DRUŽBE

Začetki organizirane družbe in organizacij segajo še v čas, iz katerega ni ohranjenih pisnih virov, zato lahko o časovnem okviru nastanka le teh zgolj sklepamo. Najverjetneje so prve oblike organizacij nastale takrat, ko je človek spoznal, da so zmožnosti posameznika za opravljanje določenega dela zelo omejene. Pojavljati so se začele naloge, ki jih ni mogel opraviti en posameznik. V opravljanje takih nalog je bilo treba vključiti več ljudi. Ugotovili so, da je za vsakega udeleženca potrebno določiti posamično nalogo, do katere so prišli s členitvijo skupne naloge na podnaloge, ki jih lahko opravi posameznik. To nas opozarja, da je razvoj organizacije tesno povezan z delitvijo dela (Ivanko 2005).

Neverjeten dosežek in dokaz uspešnosti združenega dela posameznikov v okviru začetnih oblik organizacij so nedvomno egipčanske piramide, ki so jih gradili okoli 2500 let pr. n. št.. Veličastne razsežnosti piramid so lahko dosegli le s sinhronizacijo in organiziranjem velikega števila posameznikov.

Podoben dokaz pa je tudi kitajski zid, zgrajen v 3. stoletju pred našim štetjem kot plod organiziranega dela in napora velikega števila posameznikov.

Ko omenjamo organizirane družbe nikakor ne smemo pozabiti na verske organizacije, katerih nastanek prav tako sega daleč v zgodovino. Imajo zelo diferencirano hierarhično strukturo in druge značilnosti opredeljevanja pristojnosti in avtoritete, ki so bile primer za izgrajevanje države in pozneje proizvodnih organizacij.

Zapise o organiziranih družbah je kasneje mogoče najti tudi pri starogrških piscih in še kasneje v srednjem veku. Veliko več zapisov pa najdemo po 18. stoletju, kjer so različni avtorji proučevali delo organizacij in organiziranih družb. Ugotavljali so vpliv trajanja delovnega časa, vpliv napora posameznika, hitrosti, itd. na opravljeno delo.

Prelomnico v proučevanju organizacije dela predstavlja leto 1903, ko je F. W. Taylor objavil svoje delo Shop Management, ki ga lahko štejemo za prvo večje in samostojno delo s področja znanstvene organizacije dela – Taylorja pa za njenega utemeljitelja (prav tam).

2.1 Tradicionalni – instrumentalni pristopi obvladovanja organizacij

Proučevanja organizacijskih teoretikov tradicionalnega pristopa so osredotočena na predpisovanje organizacijskih načel in formalnih vidikov organizacije. Organizacijski teoretiki v glavnem proučujejo načela in predlagajo rešitve, ki naj bi jih vodje upoštevali kot navodila, ki bi jim zagotovila uspešno vodenje. Vodstveni proces jih ne zanima. Pri organizacijskih teoretikih tradicionalnega pristopa najdemo zelo malo preizkusov in kontrolnih opazovanj, s katerimi bi preverjali uporabnost predlaganih načel in

predlogov. Razvili so vrsto organizacijskih načel, ki so jim sledili oziroma so jih uporabljali ne glede na različne dejavnike, okolje ali družbo.

Izvirnost načel je ustrezala takratnim okoliščinam poslovanja organizacij, da bi jih lahko uporabljali pa zahtevajo da (Ivanko 2005):

1. učinkovitost podjetja se meri samo s produktivnostjo. Povezana je z mehaničnim procesom in gospodarno izrabo zmogljivosti brez upoštevanja človeških dejavnikov,
2. ljudje delujejo neracionalno. Za vodje so bili pomembni samo tisti motivi, ki so logično usmerjali posameznike in skupine k doseganju ciljev podjetja,
3. ljudje, ki delujejo skupaj, niso sposobni, da bi delali brez podrobnih navodil svojih predpostavljenih,
4. če naloge niso jasno določene in opredeljene in če ljudje niso prisiljeni, bodo pri izvajanju dela zmedeni in bodo težili k zlorabljanju delovnih področij svojih sodelavcev,
5. ljudje imajo rajši stalno opredeljene naloge in ne cenijo prisotnosti pri opredeljevanju svojih lastnih lotevanj reševanja problemov. Raje vidijo, da jih usmerjajo in ne bodo sodelovali, če niso oblike sodelovanja zanje formalno določene,
6. vnaprej je mogoče predvideti in ustvariti oblike dejavnosti in odnose med dejavnostmi. Vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti, je mogoče načrtovati,
7. vodenje se prvobitno nanaša na formalne dejavnosti posameznikov,
8. dejavnosti skupine moramo obravnavati glede na cilje na neosebni podlagi, ne pa glede na osebne probleme in značilnosti,
9. zaposleni so spodbujeni z ekonomskimi motivi in so zato najprimernejše spodbude v obliki denarja,
10. ljudje čutijo odpor do dela, zato sta zanje učinkoviti samo tesno vodenje in jasno opredeljena odgovornost. Ljudje morajo biti jasno in čvrsto vodeni na način, ki ni lastnost človeške narave,
11. usklajenost dela more biti dosežena le, če jo načrtuje in usmerja organizacijski vrh,
12. avtoriteta ima svoj vir v organizacijskem vrhu in se delegira na nižje organizacijske ravni,
13. ljudje se lažje priučijo enostavnim nalogam in to vodi k višji produktivnosti; zato jih moramo usmerjati na ožja področja dejavnosti,
14. vodstvene funkcije imajo glede na vrsto dejavnosti splošne značilnosti in se lahko opravljajo po danem postopku glede na okoliščine in kakovost ljudi.

Navedene in podobne podmene so temeljne ugotovitve tradicionalne organizacijske teorije.

2.1.1 Znanstveni management (Frederick Winslow Taylor)

Pospešeni razvoj industrije in nenadni razmah industrializacije v drugi polovici 19. stoletja je močno vplival na razvoj organizacije dela v ZDA. Razvil se je znanstveni pristop proučevanja organizacije. Teoretike so zanimali predvsem problemi delovnega mesta in šele nato problemi višjih ravni delovnih mest.

Najpomembnejši predstavnik tistega časa je Frederick Winslow Taylor (1856–1915). Izhodišče njegovih proučevanj je delitev dela na: pripravo, izvedbo in kontrolo.

Za prvo obdobje Taylorjevih proučevanj je značilno proučevanje intenzivnosti dela s povečevanjem zaslužkov zaposlenih na podlagi akorda po vnaprej določeni normi (Ivanko 2005). Norma je bila določena na podlagi povprečja najboljšega in najmočnejšega zaposlenca. Kasneje se je izkazalo, da je ta način dela negativno vplival na zdravstveno stanje posameznika, saj so se v želji po povečanju storilnosti preveč izčrpavali.

Taylor je svoje znanstvene pristope k vodenju in organiziranju uspešno vpeljal v podjetju Bethlehem Steel Company, kjer je s specializacijo zaposlencev povečal storilnost dela iz 12,5 ton na 45 ton po zaposlencu (Taylor 1967).

V drugem obdobju svojih proučevanj je Taylor ugotovil, da imata nenehno povečevanje zaslužka in stopnjevanje hitrosti dela, poleg pozitivnih tudi negativne posledice. Da bi odpravil te pomanjkljivosti, je začel proučevati metode dela neposredno na delovnem mestu. Spoznal je, da izraba človekove energije v proizvodnji ni racionalna. Medtem ko je v prvem obdobju na vsak način skušal povečati hitrost dela, se je sedaj posvetil optimizaciji delovnega procesa. Skušal je izločiti vse nepotrebne gibe in popolnoma specializirati zaposlenca za delovno mesto, ki ga opravlja. Osvobajal jih je vseh poslov, ki niso bili v neposredni povezavi z njihovim delom.

Znanstveno vodenje se nikoli ni lotilo celotne analize organizacije, ampak se je zmeraj ukvarjalo le z delom v proizvodnem obratu, a tudi na tem področju ne razčlenjuje procesov v celoti, ampak ga zanima v prvi vrsti samo vprašanje, kako izpolniti in poenostaviti ravnanje zaposlenca pri stroju, da bo stroj čim bolj izkoriščen.

Taylor se je na tej fazi zavedel, da posamezniku ni v interesu delo, ki mu ne prinaša koristi, zato je nadaljeval s svojimi prizadevanji v dve smeri: ugotoviti zmožnosti posameznika ter ustvariti sistem nagrajevanja.

Taylorjev pristop do organiziranja dela je pripeljal do temeljne funkcijske organiziranosti, ki se je izkazala za zelo uspešno v delovno intenzivnih panogah. Funkcijska organiziranost je bila še posebej uspešna v panogah z visoko stopnjo

mehanizacije in avtomatizacije proizvodnih procesov, pri razvojnem in raziskovalnem delu in pri izvajanju samostojnih projektov.

F. W. Taylor je nato opredelil načela znanstvenega vodenja in upravljanja. Ta načela so naslednja (Taylor 1967, 242-243):

- proučevanje časa z opremo in metodami, ki omogočajo, da se delo pravilno opravi,
- sistem funkcionalnih ali posebnih vodij in njihova superiornost nad enim nazadnjaškim vodjem,
- standardizacija vseh orodij in pripomočkov, ki se uporabljajo v stroki, prav tako tudi gibi zaposlenca za vsako vrsto dela posebej,
- želeno je, da obstaja planski oddelek ali vsaj pisarna za načrtovanje,
- načelo izjeme pri vodenju,
- uporaba računalnika in podobnih pripomočkov, ki prihranijo čas,
- instrucijske kartice za zaposlene,
- opravljanje določene naloge oziroma cilja in velike premije za uspešno opravljeno delo,
- diferencialne plače,
- sistem šifer za klasifikacijo proizvodov in tudi za opremo za proizvodnjo,
- sistem odrejanja tokov proizvoda v delavnici,
- sodobni sistem odpisovanja.

Taylor je večkrat poudarjal, da zahteva znanstveno vodenje »popolno revolucijo pri zaposlenih, enako tudi pri vodstvu«. Obe strani morata poznati prednosti zamenjave starega individualnega mišljenja z natančnim znanstvenim proučevanjem in znanjem (Ivanko 2005, 47).

Znanstveno vodenje je prineslo vrsto neposrednih uporabnih dosežkov, in to pri (Bučar 1972, 50):

- mehanizaciji in avtomatizaciji proizvodnje,
- merjenju produktivnosti dela,
- študiju delovne utrujenosti,
- organizaciji dela in
- teoretičnih posplošitvah organizacije.

Takšen način vodenja je pospeševal mehanizacijo in avtomatizacijo. Ker znanstveni management razstavlja in analizira posamezne gibe v procesu opravljanja dela, je veliko pripomogel k razvoju novih strojev. Vse to je vplivalo na rast proizvodnosti in

zmanjševanju časa potrebnega za proizvodnjo ter s tem povečanje storilnosti posameznika.

2.1.2 Administracijska teorija (Henri Fayol)

Razvoj znanstvene organizacije v Evropi, ki je ni doletela tako obsežna in nenadna industrializacija, je potekal nekoliko drugače kot v ZDA. Prve teoretike so zanimali predvsem problemi celotne organizacije podjetja in organizacijska načela. V okviru te problematike sta se razvili dve temeljni usmeritvi: upravna-administrativna organizacija in Webrova birokratska organizacija. Razlikovali sta se predvsem v načinu proučevanja. Fayol in njegovi pristaši obravnavajo organizacijo s formalnih vidikov, medtem ko Weber pri svojih proučevanjih upošteva tudi socialni vidik.

Prvi, ki je začel sistematično proučevati organizacijo dela v Evropi, je bil francoski inženir Henri Fayol (1841–1925). Ker je bil v svojem življenju predvsem na vodilnih mestih, je organizacijske probleme opazoval »od zgoraj«, to je z nasprotne smeri kot se jih je loteval Taylor. Zadal si je nalogo, da ne bo opisoval postopkov in gibov, ampak da bo zgradil organizacijsko filozofijo in oblikoval načela splošnega pomena.

Fayol je bil prvi, ki je celotno poslovanje organizacije razčlenil na poslovne funkcije. S tem je postavil temelj členitve poslovnih funkcij, ki je še danes aktualno. Menil je, da lahko vsa opravila v organizaciji razdelimo na naslednjih šest skupin (funkcij), ki so (Fayol 1925, 9-10):

- tehnična skupina opravil (proizvodnja, predelava itd.),
- komercialni posli (nabava, prodaja, menjava),
- finančni posli (zbiranje in zagotavljanje kapitala),
- varnostna funkcija (zaščita premoženja in osebja),
- računovodska funkcija (inventar, bilanca, stroški, statistika itd.),
- administrativna funkcija (predvidevanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontrola).

Raznolikost in pomembnost tehničnih nalog navidezno zmanjšujeta pomen ostalih opravil. Poudarjanje tehnične funkcije (kar je v začetnem obdobju industrijske revolucije razumljivo) Fayolu ni všeč in pravi, da so druge funkcije enakovredne in enako potrebne, včasih še koristnejše kot tehnična (1925, 10). Sočasno pa opozarja, da je vseh šest omenjenih temeljnih funkcij v tesni povezavi in odvisnosti.

»Če proizvodov ni moč prodati, pomeni propad. Znati kupiti in prodati je prav tako pomembno kot znati dobro proizvajati.« (prav tam, 11).

Fayol je največji pomen pripisal administrativni funkciji, katere namen je povezovati vse ostale funkcije in zagotavljati nemoteno delo. Pravi, da so naloge

administrativne funkcije: upravljati – načrtovati, organizirati, ukazovati, usklajevati in nadzorovati.

Čas industrijske revolucije je skladno z naraščajočo industrializacijo narekoval potrebe tedanjega časa in temu primerno je bilo izobraževanje ljudi predvsem tehnično naravnano. Fayol je v tem videl slabost in očital, da se premalo stori na izobraževanju bodočih vodij, komercialistov, finančnikov in drugih funkcij. Glavni razlog za omejeno izobraževanje je bilo pomanjkanje doktrine, brez katere ni mogoče poučevati. Fayol je ves čas zatrjeval, da administrativna funkcija zahteva posebna znanja, saj ima edina kot svoje organe socialno telo – ljudi. Medtem ko druge funkcije uporabljajo material in stroje, ima administrativna funkcija samo osebje.

Fayol je bil prvi, ki je objavil listo načel, za katero pa pravi, da ni omejena. Formuliral je štirinajst načel, ki jih je najpogosteje uporabljal v svoji praksi. Te pa so (Fayol 1925):

- delitev dela,
- avtoriteta,
- disciplina,
- enotnost ukazovanja,
- enotnost vodenja,
- podrejanje posameznih interesov splošnim interesom,
- nagrajevanje,
- centralizacija,
- hierarhija,
- red,
- pravičnost,
- stalnost osebja,
- iniciativnost in
- enotnost osebja.

Fayolova načela lahko razdelimo v tri osnovne skupine. Prvo skupino sestavljajo tista, ki se nanašajo na delitev dela, tj. delitev nalog kot splošnega pogoja za vsako učinkovito delo in specializacijo. V drugo skupino spadajo načela tradicionalne strukture avtoritete, kot so: avtoriteta in disciplina, enotnost ukazovanja ter hierarhija in kontrolni razpon. Tretja skupina so načela vodenja zaposlenih (Ivanko 2005).

2.1.3 Birokratski model (Max Weber)

Max Weber, zgodovinar, ekonomist, filozof in sociolog je proučeval socialne strukture takratne družbe. Z organizacijskega vidika je pomembno njegovo razlikovanje avtoritet. Razlikoval je tri čiste oblike avtoritete (Weber 1947, 328):

- zakonito avtoriteto, ki temelji na normativnih pravilih in pravici avtoritete, da ukazuje na podlagi teh pravil,
- tradicionalno avtoriteto, ki temelji na prepričanju o vrednosti starih tradicij in zakonitosti položaja za izvajanje avtoritete,
- karizmatično avtoriteto, ki temelji na privrženosti posebnim lastnostim posameznika, ki mu omogočajo izvajanje avtoritete na podlagi normativnih pravil ali osebnega priznanja.

Za najpomembnejšo je smatral zakonito ali birokratsko avtoriteto, ker je menil, da jo sodobna družba najbolj potrebuje. Na osnovi le-te je razvijal svoj birokratski organizacijski model. Njegov model birokratske organizacije je naletel na ostre kritike, a je kljub temu imel močan vpliv na organizacijsko teorijo in prakso.

Idealni tip birokratske organizacije je Weber zgradil na teh načelih (1947, 330-332):

- na stalni organiziranosti upravnih funkcij, utemeljenih s pravili,
- na razmejenih področjih pristojnosti in odgovornosti,
- na razmejenih področjih odgovornosti za izvrševanje funkcij, tako da označuje dele sistematične delitve dela,
- na zagotavljanju potrebne avtoritete administratorjem za opravljanje njihovih funkcij,
- na jasni opredelitvi pomena prisile in njene uporabe,
- idealni tip birokratske organizacije je zgrajen na načelu hierarhije. To pomeni, da je vsak nižji položaj pod nadzorom višjega, ki mu je odgovoren za svoje delo. Vsakdo na nižjem položaju se lahko pritoži samo na višji položaj. Hierarhija predstavlja edini legitimni mehanizem za razreševanje sporov,
- pravila, s katerimi je urejeno poslovanje administracije, so večinoma tehnična. Izvajajo jih lahko samo tisti, ki imajo za to treba tehnično ali izvedensko znanje. Zato so lahko člani administracije le tisti, ki imajo znanje. Upravne službe kot racionalno oblikovane delovne skupine sestavljajo uslužbenci ne glede na to, ali se organizacija nanaša na politične, verske ali druge institucije,
- v racionalnem tipu birokratske organizacije morajo biti člani upravnih služb popolnoma ločeni od lastništva sredstev za proizvodnjo,
- napredovanje po hierarhični lestvici temelji na senioriteti ali uspehih, ki jih posamezniki dosežejo pri svojem delu. Za posameznike veljata stroga disciplina

in kontrola. Natančna delitev dela, pravic in moči je bistvena za birokratsko organizacijo,

- upravni akti, odločitve in pravila izdajajo v pisni obliki. Vse odločitve, predloge in razpravljanja je treba zapisati in shraniti. Formalizacija organizacije in stalna organizacija upravnih funkcij opredeljujeta administracijo, ki je žarišče vseh oblik moderne družbene dejavnosti.

Iz opisanih načel je razvidno, da je ta pristop izviral oziroma temeljil na delovanju političnih in verskih organizacij. Zahteval ali narekoval je podrobne zapise in arhive posameznih procesov. V birokratskem modelu je vse predpisano in ljudje se morajo po tem ravnati. Model vključuje neosebne sestavine, saj jasno definira nadzorovanje in ocenjevanje posameznikov, zato je pogoj za učinkovitost neosebnost vodenja. Weber je hotel doseči despersonalizacijo vodenja, podobno kakor v vojski ne pozdravljamo osebe v uniformi, temveč uniformo (Ivanko 2005, 75).

Upoštevanje načel birokratske organizacije vodi do enakopravnosti, ni diskriminacije in naloge so jasne. Področja pristojnosti in odgovornosti so jasno opredeljena. Odločanje o nalogah je zelo centralizirano, zato ne dopušča nobenih dvomov. Ta način minimizira probleme usklajevanja različnih proizvodnih in drugih dejavnosti.

»Osnovni razlog za prednost birokratske organizacije je v njeni čisti tehnični nadmoči nad katero koli drugo obliko organizacije. Popolnoma razvit birokratski mehanizem deluje glede na druge organizacije prav tako kot stroj v mehanizirani proizvodnji« (Weber 1947, 337).

Zaradi svojih pravil, načel in togosti birokratska organiziranost ni primerna v okoljih, ki se hitro in močno spreminjajo in v organizacijah z visoko stopnjo inovativnosti. Birokratska organizacija ne dopušča, da bi posameznik rasel in se razvijal v zrelo osebnost. Ljudje ostajajo isti tudi več let po tistem, ko so stopili v organizacijo.

Za birokratsko organizacijo je značilno, da ljudje ne razmišljajo o tem ali bi se dalo kakšno delo izboljšati ali kakorkoli drugače optimizirati, ampak samo izpolnjujejo neposredne zahteve in ukaze ter sledijo pravilom. Edini smoter je delati čim manj in za to delo dobiti čim večjo plačilo.

K birokratski organiziranosti bodo torej težile organizacije z množično proizvodnjo, ki zahtevajo visoko stopnjo standardizacije. Takšne organizacije potrebujejo dokaj stanovitno in nespremenljivo okolje. V današnjih razmerah je takšna organiziranost primerna samo še za vojsko ali katero drugo izrazito hierarhično organizacijo. Vendar nikakor ne smemo dovoliti, da bi prevladala pravila in neosebni odnosi. Pravila naj bodo nujno zlo, toda ne smemo krojiti ljudi po pravilih, temveč pravila po ljudeh (Ivanko 2005, 78).

2.2 Skupne značilnosti, prednosti in slabosti tradicionalnih pristopov obvladovanja organizacij

Instrumentalni pristop se osredinja na organizacijo in ne na zaposlene. Zaposlene obravnava kot sredstvo za doseganje ciljev organizacije. Za instrumentalne pristope je značilno, da so povečevanje produktivnosti oz. povečevanje proizvedenega dosegali s »priganjanjem« zaposlenih. To je bilo v času industrijske revolucije, nekako sprejemljivo, potrebno je bilo zmanjšati število operacij, da bi povečali učinkovitost posameznika in dobiček celotne organizacije. Ta sistem dela je postavil temelj za vpeljevanje učinkovitosti na različnih nivojih organizacije. Zato se še danes uporabljajo instrumentalni pristopi kot temelj za povečevanje učinkovitosti.

Na splošno se instrumentalno vodenje izkaže za uspešno v delovno intenzivnih panogah, pri zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe ter velikem številu zaposlenih. Dodatna predpostavka za učinkovitost tega pristopa je stabilno okolje in nespremenljiva proizvodnja, ki jo je možno standardizirati, predpisati ter programirati s pravili. Tukaj pride do izraza visoka stopnja formalnosti, normiranja in zapisovanja. Ker celoten pristop izhaja iz nezaupanja do zaposlenih, skuša kar najbolj popolno zapisati in opredeliti dolžnosti in obveznosti vsakega posameznika ali skupine. V morebitnih sporih, nesporazumih ali dvomih odločajo nadrejeni (Tavčar 2006).

Teorija temelji na predpostavki, da ljudje vlagajo samo toliko, kolikor od njih terja organizacija. Takšno pojmovanje izhaja iz McGregorjeve teorije X, ki pravi, da potrebujejo sodelavci avtoritativno vodenje, ki temelji na nezaupanju do njih.

Veliko organizacij v našem okolju še danes uporablja tipično instrumentalne pristope. Kot slabost tradicionalnih pristopov se kaže nezadovoljstvo zaposlenih ter nepripadnost organizaciji. Zavedati se je potrebno, da so se potrebe in vrednote ljudi s časom spremenile, zato je pojmovanje zaposlenih kot sredstvo za doseg ciljev organizacije, danes manj primerno in izzove velik odpor zaposlenih.

2.3 Ključne pomanjkljivosti tradicionalnih pristopov obvladovanja organizacij

Osnovna pomanjkljivost Taylorjevih proučevanj je bila v tem, da je za povprečno normo upošteval učinek najboljšega in najmočnejšega zaposlenca. Posledica tega je bilo upiranje zaposlenih proti tem metodam zaradi zdravju škodljive in nevarne intenzitete dela. Prav tako so bile, vsaj na začetku, Taylorjeve metode neuspešno sprejete in uporabljene s strani industrialcev, ki so bili vajeni povečevanja dobičkov samo z razširjanjem svojih prodajnih tržišč in ne s »priganjanjem« zaposlenih. Vpeljava organizacijskih sprememb se jim je namreč zdela dolgotrajna in zapletena.

Taylorjevim metodam očitajo tudi, da niso upoštevale človekovega miselnega procesa pri razreševanju problemov (Ivanko 2005, 54).

Utrujenost, ki jo je povzročalo pretirano naprežanje v želji po dosegu norme, je bila eden glavnih problemov Taylorjevih metod.

Tudi administracijski model je imel določene slabosti. Človeka namreč jemlje kot strojni privesek in kot ekonomsko racionalno bitje, ki teži k maksimiranju zadovoljstva. Oblikovali so splošni model nagrajevanja, ki se naslanja izključno na materialno spodbudo, da bi dosegli kar največjo angažiranost zaposlenih pri izvrševanju delovnih nalog. Šele kasnejši teoretiki medčloveških odnosov so pokazali, da je raven proizvodnje določena z družbenimi normami in da neekonomski dejavniki vplivajo na obnašanje posameznika.

Zasnova organizacije tradicionalne – klasične teorije počiva izključno na strukturi avtoritete, na formalni zvezi nadrejenih in podrejenih, na pravici ukazovanja in kontrole, na hierarhični strukturi, za katero je značilna natančna odgovornost višjih organizacijskih pozicij. Ta struktura avtoritete daje temu modelu nehumano in antidemokratsko naravo (prav tam, 73).

Tradicionalna teorija je usmerjena na iskanje najboljšega načina organiziranja in predpisovanja pravil obnašanja, ne da bi vključila motivacijo v proces odločanja s sistemom participacije. Teze, ki jih je razvila organizacijska administrativna smer, niso toliko napačne, kolikor so poenostavljene, lahko bi rekli celo naivne (Ivanko 2005).

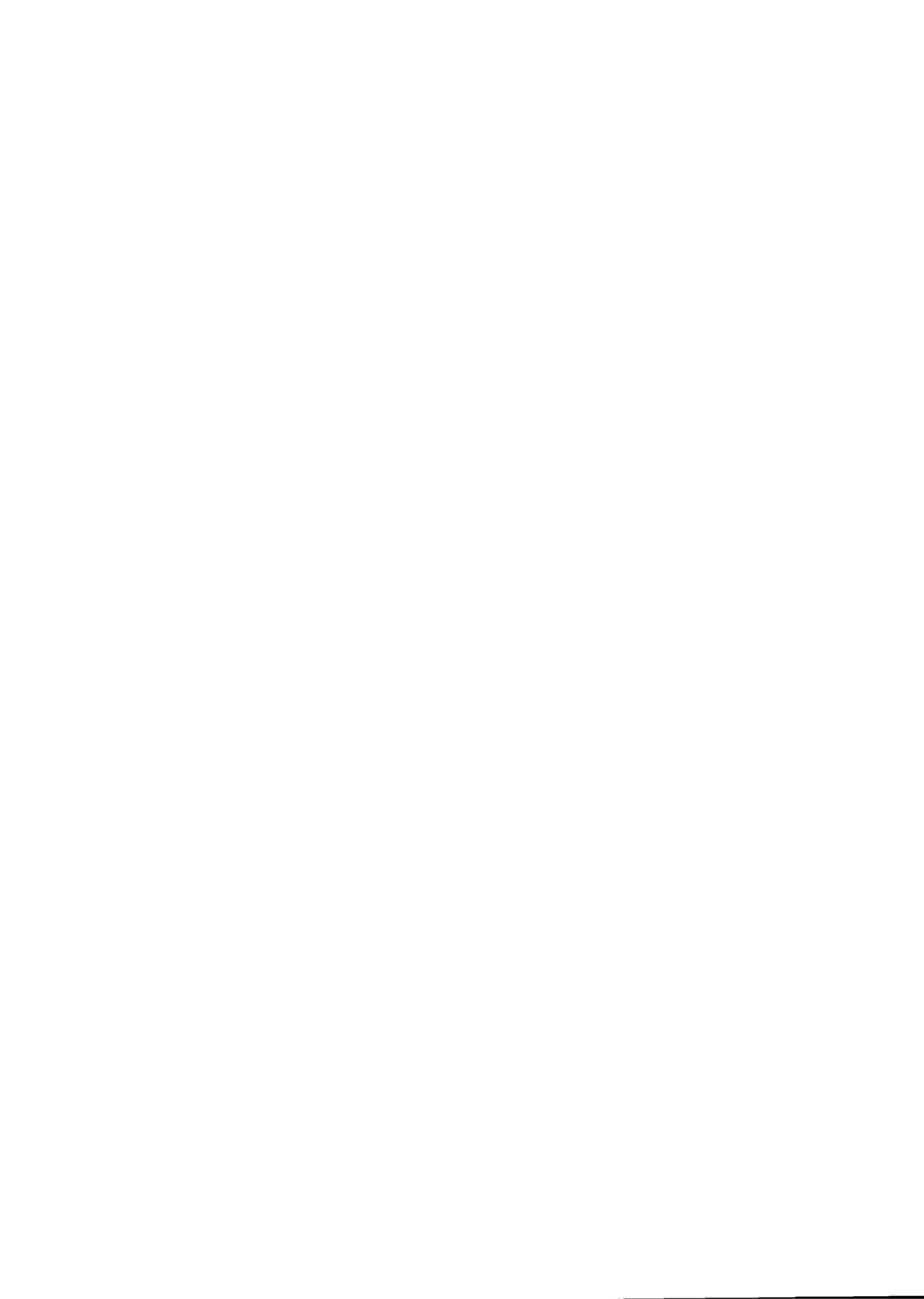
Kljub vsej kritiki, ki jo je doživel in jo doživlja birokratski model organizacije, pa še vedno prevladuje tudi v današnjih razmerah. Razviti organizacijski model, ki bi bil približno tako učinkovit, kot je birokratski, do danes ni najbolj uspelo.

Glavne pomanjkljivosti birokratske organizacije pa najpogosteje izhajajo prav iz njene prednosti kot hierarhične organizacije (Bučar 1972, 273). Ker vsak opravlja delo samo na podlagi navodil in ukazov od zgoraj, pride do tega, da nihče ne razmišlja, ali bi se dala kakšna stvar bolje opraviti. Vsak se zavaruje s tem, da opravi minimalno delo, ki ga še varuje pred očitki, da ni opravil naloge. Dela naj se tako, kot se je delalo doslej. Posameznik postane žrtev papirnega dela.

Birokratska organizacija temelji na natančni uporabi pravil. Pri tem se pojavijo negativnosti, kot npr.: odnosi med zaposlenimi so brezosebni, celo sovražni, uporaba pravil postane cilj in ne sredstvo, deluje samo v duhu pravil, pa čeprav dobimo nesmiselne rešitve. Tako delovanje vodi do izredne togosti v ravnanju, ki se kaže v obrambi pred tujimi vplivi, v težavah s strankami in nepristopnosti.

V takšnih organizacijah so ljudje motivirani izključno z višjim plačilom. Menijo, da bo posameznik toliko bolj produktiven, kolikor več bo zaslužil, ne zavedajo se, da človek ni stroj in da se lahko produktivnost posameznika poveča tudi z uporabo drugih instrumentov.

Ivanko (2005, 79) pravi, da se negativnost birokratske organizacije kaže v njenem obravnavanju človeka kot priveska stroja in človeka brez čustvene razgibanosti.



3 SODOBNI – INTERESNI PRISTOP OBVLADOVANJA ORGANIZACIJ

Področja dejavnosti managerjev so v pristopu organizacije kot organizma – interesni pristop, podobna kot v pristopu organizacije kot instrumenta, vsebina teh dejavnosti pa je lahko drugačna (Tavčar 2006, 89).

Vse se začne pri viziji organizacije, ki naj bo sprejemljiva za večino udeležencev. Vizija naj bo jedrnata ter razumljiva, da bo predstavljala močno orodje za ustvarjanje sloge in skladnega delovanja udeležencev. Iz vizije sledijo dolgoročni, temeljni smotri in nato srednjeročni in tekoči cilji. Za doseg te ciljev je potrebna ustrezna strategija.

Organizacija mora na tej fazi definirati merila uspešnosti, ki pa morajo biti pri interesnem pristopu predvsem kvalitativna in ne toliko kvantitativna. Tudi načrtovanje temeljne dejavnosti kaže obravnavati s stališča interesov – kvalitativno in predvsem participativno. Postaviti je potrebno okvire in pravila, v katerih so sodelavci avtonomni ter delujejo kreativno in jim ni potrebno vedno znova spraševati za dovoljenje in potrditev.

Vodenje ljudi naj izvira iz dolgoročnih in manj spremenljivih vrednot in ne iz kratkoročnih interesov in naj ima prednost pred poslovanjem. Nadziranje je predvsem merjenje, spremljanje uspešnosti sodelavcev, informiranje o sprotnih dosežkih, ki so pomembna spodbuda za učinkovito delovanje (prav tam, 90).

3.1 Razlogi za oblikovanje interesnega pristopa obvladovanja organizacij

Na začetku 21. stoletja sta poslovni svet in družba pred izzivom razvoja in vsrkavanja novih tehnologij kot še nikoli doslej. Znanje postaja osnovni konkurenčni dejavnik, tako za posameznika, kot za družbo. Tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so naravni viri, delo in proizvodna sredstva, ne izginjajo, temveč dobivajo drugoten pomen. Te dejavnike je moč pridobiti in uporabiti le, če obstaja ustrezno znanje. Temeljni izziv je, kako znanje organizirati in ga izkoristiti, saj samo po sebi ne pomeni nič. Tako družba znanja postaja tudi družba organizacij. Znanje oz. nosilci znanja morajo biti za skupno uspešnost pravilno povezani.

V interesnem pristopu velja podobno kot v instrumentalnem, da je naloga managementa obvladovanje organizacije, ki naj učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje. Temeljna razlika pa je, da so cilji organizacije pri interesnem pristopu skupni vsem udeležencem, vsem posameznikom, skupinam, organizacijam in okoljem, ki so kakorkoli povezani ali udeleženi v delovanje organizacije. Zaradi skupnih interesov, manager uživa zaupanje vplivnih udeležencev, kar pa ne moremo trditi za instrumentalni pristop, kjer velja nezaupanje do managerja (Tavčar 2006).

Za razliko od instrumentalnega je ta pristop mnogo kompleksnejši, saj obsega interese udeležencev, ki lahko izvirajo iz minljivih potreb ali trajnih vrednot in ki so

lahko raznoteri – skladni, nasprotni, mimobežni – in spremenljivi, negotovi (Tavčar 2006, 89).

Zanimiva je prispevka, ki jo omenja Vila (2000, 175), da ljudje niso vijaki, ki so vsi enaki. Od ljudi ne moremo zahtevati, da se na vratih organizacije spremenijo in da tam pustijo individualne značilnosti. Ljudi se lahko pripravi do tega, da se oblačijo na nek skupen način, vendar se zaradi tega ne bodo spremenili.

3.2 Oblike sodobnega – interesnega pristopa obvladovanja organizacij

V zadnjem času se vse več organizacij zaveda, da so ključna konkurenčna prednost sodelavci in ostali deležniki, zato organizacije posvečajo veliko skrb odnosom in zadovoljstvu ključnih deležnikov. Kapital, strojna in tehnična oprema so danes na voljo vsem, zato je konkurenčna prednost, ki temelji na teh dobrinah zelo kratkoročna. Samo vprašanje časa je, kdaj si konkurenca pridobi enak ali boljši »stroj« od našega. Torej, dolgoročna konkurenčna prednost je lahko le v ljudeh, njihovem znanju, izkušnjah in medsebojnih povezavah (Možina in Kovač 2006).

Management in lastniki so namreč pred časom ugotovili, da zaposlenih ni mogoče motivirati samo in izključno z denarnimi nagradami, ampak da so želje in cilji zaposlenih precej raznolike. Prevladale so namreč druge potrebe, kot so: delovno mesto, okolje dela, delovna svoboda, delovni čas, status v družbi, itd.

3.2.1 Družba znanja (Peter Drucker)

V vsej zgodovini Zahoda je vsakih nekaj sto let prihajalo do korenitih sprememb. V nekaj desetletjih se družba povsem preoblikuje – njen pogled na svet, njene temeljne vrednote, njene družbene in politične strukture, njena umetnost, itd.

Naš čas je obdobje sprememb, ki tokrat ni omejeno le na zahodno družbo, temveč gre za obdobje svetovnih sprememb – globalno.

V družbi znanja je znanje pridobilo na veljavi in je postalo primarno sredstvo za posameznike in gospodarstvo. Delo, kapital in zemlja so drugotnega pomena. Te dejavnike se lažje doseže s specializiranim znanjem.

Zavedati se moramo, da znanje samo po sebi ne proizvaja ničesar. Produktivno postane šele, ko se vključi v neko nalogo in jo uspešno in učinkovito izpelje. Zato Drucker (2004) pravi, da je družba znanja hkrati družba organizacij. Predvideva, da bo v prihodnjem času velika napetost ravno med organizacijami in posamezniki ter dolžnosti enega do drugega. Napetost ustvarja potreba družbe po stabilnosti in potreba organizacij po destabiliziranju ter napetost, ki izhaja iz potrebe organizacije po avtonomnosti in družbenega interesa za skupno dobro.

Družba, družbena skupnost in družina so stabilna okolja, ki poskušajo ohranjati stabilnost in preprečiti ali vsaj upočasniti spremembe. Organizacija pa je ravno nasprotje

temu. Organizirana je tako, da skuša v čim večji meri rušiti stabilnost in monotonost z novimi idejami, rešitvami in potrebami. Skratka biti mora organizirana za nenehne spremembe.

Organizacije s povezovanjem in strateškim pristopom do uporabe znanj dosegajo velike količine uporabnega in aplikativnega znanja. Z uporabo sodobne komunikacijske tehnologije se ta znanja zelo hitro širijo in prehajajo iz posameznika na posameznika ali širše iz organizacije v organizacijo. Organizacije in posamezniki se dandanes soočajo z velikim problemom zaščite določenih podatkov in informacij, hkrati pa ti podatki in informacije zelo hitro zastarajo in postanejo neuporabni. Skozi zgodovino se je obrtnik v nekaj letih naučil vse, kar je nato potreboval do konca življenja. V družbi organizacij pa je smiselno domnevati, da bo vsakdo z določenim znanjem moral vsake štiri do pet let pridobiti novo znanje, sicer ga bo povozil čas. Organizacije se zato pred zastaranjem in neuporabnostjo podatkov in informacij najbolje zaščitijo tako, da jih nenehno nadgrajujejo in plemenitijo z novim znanjem in izkušnjami.

Zaradi te turbulentnosti v družbi in organizacijah se mora vsaka organizacija pripraviti na opustitev vsega, kar počne. Namesto podaljševanja življenjskega cikla izdelkom in storitvam bo potrebno opuščati stare in razvijati nove. Življenjski cikel bo vedno krajši in novosti vedno več.

Organizacija se mora posvetiti ustvarjanju novega. Natančneje, vsak manager mora izhajati iz treh sistematičnih praks: prva praksa so nenehne izboljšave vsega; drugič, vsaka organizacija se bo morala naučiti izrabljati svoje znanje; in končno, vsaka organizacija se bo morala naučiti inoviranja (Drucker 2004, 130).

Z izrabljanjem svojega znanja lahko razvijemo naslednjo generacijo aplikacij. Osnoven izdelek ali storitev je lahko izhodišče za novo izboljšano verzijo ali serijo izdelkov oz. storitev.

Organizacije bodo morale začeti inovirati, kajti samo tako bodo lahko krojile smernice oz. uspešno sledile konkurenci. Inovacije je potrebno organizirati, kot del sistematičnega procesa, kajti na znanju temelječa organizacija bo kmalu zastarela, izgubljala bo moč za uspešnost ter s tem zmožnost za pridobivanje in ohranjanje usposobljenih in izučenih ljudi, na katerih temelji ta moč.

3.2.2 Učeča se organizacija

Sodobna organizacija se mora nenehno prilagajati spremenjenim zahtevam okolja. To prilagajanje pa si zagotavlja s stalnim učenjem in usposabljanjem. Če organizacija ne spodbuja učenja kmalu postane nekonkurenčna, začne izgubljati najboljše ljudi in opaziti je upad motivacije zaposlenih. Organizacija mora gledati naprej in si zagotavljati prihodnost. Učenje je proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju.

Pojem učeča se organizacija je interesni pristop, ki temelji na zavedanju pomembnosti nenehnega učenja posameznika in s tem učenja celotne organizacije. Učeča se organizacija uspešno osvaja znanja, ki jih snujejo sodelavci ali ki jih pridobiva od zunaj.

Natančneje velja, da je učeča se organizacija tista, ki pridobiva iz okolja dovolj podatkov, iz njih rešeta koristne informacije, ob katerih vznikajo iz prikritega znanja sodelavcev nove zamisli, ki jih skupine sodelavcev ob primernih teoretičnih znanjih in medsebojnem zaupanju rešata in nadgrajujejo v skupna znanja, ta pa sodelavci pomnijo in internalizirajo – da so v prikritem znanju skupaj s prej nabranimi znanji in izkušnjami izhodišče za snovanje novih zamisli. (Tavčar 2005, 170)

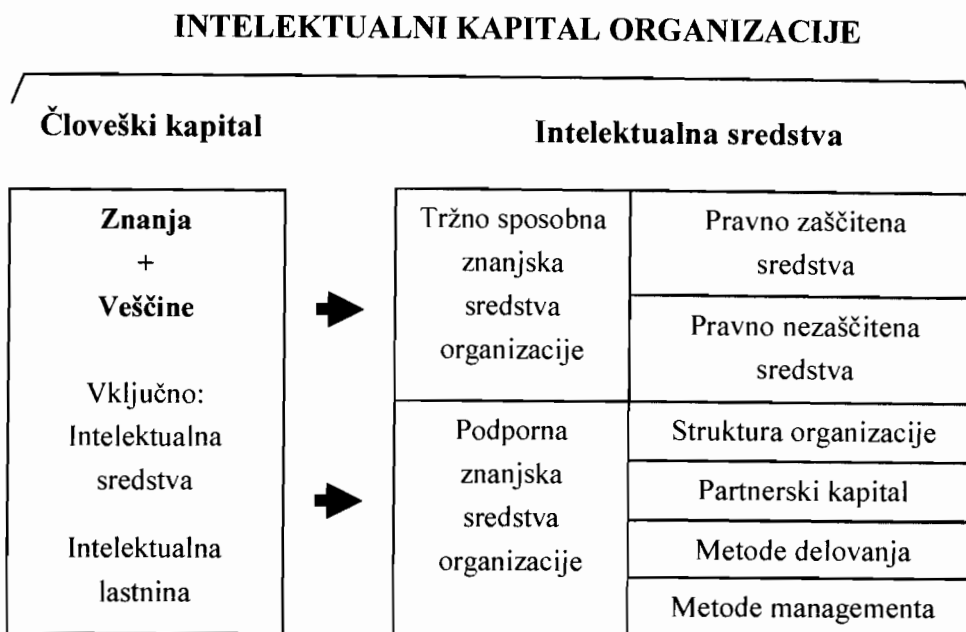
V sedanjem času je za dolgoročno uspešnost organizacije ključnega pomena znanje, ki postaja pomembnejši dejavnik kot kapital in zlasti fizično delo. Usmerjanje organizacije k učinkovitemu in uspešnemu osvajanju ter udejanjanju znanja terja celovit pristop k managementu, kot obvladovanju organizacije. Potrebna je skladnost vizije, ciljev ter strategije za doseganje teh ciljev, na področju dejavnosti, urejenosti in sredstev.

Različni avtorji navajajo različne pristope k razvoju in delovanju učečih se organizacij. Medtem ko Senge (1994, 6-11) navaja pet usmeritev, ki vodijo do znanja: sistemska miselnost, osebna popolnost, miselni modeli, skupni vidiki in skupinsko učenje; Garvin (1993) za uvajanje svetuje pet bistvenih dejavnosti: sistematično urejanje zadev, preskušanje pristopov, učenje iz lastnih izkušenj in iz preteklosti, učenje iz izkušenj in uspešnih načinov delovanja drugih, pa hitro in učinkovito širjenje znanja po organizaciji.

Zavedati se moramo, da med različnimi pristopi in metodami »ni«[»] boljših in slabših. Pomembno je, da temeljito in v celoti izvajamo metodo, ki najbolj ustreza organizaciji in z njo skušamo doseči optimalne izide.

Ko govorimo o učečih se organizacijah, naletimo na pojem *intelektualni kapital*. Intelektualni kapital obsega vse znanje v organizaciji. Vir vsega znanja so ljudje; človeški kapital (veščine in znanja ljudi), obsega intelektualna sredstva (v organizaciji kodificirano znanje) in intelektualno lastnino (pravno zaščiteno kodificirano znanje organizacije) (Tavčar 2005, 175). Človeški kapital je vir intelektualnih sredstev organizacije, ta pa obsegajo znanje, ki jih organizacija neposredno udejanja v menjalnih razmerjih.

Slika 3.1 Človeški kapital in intelektualna lastnina organizacije



Vir: Tavčar 2005, 153.

Učenje posameznika je osnova za učenja v organizaciji. Beyer (1996) pravi, da je posameznik kot vir, za katerega je treba nenehno skrbeti. Podoben je izviru vode, ki nikoli ne usahne in ga ne smemo zastrupiti z omejitvami.

Učečo se organizacijo sestavljajo ljudje, ki stalno razširjajo svojo sposobnost in ustvarjalnost, ki negujejo in razvijajo nove ideje, ki imajo sposobnost povezovanja z enako mislečimi ljudmi in se stalno učijo, kako se učiti skupaj z drugimi (Ivanko 2005).

Organiziranost učeče se organizacije zahteva sodelovalno organizacijsko kulturo, ki omogoča sodelovanje med zaposlenimi in vzpodbuja timsko delo. Zaposleni morajo imeti občutek medsebojne povezanosti, ker je osnova za učenje posameznika, učenje drug od drugega.

V učeči organizaciji so posamezniki in timi avtonomni pri svojem delovanju. Tukaj je ovira vsaka vzpostavljena hierarhija, ki ovira enakost med sodelavci. Odveč so tudi pravila in predpisi, ki zavirajo inovativnost.

Dandanes se število informacij povečuje z neznansko hitrostjo in prav tako se spreminjajo metode dela. Pogoj za uspešnost je samoorganiziranje in samoučenje. Priča smo časom, v katerih se poklicno življenje vse bolj prepleta z osebnim. Učimo se na vsakem koraku.

Pri učenju v organizacijah lahko pride do raznih težav. Ljudje najpogosteje vstopajo v organizacijo polni energije, delovnega elana in želje po uspehu. Na drugi strani ti isti ljudje zapuščajo organizacijo v razočaranju. Dogaja se, da organizaciji in posamezniku

ne uspe vzpostaviti povezave med učenjem posameznika in organizacijo. V današnjih razmerah se morajo posamezniki in organizacije zavedati neljubih dejstev in začeti korenito spreminjati svoje delovno okolje.

Če organizacija ne spodbuja učenja (Erčulj 1997, 2):

- postane nekonkurenčna,
- začne izgubljati najboljše ljudi,
- stagnira,
- nima več motiviranih in zadovoljnih sodelavcev,
- ima slabše znanje in s tem ožje obzorje,
- posnema druge, namesto da bi bila vodilna.

V literaturi, ki obravnava učeče se organizacije, raziskovalci navajajo težave oziroma zaviralne dejavnike pri učenju v organizacijah. Najpogosteje se navajajo te težave (Ivanko 2005, 202):

- neustrezni delovni pogoji v organizacijah,
- organizacijska razdrobljenost (fragmentacija),
- ljudje gradijo zidove,
- nezmožnost delovanja tima zaradi dinamične zapletenosti, učinki enoličnega rutinskega dela,
- posledica načela »nič ni narobe«.

Neustrezni delovni pogoji se največkrat nanašajo na hierarhično organiziranost. Ljudje so naveličani takšnih delovnih pogojev. To pomeni, da bodo tisti najbolj sposobni vložili vse svoje ustvarjalne sposobnosti, ves svoj trud in znanje v to, da zamenjajo organizacijo.

Fragmentacija poslovnega sistema je preprosto delitev organizacije v medsebojno nepovezane kose. Fragmentacija izvira iz nezavednosti medsebojne odvisnosti in systemske povezanosti. Vsi vemo, da je celota močnejša od njenih delcev, zato je potrebno imeti širšo sliko in pregled nad celotno »sestavljanko«.

Ljudje gradijo zidove večinoma nezavedno s tem, ko se organizirajo v skupine. Nastane nezdravo tekmovanje med skupinami, ki zavira učinkovitost in uspešnost celotne organizacije. Če pomagamo ljudem, da vidijo te zidove ali omejitve, ki so prisotne v njihovi organizaciji, smo naredili največji korak naprej.

Nezmožnost delovanja tima zaradi dinamične zapletenosti nastopi takrat, ko se pojavijo nepričakovane okoliščine. Tim podvomi v svoje zmožnosti, medtem ko poskuša dognati kaj se v resnici dogaja.

Učinki enoličnega rutinskega dela ovirajo nastajanje učeče se organizacije. Rutina zavira inovativnost posameznika in razvoj organizacije.

Načelo »nič ni narobe« poskuša zanikati dejstvo, da se morajo stvari spreminjati. Ljudje v največ primerih poskušajo poiskati krivca, namesto da bi iskali možnosti za razrešitev zadeve.

Za učeče se organizacije je značilna sposobnost, da uspešno opravljajo te aktivnosti (Ivanko 2005, 204):

- sistematično reševanje problemov (je zasnovano na psihologiji, teoriji sistemov in znanstvenih metodah),
- eksperimentiranje z novimi pristopi (vključuje fazo sistematičnega iskanja in potrjevanja novih znanj),
- učenje na podlagi lastnih izkušenj (zapisati je treba lastne uspehe in napake ter jih sistematično oceniti in shraniti v obliki, ki omogoča hiter in odprt dostop drugim zaposlenim),
- učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih organizacij (napredni managerji vedo, da so lahko tudi organizacije iz drugih panog učinkovit vir idej in podlaga za ustvarjalno mišljenje),
- učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije (učenje doseže svoj najboljši učinek le, če se znanje hitro razširi iz lokalnega območja, v katerem obstaja, v vse celice organizacije).

Učenje v organizaciji največkrat poteka na različnih ravneh. Najpogosteje prepoznamo individualno učenje, učenje vodij, učenje med sodelavci, učenje timov in učenje na ravni organizacije (O'Connor in Seymour 1996, 118-120).

Individualno učenje je temelj učenja v organizaciji. Posamezniki so tisti, ki pomagajo oblikovati cilje organizacije. Individualno učenje je lahko sistematično ali pa ne, vendar je za organizacijo pomembnejše sistematično učenje, ki je načrtovan in organiziran proces pridobivanja znanja, spretnosti in navad.

Učenje vodij je zelo pomemben dejavnik uspešnosti učeče se organizacije. Od vodij je namreč odvisna kultura organizacije in njena klima. Vodja je s svojim zgledom model vedenja za sodelavce.

Učenje med sodelavci je zaradi skupnega delovnega okolja ter podobnih interesov zmeraj dragocen vir znanja. To znanje medsebojno nadgrajujejo in plemenitijo. Za organizacijo je pomembno, da je to učenje sistematično.

Učenje timov je kritični dejavnik učeče se organizacije. Doseganje skupnega cilja namreč zahteva usklajeno delovanje ključnih posameznikov. Posamezniki se morajo poosebiti s skupnim ciljem in ga vzeti za svojega.

Učenje na ravni organizacije ima za cilj naučiti se temeljnih prvin učeče se organizacije, kot so: posameznikom mora biti dovoljeno nekaj svobode pri njihovem delu; politika in struktura organizacije morata dopustiti prostor spremembi; organizacija

mora biti voljna iskati in zaznavati izzive iz okolja; posameznikom mora biti dovoljeno, da o stvareh razmišljajo sami in da sami pridejo do določenih ugotovitev (Ivanko 2005).

Ker je učenje proces, je mogoče učečo se organizacijo oblikovati le v daljšem časovnem obdobju. Pogoj, ki mora biti izpolnjen je, da ima organizacija primerno okolje, ki vzpodbuja učenje.

Organizacije in posamezniki se dandanes lažje učijo in pridobivajo informacije kot v preteklosti. Na voljo imajo veliko medijev in ostalih virov. Organizacija jim mora, v zameno, omogočiti osebno in poklicno rast, biti mora ustvarjalna in prožna.

3.2.3 »Human relations« model organizacije

Model je nastal kot reakcija na klasično birokratsko organizacijo in znanstveno vodenje. Temeljne predpostavke take organizacije so v tem, da je človek najpomembnejša sestavina dogajanj v organizaciji, da so predvsem pomembne socialne potrebe in zadovoljstvo zaposlenih in da sodelovanje zaposlenih pri odločanju povečuje produktivnost (prav tam).

Do »human relations« modela so avtorji prišli z različnimi eksperimenti v delovnih skupinah. Najpomembnejši eksperiment je bil Hawthornski, ki je opisoval vpliv razsvetljave na storilnost. Poskus so opravili na večjem številu proizvodnih oddelkov, kjer so, večinoma ženske, navijale in sestavljale releje. Pričakovali so, da se bo storilnost sistematično spreminjala z jakostjo svetlobe, a se je pri prvem poskusu izkazalo, da se je storilnost neenakomerno spreminjala ne glede na osvetlitev. Kasneje so poskusili primerjati dve skupini, eno s stalno jakostjo svetlobe in drugo, v kateri intenziteta svetlobe upada. Presenetila jih je ugotovitev, da je bila največja storilnost prav na spodnji meji še ugodne osvetlitve. Zaposlenci te skupine so izjavili, da jim ni bilo treba napenjati oči in da so bili manj utrujeni kot takrat, ko so delali pri normalni osvetlitvi.

Po tej raziskavi bi lahko enostavno sklepali, da neugodna razsvetljava vpliva na povečanje storilnosti. Toda taka sklepanja bi bila gotovo nesmiselna, zato so sklenili, da so morali biti vključeni drugi dejavniki, ki so vplivali na povečano storilnost skupine.

Pri drugi skupini poskusov so si raziskovalci prizadevali odkriti vpliv delovnih razmer na storilnost, kot so npr. dolžina odmora, dolžina delovnega dne, dolžina delovnega tedna itd. Da bi natančneje kontrolirali in merili vplive na učinek dela, so izbrali poseben raziskovalni prostor, v katerem so merili več parametrov. Poskus so razdelili na 13 obdobj, znotraj dveh let. Pri poskusu so zabeležili trend večanja storilnosti, vendar so hkrati ugotovili, da nekaj veliko bolj vpliva na rezultate kot njihovo namerno povzročanje sprememb.

Večina avtorjev si je edina, da so bili spremenjeni, ugodnejši odnosi, ki so vplivali na boljše delovne uspehe, posledica neekonomskih motivov, kar je v nasprotju s stališči

klasičnih teoretikov, ki so verovali samo v ekonomsko simulacijo (prav tam). Eden izmed avtorjev meni, da so vzroki za ugodnejše odnose med ljudmi v spremembi vodstvenega stila, drugačni kontroli dela, v skupinskem opravljanju dela in višji morali zaposlenk, kar bi lahko skupno izrazili kot spremembo neformalne organiziranosti.

Dogodki poskusnega prostora osvetljujejo nekaj pomembnih prvin neformalne organiziranosti, ki so (Tannenbaum 1966, 25):

- spontani in nenačrtni razvoj trdnih odnosov, ki so temeljili na osebni privlačnosti in vzajemni odvisnosti,
- nenačrtni razvoj norm sprejemljivega vedenja članic skupine,
- spoštovanje in razvijanje ustaljenih standardov s strani neformalnega vodje in članic skupine.

Najpomembnejši sadovi Hawthornskih proučevanj so tiste ugotovitve, ki se nanašajo na odnose med sodelavci, odnose med zaposleni in vodji in na metode za sistematično zbiranje podatkov o organizacijskem vedenju (Ivanko 2005, 92).

Teoretiki »human relations« so prvi pokazali na pomembnost medčloveških odnosov v organizaciji. Neposredno so jih povezovali z učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja. Menili so, da mora biti organizacija kot razširjena družina. Pri tem pa so preveč poenostavili delovanje organizacije in s tem zanemarili veliko dejavnikov, ki vplivajo na delovanje in splošno uspešnost organizacije. Največjo »napako« so naredili, ker niso upoštevali okolja organizacije. Problematična so bila protislovja med človekom, organizacijo in okoljem.

3.3 Ključne pomanjkljivosti sodobnih pristopov obvladovanja organizacij

Ključne pomanjkljivosti sodobnih pristopov izhajajo iz narave ljudi samih. Izhajajo predvsem iz »slabih lastnosti« posameznikov. Pri tem mislimo, na slabo samopodobo, slabo samodisciplino, nepoštenost ipd. Vse to je lahko vzrok, da management in organizacija nista uspešna pri doseganju vizij, smotrov, ciljev itd. Sodobni pristopi zahtevajo visoko sposobne, motivirane sodelavce, ki so se pripravljene poistovetiti z organizacijo in nastopati v njenem imenu, za skupne cilje. Pogoji za uspešno sodelovanje so skupni interesi posameznikov in interesi organizacije.

Določeni sodobni pristopi organiziranja organizacij samo navidezno nudijo boljše pogoje zaposlenim, da bi dosegli njihovo pripadnost in lojalnost. Navidezno moč in vpliv dajejo skupinam nižje na »hierarhični« lestvici, ki pa v resnici nimajo nobenega resnega vpliva na temeljne odločitve organizacije. Ti pristopi so dolgoročno manj, ali celo neuspešni, ker ob spoznanju dejanskih namer organizacije, izzovejo uporabo zaposlenih. Zanimiva je misel: Cena za »prehitro« napredovanje ni le večja

izpostavljenost stresu, večja obremenitev in odgovornost, ampak tudi osamljenost, nekakšna izoliranost (Merkač Skok 2005, 152).

Zaradi zmeraj bolj dinamičnega okolja so določene organizacije in posamezniki sklicani samo za določen čas in za določen projekt. Takšno organiziranje ni dolgoročno in ima za posledico razpust skupine. Posamezniki so velikokrat zavedeni in prikrajšani pri »izkupičku«.

4 PRIMERJALNA PRESOJA ORGANIZACIJ

Odločil sem se za primerjalno presojo dveh slovenskih organizacij, organizacije A in B s pomočjo intervjuja. Intervju je zastavljen tako, da kar najboljše zaobjame miselnost vodilnih posameznikov v posamezni organizaciji. Sestavlja ga sedem odprtih vprašanj, ki zahtevajo dodatne utemeljitve pristopov in metod, ki so uporabljeni. Vprašanja intervjuja so v prilogi 1. Intervju je potekal kot pogovor, zato so odgovori zapisani kot celota in ne po posameznih vprašanjih.

Omejitve se lahko pojavijo pri pridobivanju informacij iz organizacij, saj določene podatke obravnavajo kot poslovno skrivnost. Pridobljeni podatki pri intervjuju lahko odstopajo od dejanskih zaradi različnih razlogov intervjuvanca - položaj, v katerega je postavljen, omejeno poznavanje stanja, pritiski sodelavcev idr.

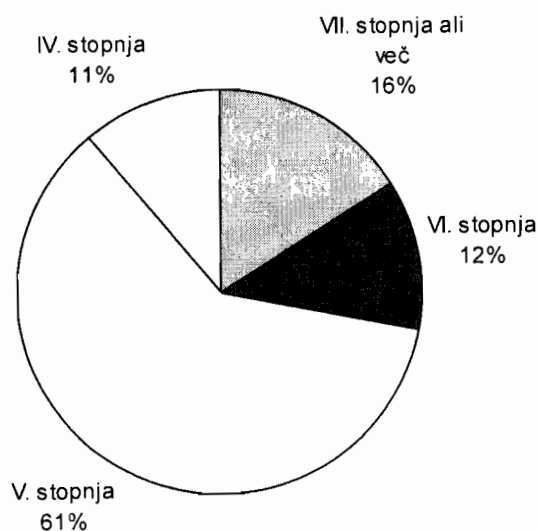
4.1 Organizacija A

Je družba, ki se že dalj časa ukvarja s tehničnim varovanjem ljudi in premoženja. Sedež in uprava podjetja je na Ptuju, v Ljubljani pa imajo poslovno enoto, ki je organizirana predvsem za prodajne storitve.

4.1.1 Predstavitev organizacije A

Organizacija A je družba za tehnično varovanje, ki deluje od leta 1993 in zaposluje 45 zaposlencev. V organizaciji se zavedajo, da so zaposleni sodelavci bogastvo in hkrati gibalno organizacije.

Slika 4.1 Izobrazbena struktura zaposlenih v organizaciji A



Vir: Tenzor 2006.

Letni prihodki v letu 2006 znašajo 4.172.926 EUR, organizacija je zabeležila 32 odstotno rast glede na leto 2005.

Poslanstvo organizacije je zagotavljanje partnerjem prilagojene, kakovostne, tehnološko in izvedbeno dovršene sisteme varovanja ljudi in premoženja, dolgoročna skrb za vgrajene sisteme ter nudenje popolne po-prodajne podpore.

Vizija organizacije je iz vodilne nacionalne družbe za tehnično varovanje prerasti v vodilnega ponudnika tehničnih varnostnih rešitev na trgih Srednje in JV Evrope, ki bo pomenil sinonim za kakovost, strokovnost, vrhunsko tehnično dovršenost in zanesljivost (Tensor 2004).

Izpopolnjevanje poslanstva in uresničevanje dolgoročne razvojne vizije družbe je pogojeno s poslovno filozofijo, ki je že od vsega začetka enaka: zagotavljati vrhunsko kakovost storitev tehničnega varovanja ob vzpostavljanju partnerskih odnosov z dobavitelji in ohranjanju dolgoročnega sodelovanja z naročniki. Učinkovito varovanje ljudi in premoženja je strateška naloga, ki jo je mogoče zaupati izključno profesionalni organizaciji, ki je za to posebej usposobljena.

Organizacija je članica skupine organizacij z osmimi članicami, ki delujejo na celotnem področju bivše Jugoslavije.

Področja delovanja organizacije so: zaščita izdelkov pred krajo, video nadzor, javljanje vloma, javljanje požara, perimetrična zaščita, evidentiranje delovnega časa, kontrola pristopa, sistemi za upravljanje s ključi, prepoznavo registrskih tablic, cevna pošta, knjigomat, sistem za prepoznavo ponarejenega denarja, integracija sistemov, centralni nadzorni sistemi.

Nudijo zaokroženo celoto storitev vse od idejne zasnove, varnostne ocene ogroženosti (ocena tveganja), načrta varovanja, projektiranja, razvoja produktov in storitev, izvajanja varnostnih sistemov, svetovanja, tehničnih servisov, nadzora izvedbe tehničnega varovanja, izobraževanja uporabnikov in po-prodajne podpore.

Ključna naloga organizacije je raziskovanje in analiziranje problemov naročnikov in razvijanje rešitev za optimalno varovanje na vseh tehničnih področjih.

Organizacija se ponaša z lastnim razvojnim oddelkom, katerega plod so že tržno uspešne aplikacije. Med njimi najbolj znane: nadzorna enota za sistem elektronskega cestninjenja, avtomatska prepoznava registrskih tablic in knjigomat.

Naloga projektivnega oddelka organizacije je projektiranje medsebojno povezanih sistemov tehničnega varovanja – integracija, projektiranje samostojnih sistemov tehničnega varovanja in projektantske storitve.

Organizacija je pridobila vse potrebne licence (najpomembnejša licenca: licenca za načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov) in standarde za delovanje.

Partnerji jim zaupajo zaradi:

- celovitih specializiranih rešitev,
- združljivosti in integracije sistemov,
- lastnega razvojnega oddelka,
- lastnega projektivnega oddelka,
- inovativnih tehnoloških rešitev pisanih na kožo naročniku,
- kakovostne – zanesljive opreme,
- zniževanja variabilnih in fiksnih stroškov.

V organizaciji pravijo: »Ključen je odnos do soljudi in to je naša strateška prednost, saj vemo, da smo ljudje organizacija.« Pravijo tudi, da kariera ni le uspeh posameznika, pač pa tudi podjetja. Zavedajo se velike vloge, ki jo imajo zaposleni pri doseganju zastavljenih ciljev in poslovnih uspehov organizacije. Znanja, izkušnje in timski duh so najpomembnejši kapital, ki določajo njihovo učinkovitost in uspešnost. Vedo, da je znanje ključ, ki odpira poti, izkušnje so ključ, ki odpirajo vrata, zato dijakom in študentom že v času študija (študijska praksa) omogočajo spoznavanje poslovnega sveta.

Organizacija izvaja veliko aktivnosti na osveščanju laične javnosti o požarni in protivlomni varnosti (kaj narediti pred poletnimi dopusti, kako ravnati pred odhodom na dopust ipd.). Izvajajo različne dogodke, predavanja, na katerih končne kupce – fizične osebe, opozarjajo na možne posledice neuporabe požarnih in protivlomnih naprav ipd. Sodelujejo tudi na Dnevih civilne zaščite, kjer predstavljajo možnosti uporabe izdelkov in storitev za varovanje.

4.1.2 Intervju o obvladovanju organizacije

Intervju je bil opravljen z vodjo marketinga v organizaciji. Na tem delovnem mestu je zaposlena že štiri leta in dobro pozna strukturo, politiko, vrednote ipd. v organizaciji. Njena stopnja izobrazbe je magister znanosti, področje marketing.

Odgovori na vprašanja so bili kompleksni in prepleteni skozi celotno strukturo organizacije in so zadevali vse ravni zaposlenih.

Vprašanja intervjuja:

1. Na kakšen način in v koliki meri uresničujete želje in cilje sodelavcev znotraj organizacije? Ali so vključeni v odločanje o temeljnih ciljih in strategijah organizacije?
2. Kako ocenjujete in povečujete »produktivnost« posameznika oziroma delovne skupine?
3. S katerimi elementi udejanjate in vplivate na izoblikovanje pozitivne organizacijske klime? Nagrade, kazni, pravila idr.?

4. Menite, da vam je okolje, v katerem deluje vaša organizacija, naklonjeno? Kako skrbite za integracijo organizacije z okoljem? Povezave, partnerji, javnosti idr.?
 5. Menite, da je vaša organizacija primerno organizirana za doseganje in uresničevanje ciljev? Zakaj menite tako?
 6. Kako se lotevate izobraževanja zaposlenih?
 7. Kateri stil vodenja je tisti, ki se vam zdi najprimernejši za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete?
- Zapisknik intervjuja je priložen kot priloga 2.

4.1.3 Interpretacija dobljenih podatkov

Na podlagi odgovorov pridobljeni z intervjujem lahko sklepamo, da gre za uspešno organizacijo, ki že dalj časa uspešno nastopa na trgu. Prednosti, ki jih dosegajo na tržiščih so plod dobre notranje organiziranosti. Velik poudarek je opaziti na vključenosti zaposlenih na vseh nivojih in prepletenosti odločanja v organizaciji. Ker veliko vlagajo v posameznika, izobraževanje in okolje, je moč pričakovati dobre rezultate tudi v prihodnje, vendar tukaj ne velja odnehati, ampak še poglobiti sodelovanje in delovanje na vseh področjih, ki zadevajo organizacijo in njene deležnike. Organizacija se zelo trudi pridobiti in ohraniti ugled v okolju, želijo razumeti potrošnike in biti del njih, jim svetovati, pomagati in jih zastopati. Celovito želijo pokriti dejavnosti in priložnosti, ki jih ponuja okolje, kar jih je pripeljalo tudi do priznanja družbeno odgovornega podjetja.

Na določenih področjih je organizacija organizirana zelo sodobno, času primerno, na določenih področjih pa lahko opazimo, da je precej birokratska, kar pa ni nujno slabost. Birokratska organiziranost navadno vpelje urejenost v organizacijo, če je to uporabljeno v pravi meri, ki ne duši ali celo zavira nadaljnjega razvoja.

Organizacija nudi širok obseg rešitev svojim odjemalcem, kar je v skladu s poslanstvom in vizijo podjetja. Ponuditi želijo celovite rešitve, ki so primerne za končnega potrošnika in prav tako za velike organizacije, ki potrebujejo obsežne in zapletene sisteme varovanja. Organizacija se na tej točki zaveda pomena lastnega razvoja, ki nenehno išče nove rešitve na področju tehničnega varovanja.

Tako kot vsaki sodobni organizaciji, je tudi njim pomembno dolgoročno partnerstvo, tako pri dobaviteljih, kot pri odjemalcih, kar jim omogoča kakovostnejše storitve in večje možnosti skupne rasti.

4.2 Organizacija B

Je organizacija z večletno tradicijo, ki je dobro poznana v lokalnem in širšem okolju po blagovni znamki Renault, servisnih storitvah in tehničnih pregledih. Velja za eno večjih in bolj prepoznavnih organizacij na Ptujju. Leta 2003 so ustanovili poslovno

enoto v Mariboru. V zadnjem času so uvedli veliko sprememb, tako na področju organiziranosti organizacije, kot na področju dejavnosti.

4.2.1 Predstavitev organizacije B

Osnovna dejavnost organizacije B je trgovina in storitve, bolj natančno vzdrževanje in popravila motornih vozil, prodaja vozil ter nadomestnih delov, kot dodatna dejavnost pa še tehnični pregledi.

Zgodovina organizacije sega v leto 1952, takrat so kot enota pričeli z dejavnostjo servisiranja in prodaje rezervnih delov za gospodarska in osebna vozila. Začetki današnje oblike podjetja segajo v leto 1988, ko je TOZD Servis pričel poslovati kot delniška družba (Petovia avto b. l.).

V začetnem obdobju je organizacija imela 80 zaposlenih in je imela pomemben gospodarski in družbeni vpliv na Ptuj. Podobo organizacije z najdaljšo tradicijo na Ptuj so že takrat ustvarjali zaposleni in tudi danes je tako.

Vseh 55 let tradicije je obdobje v katerem so se bogatili z izkušnjami in znanjem ter dejavnost dopolnjevali na najvišji nivo kakovosti. Danes se organizacija predstavlja s 115 strokovno usposobljenimi zaposlenimi, 7500 m² pokritih površin, sodobno opremo in dobrimi prodajnimi programi.

V letu 2005 so ustvarili za 17.624.241 EUR prometa, kar predstavlja 5 odstotno rast glede na prejšnje leto (Petovia avto 2006).

Organizacija prinaša pozitivne učinke na lokalno okolje, saj zagotavlja 115 delovnih mest, ki jih zapolnjujejo sodelavci iz lokalnega okolja, 76 zaposlenih je iz Ptuja in okolice in 39 iz Maribora in okolice. V organizaciji so zaposleni štirje invalidi III kategorije, 16 odstotkov zaposlenih je starejših od 50 let. Med vodilnim kadrom prevladujejo moški.

Poslanstvo organizacije je na trgu zagotavljati konkurenčno in celovito storitev vezano na nakup in vzdrževanje vozila. Visoke standarde kakovosti nameravajo dosegati na vseh področjih poslovanja, saj so le-ta medsebojno odvisna.

Odnos do strank gradijo na zaupanju in s tem računajo na dolgotrajno sodelovanje, zato poslanstvo temelji na dobrem sodelovanju z dobavitelji, ki z znanjem zaposlenih dajejo kupcem še dodatno zaupanje v storitve. Pri tem je vsekakor poslanstvo dodatno podprto z nenehnim razvojem produktov, ki jih zagotavljajo najpomembnejši dobavitelji.

Vizija organizacije je postati eden od vodilnih ponudnikov storitev, v lastni dejavnosti na področju Ptuja in Maribora ter širše okolice.

Vrednote organizacije se odražajo predvsem v odnosih do kupcev, družbenega okolja, poslovnih partnerjev, zaposlenih in lastnikov. Pri tem postavljajo v središče:

- zadovoljstvo kupcev z izbiro in kakovostjo storitev,
- zagotavljanje zanesljivega in dolgoročnega sodelovanja z dobavitelji,
- skrb za varovanje okolja in uporabo okolju prijaznih materialov,
- ustrezno ravnanje z odpadki,
- strokovno usposobljenost zaposlenih in motiviranost za delo,
- ustvarjanje pričakovanega donosa podjetja.

Zaupanje je tisto, na čemer gradijo svojo poslovno strategijo. Pomembna usmeritev organizacije je pridobivanje novih znanj zaposlenih, zato z usposabljanjem in nenehnim dodatnim izobraževanjem zagotavlja pripravljenost za doseganje visokih standardov kakovosti v dejavnosti. Pri tem imajo veliko podporo pri najpomembnejših dobaviteljih, ki zagotavljajo nenehno usposabljanje strokovnega kadra ter razvoj novih produktov pomembnih za doseganje prodajnih ciljev.

Organizacija je koncesionar Renault Nissan Slovenije in Citroena Slovenije ter s tem vezan na izpolnjevanje njihovih standardov kakovosti in drugih zahtev. Na Ptuj in v Mariboru, opravljajo tudi tehnične preglede. V dejavnosti prodaje nadomestnih delov za osebna in tovorna vozila sledijo potrebam kupcev z zagotavljanjem optimalne zaloge delov. Pri prodaji rabljenih vozil si prizadevajo zagotoviti kupcu tehnično brezhibno vozilo, kar zagotavljajo s predhodnimi preventivnimi pregledi in strokovnimi popravili odkupljenih vozil ter garancijo na rabljena vozila.

Dejavnosti organizacije so predvsem storitvene in so direktno usmerjene v izpolnjevanje zahtev, potreb in pričakovanj kupcev. Vodstvo organizacije se zavezuje, da bo s sprejetimi ukrepi in vplivom na vse zaposlene sledilo sprejeti politiki kakovosti ter tako prispevalo k nenehnemu izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti.

Organizacija je v preteklosti beležila veliko število kupcev storitev in proizvodov iz Maribora, zato so se leta 2003 odločili za odprtje poslovne enote v Mariboru, kjer je poskrbljeno za kupca z vsemi storitvami in proizvodi, izjema je le, da na Ptuj zastopajo blagovno znamko Renault (prodaja osebnih in lahkih gospodarskih vozil), v Mariboru pa Citroen (prodaja osebnih vozil).

Politiko kakovosti storitev in blaga prilagajajo standardom po sistemu kakovosti ISO 9001:2000. Standardi kakovosti služijo za učinkovito nadziranje vseh aktivnosti v organizaciji z vidika kakovosti.

4.2.2 Intervju o obvladovanju organizacije

Intervju je bil opravljen z generalnim direktorjem organizacije. To funkcijo opravlja eno leto, prej pa je bil zadolžen za vodenje kakovosti v tej isti organizaciji. Vpeljal je celoten sistem, ki je bil potreben za pridobitev certifikata ISO 9001:2000 in ISO 14000.

Vprašanja intervjuja:

1. Na kakšen način in v koliki meri uresničujete želje in cilje sodelavcev znotraj organizacije? Ali so vključeni v odločanje o temeljnih ciljih in strategijah organizacije?
2. Kako ocenjujete in povečujete »produktivnost« posameznika oziroma delovne skupine?
3. S katerimi elementi udejanjate in vplivate na izoblikovanje pozitivne organizacijske klime? Nagrade, kazni, pravila idr.?
4. Menite, da vam je okolje, v katerem deluje vaša organizacija, naklonjeno? Kako skrbite za integracijo organizacije z okoljem? Povezave, partnerji, javnosti idr.?
5. Menite, da je vaša organizacija primerno organizirana za doseganje in uresničevanje ciljev? Zakaj menite tako?
6. Kako se lotevate izobraževanja zaposlenih?
7. Kateri stil vodenja je tisti, ki se vam zdi najprimernejši za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete?

Zapisnik intervjuja je priložen kot priloga 3.

4.2.3 Interpretacija dobljenih podatkov

Ker ima organizacija 115 zaposlencev, je opaziti obsežen del birokratske organiziranosti. Veliko je pravil, norm in predpisov, kako delati in kaj delati na določenem delovnem mestu. Zaradi svoje velikosti in opravljanja koncesijske dejavnosti prodaje vozil je to pričakovan način obvladovanja organizacije.

Del birokratske organiziranosti vnese tudi standard ISO 9001:2000, ki zahteva določeno mero zapisov in potrebne dokumentacije. Ker pa se vodilni zavedajo pasti, ki jih prinaša takšna organiziranost, poskušajo na drugi strani s popolnoma novimi bolj sodobnimi-interesnimi pristopi. Zagotoviti skušajo večjo avtonomijo pri delu, vpeljati soodločanje, omogočajo izobraževanje in s tem doseganje osebnih ciljev posameznikov itd.

4.3 Primerjava pristopa k obvladovanju organizacije A in B

Na prvi pogled sta si organizaciji zelo podobni, pa vendar drugačni. V organizaciji A je opaziti manjšo mero birokratske organiziranosti kot v organizaciji B. Organizacija

A je tudi bistveno bolj zavedna in povezana s svojim okoljem in udeleženci. Veliko več vlagajo oziroma vračajo v okolje kot organizacija B, kar se kaže v njihovih prizadevanjih in vlaganju v umetnost in kulturo, šport in osveščanje fizičnih oseb.

Z vidika izobraževanja in sodelovanja zaposlenih sta si organizaciji precej podobni. Upoštevati je potrebno, da je organizacija A, s 45 zaposlenimi bistveno manjša od organizacije B, s 115 zaposlenimi, zato so potrebni drugačni pristopi k obvladovanju z vidika interesov in ciljev posameznika v organizaciji, saj jih je težje uskladiti in obvladati pri večjem številu.

Pri obeh organizacijah zasledimo vlaganja v sodobne pristope k obvladovanju organizacije. Zavedajo se pomena znanja in kapitala v ljudeh. Skušajo ga izkoristiti in plemeniti s skupnimi interesi. Prisluhnejo in upoštevajo želje posameznika znotraj organizacije, gradijo partnerske odnose z dobavitelji in odjemalci.

Oboji se zavedajo, da vidik obvladovanja in uporabljene metode nikoli niso idealne in so velikokrat neprimerne, vendar pogojene z veliko drugimi dejavniki. V ta namen so odprti in zavedni novih metod, ki se pojavljajo v glavah zaposlenih in širše, prav tako so pripravljene na nove prijeme in reorganizacije, ki so potrebne za optimalno delovanje organizacije. Organizacija A se je prav v zadnjem času lotila velike reorganizacije podjetja, s tem ko sta lastnika predala vodenje organizacije novemu direktorju, ki bo skušal z novimi idejami in pristopi doseči cilje, ki so zastavljeni. Tudi v organizaciji B je v zadnjem času prišlo do sprememb, in sicer do zamenjave generalnega direktorja ter vpeljave dodatnih dejavnosti in programov znotraj njih.

Vse te spremembe v zadnjem času pri obeh organizacijah kažejo na veliko turbulentnost panog in pripravljenost organizacij, da se lotijo reorganizacij in se odzovejo na spremembe trga. Oboji se zavedajo, da je potrebno narediti še korak dalje ter postati organizacija, ki vzbuja potrebe na trgu in se iztrga iz vloge tistega, ki se na spremembe odziva.

5 SINTEZA INSTRUMENTALNEGA IN INTERESNEGA PRISTOPA

Med obvladovanjem organizacije kot instrumenta in organizacije kot skupnosti interesov, organizma, so velike razlike.

Instrumentalni pristop temelji na tekmovalnosti, nezaupanju med ljudmi, delitvi dela po zmožnostih itd. Izhaja iz interesa deležnikov in vpeljuje instrumente za večjo učinkovitost organizacije. Ta pristop ne upošteva interesov zaposlenih in njihovih vrednot. Zatira vsako delovanje, ki bi škodovalo interesom deležnikov. Zaposleni so sredstvo za doseganje ciljev, ki jih velja nagrajevati in kaznovati, ne kaže pa jim zaupati (Tavčar 2006, 309).

Interesni pristop je nasprotje, vendar se medsebojno ne izključujeta. Govori o povezovanju in ustvarjanju avtonomnega okolja za čim večjo ustvarjalnost sodelavcev. Sodelavci so pomembni udeleženci organizacije, ki jih je treba spodbujati ni usmerjati, k ciljem organizacije, ki so vsem skupni. V organizaciji vlada zaupanje med udeleženci na vseh ravneh (prav tam).

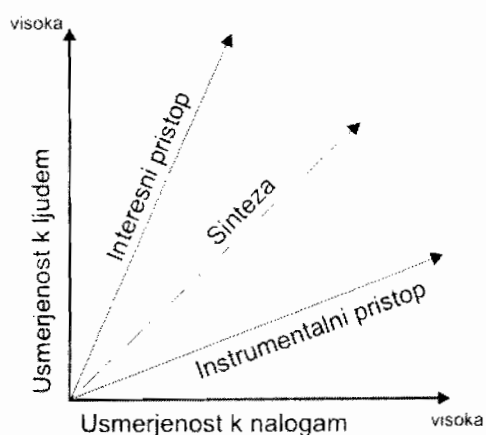
Zagovorniki instrumentalnega pristopa menijo, da so zagovorniki interesnega pristopa naivni, ko popolnoma zaupajo sodelavcem. Pravijo, da je egoizem prvinska lastnost človeka. Pri tem, ko zaupajo sodelavcem, se zavedajo določene mere tveganja, ampak zavedajo se tudi, da brez tveganja ni uspeha. Management in managerji se postavljajo za vzor pri tem, ko zaupajo sodelavcem in tako gradijo pripadnost ter predanost nalogam. Brez zaupanja ni složnega delovanja in ne uspešne organizacije. Po drugi strani pa mora biti zlorabljanje zaupanja primerno sankcionirano.

Medtem ko urejanje delovanja organizacije sledi pretežno instrumentalnemu pristopu, urejanje delovanja sodelavcev sledi interesnemu vidiku organizacije. Manager naj torej izhaja iz interesnega pristopa, vendar naj vgrajuje v urejenost tudi sestavine instrumentalnega pristopa, ki preprečujejo samovoljno, škodljivo delovanje (prav tam).

V organizacijah prihaja do medsebojnih tekmovanj, ki pa so dvorezen meč. En vidik tekmovanja je dopolnjevanje in izboljševanje doseženega, drugi vidik pa je prikrivanje in škodovanje »nasprotniku«. Tekmujejo lahko za različne cilje: osebni interesi, lastno dokazovanje, napredovanje ipd. Takšna tekmovanja lahko najedajo medsebojno zaupanje in sodelovanje, sprožijo rivalstvo, nasprotovanje in sovraštvo. Zato interesni vidik, organizacije usmerja k sodelovanju in ne k tekmovanju.

V praksi se je izkazalo, da sta instrumentalni in interesni pristop dve skrajnosti in da obravnavata organizacijo vsak s svojega zornega kota, a uspešnejša je sinteza obeh pristopov, in sicer uporaba interesnega pristopa za urejenost organizacije in instrumentalnega pristopa za zagotavljanje učinkovitosti organizacije.

Slika 5.1 Prikaz različnih pristopov obvladovanja organizacije



Vir: prirejeno po Ivanko 2005, 132.

5.1 Vpeljava sinteze instrumentalnega in interesnega pristopa na primeru organizacij A in B

Pri obeh presojanih organizacijah je moč opaziti elemente instrumentalnega in interesnega pristopa. Ključno je vprašanje, kateri pristop prevladuje in ali je prevlada oziroma uporaba tega pristopa optimalna za organizacijo. Upoštevati moramo, da je organizacija B veliko večja kot organizacija A, z vidika števila zaposlenih, vrednosti letnega prometa in prav tako iz vidika končnih uporabnikov storitev in izdelkov. Ti razlogi v določeni meri vplivajo na prevladovanje bodisi instrumentalnega pristopa, kjer je pomembna večja učinkovitost organizacije, ali interesnega pristopa, v organizaciji, kjer prevladuje umsko delo ter visoka stopnja avtonomije zaposlenih.

Sintezo instrumentalnega in interesnega pristopa na primeru organizacij lahko vpeljemo z uporabo dejavnikov, ki so značilni za posamezen pristop in so prikazani v tabeli 5.1.

Tabela 5.1 Dejavniki instrumentalnega in interesnega pristopa

Instrumentalni pristop	Interesni pristop
– Tekmovanje,	– Povezovanje,
– teorija X o ljudeh,	– teorija Y o ljudeh,
– nezaupanje med ljudmi,	– zaupanje med ljudmi,
– trda urejenost kot omejitve,	– mehka urejenost kot avtonomija,
– delitev dela po zmožnostih,	– delitev dela po interesih,
– informiranje - stroji, skladišča znanj,	– informiranje - ljudje, ustvarjalnost,
– procesi kot mehanizem,	– procesi kot sodelovanje,
– nagrajevanje - potrebe,	– spodbujanje - vrednote,
– lastninsko povezovanje,	– interesno povezovanje,
– hitro, trdo spreminjanje urejenosti.	– zvezno, mehko sprem. urejenosti.

Vir: Tavčar 2006, 309.

Ob upoštevanju dejavnikov, ki jih Tavčar opisuje v tabeli 5.1 lahko ugotovimo, da je organizacija A veliko bolj interesno orientirana kot organizacija B, kjer prevladujejo dejavniki značilni za instrumentalni pristop.

Pri organizaciji A zasledimo veliko mero povezovanja med sodelavci in ostalimi deležniki podjetja. Veliko manj je tekmovanja, ki bi škodilo učinkovitosti in uspešnosti organizacije. V organizaciji, je velika stopnja avtonomnosti in delovne svobode, ki temelji na medsebojnem zaupanju. Delo je po večini razdeljeno po zmožnostih ob upoštevanju interesov posameznika. Medtem ko lahko organizacijo A pri prvi polovici dejavnikov uvrstimo med tipično interesno organizirane, je v drugem delu pri procesih, nagrajevanju in spreminjanju urejenosti zelo instrumentalno organizirana. Uporabo instrumentalnega pristopa lahko razumemo kot instrument za večanje učinkovitosti organizacije.

Organizacija B se veliko bolj nagiba k instrumentalnemu pristopu. Kot je mogoče ugotoviti iz opravljenega intervjuja, je v organizaciji velika mera birokratske organiziranosti. Ta organiziranost zapostavlja zaposlene sodelavce in zavira njihovo kreativnost. Organizacija ima velik neizkoriščen potencial na področju kreativnosti posameznika in medsebojnega zaupanja zaposlencev, predvsem na nižjih nivojih. Na drugi strani se organizacija poslužuje zelo sodobnih metod izobraževanja, s katerimi skušajo »omiliti« instrumentalni pristop obvladovanja organizacije. Organizacija B je »šolski« primer organizacije, ki uporablja instrumentalni pristop za svojo učinkovitost in interesni pristop za urejenost organizacije.

Obe organizaciji potrjujeta in zagovarjata uporabo sinteze instrumentalnega in interesnega pristopa obvladovanja organizacije, ob povečani skrbi za ljudi.

5.2 »Mehki« dejavniki pri obvladovanju organizacije

Organizacije in ljudje znotraj njih postajajo zmeraj bolj zahtevni in hkrati želijo zmeraj več svobode pri svojem delu. Želijo izpolniti potrebe, ki so veliko višje na lestvici, kot zgolj potreba po preživetju in hrani. Ljudje postajajo zavedni situacij, ki jih je prinesel kapitalizem in moderna družba ter si želijo svojega deleža te velike pogače.

Organizacije so tiste, ki bodo morale prilagoditi organiziranost do te mere, da bodo učinkovito in uspešno zadovoljevale interese vsakega posameznika, ki je kakorkoli povezan z njo. Začeti je potrebno gledati veliko širše, izven meja same organizacije. Sedaj, v razmahu globalizacije in združevanja trgov, je potrebno prestopiti okvire lokalnih in državnih meja ter ustreči potrebam, ki jih ponuja to »novo« okolje. Zavedati se moramo, da je to, kar je bilo še pred časom nedosegljivo, danes povsem pred vrati in to predvsem zaradi novih tehnologij in dosežkov ljudi znotraj organizacij.

Interesni pristop k obvladovanju organizacije kaže in upošteva ravno to, da so ljudje in intelektualni kapital tisto, kar je treba negovati in na čem je treba graditi. Pristop je skorajda idealističen z vidika posameznika, ki vstopa v takšno organizacijo, vendar zahteva veliko mero samodiscipline. Organizacija mora biti zelo pazljiva pri izbiri in vključevanju sodelavcev ter ostalih deležnikov v tako organizirano strukturo, kajti zaradi svoje odprtosti in pripravljenosti, interesom posameznika, so veliko bolj izpostavljeni in ranljivi kot organizacije, ki so zelo instrumentalne.

Organizacije, kjer prevladujejo »mehki« dejavniki obvladovanja organizacije, imajo globoko zakoreninjeno kulturo, vrednote, jasno definirano vizijo, poslanstvo ter smotre, ki so skupni vsem vključenim v organizacijo. Sodelavci so spoštovani, imajo veliko mero avtonomnosti, ni hierarhije, so motivirani za doseganje skupnih ciljev, omogočena jim je velika mera svobode pri svojem delu itd. Takšne organizacije so v okolju največkrat zelo priljubljene in privlačne za posameznika.

Na osnovi izdelane diplomske naloge in prebiranja literature sem sestavil tabelo 5.2, ki nakazuje, kako uporabiti in vpeljati interesni pristop ter »mehke« dejavnike pri obvladovanju organizacije.

Tabela 5.2 Vpeljava interesnega pristopa in »mehkih« dejavnikov v organizacijo

»Mehki« dejavniki pri obvladovanju organizacije izhajajo iz:
<ul style="list-style-type: none">– Skupnih vrednot,– kulture,– filozofije,– politike organizacije,– jasne vizije,– poslanstva, ki vključuje interese okolja,– smotrov in ciljev, ki so zanimivi za sodelavce in širše okolje.
Pri tem morajo biti izpolnjeni pogoji interesnega pristopa:
<ul style="list-style-type: none">– Velika mera svobode pri delu,– nizka stopnja hierarhije, ki zavira kreativnost skupin,– nagrajevanje in motiviranje sodelavcev, ki pa ne sme biti izključno materialno,– stimuliranje,– spoštovanje sodelavcev,– vračanje koristi v okolje,– dodatni bonusi za boljši socialni položaj posameznika,– pozitivna klima v organizaciji,– pripadnost organizaciji,– dodatno izobraževanje v skupnem interesu,– poudarek je na sodelovanju in ne tekmovanju.

6 SKLEP

Pri proučevanju tradicionalnih - instrumentalnih pristopov obvladovanja organizacij je zelo zanimivo dejstvo, da se je večina teoretikov ukvarjala z večanjem produktivnosti neposredno z dvigom učinkovitosti in optimiranja delovnih procesov. Kar je tipično za industrijsko dobo je to, da se nihče ni ukvarjal s človekom in njegovimi interesi ter potrebami, bilo je delo, ki ga je treba opraviti - čim več, v čim krajšem času. Pri takšnem načinu dela je prihajalo do velikega splošnega nezadovoljstva zaposlenih, ki so garali do meja skrajnosti.

Za njimi so se pojavili teoretiki, ki so skorajda idealistično zagovarjali interese in želje posameznika. Pojavljati se je začela druga skrajnost, ljudem je treba prisluhni, jim omogočiti visok status v družbi itd. Sodobni pristop obvladovanja organizacij izhaja iz skupnih interesov in organizacijo obravnava kot živ organizem. Vzrok za nastanek takšnega pristopa je prehod gospodarstva iz proizvodnega v zmeraj bolj storitveno. Storitvene dejavnosti ne temeljijo na fizičnem delu, ampak na umskem delu posameznika in skupin, ki pa imajo različne cilje, interese, vrednote, kulturo itd. Zavedanje, da so ljudje tisti, ki dodajajo vrednost izdelkom in storitvam, je v organizacijah sprožilo skrb za posameznika in intelektualni kapital.

Priča smo prehodu nekdanj zelo pomembnega finančnega kapitala, na danes pomembni intelektualni kapital, ta pa lahko le v določeni meri prehaja na organizacijo, medtem ko ga večina ostaja v glavah ljudi. Organizacije skušajo ta kapital čim bolje prenesti iz ljudi na organizacijo s patenti, zapisi, normami ipd., vendar so na koncu še zmeraj ljudje tisti, ki vse to znanje uporabljajo.

Z odgovori na vprašanja intervjuja sem potrdil zavedanje presojanih organizacij o pomembnosti sinteze instrumentalnega in interesnega pristopa ter nenazadnje pomembnosti uporabe »mehkih« dejavnikov pri obvladovanju organizacije. Zavedanje, da posameznik ni motiviran za delo, če nima tudi sam koristi, je prisotno pri obeh presojanih organizacijah. Organizacije skušajo s svojim reorganiziranjem slediti in se odzivati na spremembe trga in se ob tem opirajo na sodobne pristope organiziranja.

Menim, da je pri obeh presojanih organizacijah še veliko manevrskega prostora in priložnosti za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti. Obe organizaciji bi lahko v večji meri in bolj dosledno definirale osnovne, temeljne elemente organizacije za uspešno obvladovanje. S tem mislim na določitev skupnih vrednot, kulture ter politike podjetja, skladno s tem pa prilagoditev strategij za dosego zastavljenih ciljev, ki naj bodo v skladu z vizijo in poslanstvom organizacije. Na osnovi teh elementov bi veliko lažje uporabljali »mehke« dejavnike pri obvladovanju organizacije in interesni pristop, ki izboljša zadovoljstvo sodelavcev, partnerjev in okolja ter dolgoročno prinaša večje koristi. Hkrati pa se morata organizaciji zavedati, da je spreminjanje teh elementov

Sklep

težavno in dolgotrajno saj so posredi ljudje in njihovi interesi. Spreminjanje naj bo čim manj agresivno in izvedeno v sodelovanju posameznikov in skupin.

Organizaciji naj opustita pristope, ki zavirajo kreativnost in ovirajo svobodo pri delu, spodbujata naj skupinsko sodelovanje pri iskanju razrešitev ter nagrajujeta uspehe. Sodelavce naj vključita v snovanje in določanje ciljev ter iskanje novih priložnosti, ki se ponujajo.

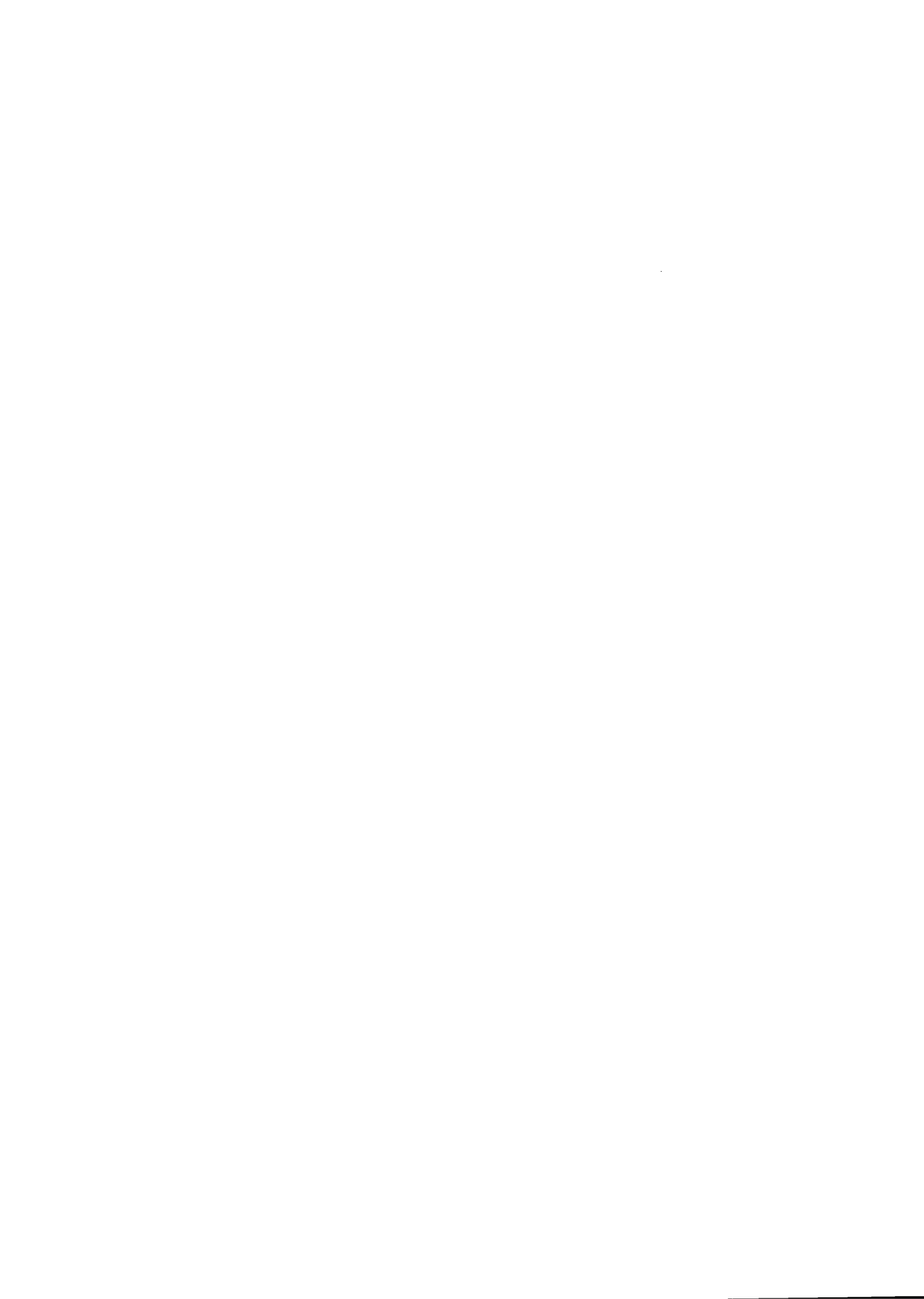
Prihodnost organizacij nedvomno temelji na ustvarjanju, uporabi in ravnanju z znanjem. Organizacije se morajo zavedati, da bodo dolgoročne konkurenčne prednosti lahko dosegali le na osnovi dejstva, da so se individualno in skupinsko sposobni učiti hitreje kot njihovi konkurenti ter da znajo skupni osvojeni intelektualni kapital uporabiti in izkoristiti, ko je to potrebno.

LITERATURA

- Beyer, Marija. 1996. Posameznik je kot izvir. *Delo*, 13. november, 5.
- Bučar, France. 1972. *Nekaj problemov organizacije in poslovanja velikih podjetij*. Ljubljana: ICEF.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Erčulj, Justina. 1997. *Šola kot učeča se organizacija*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Fayol, Henri. 1925. *Administration Industrielle et Generale*. Paris: Dunod.
- Ivanko, Štefan. 2005. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- McGregor, Douglas in Bennis G. Warren. 2000. *Douglas McGregor, revisited: managing the human side of the enterprise*. New York: Wiley.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane in Jure Kovač, ur. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
- O'Connor, Joseph in John Seymour. 1996. *Spretnost sporazumevanja in vplivanja*. Žalec: Sledi.
- Petovia avto. B. l. Vstopna stran. [Http://www.petovia-avto.si](http://www.petovia-avto.si) (18. 10. 2007).
- Senge, Peter. 1994. *The Fifth Discipline*. New York: Currency – Doubleday.
- Tannenbaum, Arnold S. 1966. *Social Psychology of the Work Organization*. Belmont, California: Wadsworth Pub. Co.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Taylor, Frederick W. 1967. *Znanstveno upravljanje*. Beograd: Rad.
- Tenzor. 2004. Vstopna stran. [Http://www.tenzor.si](http://www.tenzor.si) (15. 10. 2007).
- Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.

VIRI

- Petovia avto. 2006. *Letno poročilo za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Petovia avto, d. d.
- Tenzor. 2006. *Predstavitev Skupine Tenzor*. Interno gradivo, Tenzor, d. o. o.



PRILOGE

Priloga 1 Intervju

Priloga 2 Zapisnik intervjuja - organizacija A

Priloga 3 Zapisnik intervjuja - organizacija B



Intervju

V nadaljevanju so vprašanja, ki vam jih želim zastaviti.

Prosim vas, da na vprašanja odgovorite v čim širšem smislu.

Vaše odgovore bom uporabil v sklepnem delu diplomske naloge, kjer pripravljam sintezo teoretičnega dela z empiričnimi dejstvi s področja »mehkih« dejavnikov obvladovanja organizacije.

Zelo bi me veselilo, če bi privolili v snemanje pogovora (zvočni zapis) na podlagi katerega bi lažje in bolj dosledno pripravil zapis intervjuja.

Opomba:

V diplomski nalogi bodo organizacije omenjene, kot organizacija A in organizacija B.

Vprašanja:

- 1. Na kakšen način in v koliki meri uresničujete želje in cilje sodelavcev znotraj organizacije? Ali so vključeni v odločanje o temeljnih ciljih in strategijah organizacije?*
- 2. Kako ocenjujete in povečujete »produktivnost« posameznika oziroma delovne skupine?*
- 3. S katerimi elementi udejanjate in vplivate na izoblikovanje pozitivne organizacijske klime? Nagrade, kazni, pravila idr.?*
- 4. Menite, da vam je okolje, v katerem deluje vaša organizacija, naklonjeno? Kako skrbite za integracijo organizacije z okoljem? Povezave, partnerji, javnosti idr.?*
- 5. Menite, da je vaša organizacija primerno organizirana za doseganje in uresničevanje ciljev? Zakaj menite tako?*
- 6. Kako se lotevate izobraževanja zaposlenih?*
- 7. Kateri stil vodenja je tisti, ki se vam zdi najprimernejši za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete?*

Matej Kostanjevec

Ptuj, 4. 9. 2007



Zapisnik intervjuja - organizacija A

Želje in cilje sodelavcev uresničujejo tako, da so vodje posameznih oddelkov aktivno vključeni v odločanje o ciljih in strategiji organizacije, saj menijo, da je to ključno za interdisciplinarno znanje. Sodelavci na nižjih nivojih so vključeni v odločanje o sprotnih zadevah, ki so aktualne v posameznih oddelkih. Menijo, da se pri vključitvi vseh zaposlenih sodelavcev na različnih nivojih uresničujejo in udejanjajo želje ter cilji posameznikov.

Za ocenjevanje in povečevanje produktivnosti v organizaciji uporabljajo različne metode preverjanja produktivnosti posameznika in skupine glede na delo, ki ga opravljajo. Produktivnost terenskih zaposlenecv uspešno povečujejo s plačilom nadur za opravljeno delo. Prodajne inženirje ocenjujejo na podlagi planiranega in doseženega prometa, dodatno merilo pa predstavlja plačana in uspešno zaključena realizacija. Dodatna vzpodbuda vsem zaposlenim je letna nagrada »zaposlenec leta«, ki jo podelijo ob koncu vsakega poslovnega leta najuspešnejšemu sodelavcu. Vpeljali so tudi nagrado za interno pridobivanje poslov, ki jo podelijo najuspešnejšemu.

Menijo, da je za ohranjanje pozitivne organizacijske klime najprej potrebno vzpostaviti »pravila igre« oziroma poslovanja, šele nato se lahko izvaja stimulacija ali destimulacija. Organizacija ima vzpostavljene kodekse poslovanja in posebej opredeljene zadeve za posamezna delovna mesta in zaposlene. V praksi se je izkazalo, da je bolje, če je več nagrad kot kazni, a 14 letne izkušnje so pokazale, da so tudi kazni zelo pomemben inštrument obvladovanja in zagotavljanja klime v organizaciji. Nagrajevanje in kaznovanje pa ne sme biti zgolj materialno.

Zaposleni so gonilo podjetja in zato tudi vzdržujejo redne plače, dobre delovne pogoje, možnost koriščenja dopusta, trinajsto plačo, enourno malico, nagrade itd. Pomembno je druženje vseh zaposlenih, zato se vsako leto udeležujejo zimskih iger, praznovanje rojstnega dneva organizacije, novoletno praznovanje, športno druženje idr.

Okolje, v katerem deluje organizacija jim je naklonjeno, saj v večini primerov »varujejo« naročnike. Trend življenja in življenje samo je nepredvidljivo in neusmiljeno. S tem se tudi povečuje stopnja kriminalitete in prav za zmanjševanje te stopnje ponujajo rešitev. Organizacija daje velik poudarek aktivnemu komuniciranju z vsemi javnostmi. Pravijo, da jim je pomembno lokalno okolje, saj je to okolje, ki jim je omogočilo, da so postali to, kar so. Prav to je razlog, da vzpodbujajo lokalno okolje na treh nivojih: kulturno – umetniški nivo, športni nivo ter nivo osveščanja fizičnih oseb.

V kulturno – umetniškem nivoju vzpodbujajo mlade umetnike k izražanju kreativnosti; do nedavnega so imeli svojo likovno galerijo, sedaj pa imajo likovno zbirko, ki se predstavi na vsaki dve leti. Aktivno sodelujejo v kulturno – umetniškem društvu, ki vzpodbuja mlade umetnike.

Priloga 2

V športnem svetu se zavedajo, da lahko veliko naredijo za otroke in mladino, da se aktivno vključujejo v svet športa. Že več let so sponzorji ženskega rokometnega kluba.

Pomemben segment predstavljajo prebivalci lokalnega okolja, s katerimi aktivno komunicirajo in jih osveščajo. Stalna akcija, imenovana »varni doma«, s katero želijo ljudem predstaviti, kaj in kako lahko vsak posameznik doprinese k večji varnosti sebe in svojih najdražjih, se je izkazala za zelo uspešno.

Pomembni so tudi poslovni partnerji - naročniki. Z naročniki sodelujejo tako, da jih izobražujejo, zagotavljajo kakovost tehnične opreme in kakovost izvedbe.

Najpomembnejše pa je, da jim lahko ponudijo celovito rešitev na področju tehničnega varovanja, kar pomeni od razvojnih rešitev, projektiranja, vgradnje opreme, servisiranje in do po-prodajnih storitev. Tako kot pri naročnikih, jim je tudi pri dobaviteljih zelo pomembno dolgoročno sodelovanje.

Menijo, da je organizacija primerno organizirana za doseganje in uresničevanje ciljev, vendar so lastniki spoznali, da je v obdobju zadnjih štirih let prerasla svoje okvire in je potrebovala reorganizacijo. Temu je v začetku tega leta sledila reorganizacija glede na ciljne skupine naročnikov.

Organizacija je vsa leta obstoja dosegala cilj vsakega uspešnega podjetja, večanje letnega prometa in posledično uživala dobiček, vendar sta lastnika ugotovila, da je potrebno v prihodnje storiti še veliko več za ohranjanje pozitivnega trenda. V ta namen sta zaposlila direktorja podjetja, ki bo v prihodnje vodil organizacijo do novih uspehov.

Izobraževanja zaposlenih se lotevajo tako, da s pomočjo letnih razgovorov spoznavajo želje in cilje zaposlenih za osebno rast in razvoj. Glede na želje posameznika in potrebe organizacije se uskladijo načrti izobraževanja, ki doprinesejo k višji ravni prepoznavanja in razreševanja problemov. Vzpostavi se strategija izobraževanja, ki temelji na notranjem in zunanjem izobraževanju. Interno izobraževanje je izključno tehnično izobraževanje, ki ga izvaja razvojni oddelek. Izobraževanje je razdeljeno glede na razdelitev organizacije, na dva osnovna segmenta: prodajne-ciljne skupine in produktne skupine. Prodajne-ciljne skupine so zasnovali ob začetku letošnjega leta in predstavljajo snovanje celovitih rešitev za posamezne ciljne skupine, kot so: trgovina, javna uprava, promet, končni uporabnik, industrija, bančništvo in telekomunikacije. Produktne skupine pa predstavljajo rešitve znotraj ciljnih skupin: sistemi zgodnjega odkrivanja in javljanja vloma, sistemi zgodnjega odkrivanja in javljanja požara, sistemi zaščite izdelkov pred krajo, kontrola pristopa, sistem za upravljanje s ključi, video nadzor, perimetrija, knjigomat, prepoznavna registrskih tablic.

Pri razmišljanju o stilih vodenja menijo, da je najpomembnejše vodenje timov, pri čemer tim ljudi »razrešuje probleme ali potencialne probleme« naročnikov. Pri takšnem vodenju je najpomembnejše informiranje vseh zaposlenih o problemih, ki nastajajo.

Pravijo, da če želijo uspešno voditi organizacijo, potem morajo biti vsi zaposleni seznanjeni, kakšen je njihov položaj in kam so namenjeni. Ključno je torej poznavanje vizije in strategije podjetja, politike kakovosti in ciljev organizacije. Če organizacija doseže to stopnjo se lahko veča pozitivna organizacijska identiteta, ki izžareva pozitiven odnos zaposlenih pri vseh deležnikih podjetja.



Zapisnik intervjuja - organizacija B

V odločanje o temeljnih ciljih in strategijah organizacije so vključeni vodstveni sodelavci prvega in drugega nivoja. Na rednih tedenskih sestankih posameznih oddelkov imajo zaposleni možnost spregovoriti tudi o svojih željah in ciljih. Sodelavcem je omogočeno napredovanje in izobraževanje.

Produktivnost ocenjujejo tako, da pri vseh zaposlenih sodelavcih merijo doseganje mesečnih ciljev, ki so vnaprej določeni in načrtovani. Doseganje ciljev produktivnosti in kakovosti je stimulirano. Produktivnost dodatno povečujejo z ustrezno organizacijo dela in razpoložljivostjo kapacitet. Zaposleni opravljajo naloge v odvisnosti od trenutnih potreb in zahtev kupcev.

Na pozitivno organizacijsko klimo vplivajo z nagrajevanjem, jasnim sistemom stimulacij, rednimi sestanki v oddelkih. Prej kot pravila obstajajo standardi poslovanja, ki jih zaposleni morajo dosegati, poudarek je na zavedanju o tem, zakaj je potrebno dosegati ustrezne standarde (ne zaradi napisanih pravil). Nekaj pravil in norm je določenih tudi s strani koncedenta, ki določa pričakovane prodajne rezultate za posamezno področje.

Okolje, v katerem deluje organizacija je zelo konkurenčno. Lahko govorimo tudi o tem, da obstaja določena naklonjenost okolja, mogoče zaradi večletne tradicije, vendar je to zelo relativno. Predvsem skrbijo za dobro sodelovanje s kupci in dobavitelji, lokalno skupnostjo, podpirajo različne lokalne aktivnosti.

Organizacija potrebuje še nekatere spremembe v organizaciji, predvsem v jasni členitvi posameznih programov. V organizaciji se zavedajo trenutnega primanjkljaja na področju organiziranosti, predvsem s strani kadrov. Zavedajo se turbulentnosti okolja in dinamičnosti panoge, zato ji skušajo slediti z nenehnim prilagajanjem, tako organiziranosti, kot pristopa do končnega uporabnika njihove storitve ali izdelka.

Zaposleni se izobražujejo tako znotraj organizacije kot zunaj. Notranja izobraževanja so redna izobraževanja, ki zajemajo predvsem uvajanje in poglobljanje že osvojenih ali novih znanj s področja dela. Zunanje izobraževanje je zelo obsežno, saj so kriteriji koncedentov zelo visoki. Razvit je tudi sistem izobraževanja na daljavo (Learning management sistem), ki se je izkazal za zelo uspešnega, predvsem v upravnem delu podjetja.

O primernem stilu vodenja pravijo, da to vsekakor ni direktivni stil vodenja. Pomembni so elementi pooblaščenja oziroma delegiranja, sodelovanja ali podpiranja podrejenih, v določenih situacijah je uspešen mentorski oziroma inštruktivni stil. Različni stili se vsekakor prepletajo, vendar direktivnih elementov mora biti najmanj za doseganje pozitivne organizacijske identitete.

