



Društvo  
SLOVENSKA  
AKADEMIJA ZA  
MANAGEMENT

# Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik II, številka 2, oktober 2010

# Kazalo

## 3 Uvodnik

Jure Kovač

## Strokovno-raziskovalni prispevki

### 4 Vloga sodobnih izobraževalnih tehnologij pri organizacijskem učenju in uspešnosti poslovanja podjetij

Tanja Arh

### 14 Kako izboljšati komuniciranje v organizacijah: Primer slovenskih organizacij

Zlatko Nedelko, Vojko Potočan

### 21 Organizacijska naravnost skupine inženirjev v enoti Centra za informatiko Mestne občine Ljubljana

Ana Seliškar

## Razmišljanja

### 29 Šest zablod v organizacijski literaturi: možne posledice za ravnatelje

Jon Aarum Andersen

### 36 Študij managementa (ravnateljevanja) nasploh in s poudarkom na bolonjski reformi

Rudi Rozman

## Informacije

### 41 Poročilo o poteku 11. znanstvenega posvetovanja o organizaciji

Miran Mihelčič

### 43 Poročilo o prvem mednarodnem posvetovanju Društva slovenska akademija za management o ravnateljevanju (managementu) in organizaciji: organizacija kot sistem dinamičnih razmerij in uporabnost te teorije

Rudi Rozman

## V spomin

Alešu Nemcu v spomin

## Povzetki - Abstracts

# Uvodnik

Okrevanje svetovnega gospodarstva poteka počasi. V razvitem gospodarskem okolju je gospodarska rast skromna in nadaljnji razvoj negotov. Tudi v našem okolju so smernice podobne. Prevladuje previdnost pri napovedovanju prihodnjega gospodarskega razvoja in managerji v podjetjih so redkobesedni pri predstavljanju razvojnih načrtov. Rast v svetovnem gospodarskem okolju spodbujajo nove industrijske države (t. i. skupina BRIK), v katerih gospodarska rast dosega zavidljivo stopnjo. Naša podjetja se bodo morala preusmeriti na nove trge in managerji ne bodo mogli več čakati na ponovno gospodarsko rast na tradicionalnih trgih. Globalna kriza je do temeljev pretresla svetovno gospodarstvo in v tem trenutku poteka proces spreminjanja in prerazdelitve gospodarske moči v svetu. Po krizi bodo razmere v gospodarstvu v svetu drugačne, kot smo jih bili vajeni do sedaj, in konkurenčna tekma se bo samo še zaostrila. Našim podjetjem ne bodo konkurirali samo tekmeci iz vzhodnoevropskih držav, temveč se jim bodo pridružila še podjetja iz novih industrijskih držav.

V novi številki revije *Izzivi managementu* smo zbrali zelo zanimive prispevke z različnih področij organizacije in managementa, ki lahko managerjem pomagajo v: pridobitnih organizacijah pri oblikovanju konkurenčnejših podjetij in v nepridobitnih organizacijah k povečanju njihove učinkovitosti. Pri izboru najbolj poskušamo slediti osnovnemu poslanstvu revije. To je povezovanje teorije s praktičnimi izkušnjami.

Prvi je prispevek z naslovom *Vloga sodobnih izobraževalnih tehnologij pri organizacijskem učenju in uspešnosti poslovanja podjetij* avtorice Tanje Arh. Znanje je eden od ključnih dejavnikov večje konkurenčnosti podjetij. S pomočjo sodobnih izobraževalnih tehnologij lahko občutno povečamo učinkovitost organizacijskega učenja in povečamo uspešnost poslovanja podjetij. V našem okolju se managerji še vse premalo zavedajo in cenijo pomen znanja pri oblikovanju konkurenčnih prednosti svojih podjetij. Članek Arhove prinaša potrditev postavljene teze o medsebojni povezanosti organizacijskega učenja in poslovne uspešnosti podjetij.

Velik pomen komuniciranja znotraj podjetij in drugih organizacij je bil neštetokrat izpostavljen, zelo malo pa poznamo resnično prakso v slovenskih podjetjih. Zato je članek z naslovom *Kako izboljšati komuniciranje v organizacijah: primer slovenskih organizacij* avtorjev Zlatka Nedelka in Vojka Potočana še toliko bolj zanimiv. V prispevku avtorja podrobno predstavita rezultate svoje empirične raziskave in osvetlita povezanost med značilnostmi organizacije posameznih podjetij in oblikami komuniciranja.

Tretji prispevek v rubriki strokovno-raziskovalnih člankov je izviren poskus merjenja kakovosti organizacije v Centru za informatiko MO Ljubljana avtorice Ane Seliškar. Na osnovi metodologije, ki jo je razvil profesor Miran Mihelčič, je avtorica izvedla merjenje kakovosti organizacije združb (po metodologiji MUKOZ) na skupini inženirjev v Centru za informatiko MO Ljubljana in pri tem ugotovila, da je navedena skupina zaposlenih bolj usmerjena k zagotavljanju poslovnih učinkov oziroma k organizaciji omejene samoiniciative kot pa k organizaciji, naravnani k ljudem, ali k organizaciji spodbujane samoiniciative.

Rubrika *Razmišljanja* vključuje dva prispevka. Prvi je prevod referata avtorja Jona A. Andersena na 1. mednarodnem posvetovanju z naslovom *The Organisation as a System of Dynamic Relationships and its Applications*, ki ga je Društvo slovenska akademija za management organiziralo junija letos na Brdu pri Kranju. V prispevku avtor na svojevrsten način opravi z (po njegovem mnenju) zablodami, ki jih lahko zasledimo v organizacijski literaturi in imajo vpliv na delovanje managerjev. V drugem prispevku avtor Rudi Rozman predstavi svoje razmišljanje – boljše analizo – z naslovom *Študij managementa (ravnateljavanja) nasploh in s poudarkom na bolonjski reformi*. Bolonjska reforma je grobo zarezala v visokošolski prostor. V tem trenutku še nimamo celovite analize posledic izvedenih reformnih ukrepov. Zato so razmišljanja Rudija Rozmana, sicer omejena na izobraževanje managerjev, še kako dobrodošla.

Jure Kovač

# Vloga sodobnih izobraževalnih tehnologij pri organizacijskem učenju in uspešnosti poslovanja podjetij

**Tanja Arh**

Institut "Jožef Stefan", Ljubljana  
e-pošta: tanja@e5.ijs.si

---

## Povzetek

V prispevku so prikazani izsledki empirične raziskave, ki povezuje področja tehnološko podprtega učenja in sodobnih izobraževalnih tehnologij, organizacijskega učenja ter uspešnosti poslovanja podjetja. Raziskava je namenjena konceptualizaciji raziskovalnega modela za merjenje vpliva tehnološko podprtega učenja in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja slovenskih podjetij z več kot petdesetimi zaposlenimi. Pri uspešnosti poslovanja v skladu s teorijo deležnikov in uravnoteženim sistemom kazalnikov upoštevamo tako finančni kot tudi modernejši, t.j. nefinančni vidik poslovanja. Rezultati raziskave nakazujejo močan vpliv tehnološko podprtega učenja in z njim povezanih informacijsko-komunikacijskih tehnologij na organizacijsko učenje eni strani ter ključno vlogo organizacijskega učenja pri vplivu na finančne in nefinančne rezultate poslovanja na drugi strani.

---

**Ključne besede:** tehnološko podprto učenje, sodobne izobraževalne tehnologije, organizacijsko učenje, uspešnost poslovanja, uravnoteženi sistem kazalnikov

---

## 1 Uvod

Informacijska družba in sodobno poslovno okolje zahtevata od podjetij učinkovito izrabo proizvodnih in intelektualnih zmogljivosti ter drugačne, predvsem učinkovitejše odnose s poslovnimi partnerji. Sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije in storitve pomenijo pri tem ključni del informacijske infrastrukture, ki hkrati omogočajo tako dostop do širokega spektra informacij ter nastajanje novih virov znanja kot tudi primernejše modele poslovnih komunikacij. Uspešno upravljanje znanja v času globalne konkurence danes pomeni glavni dejavnik uspeha podjetja. Ustrezno usposobljeni zaposleni v podjetju pomenijo glavni vir konkurenčne prednosti, saj se lahko s svojim znanjem hitro odzovejo na zahteve trga. Intenziven razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij poleg organiziranosti in delovanja podjetij spreminja tudi vrsto in način pridobivanja znanja. Konec devetdesetih let so se namreč informacijsko-komunikacijske tehnologije začele uporabljati tudi za učenje in usposabljanje zaposlenih. Tehnološko podprto učenje pomeni učenje, ki temelji na internetu in v primerjavi s klasičnim učenjem prinaša mnogo prednosti (Arh, 2010). V tem kontekstu je za managerje ključnega pomena razumevanje razmerja med investicijami v informacijsko-komunikacijske

tehnologije (in posredno v tehnološko podprto učenje), organizacijskim učenjem in uspešnostjo poslovanja podjetij (finančno in nefinančno).

Sodobne izobraževalne tehnologije in tehnološko podprto učenje so močno zaznamovali tudi proces organizacijskega učenja, ki je danes eno izmed najpomembnejših področij raziskovanja v sodobni managerski literaturi in je povezano tudi z vprašanjem uspešnosti poslovanja podjetij. V tej raziskavi je organizacijsko učenje opredeljeno kot dinamičen proces pridobivanja znanja (opazovanje dogajanja v podjetju in zunaj njega), posredovanje znanja (razširjanje znanja na druge zaposlene) ter uporabo tega znanja (konkretne ugotovitve procesov zbiranja, raziskovanja in odkrivanja so resnično uporabljani v realnem okolju – na samem delovnem mestu ali v postopkih za izboljšanje delovnih procesov in končnega proizvoda ali storitve).

Ta raziskava je osredotočena na raziskovanje razmerij med štirimi temeljnimi konstrukti: tehnološko podprtim učenjem (Tpu), organizacijskim učenjem (Ou) ter finančno (Fin) in nefinančno (Nefin) uspešnostjo poslovanja v skladu s teorijo deležnikov (Freeman, 1984; 1994) in uravnoteženim izkazom kazalnikov (Kaplan in Norton, 1992).

Preizkušeni so bili pet hipotez: (1) tehnološko podprto učenje ima pozitiven vpliv na organizacijsko

učenje, (2) tehnološko podprto učenje ima pozitiven vpliv na finančne uspehe poslovanja, (3) tehnološko podprto učenje ima pozitiven vpliv na nefinančne uspehe poslovanja, (4) organizacijsko učenje kot proces pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja ima pozitiven vpliv na finančno uspešnost poslovanja in (5) organizacijsko učenje kot proces pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja ima pozitiven vpliv na nefinančno uspešnost poslovanja.

V nadaljevanju prispevka so predstavljene opredelitve tehnološko podprtega učenja ter z njim povezani tērmini, razsežnosti, opredelitve in proces organizacijskega učenja ter sodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja. Posebna pozornost je namenjena predstavitvi razmerij med že prej omenjenimi konstrukti ter analizi rezultatov postavljenih hipotez in njihovi interpretaciji.

## 2 Konceptualizacija strukturnega podmodela

Popoln raziskovalni model je navadno sestavljen iz dveh podmodelov: merskega in strukturnega. Merski podmodel prikazuje, kako je vsaka latentna spremenljivka operacionalizirana s pomočjo ustreznih opazovanih indikatorjev ter daje tudi informacije glede veljavnosti in zanesljivosti opazovanih spremenljivk. Strukturni podmodel pa opisuje razmerja med samimi latentnimi spremenljivkami in kaže tudi na znesek nepojasnjene variance.

Razvoj kakovostnega raziskovalnega modela zahteva na prvi stopnji postavitev strukturnega okvira, ki ponavadi poteka v dveh korakih: predstavitev temeljnih konstruktov in pregled mogočih povezav med njimi. Rezultati končne analize so zelo odvisni od dobre konceptualizacije raziskovalnega modela (Jöreskog in Sörbrom, 1993). Zaradi tega so naslednja tri podpoglavja namenjena: predstavitvi teoretičnih osnov opazovanih konstruktov, predstavitvi hipotetiziranih odnosov med latentnimi spremenljivkami – konceptualizacija strukturnega modela in vprašanju, kako operacionalizirati te konstrukte s pomočjo opazovanih indikatorjev – konceptualizacija merskega modela.

### 2.1 Opredelitev tehnološko podprtega učenja

Tehnološko podprto učenje (angl. *Technology-enhanced Learning*) je tērmin, ki se je začel pojavljati ob uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževalne namene. Tehnološko podprto učenje zaposlenih razumemo kot načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja, kot na primer dokvalificiranje, prekvalificiranje, nadaljevanje šolanja ali študija, učenje tujih jezikov, strokovno izpopolnjevanje, sodelovanje na seminarjih, delavnicah, samoizobraževanje s pomočjo e-učnega gradiva ter sodobnih informacijsko-komunikacijskih orodij in storitev (družabna programska oprema,

poslovni blog, forum, klepetalnica ipd.). Tehnološko podprto učenje praviloma sestavlja šest ključnih elementov (Henry, 2001): (1) *informacijsko-komunikacijska infrastruktura*, (2) *izobraževalna tehnologija*, (3) *e-učne vsebine*, (4) *učni procesi*, (5) *udeleženci e-učenja* in (6) *organizacija in administracija*. Za merjenje vpliva tehnološko podprtega učenja na organizacijsko učenje in uspešnost poslovanja podjetij se je smiselno osredotočiti le na tehnološki in funkcionalni vidik tehnološko podprtega učenja in s tem le na prve tri elemente e-učenja (informacijsko-komunikacijsko infrastrukturo, izobraževalne tehnologije in e-učne vsebine), saj te lahko ključno pripomorejo k učinkovitejšemu organizacijskemu učenju tako na stopnji pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja kot tudi boljšim finančnim in nefinančnim uspehom poslovanja podjetja.

### 2.2 Razsežnosti organizacijskega učenja

V tem podpoglavju so predstavljeni izhodišča ter nekatere definicije in modeli organizacijskega učenja. Že takoj na začetku je treba poudariti, da konsenza glede opredelitve procesa organizacijskega učenja ni. Lahko bi celo dejali, da je modelov in definicij približno toliko, kot je avtorjev, ki se ukvarjajo s tem področjem (Crossan, Lane, White & Djurfeldt, 1995). Kljub temu pa obstajajo določene pobude, katerih funkcija je združevanje znanja s področja organizacijskega učenja ter v zadnjem času tudi vedno aktualnejše povezovanje organizacijskega učenja z izobraževalnimi tehnologijami in uspešnostjo poslovanja podjetja.

Začetniki področja (Argyris in Schön, 1996; March in Simon, 1958) so opredelili organizacijsko učenje kot posameznikovo pridobivanje informacij in znanja ter analitičnih in komunikacijskih spretnosti. Če gledamo na organizacijsko učenje kot na proces, ki lahko zavzame različne stopnje razvitosti, je učeča se organizacija struktura in idealna oblika organizacije, ki jo je mogoče doseči, ko je proces organizacijskega učenja do popolnosti optimiziran in ko na organizacijo gledamo kot na sistem (Senge, 1990). Ta osredotočenost na posameznikovo pridobivanje spretnosti in znanja kot izhodišče za organizacijsko učenje je podvržena kritikam, češ da se osredotoča preveč na miselne procese posameznika in na koncept znanja, ki poudarja pomen abstraktnega mišljenja (Cook in Brown, 1999; Nicolini, Gherardi in Yanow, 2003). Kot alternativno rešitev predlagajo, da se učenje dogaja skozi sodelovanje znotraj skupnosti praktikov in tako izhajajo iz konkretnih praks organizacij.

Zgoraj navedene trditve o neenotnosti definicij organizacijskega učenja lahko podpremo tudi z ugotovitvami Shrivastaveja (1983) in Dimovskega (1994). Prvi pravi, da so bile obsežne raziskave na področju organizacijskega učenja doslej večinoma razdrobljene, drugi pa dodaja, da so te prinesle številne definicije (npr. Nonaka in Takeuchi, 1995; Wall, 1998), ki se razlikujejo po kriterijih vključenosti, širine in osredotočenosti (Škerlavaj, 2003). Dimovski in Colnar (1999) še dodajata, da za večino opredelitev velja, da so te delne, saj opredeljujejo

organizacijsko učenje le z določenega teoretičnega vidika. Model, ki ga tako razvije Dimovski (1994), izhaja iz okolja (makroekonomskega, panožnega in specifičnega za podjetje) in notranjih dejavnikov (strategija, odprtost organizacije), ki vplivajo na organizacijsko učenje. To je sestavljeno iz pridobivanja in interpretiranja informacij, kar na naslednji stopnji vpliva na vedenjske in zaznavne spremembe. Vse to se odraža na uspešnosti poslovanja organizacije.

Razvoj predstavljenega raziskovalnega modela se opira na model integriranega pristopa DiBelle in Nevisa (1998), po katerem se dejavniki organizacijskega učenja delijo na usmeritve in spodbujevalce učenja ter tudi na pristop Dimovskega (1994), ki združuje štiri vidike organizacijskega učenja (informacijski, interpretacijski, strateški in vedenjski) in organizacijsko učenje obravnava kot proces, ki poteka tako pri posamezniku kot tudi v organizaciji.

### 2.3 Merjenje uspešnosti poslovanja

Informacije o uspešnosti poslovanja podjetja so temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Podjetja jih potrebujejo tako pri iskanju odgovorov na strateška vprašanja kot tudi za sprejemanje sprotnih, taktičnih odločitev. Uspešnost poslovanja podjetja lahko presojava z gospodarskega in finančnega vidika. V prvem primeru ugotavljamo, kako uspešno je podjetje izrabljalo razpoložljive prvine poslovnega procesa in kako zelo je dosegalo posamezne gospodarske kategorije (dobiček, izgubo). Dobiček (in čisti dobiček) ne more biti uspeh že sam po sebi. Izmeriti ga je treba z vložki, potrebnimi za njegovo doseganje. Zaradi tega govorimo v povezavi z dobičkom o dobičkonosnosti sredstev, dobičkonosnosti kapitala in dobičkovnosti prihodkov (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003). Če presojava uspešnost podjetja s finančnega vidika, ugotavljamo, ali je bilo podjetje pri gospodarjenju z denarjem uspešno, tako da je lahko sproti poravnalo svoje obveznosti. Zaradi teh dveh različnih vidikov (če ne upoštevamo različnih interesnih skupin v podjetju) moramo za presojanje uspešnosti podjetja uporabljati najmanj dva kazalnika, čeprav je res, da dolgoročno podjetje ne more biti finančno uspešno, če ni gospodarsko uspešno, in nasprotno (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003).

Z raziskavami<sup>1</sup>, ki so bile v minulih petnajstih letih opravljane na temo razvitosti računovodstva v slovenskih podjetjih, je bilo v zvezi z merjenjem uspešnosti poslovanja ugotovljeno (Kavčič, Koželj & Odar, 2009), da podjetja presojava uspešnost s primerjavo tekočega leta s prejšnjim letom in z načrtom (44 %) ter da so kazalniki po slovenskih računovodskih standardih (SRS) zadostna podlaga za ugotavljanje uspešnosti poslovanja (81 %). Nekatera podjetja tudi razmišljajo, da bi v naslednjih petih letih za računovodenje namesto SRS uporabila mednarodne standarde računovodskega poročanja

(MSRP) (21,4 %), 45 % podjetij pa o tem ne razmišlja. Raziskave ugotavljajo tudi, da 24 % slovenskih podjetij uporablja sistem povezanih kazalnikov (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, Koželj & Odar, 1999). Sicer pa je groba ocena raziskav pokazala, da se kakovost računovodstva v slovenskih podjetjih od leta 1995 ni občutno spremenila; tam, kjer se je, pa gre za opuščanje nekaterih rešitev, ki so sicer v literaturi označene kot nujno potrebne pri pripravi informacij za odločanje (Kavčič, Koželj & Odar, 2009).

### Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja podjetja

Tradicionalno<sup>2</sup> spremljanje uspešnosti poslovanja podjetij je v obdobju množične proizvodnje, visoko standardiziranih izdelkov, stabilnih in predvidljivih tržnih razmer ter redke konkurence temeljilo na kazalnikih, ki so bili pretežno finančne narave. Ti so v takih stanovitnih okoliščinah zadostovali za sprejemanje poslovnih odločitev. Finančni kazalniki temeljijo na računovodskih kazalnikih, izračunanih iz postavk v računovodskih izkazih. Računovodski kazalniki se grupirajo glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter glede na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja (SRS 29, 2006). Prav zaradi tega, ker temeljijo na računovodskih podatkih, tradicionalnemu merjenju uspešnosti poslovanja danes teoretiki očitajo veliko pomanjkljivosti. Informacije, pripravljene iz računovodskih izkazov, so pomanjkljive in prepozne, preveč so usmerjene na zunanje uporabnike in kratkoročne vidike poslovanja ter premalo na vodstvo podjetij in potrebe po dolgoročnem preživetju podjetij (Nemec, 2000).

### Sodobni pristopi merjenja uspešnosti poslovanja

Zaradi številnih slabosti, ki jih lahko pripišemo klasičnim računovodskim izkazom, in zaradi vse večjih potreb po kakovostnih informacijah o poslovanju podjetja, so se v ekonomski teoriji začeli razvijati izboljšani modeli za presojanje uspešnosti, ki jemljejo v obzir vse deležnike: lastnike, kupce, zaposlene in širšo skupnost, kar zagovarja tudi Freemanova teorija deležnikov (1984; 1994). Obstoječi modeli, ki temeljijo na računovodskih kategorijah, se dopolnjujejo z nefinančnimi podatki ter oceno t. i. »mehkih« področij poslovanja, kar izboljšuje predvsem oceno perspektivnih možnosti podjetja (Bergant, 1998). Za uspešno delovanje sodobnega podjetja je torej treba poleg finančnih kazalnikov v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne kazalnike.

Obstaja več pristopov k izbiri nefinančnih kazalnikov, med sodobnimi načini presojanja uspešnosti sta najbolj

1 Prva raziskava je bila izvedena leta 1996, druga leta 2002, tretja pa v letih 2007 in 2008. Raziskave sta izvedla Slovenski inštitut za revizijo in Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

2 V tradicionalno spremljanje uspešnosti poslovanja literatura uvršča koncepte, ki so nastajali do konca devetdesetih let in so bili v veliki večini omejeni izključno na finančno spremljanje uspešnosti (Nemec, 2000, str. 497).

### 3 Konceptualizacija merskega podmodela in razvoj raziskovalnega instrumenta

poznana model celovitega obvladovanja kakovosti (angl. TQM) in uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *The Balanced Scorecard*) (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003). Glavna prednost uravnoteženega merjenja uspešnosti je, da združuje različne vidike poslovanja v vsestranski sistem nadzora. Štiri komponente uspešnosti združujejo elemente birokratskega, tržnega in vedenjskega nadzora v celovit sistem nadzora. Vse bolj se namreč poudarja, da tradicionalni sistemi analize uspešnosti poslovanja podjetja, temelječi na vrednostih računovodskih kazalcev, ne dajejo vseh potrebnih signalov za usmerjanje aktivnosti v podjetju (Pučko, 2001). Poudarjajo se nefinančni kazalci uspešnosti poslovanja oziroma dopolnitev finančnih kazalcev s sodobnimi nefinančnimi kazalci.

Obstajajo seveda še številni drugi pristopi sodobnega merjenja uspešnosti poslovanja, ki pa se jih v okviru tega prispevka ne lotevamo.

#### 2.4 Vpliv tehnološko podprtega učenja na organizacijsko učenje in finančno in nefinančno uspešnost poslovanja podjetij

Na podlagi obsežnega pregleda in sistematizacije literature je bilo ugotovljeno, da lahko pričakujemo pozitiven vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in tehnološko podprtega učenja na organizacijsko učenje. Robey et al. (2000) sicer opozarjajo, da se lahko informacijsko-komunikacijske tehnologije pojavljajo bodisi v vlogi spodbujevalca bodisi zaviralca organizacijskega učenja. Na isti točki je treba poudariti predvsem to, da večina tovrstnih raziskav ostaja zgolj na konceptualni ali največ na kakovostni ravni študij primerov (Škerlavaj, 2003).

Razmerje med organizacijskim učenjem in poslovnim uspehom je bilo pogosto predmet polemik na področju upravljanja podjetja (Inkpen & Crossan, 1995). Nekateri avtorji boljše uspehe poslovanja podjetja pripisujejo organizacijskemu učenju, čeprav obstajajo velike razlike med njimi, ko gre za definicijo poslovnih uspehov. S tem v zvezi lahko omenimo sposobnost organizacijskega učenja, da pozitivno vpliva na finančni izid (Lei et al., 1999; Slater & Narver, 1995), rezultate, ki se nanašajo na različne deležnike (Goh & Richards, 1997; Ulrich, Jick & von Glinow, 1993) in rezultate poslovanja, kot so sposobnost inovacij in večja produktivnost (Leonard-Barton, 1992). Mintzberg (1990) pravi, da podaja uspešnost poslovanja pomembno povratno informacijo o učinkovitosti in uspešnosti učnega procesa. Podobno menita tudi Inkpen in Crossan (1995), ki pravita, da bodo organizacije, ki se učinkoviteje učijo, na dolgi rok dosegale boljše rezultate kot konkurenti.

V nadaljevanju so predstavljene konceptualizacija merskega podmodela in hipoteze strukturnega modela.

Ko so bile postavljene povezave med latentnimi spremenljivkami, se je logično porajalo naslednje vprašanje: kako te štiri konstrukte operacionalizirati in izmeriti. Mogočih pristopov za to je gotovo več, saj na podlagi veljavnosti in zanesljivosti določenih merskih instrumentov sprejemamo odločitve o številu in vrsti indikatorjev, ki jih bomo uporabili za merjenje določenega konstrukta, odločamo se o številu in vrstah postavk, ki bodo vključene v določen indikator, ter o načinu njihovega združevanja.

Na podlagi konceptualizacije strukturnega in merskega podmodela je bil razvit anketni vprašalnik, ki je bil skupaj s spremnim dopisom razposlan na naslove direktorjev in predsednikov oziroma članov uprav slovenskih podjetij z več kot petdesetimi zaposlenimi. Vprašalnik je bil razposlan v 1215 podjetij iz vseh dejavnosti (A–Q). Glede na pravni status so bili upoštevani le gospodarski subjekti (družbe z omejeno odgovornostjo in delniške družbe). Upoštevana so bila le matična podjetja, poslovnih enot nismo upoštevali. Javni zavodi v raziskavo niso bili vključeni.

Vprašalnik je bil sestavljen iz štirih delov. Prvi del so sestavljala vprašanja, ki so se nanašala na ocenjevanje tehnološko podprtega učenja in izobraževalnih tehnologij. V tem kontekstu je bilo postavljenih 22 trditev, ki merijo uporabo informacijsko-komunikacijske infrastrukture, sodobnih izobraževalnih tehnologij in učnih vsebin. Drugi del vprašalnika so sestavljala vprašanja, ki so se navezovala na organizacijsko učenje. Za merjenje je bilo uporabljanih 29 merskih postavk, ki so se nanašala na pridobivanje, posredovanje in uporabo znanja. Tretji del anketnega vprašalnika je bil namenjen merjenju finančne in nefinančne uspešnosti poslovanja podjetij. Tri merske spremenljivke: dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala in bruto dodana vrednost na zaposlenega so merile finančno uspešnost poslovanja, štiri merske spremenljivke: fluktuacija zaposlenih, delež stalnih kupcev, število reklamacij kupcev in odnosi z dobavitelji pa so merili nefinančno uspešnost poslovanja. Finančno uspešnost podjetij smo ugotavljali s primerjanjem s povprečjem panoge, v kateri deluje podjetje.

V tabeli 1 so predstavljeni konstrukti, indikatorji, uporabljeni za njihovo merjenje, število postavk, ki so bile seštete v vrednost indikatorja, in teorije oz. empirične raziskave, iz katerih so bile razvite merske postavke.

Če torej povzamemo, je raziskovalni model sestavljen iz štirih konstruktov in enajstih indikatorjev ter bo rekurzivne narave, kar pomeni, da nimamo primerov, v katerih bi se dve spremenljivki pojavljali sočasno kot vzrok in posledica ena drugi.

Tabela 1: Specifikacija konstruktov

Latentne spremenljivke (konstrukti)	Indikatorji in število postavk v anketnem vprašalniku	Teoretična podlaga, raziskave, avtorji
Tehnološko podprto učenje (Tpu)	Informacijsko-komunikacijska infrastruktura (IKI) – 9 postavk Izobraževalne tehnologije (IT) – 10 postavk Učne vsebine (UV) – 3 postavke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirschner &amp; Paas (2001)</li> <li>• Rosenberg (2001)</li> <li>• Gold, Malhotra &amp; Segars (2001)</li> <li>• Arh (2005; 2010)</li> </ul>
Organizacijsko učenje (Ou)	Pridobivanje znanja (PRZ) – 9 postavk Posredovanje znanja (POZ) – 10 postavk Uporaba znanja (UPZ) – 10 postavk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimovski (1994)</li> <li>• DiBella &amp; Nevis (1998)</li> <li>• Arh (2010)</li> </ul>
Finančni rezultati poslovanja (Fin)	Dobičkonosnost kapitala (FIN1) – 1 postavka Dobičkonosnost sredstev (FIN2) – 1 postavka Bruto dodana vrednost na zaposlenega (FIN3) – 1 postavka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rejc (1999)</li> <li>• Freeman (1994)</li> <li>• Kaplan &amp; Norton (1996b)</li> </ul>
Nefinančni rezultati poslovanja (Nefin)	Fluktuacija zaposlenih (NEFIN1) – 1 postavka Delež stalnih kupcev (NEFIN2) – 1 postavka Število reklamacij kupcev (NEFIN3) – 1 postavka Odnosi z dobavitelji (NEFIN4) – 1 postavka	

#### 4 Hipotetični raziskovalni model

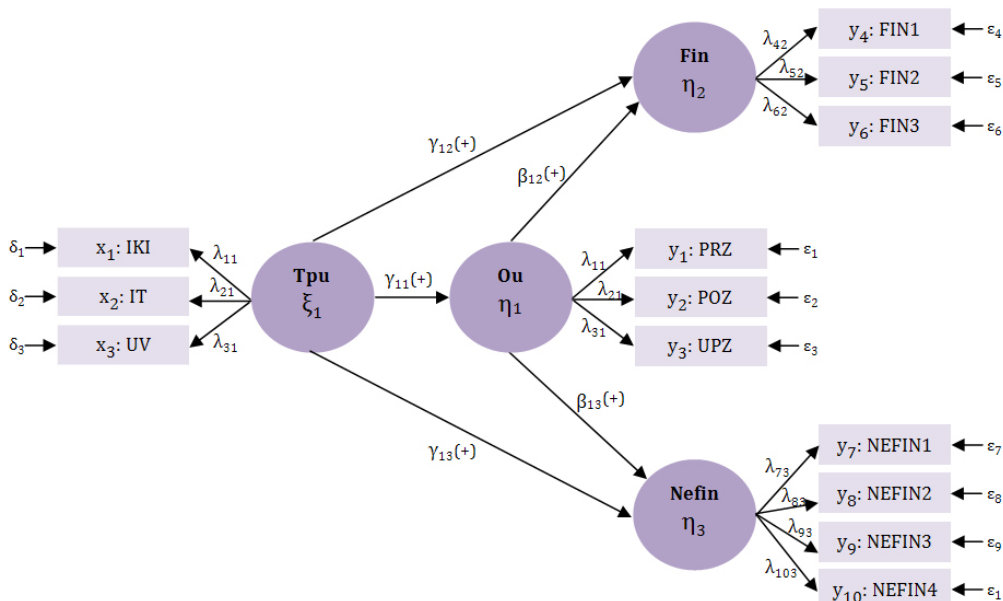
Ko je bilo razvito teoretično ogrodje modela, je naslednjo nalogo pomenilo ilustriranje konceptualizacije s pomočjo diagrama poteka. Diagram poteka je grafična predstavitev tega, kako so različni elementi modela medsebojno povezani. Merske spremenljivke, ki pripadajo eksogenim latentnim spremenljivkam, označujemo z  $x$ , njihove napake merjenja pa so  $\delta$ . Pokazatelji endogenih latentnih spremenljivk so  $y$  z napakami merjenja  $\epsilon$ . Napake v strukturalnih enačbah so  $\zeta$ , eksogene latentne spremenljivke označujemo kot  $\xi$ , endogene konstrukte z  $\eta$ , enosmerne vplive eksogenih na endogene latentne spremenljivke pa zapišemo z  $\gamma$ . Za opis razmerij latentnih spremenljivk z njihovimi pokazatelji (merskimi spremenljivkami) uporabljamo  $\lambda$ . Na sliki 1 je prikazan konceptualiziran

raziskovalni model, v katerem so prikazani vsi temeljni konstrukti in hipotetizirane povezave med njimi.

#### 5 Potek raziskave

Za analizo empiričnega dela raziskave je bila uporabljena metodologija linearnih strukturalnih enačb, s čimer je bila zagotovljena širina vpogleda v obravnavana področja. Metodologija linearnih strukturalnih enačb omogoča oceno, ali hipotetične povezave med konstrukti oziroma latentnimi spremenljivkami držijo ali ne. V tabeli 2 je predstavljen potek (metodologija) raziskave.

V tej empirični raziskavi je bila analiza podatkov sestavljena iz dveh temeljnih delov: predhodnih (preliminarnih) analiz in modeliranja s pomočjo linearnih



Slika 1: Konceptualiziran raziskovalni model



strukturnih enačb. Predhodne analize, ki vključujejo analizo primernosti podatkov (angl. *Sampling adequacy*), normalnosti (angl. *Normality*) in zanesljivosti (angl. *Reliability*), so bile izvedene s pomočjo programskega paketa SPSS 14.0. Za potrditev merskega instrumenta in oblikovanje ustreznih povezav med različnimi konstrukti (tehnološko podprto učenje, organizacijsko učenje, finančna in nefinančna uspešnost), je bila uporabljena kombinacija eksploratorne (angl. *Exploratory Factor Analyse – EFA*) in potrjevalne (konfirmatorne) faktorjske analize (angl. *Confirmatory Factor Analyse – CFA*) (Koufteros, 1999). Za preizkušanje predlaganega raziskovalnega modela in hipotez je bila najprimernejša metodologija linearnih strukturnih enačb in programski paket LISREL 8.80, avtorjev Jöreskoga in Sörbroma (1996).

**a) Ocene parametrov**

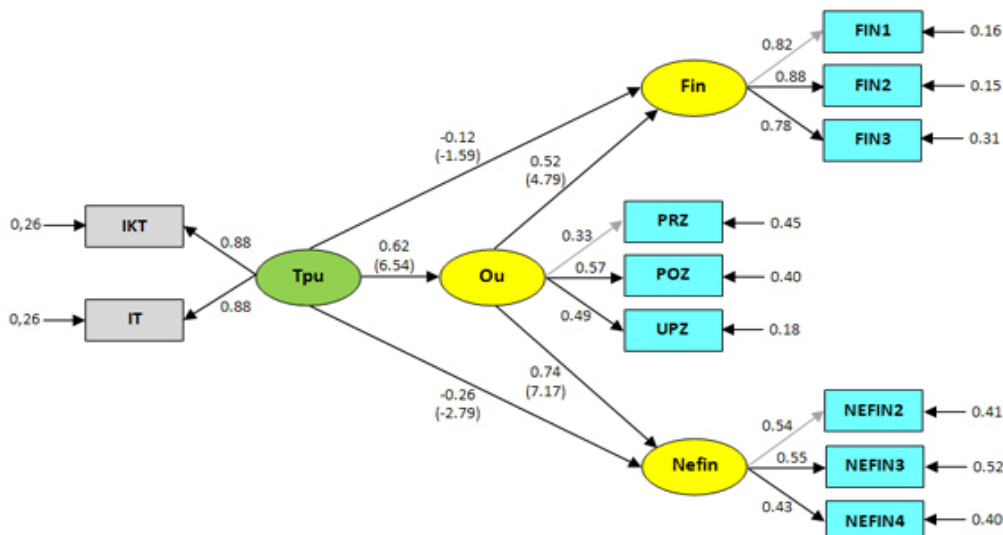
Anketni vprašalnik je bil razposlan v 1215 slovenskih podjetij z več kot petdesetimi zaposlenimi iz vseh dejavnosti (A–Q). Stopnja odzivnosti je bila 29,3 %, skupaj z nepopolnimi vprašalniki pa 29,7 %, kar pomeni velik uspeh, saj minule izkušnje v slovenskem okviru izkazujejo le 18- do 20-odstotno stopnjo odzivnosti celo pri manjših vzorcih (ob uporabi istovrstne tehnike zbiranja primarnih podatkov).

Pridobljeni rezultati so bili kodirani, vneseni v bazo podatkov in analizirani s pomočjo programskih paketov SPSS 14.0 in LISREL 8.80. Največ podjetij se je ukvarjalo s predelovalno dejavnostjo (44,38 %), sledita gradbeništvo (13,76 %) in trgovina (11,52 %). Najmanj podjetij se je ukvarjalo z izobraževanjem (0,58 %). Po kriteriju povprečnega števila zaposlenih v letu 2006 je bilo največ, kar 73,88 %, takšnih podjetij, ki imajo med 50 in 249 zaposlenih. S 14,61 % jim sledijo podjetja z 250 do 499 zaposlenimi, približno osmina (11,52 %) podjetij pa ima med 500 in 999 zaposlenih. Po obsegu letnega prometa (čistih prihodkov od prodaje) v letu 2006 (pragovi so bili

postavljeni v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah, novela F) je podatke posredovalo največ takšnih podjetij, ki imajo od 2 mio in 7,3 mio EUR letnega prometa (33,15 %). Nekoliko manjši delež (32,87 %) podjetij je bil takšnih, ki so imela v obravnavanem obdobju od 7,3 do 29,2 mio EUR čistih prihodkov, 19,94 % je bilo takih, ki so imela več kot 29,2 mio EUR letnega prometa, le 14,04 % pa jih ni doseglo praga 2 mio EUR.

**Tabela 2: Potek raziskave**

Vrsta analize	Namen analize
Predhodna analiza podatkov	Ocenjevanje deskriptivnih statistik Analiza primernosti podatkov (Kaiser-Meyer-Olkinov test in Bartleto test sferičnosti) Analiza normalnosti Ocenjevanje korelacij med merskimi postavkami
Eksploratorna faktorjska analiza	Raziskava velikosti posameznih uteži Določitev števila faktorjev Zanesljivost merske lestvice (Cronbach's alpha)
Potrjevalna faktorjska analiza	Ocenjevanje konvergentne veljavnosti Ocenjevanje diskriminante veljavnosti Ocenjevanje konstruktne zanesljivosti Ocenjevanje korelacij med merskimi spremenljivkami
Testiranje hipotez	Ocenjevanje odnosov med konstrukti (H1-H5) Ocenjevanje splošne ustreznosti modela Ocenjevanje konstruktne zanesljivosti in konvergentne veljavnosti
Predstavitev in analiza hipotez	Razprava



**Slika 2: Diagram poteka s pripadajočimi vrednostmi parametrov in t-statistikami**

## b) Rezultati testiranja hipotez

V raziskavi smo predpostavili pet hipotez, ki smo jih v nadaljevanju preverili z linearnimi strukturnimi enačbami s pomočjo programskega paketa LISREL 8.80. Razmerje med tehnološko podprtim učenjem (Tpu) in organizacijskim učenjem (Ou) predstavlja hipotezo 1 ( $\gamma_{11}$ ), razmerje med tehnološko podprtim učenjem (Tpu) in finančno uspešnostjo poslovanja (Fin) hipotezo 2 ( $\gamma_{12}$ ), razmerje med tehnološko podprtim učenjem (Tpu) in nefinančno uspešnostjo poslovanja (Nefin) pa predstavlja hipotezo 3 ( $\gamma_{13}$ ). Hipoteza 4 ( $\beta_{12}$ ) pojasnjuje razmerje med organizacijskim učenjem (Ou) in finančno uspešnostjo poslovanja (Fin), hipoteza 5 ( $\beta_{13}$ ) pa razmerje med organizacijskim učenjem (Ou) in nefinančno uspešnostjo poslovanja (Nefin). Na sliki 2 je prikazan diagram poteka s pripadajočimi vrednostmi parametrov in t-statistikami.

Odnosi med konstrukti so bili analizirani na podlagi t-statistike, povezane s smermi koeficientov med konstrukti (Mueller, 1996). Pogoji, da je ocena vrednosti parametra statistično značilno različna od 0, je, da je absolutna vrednost t-statistike večja ali enaka 1,96 (pri 5 % stopnji značilnosti).

Dobro izhodišče pomeni podatek, da je večina vrednosti parametrov statistično značilno različna od 0, kar v programu LISREL pomeni, da so absolutne vrednosti t-statistik večje od 1,96. V našem primeru je statistično neznačilen parameter v strukturnem podmodelu samo eden, in sicer vpliv tehnološko podprtega učenja in z njim povezanih informacijsko-komunikacijskih tehnologij na finančne uspehe poslovanja. To pomeni, da hipotezo 2 zavrnilo, torej ne moremo potrditi, da ima tehnološko podprto učenje vpliv na finančno uspešnost poslovanja. V nadaljevanju analize nas je zanimalo, ali so smeri ocen parametrov konsistentne s hipotetičnimi odnosi med latentnimi spremenljivkami. V gama matriki je bilo mogoče ugotoviti, da je smer ene od treh uteži enaka hipotetični, torej lahko sprejmemo hipotezo 1, da ima tehnološko podprto učenje pozitiven vpliv na organizacijsko učenje. Druga utež ( $\gamma_{12}$ ) ima negativni predznak in je statistično neznačilna pri  $p < .50$ , zato hipotezo 2 zavrnilo. Hipoteza 3 ( $\gamma_{13}$ ) predpostavlja pozitiven vpliv tehnološko podprtega učenja na nefinančne uspehe poslovanja, česar pa v našem primeru ne moremo potrditi. Gre sicer za statistično značilno povezavo, ki je srednje močna, vendar pa je negativna, torej kaže ravno v nasprotni smeri, kot smo predvidevali, zato hipoteze 3 ne moremo potrditi. Glede na endogene latentne spremenljivke pa v beta matriki lahko ugotovimo, da ima organizacijsko učenje statistično značilen pozitiven vpliv tako na finančne kot tudi nefinančne uspehe poslovanja. Zbrani podatki torej podpirajo hipotezi 4 in 5.

## c) Razprava in predlogi za management

Rezultati empirične raziskave potrjujejo predpostavko, da obstaja močna pozitivna povezanost med tehnološko podprtim učenjem in z njim povezanimi informacijsko-komunikacijskimi tehnologijami ter organizacijskim učenjem. Gre skoraj za popolno korelacijo, saj se je

izkazalo, da je povezanost zelo močna. Tista podjetja, ki za učenje uporabljajo različna sodobna izobraževalna orodja in sisteme ter jih vsakodnevno tudi uporabljajo pri svojem delu, se zavedajo pomena doseganja organizacijskega učenja kot najučinkovitejšega procesa za pridobivanje, posredovanje in uporabo znanja. Vendar je za uporabo različnih izobraževalnih tehnologij treba razviti in prilagoditi specifične načine dela, ki podjetju zagotavljajo konkurenčno prednost. Podjetje mora razviti potrebno znanje, ki ga mora nenehno dopolnjevati in spreminjati. Z uvajanjem tehnološko podprtega učenja in sodobnih izobraževalnih tehnologij je sploščena zgradba podjetja in pospešena večja razširjenost informacij do vseh zaposlenih. Podjetje postaja bolj obveščeno, fleksibilno in organsko. Linearna, decentralizirana organizacijska struktura podjetja z manj ravnmi in pregradami omogoča učinkovitejšo izkoriščanje tehnološko podprtega učenja in tehnologij spleta 2.0 (videokonferenčna oprema, wiki, blog ...). Večja razpoložljivost informacij pomaga zaposlenim širiti informacije in s tem okrepiti proces učenja. V informiranih podjetjih se območje nadzora pomika od vrhnjega managementa do zaposlenih, tako da imajo ti dostop do vseh informacij, potrebnih za njihovo učinkovito delo. S tem postane znanje glavno premoženje podjetja, zagotovljena pa je tudi zdrava preglednost poslovanja podjetja.

Z vsem povedanim se seveda spreminja tudi prevladujoča paradigma managementa. Spreminja se sodobna paradigma vodenja in organizacijsko učenje ter IKT imajo pri tem pomembno vlogo. Vodstvo podjetij mora skrbeti za uveljavitev organizacijske kulture, ki bo podpirala učenje, sodelovanje in opolnomočenje zaposlenih. Pomembno vlogo ima tudi sistem nagrajevanja, ki mora zaposlene motivirati k sodelovanju, izmenjavi in odprtosti informacij. Vse to se lahko odrazi v stopnji uporabe določenih IKT (npr. forumi, blogi, wikiji, sistemi za podporo celovitemu poslovanju, virtualne skupnosti zaposlenih itd.), kar na naslednji stopnji pomeni večjo uspešnost poslovanja podjetja.

Rezultati analize, ki raziskujejo razmerje med tehnološko podprtim učenjem in finančnimi uspehi poslovanja, ne podpirajo druge hipoteze. Ne moremo trditi, da tehnološko podprto učenje in z njim povezane informacijsko-komunikacijske tehnologije pozitivno vplivajo na finančne uspehe poslovanja. Sodobna informacijska tehnologija sama po sebi še zdaleč ne zadošča in ne pomeni zagotovila, ki bi upravičilo visoke naložbe. Za učinkovito ustvarjanje, prenos in uporabo znanja so potrebne številne, predvsem pa celovite in sistematične, med seboj povezane in soodvisne spremembe na vseh področjih delovanja podjetja, ki ustvarjajo podjetniško podporno okolje. Podjetje mora najprej z vizijo sporočiti zaposlenim in okolju, da je znanje postalo ključna usmeritev podjetja in pot za doseganje njegovih ciljev. Posledica skupne vizije pri vseh zaposlenih bo prispevala k razvoju nove kulture podjetja in ustvarjanju takega ozračja, v katerem je učenje visoko vrednoteno in nagrajeno, v katerem so vsi zaposleni zanj odgovorni in si zaupajo. Le ob predhodno sprejetih in pri zaposlenih prepoznani razvojni načrti imajo lahko

vlaganja v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo pozitiven vpliv na finančno uspešnost podjetij.

Do zanimive ugotovitve pridemo pri testiranju tretje hipoteze, torej povezave med tehnološko podprtim učenjem in nefinančnimi uspehi poslovanja podjetij. Vpliv tehnološko podprtega učenja in z njim povezanih informacijsko-komunikacijskih tehnologij na nefinančne uspehe poslovanja – delež stalnih kupcev, število reklamacij in kakovost odnosov z dobavitelji je sicer statistično značilen, srednje močan, toda nizko negativen. Na eni strani obljube velikega števila komercialnih ponudnikov, da bodo njihove že izdelane (standardizirane, celovite) programske rešitve, ki jih sicer odlikuje precej krajši čas razvoja v primerjavi z lastnim razvojem, manjše tveganje o ustreznosti končnega uspeha (to je precej veliko pri lastnem razvoju), pridobitev tujega znanja in referenčnih modelov izvajanja poslovnih aktivnosti nasproti tako imenovane »najboljše prakse«, pomagale ravnati z dobaviteljsko verigo, da bodo rešile vse težave, ki jih ima podjetje s svojimi kupci, s produktivnostjo zaposlenih, izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih, zadovoljstvom zaposlenih ter da bodo privedle do brezpogojne pripadnosti in zavezanosti zaposlenih podjetju, v primeru te empirične raziskave nimajo osnove. Danes nakup celovite programske rešitve postaja prevladujoči način informatizacije poslovanja velikih in srednjih podjetij, lastnega razvoja pa je sorazmerno malo (Kovačič & Indihar Štemberger, 2007). Čeprav so glavne slabosti tovrstnih rešitev znane, lahko tukaj dodatno izpostavimo problem cene in stroškov lastništva ter problematiko uvajanja oziroma prilagajanja potrebam podjetja, uporabnikov in prenos znanja, ki je potreben za vzdrževanje in nadaljnji razvoj strateških rešitev. Na drugi strani pa je zaradi decentralizacije znanja, prenosa pristojnosti na nižje ravni odločanja in zaradi dejstva, da odgovornost za delegirane pristojnosti še vedno ostaja na ramenih vrhnjega managementa, treba izkoristiti možnosti, ki jih ponujajo že razviti sistemi za celovito podporo poslovanju in izvršilni informacijski sistemi.

Naslednja pomembna ugotovitev te študije je, da so tista podjetja, ki imajo v svojem poslovanju uveljavljen koncept organizacijskega učenja, uspešnejša tako s finančnega kot tudi z nefinančnega vidika. V obeh primerih gre za zelo močan vpliv, pri čemer je pomen organizacijskega učenja na nefinančno uspešnost poslovanja še posebej izrazit. Podjetja z bolj razvitim konceptom organizacijskega učenja dosegajo višjo dobičkonosnost sredstev in kapitala ter bruto dodano vrednost na zaposlenega, odnose med zaposlenimi ocenjujejo za boljše, kar velja tudi za stabilnost odnosov z dobavitelji in strankami. Pozitivni učinki organizacijskega učenja kot procesa pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja potrjujejo, da koncept organizacijskega učenja pred približno dvajsetimi leti ni bil modna muha in prazna beseda, ampak nova, konkretna in predvsem trajna pot k doseganju večje uspešnosti poslovanja tako s finančnega kot tudi z nefinančnega vidika. Kategorija znanja je s tem še pridobila na svoji ključni vlogi pri zagotavljanju konkurenčne prednosti, kar lahko nedvomno potrdimo tudi z izsledki pričujoče študije.

#### d) Sklep

Prispevek se je ukvarjal s proučevanjem vpliva tehnološko podprtega učenja in z njim povezanih informacijsko-komunikacijskih tehnologij na organizacijsko učenje ter finančne in nefinančne rezultate poslovanja slovenskih podjetij z več kot petdesetimi zaposlenimi. Proučena je bila teoretična in empirična podlaga odnosov med predhodno omenjenimi konstrukti, ob koncu pa so predstavljeni rezultati študije in priporočila za management.

Za preverjanje predstavljenih hipotez je bila najprimernejša kvantitativna metoda raziskovanja, in sicer pridobivanje primarnih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. Podatki so bili analizirani s pomočjo eksploratorne faktorjske analize in v nadaljevanju z metodo linearnih strukturnih enačb, za oceno vrednosti parametrov pa je bila uporabljena metoda največjega verjetja. Ustreznost modela je bila preverjena s splošnega vidika ter podrobneje tudi z vidika merskega in strukturnega podmodela.

Rezultatiraziskavesonakazalimočanvpliv tehnološko podprtega učenja in z njim povezanih informacijsko-komunikacijskih tehnologij na organizacijsko učenje eni strani ter ključno vlogo organizacijskega učenja pri vplivu na finančne in nefinančne uspehe poslovanja na drugi strani. Tista podjetja, ki za učenje in pridobivanje znanja uporabljajo tehnološko podprto učenje ter različna sodobna izobraževalna orodja in tehnologije spleta 2.0, so uspešnejša pri doseganju in uresničevanju koncepta organizacijskega učenja kot najučinkovitejšega procesa pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja. Pozitivnega vpliva tehnološko podprtega učenja na finančno uspešnost poslovanja podjetij v študiji ni bilo mogoče potrditi. Ugotovljeni izrazito pozitivni učinki organizacijskega učenja na finančne in nefinančne uspehe poslovanja pa resnično potrjujejo, da opisani koncept realno pomeni učinkovit način doseganja večje uspešnosti poslovanja tako s finančnega kot tudi z nefinančnega vidika. Za uspešno poslovanje podjetij morajo biti doseženi vnaprej usklajeni in dogovorjeni cilji lastnikov, zaposlenih, strank podjetja, dobaviteljev, kupcev in drugih skupin deležnikov, kar je eden od kriterijev sodobnega pristopa pri opredelitvi uspešnosti poslovanja.

V spremenjenih družbenih razmerjih, ki so posledica uvajanja informacijsko-komunikacijskih tehnologij in v katerih je znanje ključnega pomena, človek postaja središče in žarišče informacijskih tokov. To velja tudi za podjetja. Trezor razvoja v podjetjih prevzemajo posamezniki, ki imajo zmogljivosti, sodobno znanje in pristojnosti, s katerimi dopolnjujejo in nadgrajujejo razvojne in strateške cilje podjetja. Aktualni razvojni dokumenti na področju razvoja človeških virov med ključne pristojnosti posameznikov prištevajo ustvarjalnost, inovativnost, sposobnost kritičnega mišljenja, samorefleksije, sposobnost posredovanja in diseminacije znanja, ustvarjanje prepoznavnosti v domačem in globalnem okolju ... Čeprav postaja informacijsko-komunikacijska tehnologija osnovna infrastruktura za delovanje družbe, moramo njen vpliv razumeti predvsem kot orodje. Človek še vedno ostaja agens, ki tehnologijam in njenim neskončnim možnostim daje smisel.

## Literatura

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arh, T. (2005). *Sistemiški pogled na tehnološko podprto izobraževanje: evalvacija standardov in modelov upravljanja e-izobraževanja* (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Arh, T. (2010). *Vpliv tehnološko podprtega organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja podjetij*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Bergant, Ž. (1998). Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. *Slovenska ekonomska revija*, 49(3), 87–101.
- Cook, S. D. N. & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381–400.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337–360.
- Diamantopoulos, A. & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE publications.
- DiBella, J. A. & Nevis, E. C. (1998). *How Organizations Learn – An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dimovski, V. & Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, 36(5), 701–722.
- Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis* (doktorska disertacija). Cleveland: Cleveland State University.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. London: Pitman.
- Freeman, E. R. (1994). Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–422.
- Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575–583.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Henry, P. (2001). E-learning technology, content and services. *Education + Training*, 43(4), 251–259.
- Inkpen, A. C. & Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: joint ventures and organization learning. *Journal of Management Studies*, 32(5), 595–618.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8: User's reference guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D., (1993): LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1992): Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 1–2, str.71–79.
- Kavčič, S., Koželj, S. & Odar, M. (2009). Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih, stanje 31. decembra 2006. *Revizor*, 2(09), 28–62.
- Kirchner, P. A. & Pass, F. (2001). Web enhanced higher education: a Tower of Babel. *Computers in human behaviour*, 17(4), str. 347–53.
- Kovačič, A. & Indihar Štemberger, M. (2007). Zakaj modelirati poslovne procese pri informatizaciji poslovanja s celovitimi programskimi rešitvami. *Uporabna informatika*, 15(4), 192–200.
- Lei, D., Slocum, J. W. & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational dynamics*, 27(3), 24–38.
- Leonard-Barton, D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 34(1), 23–38.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. In J. W. Frederickson (Ed.), *Perspectives of strategic management*. New York: Harper Business, str. 105–235.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to Lisrel and EQS*. New York: Springer.
- Nemec, A. (2000). Nekatere metode merjenje zmogljivosti poslovnega sistema. *Organizacija*, 33(7), 497–506.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D., (2003): Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (Eds.), *Knowing in organizations: A practice-based approach*. Armonk, NY: M. E. Sharpe., str. 3–31.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995): *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Pučko, D. (2001). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rejc, A. (1999). *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Robey, D., Boudreau, M.-C. & Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning: A review and assessment of research. *Accounting Management and Information Technologies*, 10(2), 125–155.
- Rosenberg, M. (2001). *E-Learning, Strategies for Developing Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill.
- Senge P. M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review, str. 7–23.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems, *Journal of Management Studies*, 20, str. 1–28.
- Škerlavaj, M. (2003). *Vpliv informacijsko komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: teoretična in empirična analiza*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), str. 63–74.

- Slovenski računovodski standardi 29* (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, I., Kavčič, S. & Kokotec-Novak, M. (1998). *Poslovodno računovodstvo*. (2<sup>nd</sup> ed.) Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Turk, I., Kavčič, S. & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Ulrich, D., Jick, T. & von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52–66.
- Wall, B. (1998). Measuring the Right Stuff: Identifying and Applying the Right Knowledge. *Knowledge Management Review*, 1, 4, str. 20–24.

---

dr. Tanja Arh je leta 2003 diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, leta 2005 magistrirala na isti fakulteti in leta 2010 doktorirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani z doktorsko disertacijo Vpliv tehnološko podprtega organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja podjetij. Kot raziskovalka je zaposlena v Laboratoriju za odprte sisteme in mreže Instituta „Jožef Stefan“, kjer se ukvarja z e-izobraževanjem, organizacijskim učenjem ter sodobnimi in inovativnimi orodji za prenos znanja na daljavo. Svoja znanja ter raziskovalne rezultate s področja najsodobnejših informacijsko-komunikacijskih tehnologij, orodij za učenje na daljavo ter sistemov za upravljanje e-izobraževanja, uspešno vključuje v svoje znanstvene prispevke. Je tehnična urednica znanstveno-strokovne revije Projektna mreža Slovenije in članica Izvršilnega odbora Slovenskega združenja za projektni management.

# Kako izboljšati komuniciranje v organizacijah: Primer slovenskih organizacij

**Zlatko Nedelko, Vojko Potočan**

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta  
e-pošta: zlatko.nedelko@uni-mb.si, vojko.potocan@uni-mb.si

## Povzetek

Literatura o komunikaciji obravnava različna področja in/ali vidike organizacijske komunikacije. Toda niti teorija niti poslovna praksa ne nudita rešitve, ki bi poskušala celoviteje preučiti komuniciranje v organizacijah. Managementna teorija obravnava komuniciranje kot proces, v katerem se med udeleženci organizacije izmenja informacija, z namenom motiviranja ali vplivanja na njihovo vedenje. Managerji lahko za izvajanje komuniciranja izbirajo med različnimi kanali, prek katerih komunicirajo z drugimi udeleženci organizacije. Za našo obravnavo lahko komunikacijske kanale v organizaciji opredelimo kot formalne in/ali neformalne. Formalni kanali so opredeljeni v okviru verige ukazovanja, neformalni komunikacijski kanali pa obstajajo zunaj verige ukazovanja, neodvisno od hierarhičnih odnosov v organizaciji. V modernem poslovnem okolju se organizacije stalno soočajo z zahtevami, da izboljšajo komunikacijo na vseh ravneh in na vseh področjih svojega delovanja in vedenja. Prispevek obravnava dve tezi: (1) kako bolj celovito razumeti komunikacijo v organizaciji in (2) kakšna je vloga izbranih značilnosti organizacije v oblikovanju organizacijskega komuniciranja.

**Ključne besede:** komunikacija, komunikacijski kanal, formalna komunikacija, neformalna komunikacija, organizacija.

## 1 Uvod

Komuniciranje se v organizacijski in managementski znanosti celoviteje obravnava od konca štiridesetih let prejšnjega stoletja dalje (Chandler, 1996; Cooper in Argyris, 2000; Wren, 2004).

Vlogo in pomen komunikacije v organizaciji lahko opredelimo z različnih vidikov in na različne načine (Amstrong, 2006; Hitt et al., 2008; Potocan, 2009). V večini poslovne literature se komunikacija obravnava kot področje delovanja managementa in v tem okviru kot področje managementne funkcije vodenja (Daft, 2001; Mullins, 2007; Daft, 2009). Druga skupina avtorjev (predvsem s področja managementa) pri opredelitvi pomena in vloge komuniciranja izhaja iz opredelitve namena in ciljev delovanja managementa in značilnosti njegovega delovanja opredeljuje z vlogami, ki jih opravlja (Claude, 1952; Etzioni, 1997; Hatch, 1997; Cole, 2004; Certo in Certo, 2009). Avtorji med temeljne vloge managementa uvrščajo tudi njegovo komunikacijsko vlogo.

Komuniciranje lahko, ne glede na način in obliko njegove obravnave, najsplošneje opredelimo kot proces prenosa pomena ideje ali informacije med več ljudi, z namenom motiviranja ali vplivanja na vedenje drugih (Fly in Stoner, 2000; Daft, 2005; Robbins, 2007).

Vsebinsko lahko komunikacijski proces opredelimo kot celoto šestih temeljnih faz, in sicer (Jones, 2004;

Mullins, 2007; Quack in Nelson, 2009): 1) fazo oblikovanja ideje, mišljenja ali občutka pošiljatelja, 2) fazo kodiranja ali drugačnega preoblikovanja ideje v izbrano obliko komuniciranja, 3) fazo posredovanja ideje (tj. sporočila) prejemniku po komunikacijskem kanalu v obliki signala, 4) fazo sprejema posredovanega sporočila s strani prejemnika, 5) fazo dekodiranja sporočila s strani prejemnika in 6) fazo posredovanja povratne informacije prejemnika pošiljatelju.

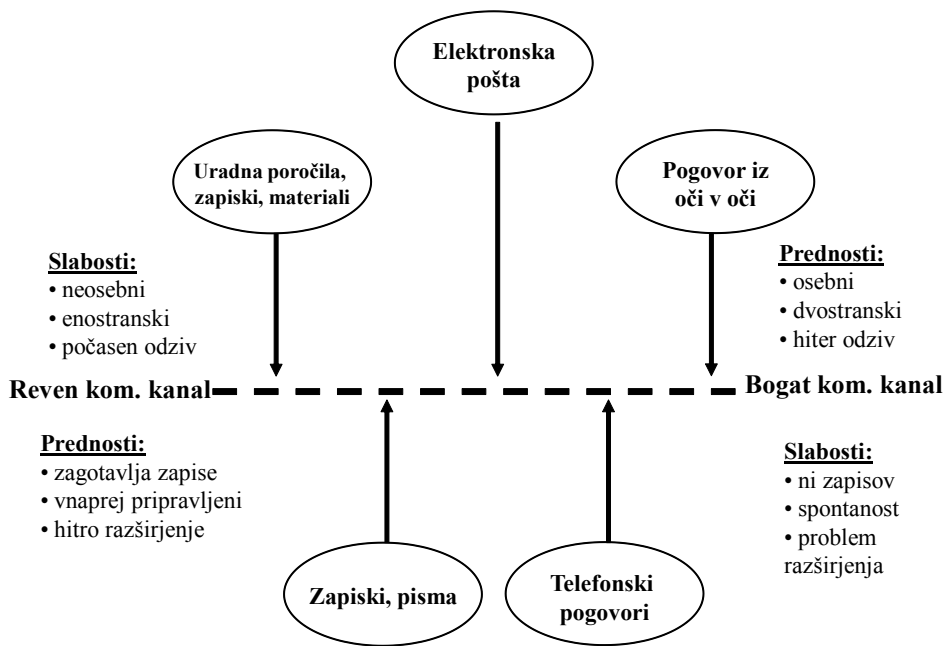
Komunikacija poteka v okviru verige komuniciranja, ki povezuje člane v različnih enotah organizacije ter na različnih ravneh in področjih delovanja (Tsoukas in Knudsen, 2003; Robbins, 2007; Schermerhorn, 2009). Posamezna veriga lahko vključuje večje število različnih komunikacijskih kanalov, po katerih poteka komuniciranje.

Posamezni komunikacijski kanali imajo različno zmogljivost prenosa sporočil, podatkov in/ali informacij (hitrost, obseg, vsebino, primernost). Najsplošneje lahko komunikacijske kanale delimo glede na njihovo sposobnost istočasnega komuniciranja, hitrost in možnosti osebne usmeritve.

Temeljne komunikacijske kanale organizacije prikazuje slika 1.

Organizacija lahko za svoje delovanje oblikuje različne vrste, oblike in načine komuniciranja (Daft in Steers, 1986; Daft, 2003; Cole, 2004; Potocan, 2005; Mullins,

**Slika 1:** Komunikacijski kanali organizacije (Vir: Prirejeno po Daft, 2000).



2007). Z njihovim izborom organizacija oblikuje sistem komuniciranja kot celote vsebinskega, metodološkega in tehničnega vidika izvajanja komunikacijskega procesa.

V managementski literaturi se kot pomembni (subjektivni in objektivni) dejavniki za spoznanje, opredelitev in oblikovanje sistema komuniciranja omenjajo predvsem (Cole, 2004; Armstrong, 2006; Daft, 2007; Hartley, 2007; Potocan, 2009): dejavnost organizacije, sistem organiziranosti delovanja ter raven razvitosti organizacije, ki določa raven možnih ovir za komuniciranje.

Celovita obravnava sistema komuniciranja presega izbrane okvire naše obravnave, zato se bomo v nadaljevanju omejili na obravnavo (vloge, pomena in značilnosti) formalnega komuniciranja in izbranih značilnosti komuniciranja v slovenskih organizacijah.

## 2 Vloga in pomen formalnega komuniciranja v organizaciji

Celotno komuniciranje v organizaciji lahko na osnovi ravni njegove formalne (vsebinske in/ali izvedbene) določenosti najsplošneje opredelimo kot formalno in/ali neformalno (Tsoukas in Knudsen, 2003; Potocan, 2006; Daft, 2007; Mullins, 2007; Quick in Nelson, 2009). V managementski literaturi se formalno komuniciranje pogosto opredeljuje tudi kot komuniciranje, ki: 1) poteka v okviru komandne verige in/ali področij odgovornosti za delo ali 2) je vnaprej določeno in poteka po določenih formalnih kanalih.

Formalno komuniciranje lahko glede na temeljno smer njegovega poteka opredelimo kot (Chandler, 1996; Etzioni, 1997; Armstrong, 2006; Certo in Certo, 2009; Potocan, 2009):

- komuniciranje od spodaj navzgor (ang. upward), ki poteka z nižjih ravni delovanja na višje

managementske ravni delovanja; vodstvo uporablja to vrsto komuniciranja za pridobivanje povratnih informacij od članov na nižjih ravneh organizacije;

- komuniciranje od zgoraj navzdol (ang. downward), ki sledi formalni komandni strukturi od vrha proti dnu; z njim poskušamo prestaviti obstoječe odnose avtoritete in odgovornosti v organizacijski strukturi;
- horizontalno komuniciranje (ang. lateral), ki vključuje komuniciranje med ljudmi v okviru delovne skupine in komuniciranje med deli organizacije na isti ravni delovanja.

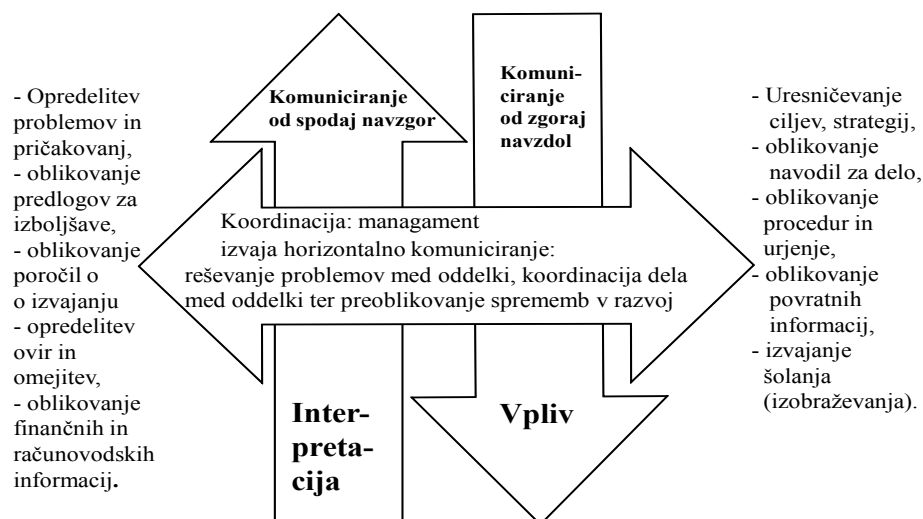
Sistem formalnega komuniciranja prikazuje slika 2.

Organizacija za svoje delovanje potrebuje vse tri oblike formalnega komuniciranja, vendar sta pomen in obseg posameznih oblik komuniciranja v posameznih organizacijah različna (Potocan, 2006; Hartley, 2007; Quick in Nelson, 2009).

Posamezne oblike formalnega komuniciranja različno vplivajo na delovanje organizacije, in sicer (Potocan, 2006; Hartley, 2007; Quick in Nelson, 2009):

- Sistem komuniciranja od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor podpira in krepi vertikalne informacijske tokove in informacijske povezave, ki jih vključujejo. S takšno komunikacijo lahko organizacija vpliva predvsem na usklajevanje dela zaposlenih s cilji (vodstva) organizacije in zagotavlja vrhovnemu vodstvu potrebne informacije o delovanju na nižjih ravneh organizacije.
- S horizontalnim komuniciranjem lahko organizacija motivira in podpira horizontalne informacijske tokove in informacijske povezave, ki jih vključujejo. S takšno komunikacijo lahko organizacija vpliva predvsem na zagotavljanje celovite (in enotne) koordinacije delovanja zaposlenih pri doseganju ciljev in odpravljanju ovir pri sodelovanju med deli celote.

**Slika 2:** Sistem formalnega komuniciranja v organizaciji.



V nadaljevanju se osredotočamo na obravnavo izbranih značilnosti komuniciranja v slovenskih organizacijah.

### 3 Obravnava značilnosti komuniciranja v slovenskih organizacijah

Na podlagi teoretičnih spoznanj (gl. npr. Cole, 2004; Armstrong, 2006; Daft, 2007; Hartley, 2007; Potocan, 2009) in predhodno predstavljenih ugotovitev (v poglavjih 1 in 2) lahko sklepamo, da na sistem komuniciranja v organizaciji vpliva niz različnih subjektivnih in objektivnih organizacijskih dejavnikov.

Večina organizacijskih aplikativnih raziskav formalnega komuniciranja je usmerjena na preučevanje razmerja med dejavnostjo posamezne organizacije, sistemom organiziranosti njenega delovanja ter ravnijo njene razvitosti (več o tem gl. npr. v Certo in Certo, 2009; Quack in Nelson, 2009 itd.). Pri tem večina avtorjev povezuje razvitost sistema komuniciranja z razvitostjo organizacije. Tako ugotavljajo, da nizka razvitost organizacije pogojuje tudi nizko razvitost sistema komuniciranja, visoka razvitost organizacije pa vpliva na visoko razvitost sistema komuniciranja (več o tem gl. npr. v Tsoukas in Knudsen, 2003; Cole, 2004; Robbins, 2007; Potocan, 2009).

V tem okviru bomo v naši raziskavi preučili razmerje med izbranimi značilnostmi organizacije in komuniciranjem v njej. Za potrebe našega dela smo razvitost organizacije opredelili z intervalom, ki ga na eni strani omejuje mehanski koncept organizacije, na drugi strani pa njen organski koncept. Razvitost sistema komuniciranja smo opredelili z intervalom, ki ga na eni strani omejuje sistem komuniciranja v mehanskem sistemu organizacije, na drugi strani pa komunikacijski sistem v organskem sistemu organizacije (več o tem gl. npr. v Potočan, 2005; Potočan, 2006; Potočan, 2009).

Za želeno obravnavo smo izvedli terensko raziskavo managementa v slovenskih organizacijah. V raziskavo je bilo vključenih 260 managerjev iz srednjih in velikih organizacij v Sloveniji. Vzorec managementa je reprezentativen glede na zastopanost srednjih in velikih organizacij v Sloveniji ter glede na temeljno dejavnost, s katero se posamezna organizacija ukvarja. Raziskava je bila izvedena v začetku leta 2010. Več podatkov o raziskavi in njenem poteku je na voljo pri obeh avtorjih prispevka.

Razvitost organizacije obravnavamo na temelju šestih tipičnih značilnosti organizacije, za katere smo oblikovali niz trditev. Pri vsaki trditvi se levi del intervala nanaša na mehanske značilnosti delovanja in vedenja organizacije, desni del intervala pa na organske značilnosti njenega delovanja in vedenja. Interval je bil osemstopenjski. Udeleženci so izbrali tisto vrednost na intervalu, ki je najbolj ustrezala opisu posameznih značilnosti na njem.

Za raziskovanje izbranih značilnosti organizacije smo z namenom ugotavljanja značilnosti komuniciranja v posamezni organizaciji opredelili njene naslednje značilnosti:

- Organizacijska struktura organizacije je ... (1 – tradicionalna, 8 – sodobna),
- Število ravni delovanja v organizaciji je ... (1 – večje, 8 – manjše),
- Koordinacija dela v organizaciji temelji predvsem na uporabi ... (1 – formalnih pravil, 8 – formalnih in neformalnih pravil),
- Delovanje organizacije je ... (1 – centralizirano, 8 – decentralizirano),
- Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je ... (1 – šibko, 8 – močno),
- Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je predvsem ... (1 – formalno, 8 – formalno in neformalno),

Za obdelavo podatkov smo uporabili izbrane metode osnovne statistike. Za obravnavo vrednosti posameznih značilnosti smo opredelili in oblikovali tri range, in sicer:

- rang 1 vključuje vrednosti, ki nakazujejo mehanske značilnosti organizacije (tj. vrednosti od 1 do 3,33),



- rang 2 vključuje vrednosti, ki nakazujejo razvito organizacijo na prehodu iz mehanske v organsko (tj. vrednosti od 3,33 do 5,66) in
- rang 3 vključuje vrednosti, ki nakazujejo organsko organizacijo (tj. vrednosti od 5,67 do 8,00).

Obravnavo podatkov iz ankete za izbrane značilnosti organizacije omogoča ugotovitve, predstavljene v nadaljevanju.

Obravnavo podatkov iz ankete o prevladujoči obliki organizacijske strukture v preučevanih organizacijah prikazuje tabela 1.

Večina anketiranih ocenjuje, da v njihovi organizaciji prevladuje sodobna organizacijska struktura (tj. 45,00 %). Sledi skupina organizacij s tradicionalno organizacijsko strukturo (tj. 28,80 %), najmanj pa je organizacij z razvito organizacijsko strukturo (tj. 26,20 %). Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da prevladujoča organizacijska struktura slovenskih organizacij podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Obravnavo podatkov o številu ravni delovanja v preučevanih organizacijah prikazuje tabela 2.

Večina anketiranih ocenjuje, da imajo njihove organizacije manjše število ravni delovanja (tj. 41,50 %). Sledi skupina organizacij, ki ima povprečno število ravni delovanja (tj. 30,40 %), najmanj pa je organizacij z večjim številom ravni delovanja (tj. 28,10 %). Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da med anketiranimi organizacijami prevladujejo organizacije z

manjšim številom ravni delovanja, kar podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Obravnavo podatkov o obliki pravil za koordinacijo dela v organizaciji prikazuje tabela 3.

Managerji v anketi večinoma ocenjujejo, da v njihovih organizacijah prevladuje kombinacija formalnih in neformalnih pravil za koordinacijo dela (tj. 65,40 %). Manjši je delež organizacij, v katerih je večji delež formalnih pravil (tj. 25,40 %). Najmanj managerjev ocenjuje, da v njihovi organizaciji prevladujejo predvsem formalna pravila (tj. 9,20 %). Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da anketirane organizacije uporabljajo pretežno neformalna pravila za koordinacijo dela, kar podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Obravnavo podatkov o stopnji centralizacije delovanja prikazuje tabela 4.

Večina managerjev v anketi ocenjuje, da je za njihove organizacije značilno centralizirano delovanje (tj. 41,90 %). Sledi skupina managerjev, ki ocenjujejo, da je za njihove organizacije značilno decentralizirano delovanje (tj. 33,50 %). Najmanj managerjev meni, da v delovanju njihovih organizacij prevladuje uravnoteženo delovanje, tj. kombinacija centraliziranega in decentraliziranega delovanja (tj. 24,60 %). Na temelju predstavljenih rezultatov ne moremo sklepati, kako (ali v kakšni meri) stopnja centralizacije vpliva na sistem komuniciranja. Izrazita polarnost rezultatov namreč ne omogoča enotne opredelitve načina vpliva centralizacije na komunikacijo.

**Tabela 1:** Tradicionalna organizacijska struktura proti sodobni

Organizacijska struktura organizacije je ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	75	28,8	28,8	28,8
	Rang 2	68	26,2	26,2	55,0
	Rang 3	117	45,0	45,0	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 2:** Večje vs. manjše število ravni delovanja v organizaciji

Število ravni delovanja v organizaciji je ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	73	28,1	28,1	28,1
	Rang 2	79	30,4	30,4	58,5
	Rang 3	108	41,5	41,5	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 3:** Formalna pravila za koordinacijo dela v organizaciji proti formalnim in neformalnim pravilom

Koordinacija dela v organizaciji temelji predvsem na uporabi ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	24	9,2	9,2	9,2
	Rang 2	66	25,4	25,4	34,6
	Rang 3	170	65,4	65,4	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 4:** Centralizirano delovanje organizacije proti decentraliziranemu

Delovanje organizacije je ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	109	41,9	41,9	41,9
	Rang 2	64	24,6	24,6	66,5
	Rang 3	87	33,5	33,5	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Obravnavo podatkov o moči sodelovanja med managementom in zaposlenimi prikazuje tabela 5.

Večina anketiranih managerjev ocenjuje, da v njihovi organizaciji prevladuje močno sodelovanje med managementom in zaposlenimi (tj. 69,60 %). Sledi skupina managerjev, ki sodelovanje ocenjuje kot srednje (tj. 24,20 %). Sodelovanje kot šibko ocenjuje samo 6,20 % managerjev. Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da v anketiranih organizacijah prevladuje močno sodelovanje med managementom in zaposlenimi, kar podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Obravnavo podatkov o stopnji formalizacije sodelovanja med managementom in zaposlenimi prikazuje tabela 6.

Anketirani managerji večinsko ocenjujejo, da v njihovi organizaciji prevladuje neformalno sodelovanje med managementom in zaposlenimi (tj. 68,50 %). Sledi skupina managerjev, ki menijo, da v organizaciji prevladuje kombinacija formalnega in neformalnega sodelovanja (tj. 22,70 %). Najmanj managerjev ocenjuje, da v organizaciji prevladuje predvsem formalno sodelovanje (tj. 8,80 %). Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da v anketiranih organizacijah prevladuje neformalno sodelovanje med managementom in zaposlenimi, kar podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Za obravnavane značilnosti smo izračunali tudi srednje vrednosti na temelju prej predstavljenih vrednosti njihovih rangov, kar prikazuje tabela 7.

Na temelju predstavljenih srednjih vrednosti rangov značilnosti organizacije/njihovega vpliva na komuniciranje lahko najsplošneje ugotovimo naslednje:

V anketi prevladujejo značilnosti, ki nakazujejo relativno visoko razvitost anketiranih organizacij. To potrjujejo tudi predstavljene srednje vrednosti obravnavnih značilnosti, med katerimi so tri srednje vrednosti višje od 2,50. Organski koncept delovanja slovenskih organizacij najbolj izrazito podpirajo predvsem:

- prevladujoče močno sodelovanje med managementom in zaposlenimi,
- prevladujoče neformalno sodelovanje med managementom in zaposlenimi,
- prevladujoča uporaba neformalnih pravil za koordinacijo dela.

V rang 3 spadajo tudi značilnosti, povezane z zasnovo organizacijske strukture in števila ravni delovanja. Toda njihove srednje vrednost so zelo blizu ranga 2, kar pomeni, da sta možnost za njihov razvoj in potreba po njem veliki; razvoj bi namreč lahko še v večji meri podpiral organsko zasnovano delovanja organizacij.

Prisotnost značilnosti mehanske zasnove anketiranih organizacij neposredno nakazuje predvsem velik delež centraliziranih organizacij.

Kako se predstavljena spoznanja odražajo v stanju sistema komuniciranja anketiranih slovenskih organizacij? Za organizacije v vzorcu je značilno, da je njihovo delovanje še vedno precej centralizirano (tj. 41,90 %), kar posledično pomeni še vedno relativno velik delež organizacij z velikim ali večjim številom ravni delovanja (tj. 58,50 %) in organizacij s tradicionalno in razvito organizacijsko strukturo (tj. 55,00 %). Gledano z vidika značilnosti komuniciranja v organizaciji, to pomeni predvsem naslednje:

**Tabela 5:** Šibko sodelovanje med managementom in zaposlenimi proti močnemu

Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	16	6,2	6,2	6,2
	Rang 2	63	24,2	24,2	30,4
	Rang 3	181	69,6	69,6	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 6:** Formalno sodelovanje med managementom in zaposlenimi proti formalnemu in neformalnemu sodelovanju

Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je predvsem ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	23	8,8	8,8	8,8
	Rang 2	59	22,7	22,7	31,5
	Rang 3	178	68,5	68,5	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 7:** Srednje vrednosti preučevanih značilnosti organizacije

Statistics		Organizacijska struktura organizacije je ...	Število ravni delovanja v organizaciji je ...	Koordinacija dela v organizaciji temelji predvsem na uporabi ....	Delovanje organizacije je ...	Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je ...	Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je predvsem ...
N	Valid	260	260	260	260	260	260
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,16	2,13	2,56	1,92	2,63	2,60

- potek komunikacijskih kanalov in procesov komuniciranja predvsem v skladu s formalno opredeljeno verigo ukazovanja, manjši pa je delež komunikacijskih procesov, ki bi enakomerneje potekali v vse smeri delovanja;
- centralizacija delovanja pogojuje tudi centralizacijo sistema komuniciranja; to je ovira za potrebno decentralizacijo managementa komuniciranja in nujne participacije vseh zaposlenih v organizaciji za potrebe pooblaščenja v komuniciranju;
- prevladujejo navpični komunikacijski kanali, ki potekajo čez številne ravni delovanja v organizaciji; posledično je hitrost prenosa sporočila počasnejša in tudi ustreznost/pravilnost komuniciranja v procesih od spodaj navzgor (bottom-up) je manjša.

Rezultati obravnave pridobljenih podatkov v anketi po drugi strani dokazujejo, da managerji v anketiranih slovenskih organizacijah želijo in/ali podpirajo uporabo sodobnih sistemov komuniciranja. To še posebej podpirajo spoznanja o prevladujoči uporabi kombinacije formalnih in neformalnih pravil za koordinacijo dela, o močnem sodelovanju med managementom in zaposlenimi ter prevladujočem celovitejšem sodelovanju (tj. o kombinaciji formalnega in neformalnega sodelovanja) med managementom in zaposlenimi. Gledano z vidika značilnosti komuniciranja v organizaciji, to pomeni predvsem naslednje:

- managerji želijo komunikacijo oblikovati čim bolj celovito, in to na način, ki bo omogočal ustrezno celovito (tj. formalno in neformalno) komuniciranje; to podpira predvsem izrazita usmeritev večine anketiranih managerjev v močno sodelovanje in uporabo različnih (tj. formalnih in neformalnih) oblik sodelovanja in pravil za izvajanje dela;
- izrazita težnja po spremembi prevladujoče centralizacije delovanja in s tem tudi komuniciranja; to podpira predvsem izrazita usmeritev večine anketiranih managerjev v močno sodelovanje in uporabo niza različnih (tj. formalnih in neformalnih) oblik sodelovanja in pravil za izvajanje dela;
- hkrati težnja po sodelovanju in večji uveljavitvi neformalnega sodelovanja in pravil za delo jasno nakazuje usmeritev/željo managementa po večjem horizontalnem komuniciranju, ki naj dopolni obstoječo komunikacijo in zagotovi celovitejši sistem komunikacije.

## 4 Sklepi

Delovanje organizacije je v vedno večji meri odvisno od oblikovanja in uporabe ustreznega sistema komuniciranja. Organizacije za svoje potrebe oblikujejo komuniciranje, ki ustreza namenu in ciljem delovanja, dejavnosti, sistemu organiziranosti in ravni njihove (vsebinske in strukturne) razvitosti.

Vsebinsko lahko komuniciranje opredelimo kot proces prenosa pomena ideje, podatka, sporočila in/ali

informacije med več ljudi zaradi želje po motiviranju ali vplivanju na vedenje drugih.

Posamezna organizacija za svoje potrebe na temelju upoštevanja značilnosti svojega delovanja oblikuje specifičen sistem komuniciranja, ki vključuje izbrane metodološke, vsebinske in izvedbeno-tehnične rešitve.

Na temelju rezultatov statistične obdelave izbranih značilnosti organizacij na vzorcu slovenskih organizacij lahko sklepamo, da je njihov sistem komuniciranja sicer zelo razvit, vendar ga je mogoče še izboljšati. Pri tem je treba glavno pozornost nameniti nadaljevanju zniževanja števila ravni, decentralizaciji delovanja organizacij in uvajanju sodobnih organizacijskih struktur.

Rezultati obravnave podatkov iz ankete hkrati tudi potrjujejo, da managerji v anketiranih slovenskih organizacijah želijo in/ali podpirajo uporabo sodobnih sistemov komuniciranja in da njihovo delo temelji na načelih, potrebnih za takšno komuniciranje.

## Literatura

- Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan Page.
- Certo, S. in Certo, T. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills*. Upper Saddle River; Pearson.
- Chandler, A. (1996). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Claude, G. (1952). *The History of Management*. New York: Prentice Hall.
- Cole, G. (2004). *Management: Theory and Practice*. London: Thomson.
- Cooper, C. in Argyris, C. (2000). *Encyclopedia of Management*. Boston: Blackwell.
- Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. Mason: South-Western College Pub.
- Daft, R. (2003). *Management*. Mason: South-Western College Pub.
- Daft, R. (2005). *Management*. Mason: South-Western.
- Daft, R. (2007). *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western College Pub.
- Daft, R. (2009). *The New Era of Management*. Cincinnati: South-Western College Pub.
- Daft, R. in Steers, R. (1986). *Organizations: A micro/macro approach*. Glenview: Scott, Foresman.
- Etzioni, A. (1997). *Modern Organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Fly, F. in Stoner, C. (2000). *Business: An Integrative Approach*. Boston: McGraw Hill.
- Hartley, R. (2007). *Management Mistakes and Successes*. New York: Wiley.
- Hitt, M., Black, S. in Porter, L. (2008). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Jones, G. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Mullins, L. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. New York: Prentice Hall.
- Potočan, V. (2005). *Organization Theory*. Bremen: University of Applied Sciences.

- Potočan, V. (2006). Poslovna organizacija. Maribor: DOBA.
- Potocan, V. (2009). What culture do we need for economic development? *The Business Review Cambridge*, 12 (1), 102-107.
- Quick, J. in Nelson, D. (2009). *Principles of Organization Behavior: Realities and Changes*. Cincinnati: South-Western College Pub.
- Robbins, S. (2007). *Organization Theory: Structures, Designs, and Applications*. New Delhi: Dorling Kindersley.
- Schermerhorn, J. (2009). *Management*. New York: Wiley.
- Tsoukas, H. in Knudsen, C. (ur.). (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Wren, D. (2004). *The History of Management Thought*. New York: Wiley.

---

Zlatko Nedelko, je asistent na Katedri za Organizacijo in Informatiko, Ekonomsko-poslovne fakultete, Univerze v Mariboru. Sodeluje pri izvedbi predmetov na dodiplomskem programu. S svojimi prispevki je sodeloval na več posvetovanjih doma in v tujini. Je tudi član znanstvenih odborov različnih mednarodnih konferenc v tujini. Temeljna področja njegovega raziskovanja so organizacija, management in vrednote managementa.

---

Dr. Vojko Potočan, je redni profesor za področji managementa in organizacije na Ekonomsko-poslovni fakulteti, Univerze v Mariboru. Sodeluje pri izvedbi študijskih (dodiplomskih, podiplomskih in doktorskih) programov doma in v tujini. Njegova bibliografija trenutno vključuje +450 tekstov (od tega +300 tekstov v tujini). Temeljni področji njegovega raziskovanja sta Organizacija in management.

# Organizacijska naravnost skupine inženirjev v enoti Centra za informatiko Mestne občine Ljubljana

**Ana Seliškar**

Mestna občina Ljubljana

e-pošta: ana.seliskar@ljubljana.si

---

## Povzetek

Kakovost organizacije združbe posamezniku ali skupini omogoča, da opravljajo naloge in dosejajo cilje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli. Učinkovito in uspešno poslovanje združbe si lahko obetamo le, če nam uspe cilje združbe uskladiti s cilji njenih posameznih članov. Cilji in pričakovanja teh pa so pogojeni s posameznikovimi vrednotami, potrebami, zanimanji in stališči, zato bi jih moral poznati vsak organizator ali ravnatelj.

Slovenski teoretiki organizacije so razvili metodologijo za ugotavljanje kakovosti organizacije združbe MUKOZ. Eden od kazalnikov kakovosti organizacije, ki ga opredeljuje metodologija MUKOZ, je usmerjenost organizacije. Iz njegovega obrazca bomo izpeljali novega, s pomočjo katerega bomo ugotovili organizacijsko naravnost skupine inženirjev v konkretni združbi. Postavili bomo hipotezo, da se inženirji kot nosilci znanja tehnične stroke in inženirske kulture (Mihelčič, 2009; 217) nagibajo k organizaciji, ki je bolj usmerjena k zagotavljanju poslovnih učinkov oziroma k organizaciji omejene samoiniciative kot pa k organizaciji, naravnani k ljudem, ali k organizaciji spodbujane samoiniciative.

---

**Ključne besede:** kakovost organizacije združbe, organizacijska razmerja, metodologija MUKOZ, organizacijska naravnost, skupina inženirjev.

---

## 1 Uvod

Vsak dobri ravnatelj si vedno znova zastavlja vprašanje, kako izboljšati učinkovitost in uspešnost združbe. Ti sta odvisni od zunanjih in notranjih vplivov. Po Mihelčiču (2008; 111–112) vsaka združba deluje znotraj nekega okolja, ki vključuje družbenoekonomski sistem. Na tega ravnatelji nimajo vpliva oziroma lahko vplivajo v zelo omejenem obsegu. Na drugi strani so v vsaki združbi posamezniki in skupine – člani združbe. Ti kot nosilci usposobljenosti določenih smeri in ravni, vrednot in vzorcev vedenja s svojimi razmerji tvorijo številne splete formalne in neformalne organizacije združbe. Med okoljem ter posamezniki in skupinami se v spoprijemanju z zakonitostmi konkretnega poslovnega procesa in cilji združb srečujemo s stvarnim območjem organizacijskega delovanja ravnateljev. Znotraj tega območja je podana tudi vsebina delovnih nalog ravnateljev oziroma poteka organizacijska funkcija ravnateljevanja (Mihelčič, 2008; 111–112).

Dobri ravnatelji se zavedajo, da je uspešnost združbe zelo odvisna od njene učinkovitosti, ta pa od organizacije. V javnosti dostikrat, še posebej v času gospodarske negotovosti, od ravnateljev in drugih nosilcev večjih pooblastil v zasebnem in javnem sektorju neredko slišimo, da bodo težave reševali »z iskanjem notranjih

rezerv«, z drugimi besedami s spremembo organizacije združbe. Pri tem bi jim bilo v veliko pomoč, če bi lahko na primerljiv način ovrednotili kakovost organizacije.

Iskanja kazalnikov kakovosti organizacije so se Mihelčič in sodelavci lotili v raziskovalni nalogi in ustvarili Metodologijo za ugotavljanje kakovosti organizacije združb – MUKOZ (Mihelčič in drugi: Metodologija ..., 1988, 1989). V tem prispevku želimo ob konkretnem primeru ugotoviti vpliv vrste ali smeri izobrazbe na ocenjevanje pomena organizacijskih problemov. Pri tem bomo kot izhodišče uporabili kazalnik usmerjenosti organizacije metodologije MUKOZ.

## 2 Opredelitev organizacije in organizacijska razmerja

Po Lipovcu (1974 in 1987) je organizacija gospodarske združbe sestava medsebojnih razmerij med ljudmi – člani te združbe, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti združbe ter namensko uresničevanje njenih ciljev (Mihelčič, 2008; 76). Pri tem je razmerje stanje ali proces trajnejše soodvisnosti med sodelujočimi, pogojeno tako z odnosom sodelujočih kot z dejavniki razmer. Organizacijska razmerja, ki se v združbi pojavljajo

na podlagi delovnih nalog, so glede na smiselno zaporedje členitve celotne delovne naloge združbe in združevanja delnih učinkov vsaj naslednja (Mihelčič, 2008; 85, 86):

- tehnične narave,
- kadrovske narave,
- koordinacijske narave,
- komunikacijske narave in
- motivacijske narave.

Pri razmerjih tehnične in komunikacijske narave je poudarek na učinkih ali izidih. Pri razmerjih kadrovske in motivacijske narave je poudarek na članih združbe in njihovem zadovoljstvu.

Poleg teh petih izvirnih vrst razmerij se pojavljajo tudi njihove dvojne kombinacije:

- tehnično-komunikacijske narave,
- komunikacijsko-motivacijske narave,
- kadrovsko-motivacijske narave,
- tehnično-motivacijske narave,
- koordinacijsko-komunikacijske narave,
- koordinacijske-motivacijske narave,
- kadrovsko-komunikacijske narave,
- tehnično-kadrovske narave,
- tehnično-koordinacijske narave in
- kadrovsko-koordinacijske narave.

Vsega skupaj imamo tako 15 vrst organizacijskih razmerij, katerih ponazoritev je organizacijski grozd (slika 1) (Mihelčič, 2008; 92).

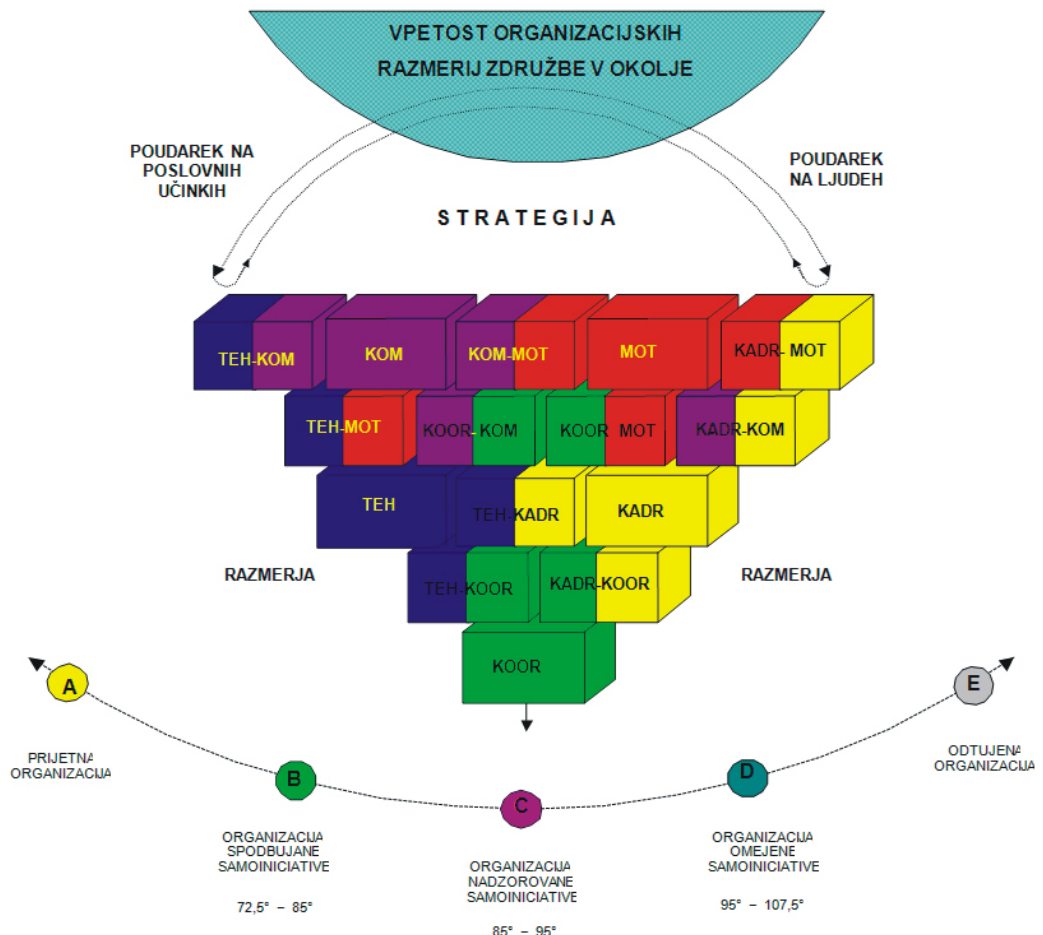
V raziskavah je bilo ugotovljeno, da so zaposleni pri delu bolj učinkoviti, če imajo dobra razmerja, ker

se počutijo bolje. Mihelčič (2008; 138) daje odgovor na vprašanje, katera je tista kakovost razmerij, ki ustvarja pogoje za namensko uresničevanje ciljev združbe, z minimalno potrebno kakovostjo razmerij na ravni 1 (v razponu ravni od 0 do 5). Obenem meni, da kot najvišjo raven proučevanega vidika – izraza opazovanega razmerja člani združbe dojemajo tisto, ki jo cenijo kot najbolj ugoden odziv na njihova pričakovanja glede:

- tehnične in komunikacijske podpore njihovem delu,
- strokovnosti (so)delovanja drugih,
- možnosti potrjevanja svojih sposobnosti, pa tudi
- zaupanja,
- poštenosti (na splošno ter pri nagrajevanju še posebej) in
- razumevanja njihovih problemov (empatije) pri drugih članih združbe.

### Metodologija MUKOZ

Sposobnost za izražanje ravni kakovosti organizacije združbe bi nam omogočila spoznati ne le raven kakovosti organizacije, ampak tudi rezerve ali možnosti, ki jih imamo na tem področju, ter posredno njen vpliv na ekonomsko uspešnost združbe (Mihelčič, 2008; 139). Če poznamo raven nepopolnosti organizacijskega procesa, lahko poskusimo najti vse njegove pomanjkljivosti in jih tudi odpraviti (Mihelčič, 2008; 141). Namen metodologije za ugotavljanje kakovosti organizacije združb – MUKOZ je, kot pove že ime, z analiziranjem organizacije združbe ugotoviti njeno kakovost, da bi pravočasno preprečili



Slika 1: Zamisel podobe organizacije kot sestave razmerij v obliki grozda (po M. Mihelčič, 2008)

nastanek razmer, ki bi negativno vplivale na poslovne uspehe.

Metodologija MUKOZ se opira na 15 organizacijskih razmerij, navedenih v 2. poglavju. Za vsako razmerje določa deset različnih vidikov, skupaj 150 vidikov, ki naj bi pokrivali celotno organizacijsko vsebino dogajanja v združbi. Za ocenjevanje urejenosti posameznega vidika v združbi predvideva 6 ravni urejenosti. Za vsako raven vsebuje tudi opise, ki ocenjevalcem pomagajo k dodelitvi ustrezne ocene od 0, najslabša urejenost oziroma odsotnost urejenosti, do 5, najboljša (težko uresničljiva, idealna) urejenost.

Metodologija MUKOZ danes obsega šest kazalnikov kakovosti:

- vrednosti ali teže organizacije,
- zanesljivosti organizacije,
- usmerjenosti organizacije,
- organizacijske pripadnosti ali ravni poistovetenja,
- organizacijske doslednosti,
- informacijske oskrbovanosti.

Vrednost organizacije je v neposredni povezavi s popolnostjo organizacijskega procesa. Kazalnik vrednosti organizacije združbe je izračunan iz ocen kakovosti vseh vrst razmerij. Tudi kazalnik zanesljivosti organizacije združbe je izračunan iz ocen kakovosti vseh vrst razmerij. Opira se na izračun standardnega odklona ocen posameznih razmerij od najvišje mogoče ocene (5). Usmerjenost organizacije ugotovimo, če pogledamo, katerim vrstam razmerij v združbi dajejo večji poudarek, ali so to razmerja tehnične in komunikacijske ali kadrovske

in motivacijske narave. Pri izračunu ravni organizacijske pripadnosti ali ravni poistovetenja uporabljamo isti obrazec kot pri izračunu vrednosti organizacije, vendar upoštevamo le ocene kakovosti vseh razmerij motivacijske narave. Oceno organizacijske doslednosti ali skladnosti računamo na enak način, pri čemer upoštevamo le ocene kakovosti vseh razmerij koordinacijske narave. Oceno informacijske oskrbovanosti računamo prav tako, le da upoštevamo samo ocene kakovosti vseh razmerij komunikacijske narave. Vse vrednosti so na lestvici od 0 (najnižja) do 100 (najvišja vrednost) z izjemo usmerjenosti organizacije, ki je izražena v kotnih stopinjah, pri čemer je 90 srednja vrednost. Več o izračunavanju kazalnikov kakovosti organizacije je najti v: Mihelčič (2008; 506–513).

## 4 Urejanje organizacijskih vidikov

K razvrščanju organizacijskih vidikov po pomembnosti sem povabila dve sodelavki in dva sodelavca Centra za informatiko. Vsi v skupini imamo šesto ali sedmo stopnjo izobrazbe tehnične smeri. Vsi imamo med 17 in 24 let delovnih izkušenj iz informatike.

Vsak posebej je razporedil vse vidike po pomembnosti, ki sem jih nato združila v skupno uvrstitev. V preglednici številka 1 je navedenih vseh 150 organizacijskih vidikov, urejenih po pomembnosti od najbolj proti najmanj pomembnemu. Za vsak vidik je navedeno tudi, kateremu organizacijskemu razmerju pripada.

**Preglednica 1:** 150 organizacijskih vidikov, urejenih po pomembnosti od najbolj do najmanj pomembnega

	Organizacijski vidik	Razmerje
1	Enakopravnost zaposlencev pri nagrajevanju in napredovanju.	KADR-MOT
2	Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog.	KOOR-KOM
3	Ustreznost izbire nosilcev funkcije ravnateljstva.	KADR
4	Razumljivost oziroma dojemanje pri podajanju in sprejemanju informacij ter povratnih informacij.	KOM
5	Kakovost informacijske podlage za sprejemanje poslovnih odločitev.	KOM
6	Doslednost ravnateljstva združbe pri razlikovanju med slabo in dobro opravljenim delom.	MOT
7	Razvitost zavesti o zagotavljanju kakovosti poslovnih učinkov v procesu ustvarjanja poslovnih učinkov.	TEH-KOM
8	Možnosti članov združbe, da pokažejo svoje sposobnosti v združbi in prejmejo za to tudi ustrezno priznanje.	KADR-MOT
9	Obveščeno in povezanost med nosilci širših delovnih nalog in nosilci delnih delovnih nalog.	KOOR-KOM
10	Ustrezna kadrovska zasedenost za opravljanje delovnih programov.	TEH-KADR
11	Moč podpore sodelavcev ravnateljstvu družbe.	KOOR
12	Izoblikovanje take vrste razmerij med nadrejenimi in podrejenimi v združbi, ki zagotavljajo ustrezne povratne ali vrnitvene informacije.	KOOR-KOM
13	Možnosti članov združbe za sproščeno in ustvarjalno delo pri opravljanju delovnih nalog.	KADR-KOOR
14	Ustreznost kakovosti pretoka sporočil od najvišje do najnižje organizacijske ravni.	KOM
15	Gospodarnost izrabe delovnega časa članov združbe.	TEH-KOOR
16	Zagotavljanje ustreznih zaposlencev – članov združbe glede na vizijo, poslanstvo in strategijo združbe.	KADR-KOOR
17	Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.	KADR-KOOR
18	Ustreznost uporabe informacijskega sistema za podporo tehnološkemu procesu.	KOM
19	Vključenost članov združbe pri doseganju zahtevane kakovosti poslovnih učinkov.	TEH-KADR
20	Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.	TEH-KOOR
21	Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom "prave ljudi na prava mesta".	KADR-KOOR

22	Razpoložljivost naprav za zaznavo ter izmenjavo mnenj in stališč ter za kakovostno shranjevanje ter urejenost informacij.	TEH-KOM
23	Uveljavljenost sistema povratnih informacij o ustvarjanju in delovanju poslovnih učinkov.	TEH-KOM
24	Zanesljivost nemotenosti vsebinske neokrnjenosti in pravočasnosti pretoka sporočil o grozečih motnjah v poslovnem procesu od krajev dogajanja do odgovornih članov v združbi.	TEH-KOM
25	Razvitost pogojev in motivacijskih orodij za spodbujanje nadaljnega in dopolnilnega izobraževanja članov združbe.	KADR-MOT
26	Naravnost k zagotavljanju kakovosti v celotnem delovnem procesu.	TEH-MOT
27	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno zaznavanje in razreševanje sporov.	KOOR-KOM
28	Razvitost spodbud za prenašanje dolžnosti, odgovornosti in pooblastil ravnateljev na njihove sodelavce.	KOOR-MOT
29	Nagnjenost članov združbe k pridobivanju ustreznega strokovnega znanja za izvajanje novih opravil.	TEH-KADR
30	Razvitost osebnosti nosilcev funkcije ravnateljstva.	KADR
31	Razvitost motivacijskih orodij za pospešitev delovanja inovatorjev v celotni združbi.	KADR-MOT
32	Ustreznost določitve uporabe opravil in delovnih mest pri ustvarjanju poslovnih učinkov.	TEH
33	Preverjanje zahtevanih značilnosti pri kandidatih za ravnatelje združbe.	TEH-KADR
34	Neodvisnost nadzornikov pri uveljavljanju sistema kakovosti in njegovi uporabi.	TEH-KOOR
35	Usklajenost sistema nagrad za člane združbe glede na zaželeni(-e) učinek(-e) ali izid(-e).	MOT
36	Razvitost zavesti, da je vsak član združbe svojstvena osebnost s svojimi občutki in potrebami.	KADR-MOT
37	Odločnost in usklajenost pri odpravljanju tehničnih napak in zastojev, ki ogrožajo opravljanje delovnih nalog.	TEH-KOOR
38	Obvladnost ravnateljstva v smislu nezaželenega in nepotrebne poseganja v delo drugih članov združbe.	KOOR
39	Moč povezave osebnih dohodkov – nagrad članov ravnateljstva z doseženo uspešnostjo združbe.	MOT
40	Obogatitev pomena in izzivnosti dela z dopuščanjem ustvarjalnosti ter uveljavljanja lastnih zamisli članov združbe.	TEH-MOT
41	Podpora ustvarjalnosti članov združbe pri izbiri tistih oblik komuniciranja, ki lahko služijo kot orodje hitrejšega razreševanja sporov.	KOOR-KOM
42	Sposobnost ravnateljev za razpoznavanje zmogljivosti kandidatov pri zaposlovanju (v času pripravništva).	KADR-KOM
43	Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	TEH-KOOR
44	Ustreznost izbire člana združbe, ki je v delu s kooperanti, sodelujočimi pri nastajanju poslovnih učinkov, sposoben ščititi interese združbe glede kakovosti (nastajanja) poslovnih učinkov.	TEH-KOOR
45	Sistematičnost pri urejanju in izmenjavi informacij med člani združbe in navzven glede na tehnično opremljenost.	TEH-KOM
46	Vključevanje proučenih novih zamisli v (nove) poslovne učinke.	TEH-KOM
47	Ustreznost in razumljivost sporočil za nosilce, ki začinjajo opravljati vsebinsko nove delovne naloge.	KOOR-KOM
48	Ustreznost metod za sprotno in enolično zajemanje informacij za zagotavljanje kakovosti poslovnih učinkov.	KOOR-KOM
49	Enakomerna obremenjenost članov združbe.	KOOR-MOT
50	Ustreznost oblikovanja posameznih prvih procesov in postopkov.	TEH
51	Vključenost članov združbe v programe strokovnega in osebnostnega izpopolnjevanja.	KADR
52	Razpoložljivost ustrezne opreme v skladu z zahtevami delovnih programov posameznih članov združbe.	TEH-KOOR
53	Nemotenost vzpostavljanja (prečnih) usklajevalnih stikov med člani združbe z različnih organizacijskih ravni, ki niso v neposrednem razmerju nadrejenosti in podrejenosti.	KOOR
54	Obveščeno glede prilagojenosti zaposlencev v združbi ob spremembah delovnih predmetov in delovnih sredstev ter tehnološkega znanja (patentov, licenc).	TEH-KOM
55	Preverjenost poteka stopenj ustvarjanja poslovnega učinka z danimi navodili.	TEH-KOM
56	Odpornost komunikacijskih kanalov pri komuniciranju kot dejavnik učinkovitosti in uspešnosti opravljanja nalog.	KOM
57	Obveščeno članov združbe o odzivih uporabnikov na poslovne učinke združbe in njihova zainteresiranost za zadovoljstvo uporabnikov s poslovnimi učinki združbe.	KOM-MOT
58	Prilagojenost motivacijskih orodij specifičnim potrebam in interesom članov združbe.	KADR-MOT
59	Pripravljenost za uveljavitev normalnih pogojev dela tudi ob določenih motnjah v okolju.	TEH-MOT
60	Zainteresiranost članov združbe, da bi v (kakovostnem) izvajanju opravkov (in posledično opravljanju delovnih nalog) videli tudi potrjevanje svoje osebnosti.	TEH-MOT
61	Obvladovanje opreme za zagotavljanje kakovosti.	TEH
62	Pripravljenost ravnateljev (in drugih zaposlencev) za sprejemanje kritike svojega dela.	KADR
63	Obveščeno o učinkih pri izvajanju opravkov na posameznih delovnih mestih z namenom omogočiti sprejem (popravljalnih) ukrepov za ureditev zahtev kupcev.	TEH-KOM
64	Skladnost sistema nagrajevanja in napredovanja glede na pričakovanja zaposlencev.	KADR-MOT
65	Ustreznost materialnih in nematerialnih spodbud za doseganje kakovostnih učinkov dela.	TEH-MOT
66	Izraba (zunanjih) stikov članov združbe za uresničevanje ciljev združbe.	KADR-KOM
67	Vključenost novih tehnoloških dosežkov (patentov, licenc, delovnih sredstev) v delovne procese združbe.	TEH
68	Utemeljenost zaposlovanja novih članov združbe s perspektivnimi potrebami združbe.	KADR



69	Ustreznost izbranih kanalov za komuniciranje v združbi.	KOM
70	Sistematičnost priprave in razpečave informacij.	KOM
71	Možnost članov združbe za redno sestajanje in reševanje problemov, povezanih z njihovimi delovnimi nalogami.	KOM-MOT
72	Privlačnost motivacijskih orodij za oblikovanje pripravljenosti članov združbe za delo v izjemnih časovnih in drugih razmerah (npr. drugi ali tretji izmeni, ob nedeljah in slabem vremenu, v neprijaznih krajih ...).	KOM-MOT
73	Pripravljenost ravnateljev za pospešitev humaniziranja delovnega procesa.	KADR-MOT
74	Pripravljenost za uvajanje novih poslovnih učinkov v poslovni proces.	TEH-MOT
75	Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov.	KOOR-KOM
76	Upoštevanje prispevkov nosilcev ožjih delovnih nalog pri (ne)uspehu širših delovnih nalog.	KOOR-MOT
77	Prilagodljivost zasnove opravek razvoju novih tehnologij.	TEH
78	Sposobnost za preurejanje opravek (in njihove logične povezanosti) pri ustvarjanju poslovnega učinka v primeru sprememb določenih značilnosti poslovnega učinka.	TEH
79	Sodelovanje v skupinah za učinkovito reševanje problemov, ki zahtevajo uveljavitev več zornih kotov sodelujočih.	KADR-KOOR
80	Jasnost sporočil o začetku in koncu delovnih nalog.	KOM
81	Preverjenost in posledično izločenost ponarejenih ter nepravilno spremenjenih sporočil, namenjenih članom združbe, zaradi preprečitve zmede oziroma prelaganja odgovornosti na druge člane.	KOOR-KOM
82	Uveljavljenost motivacijskih orodij za spodbujanje nastajanja ustvarjalnih pobud in inovacijskih dosežkov pri vseh članih združbe.	KOOR-MOT
83	Usposobljenost članov združbe za uspešno komuniciranje.	KADR-KOM
84	Povezanost delovnih sredstev v tehnološkem in prostorskem smislu za zagotavljanje skladnega poteka delovnega procesa.	TEH
85	Izbira opravek v okviru (delovnega) področja usposobljenosti člana združbe glede na njegove lastnosti.	TEH-KADR
86	Odpravljanje ovir za odkrito sodelovanje novih članov združbe s predpostavljenimi.	KOOR
87	Dozorelost spoznanj(a) o pogubnih posledicah neustrezne obveščeniosti o odzivu kupcev združbe na ponujene poslovne učinke in ukrepov v zvezi s tem.	KOM-MOT
88	Možnost ocenjevanja lastnih učinkov/izidov na temelju uveljavljenosti jasnih meril učinkov/izidov izvajanja.	KOM-MOT
89	Razumljivost načina nagrajevanje.	MOT
90	Spodbujenost članov združbe k izražanju in priznavanju čustev za vzpostavitev boljše komunikiranja in medsebojnih povezav.	KADR-KOM
91	Razvitost iskanja nadarjenih ljudi ("key people", "Spitzenleute") v združbi in zunaj nje.	KADR
92	Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravek.	TEH-KOOR
93	Prilagojenost obeh razsežnosti sestave funkcije ravnateljstva uresničevanju naloge združbe.	KOOR
94	Ustreznost razvejanosti delitve dela v ravnateljstvu.	KOOR
95	Ustreznost izbranih načinov komuniciranja za doseganje ustreznega razmerja med vrednostjo in stroški sporočila.	KOM
96	Spodbujanje članov združbe k predstavitvi (in razlagi) lastnih mnenj, zamisli in stališč (v obliki povratnih informacij) ter njihovo uveljavljanje v praksi.	KOM-MOT
97	Razvitost motivacijskih orodij za prostovoljno sprejemanje delovnih nalog članov združbe.	MOT
98	Prilagojenost združbe za oblikovanje različnih ugodnosti in dostopnost članov združbe do njih.	KADR-MOT
99	Zainteresiranost članov združbe za doseganje učinkov dela, ki so na ravni širše uveljavljenosti standardov v pogledih količine, kakovosti in stroškov.	TEH-MOT
100	Razvitost orodij za spodbujanje zainteresiranosti članov združbe pri ustvarjanju konkretnih zamisli, ki bi izboljšale poslovanje združbe.	TEH-MOT
101	Pripravljenost članov delovnih skupin v združbi za reševanje organizacijskih problemov s ciljem povečevanja učinkovitosti združbe.	KOOR-MOT
102	Upoštevanje članov združbe, ki učinkovito in ustvarjalno usklajujejo delo svojih sodelavcev.	KOOR-MOT
103	Doslednost predpostavljenih pri zagotavljanju potrebne delovne discipline.	KOOR-MOT
104	Doslednost predpostavljenih za izboljšanje ali oplemenitenje načina dela pri tistih podrejenih nosilcih delovnih nalog, katerih učinki niso ustrezni.	KOOR-MOT
105	Razvitost delovnega ozračja, v katerem skušajo člani združbe svoje zahteve po večji samostojnosti v delovnem procesu upravičiti z učinki dela.	KOOR-MOT
106	Uveljavljenost standardizacije in sistematizacije opravek.	TEH
107	Smiselnost usklajenosti opravek pri ustvarjanju poslovnih učinkov.	TEH
108	Povezanost razvoja tehnologije z načrtovanjem in razvojem zaposlencev za zagotovitev veščin in znanja, ki jih združba potrebuje.	TEH-KADR
109	Usposobljenost ravnateljev za vzgojo boljših ali popolnejših sodelavcev, kot so sami.	KADR
110	Ustreznost pogojev za predstavitev in uveljavitev konstruktivnih predlogov za izboljšanje učinkovitosti delovnega procesa.	TEH-KOOR
111	Medsebojna povezanost opravek kot sestavine nalog članov združbe v učinkovito celoto.	TEH-KOOR
112	Uveljavljenost organizatorja ali organizacijskega analitika kot običajnega strokovnega svetovalca pri urejanju medsebojnih nesoglasij v združbi.	KOOR

113	Nagnjenost ravnateljstva in drugih članov združbe za spoznavanje ne le tehničnih podrobnosti, ampak tudi širših (vsebinskih) ciljev delovne naloge.	KOM-MOT
114	Ustreznost načina ugotavljanja zahtevnosti dela – opravkov oziroma delovnih nalog.	MOT
115	Pravočasnost izločanja zastarelih predpisov in drugih navodil.	KOOR-KOM
116	Ustreznost prostorske razporeditve delovnih sredstev.	TEH
117	Opremljenost dela kot pogoj za zadrževanje članov, ki imajo težnjo delati s čim sodobnejšo tehnologijo.	TEH-KADR
118	Preverjanje razumljivosti in (ali) dojemanja posredovanih sporočil pri članih združbe.	KADR-KOM
119	Preusposabljanje članov združbe ob uvajanju novih tehnologij.	TEH-KADR
120	Usklajenost delovnega časa z zunanjimi dejavniki z namenom doseganja optimalnih poslovnih izidov.	KOOR
121	Poznavanje značilnosti in ustreznosti tehnoloških novosti z resničnimi možnostmi za njihovo uporabo pri ustvarjanju poslovnih učinkov.	TEH-KOM
122	Kakovost formalnega in neformalnega komuniciranja med člani združbe iz različnih organizacijskih enot.	KADR-KOM
123	Pripravljenost vseh sodelujočih na sestankih za učinkovito vključevanje zamisli, mnenj in stališč pri opredeljevanju skupnih sklepov oziroma odločitev.	KADR-KOM
124	Povezanost prevzemanja širših dolžnosti, odgovornosti in pravic z dodatnim usposabljanjem članov združbe.	KADR-KOOR
125	Ugodnost članstva delovnih skupin, ki pri reševanju določenih problemov, medsebojno sodelujejo, da dosežejo kar največje učinke.	KADR-KOOR
126	Načrtovanost presoje pri doseganju postavljenih ciljev glede kakovosti (poslovnih učinkov).	KOOR
127	Doslednost v obveščanju članov združbe o normalnih poslovnih učinkih ter vzrokih in posledicah odstopanja od njih.	KOM-MOT
128	Prilagojenost delovnega časa potrebam članov združbe.	KADR-KOOR
129	Obveščenost članov združbe o poslovanju drugih organizacijskih enot in motiviranost za doseganje enakih ali boljših izidov.	KOM-MOT
130	Doslednost pri sankcioniranju (nagrajevanju) za kakovost spoštovanja določenih informacijskih pravil.	MOT
131	Poznavanje podatkov o osebnostnih in izobrazbenih značilnostih kadrov, ki opredeljujejo način komuniciranja.	KADR-KOM
132	Primernost obvestil (informacij) znanju in interesom vseh članov združbe.	KADR-KOM
133	Pripravljenost ravnateljev za predstavitve, utemeljitev in razlago samostojno sprejetih odločitev.	KADR-KOOR
134	Upoštevanje posebnosti članov združbe pri določanju načinov njihovega usmerjanja.	KADR-KOOR
135	Ustreznost razpoložljive oblasti ravnateljev na predzadnji organizacijski ravni.	KOOR
136	Razvitost metod za spremljanje izrabe delovnega časa oziroma učinkov dela članov združbe.	MOT
137	Opremljenost pristopa pridobivanja čim boljših študentov za popolnitev članstva združbe.	KADR
138	Zagotavljanje discipline pri izpolnjevanju časovne delovne obveznosti.	KOOR-MOT
139	Dejavna udeležba članov združbe v razpravah o problematiki združbe na organiziranih sestankih in po njih.	KADR-KOM
140	Razpoložljivost zaposlencev – članov združbe, katerih delovna področja omogočajo izvajanje tudi zahtevnejših opravkov od sedaj izvajanih.	TEH-KADR
141	Vključenost članov združbe v reševanje socialnih problemov članov združbe.	KADR
142	Doseganje metrijskih karakteristik (ali značilnosti) objektivnosti (zanesljivosti, občutljivosti, veljavnosti) pri opredeljevanju kakovosti dela.	MOT
143	Vključenost dejavnosti neformalnih skupin v združbi v podporo uresničevanja ciljev združbe.	KADR
144	Vzpostavljena potrebnih delavnic/laboratorijev/pisarn za inovacijsko usmerjene člane združbe.	TEH-MOT
145	Prisotnost metod za preverjanje znanja članov združbe v delovnem procesu.	TEH-KADR
146	Razvitost orodij za spodbujanje vključevanja mlajših sodelavcev v opravljanje zahtevnih delovnih nalog.	MOT
147	Usklajenost ciljev združbe s spoznanimi interesi njenih članov.	KADR-MOT
148	Usposobljenost za odpravo nepotrebnih odpadkov (delovnih predmetov) in izvrška.	TEH-MOT
149	Seznanjenost kandidatov o (prvi) zaposlitvi v združbi o razmerah v njej.	KOM
150	Spodbujanje članov združbe k javnemu ocenjevanju opredeljenih ravnateljevih stališč, mnenj, zamisli in odločitev.	KOM-MOT

Iz preglednice 1 lahko ugotovimo, da v razvrstitvi po pomembnosti kot najbolj pomembni izstopajo vidiki razmerja koordinacijsko-komunikacijske narave. Pri tem razmerju je naloga ravnatelja določiti tokove sporočil pri dodeljevanju nalog in pri poročanju o njihovem opravljanju. Takoj za njimi so uvrščeni vidiki razmerja tehnično-komunikacijske narave, pri katerem je naloga ravnatelja zagotavljati sredstva za medsebojno obveščanje in načine ugotavljanja ustreznosti opravkov in delovnih mest zahtevam učinkovitega poslovnega procesa. Kot tretji po vrsti so uvrščeni vidiki razmerja kadrovske-

motivacijske narave, pri katerem sta naloga ravnatelja razviti motivacijska orodja glede na spoznane interese članov združbe in prilagoditi izbiro zaposlencev razpoložljivim motivacijskim orodjem (Mihelčič, 2008; 97–98).

Kot najmanj pomembni so uvrščeni vidiki razmerja kadrovske-komunikacijske narave, pri katerem je naloga ravnatelja določiti in uporabiti ustrezen način komuniciranja med člani združbe glede na njihove osebne in izobrazbene značilnosti. Malo pred njimi so uvrščeni vidiki razmerja komunikacijsko-motivacijske

narave. Pri tem razmerju je naloga ravnatelja določiti motivacijska orodja za doslednost v komuniciranju in vrste sporočil glede spodbud članom združbe. Kot tretji najmanj pomembni so uvrščeni vidiki razmerja izključno motivacijske narave, pri katerem je naloga ravnatelja uskladiti pomen motivacijskih orodij glede na namen in cilje združbe (Mihelčič, 2008; 97–98).

## 5 Kazalnik usmerjenosti organizacije

Kazalnik usmerjenosti organizacije po metodologiji MUKOZ nam pove, ali je v organizaciji združbe bolj poudarek na ljudeh ali bolj na poslovnih učinkih. Fulop in Linstead (2004; 8) tako členita razmerja na tista, ki so osredotočena na vloge ljudi, in tista, ki so ciljno usmerjena. Usmerjenost organizacije okvirno ugotovimo, če pogledamo, katerim vrstam razmerij v združbi dajejo sodelujoči zaposleni v ocenjevanju večji poudarek – ali so to razmerja kadrovske in motivacijske (vrednost kazalnika manjša od 90°) ali tehnične in komunikacijske narave (vrednost kazalnika večja od 90°). Izjemno velik poudarek na zadnjih dveh vrstah razmerij lahko vodi v odtujeno organizacijo, za razliko od prijetne, v kateri je izjemno velik poudarek na zadovoljstvu ljudi. Organizacijo nadzorovane samoiniciative dobimo, če sta obe strani v ravnovesju (vrednost kazalnika med 85° in 95°). Vmes, med ravnovesjem in obema skrajnostma, sta organizacija spodbujane samoiniciative (poudarek na razmerjih kadrovske in motivacijske narave, vrednost kazalnika med 72,5° in 85°) in organizacija omejene samoiniciative (poudarek na razmerjih tehnične in komunikacijske narave, vrednost kazalnika med 95° in 107,5°). Srednja vrednost kazalnika usmerjenosti organizacije pa ni nujno idealna, saj je ta »ideal« odvisen od dejavnosti, s katero se združba ali njena organizacijska enota ukvarja. Popolnoma razumljivo je, da so nekateri v združbi, v kateri opravljajo težaška storitvena dela, kot je npr. gradbeništvo, izvedbeni rutinski postopki v ospredju in potemtakem je kazalnik usmerjenosti organizacije običajno večji od 90°.

Izračun kazalnika usmerjenosti organizacije (O) po metodologiji MUKOZ temelji na obrazcu:

$$O = 90 + \frac{((nl-nr) \times 180)}{60}$$

pri čemer je *nl* vsota ocen (od 0 do 5) 6 razmerij, pri katerih je večji poudarek na poslovnih izidih (razmerja na levi strani organizacijskega grozda), *nr* pa vsota ocen 6 razmerij, pri katerih je večji poudarek na ljudeh (razmerja na desni strani organizacijskega grozda).

## 6 Kazalnik organizacijskega nagiba organizacijske usmerjenosti

V tem prispevku nas ne zanima resnična usmerjenost organizacije, temveč organizacijska naravnost skupine inženirjev. Ti kot nosilci znanja tehničnih strok navadno razumejo potrebo po hierarhični urejenosti in nimajo težav s podrejenostjo. Prav tako so ciljno naravnani, cenijo jasna pravila in sledijo navodilom. Delitev dela skozi specializacijo jim je naravna. Vse te značilnosti vodijo k postavitvi hipoteze, da se bodo inženirji bolj nagibali proti organizaciji, usmerjeni k doseganju poslovnih učinkov. Iz tega bi lahko celo izpeljali, da bi bilo izrazito odstopanje navzgor od izida 90° znak »inženirske« usmeritve ali kar potrditev njihove »inženirske« kulture.

Da bi izračunali tak nagib naše skupine ocenjevalcev, moramo iz obrazca za izračun usmerjenosti organizacije izpeljati nov obrazec, ki temelji na povprečnih uvrstitvah posameznih razmerij na lestvici od 1 do 150.

Vsako razmerje, ki vsebuje 10 vidikov, ima lahko potem najslabšo povprečno uvrstitev 145,5 in najboljšo povprečno uvrstitev 5,5. Te izide moramo za uvrstitev v obrazec iz prejšnjega poglavja še prevesti na lestvico od 0 do 5. To naredimo z obrazcem

$$y = 2,5 + \frac{(75,5 - x)}{70} * 2,5.$$

Tako dobljene izide, prikazane na sliki 2, seštejemo za 6 razmerij na levi strani organizacijskega grozda (tehnično-komunikacijsko, komunikacijsko, tehnično-motivacijsko, koordinacijsko-komunikacijsko, izključno tehnično in tehnično-koordinacijsko) ter kot spremenljivko *nl* uvrstimo v obrazec za izračun kazalnika usmerjenosti organizacije. Prav tako seštevek za 6 razmerij na desni strani organizacijskega grozda (motivacijsko, kadrovsko-motivacijsko, koordinacijsko-motivacijsko, kadrovsko-komunikacijske, izključno kadrovske in kadrovsko-koordinacijske) uvrstimo kot spremenljivko *nr*. Razlika med obema seštevkoma nam pove organizacijski nagib sodelujočih.

3,55	3,20	1,66	1,86	3,26
2,29	3,56	2,03	1,46	
2,42	2,32	2,21		
3,20	2,38			
2,10				

Slika 2: Povprečne uvrstitve razmerij na lestvici od 0 do 5

## 7 Ugotovitve

Izračun usmerjenosti sodelujočih inženirjev nam z vnosom v obrazec  $O =$  usmerjenost organizacije vrne izid 105,06°.

Tak izid odstopa navzgor od srednje vrednosti 90° in predstavlja organizacijsko naravnost inženirjev k organizaciji omejene samoiniciative. To nam kaže, da ima vrsta izobrazbe pomemben vpliv na vrednotenje organizacijskih problemov. S tem smo v resnici potrdili začetno predpostavko, da za veliko odstopanje navzgor od srednje vrednosti res lahko trdimo, da je znak »inženirske« usmerjenosti.

Tak izid nam potrjuje tezo, da tehnologi, tehniki in naravoslovci dajemo večji poudarek namenskosti in nam je tako bližji mehanistični model organizacije. Ta za razliko od organskega modela organizacije poudarja predvsem učinkovitost. Zanj so značilne podrobna delitev dela, natančna opredelitev zadolžitvev, odgovornosti in avtoritete ter hierarhija oblasti, komuniciranja in nadzora.

Zanimivo bi bilo podobno raziskavo izvesti s skupino zaposlenecv družboslovne ali humanistične izobrazbe, npr. s strokovnjaki v kadrovske funkciji. Pri tej skupini ljudi bi pričakovali, da se nagibajo k organizaciji, ki je bolj usmerjena k ljudem oziroma k organizaciji spodbujane samoiniciative. Nasprotni izid bi bil nepričakovan in bi bil lahko celo kazalnik slabe kakovosti organizacije združbe.

Pri vsem tem se moramo zavedati, da je vzorec, na katerem je bila narejena raziskava, zelo majhen, in da ni nujno reprezentativen. Žal je v današnji organizacijski praksi še vedno premalo takih in podobnih konkretnih raziskav in zato vsak še tako majhni prispevek lahko doda kamenček v mozaiku razumevanja vpliva kakovosti

organizacije na uspešnost združbe ter je potemtakem dobrodošel. Naslednji korak se v tovrstnih raziskavah ponuja kar sam po sebi. Gre za povezavo med prikazano pomembnostjo in kakovostjo posameznih vidikov, ki jo metodologija MUKOZ ponuja že v samem izhodišču. Tu naj bi velika razlika med razvrstitvijo in kakovostjo pri vidikih jasno nakazovala, kje bi bilo treba začeti izboljševati organizacijo (primerjajte: Dahlgaard-Park in Dahlgaard, 2010).

## Avtorska literatura

- Dahlgaard-Park, Su Mi, in Dahlgaard, Jens J.: Organizational learnability and innovability – A system for assessing, diagnosing and improving innovations, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2. 2. 2010; 153–174.
- Fulop, Liz; in Linstead, Stephen: A critical approach to management and organization, v: Linstead, S.; Fulop, L.; in Lilley, S.: *Management and organization*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 2004, 1–14.
- Lipovec, Filip: Teorija organizacije, Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1974.
- Lipovec, Filip: Razvita teorija organizacije, Obzorje, Maribor, 1987.
- Mihelčič, Miran; Bračko, Cita; Gabrijelčič, Janez; Kline, Miro; Šček, Janez; Štucin, Ivan: Metodologija ugotavljanja kakovosti ali popolnosti organizacije (gospodarskih) združb, raziskovalna naloga, *Gospodarska zbornica Slovenije*, 1988, 1989.
- Mihelčič, Miran: Organizacija in ravnanje, Založba FE in FRI, Ljubljana, 2008.

---

Ana Seliškar je vodja Centra za informatiko na Mestni občini Ljubljana. Pred prihodom v javno upravo je delala kot direktorica informatike v podjetju Delo d. d. in v drugih gospodarskih združbah. Trenutno obiskuje podiplomski magistrski program Informacijski sistemi in odločanje na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani.

# Šest zablod v organizacijski literaturi: možne posledice za ravnatelje\*

**Jon Aarum Andersen**

Lillehammer University College, N-2604 Lillehammer, Norway

Linnaeus University, Vaexjo, Sweden

e-pošta: jon.andersen@hil.no

*\*Članek je prevod avtorjevega prispevka na 1. mednarodnem posvetovanju z naslovom *The Organisation as a System of Dynamic Relationships and its Applications*, ki ga je Društvo slovenska akademija za management organiziralo junija letos na Brdu pri Kranju. Pri prevajanju so določene težave, saj je zaradi vsebine in slovenskega jezika treba smiselno upoštevati določene izraze, katerih dobesedni prevod bi povzročil nejasnosti. Prevajalcu se je zdelo smiselno, da v kratkem komentarju na koncu članka utemelji prevod nekaterih besed. Zato s številkami označi mesto v besedilu in svetuje bralcu, da ob številčni oznaki pogleda ustrezen komentar. Pri tem prevajalec pazi, da nikakor ne komentira vsebine, s katero se lahko – ali pa tudi ne – strinja.*

Rudi Rozman

## Zabloda 1: Združbe temeljijo na skupnih ciljih

Mnogi učbeniki opredelijo združbe (1) z njihovimi skupnimi cilji ali nameni (2). Ta njihova lastnost je nepravilna in izvira iz neustreznega branja ali razumevanja Barnardovega ustvarjalnega dela, v katerem je uporabil izraz »skupen cilj« (»common end«) (1938, 104). V predgovoru k delu Barnarda (1938, viii) Andrews tudi ugotavlja, da sta obstoj in sprejetje namena (»purpose«) temeljna za preživetje združbe. Barnard (1938, 55) sam trdi: »Jasno je, da je cilj (»objective«) sodelovanja neoseben, torej je cilj celotnega sistema sodelovanja.« Naprej, Barnard (1938, 86) zapiše, da »namen (»purpose«) ne sproži sodelovanja, če ga ne sprejmejo tisti, katerih delo ustvari (»constitute«) združbo«. Navedene ugotovitve ne vodijo k sklepu, da so združbe utemeljene na skupnih ciljih, marveč da je sprejetje cilja ključno za združbe. Barnard (1938, 88) je glede tega povsem jassen, ko pravi: »... jasno moramo ločiti med namenom združbe in motivi posameznikov.« Dodatno Barnard (1938, 104) pravi, »da o organizaciji začnemo govoriti, ko dve ali več oseb začne sodelovati za dosego skupnega cilja«. Končno, Barnard (1938, 137) ugotovi, da »razumevanje ali sprejetje temeljnega namena nastale združbe niti ni najpomembnejše. Vendar sta na splošno v velikih združbah značilna pomanjkanje in razumevanje temeljnega namena in ciljev«. Barnard govori o skupnih ciljih v smislu osebnih ciljev in zadovoljstva zaposlenih, ki so povezani z doseganjem cilja združbe. Mnogi avtorji so spregledali misel, da imajo zaposleni svoje cilje, ki niso

cilji združbe, in v literaturi razširili mnenje, da zaposleni delijo skupne cilje.

Scott (2003, 11) pravi: »Večina analitikov razume organizacijo kot družbeno strukturo, ki jo ustanovijo posamezniki za uresničevanje določenih ciljev.« Večina formalnih združb (organizacij) so zasebna in javna podjetja. Lastniki, ravnatelji in drugi zaposleni v podjetjih nimajo skupnih ciljev. Zasebne in javne združbe niso kolektivi zaposlenih s skupnimi cilji. Zaposleni v enih in drugih nimajo skupnih ciljev. Lastniki so tisti, ki določijo skupni cilj, ne ljudje, ki delajo v podjetjih. Celo več, korporacijska zakonodaja v mnogih državah je kristalno jasna, da so npr. podjetja z omejeno odgovornostjo ustanovljena z namenom doseganja ciljev lastnikov.

## Zabloda 2: Združbe so (kot) ljudje

Mnogi znanstveniki trdijo, da so združbe enake ljudem ali so jim vsaj močno podobne. To imenujemo antropomorfizem, to je dajanje človekovih lastnosti združbam. Vendar združba ni človeško bitje in nima človeških lastnosti. Negativne posledice antropomorfizma v organizacijski literaturi so številne. Vnašajo zmedo in ovirajo napredovanje organizacijskih spoznanj.

Adizes (1979, 1980) predstavi življenjski krog združb od otroške stopnje do smrti. Jones (1993, 436) pravi, da način, kako se združba spopada s svojimi problemi, določa, ali »... bo preživela in uspevala ali pa naredila

napake in umrla«. Weitzel in Jonsson (1989) opisujeta stopnje v propadanju združbe s koncem v smrti.

Zamisel, da združbe ravnajo in se vedejo kot ljudje, je prisotna v številnih besedilih. Miles in Snow (1986, 68) pišeta o »... potrebi zdravih panog po inoviranju in učinkovitosti ...«. Cooper in Cartwright (1994) uporabljata besede »zdrav razum« in »zdrave organizacije«. Kets de Vries in Miller (1984) ugotavljata nevrotične organizacijske oblike in pravita, da nekatere združbe trpijo duševne bolezni (prav tam). Hellriegel in Slocum (1992, 555) primerjata kulturo združbe z osebnostjo človeka. Robbins (1998, 594) piše: »Toda združbe so več. Imajo tudi osebnost, tako kot ljudje.« Kones (1993, 435) pravi, da »združbe izvajajo korektivne akcije«. Miles in Snow (1986, 67) pišeta »... podjetja se vedejo ...«.

Že več let je bilo razmerje med spoznavnim procesom združb in spoznavanjem ljudi predmet živahne razprave. Če združbi priznamo spoznavne sposobnosti, potem ji priznamo tudi sposobnosti razmišljanja, analize, razumevanja in posedovanja znanja (3). To obenem pomeni, da imajo združbe močgane. Naslov Douglasove knjige (1986) Kako združbe razmišljajo je ilustrativen. Stacey (1993, 17) uporablja izraz »inovativne človeške združbe«. Za Staceyja (1993) so združbe same po sebi ustvarjalne.

Obsežna literatura nam pripoveduje, da so združbe kot ljudje ali vsaj ljudem podobne. Vendar združbe niso človeška bitja. Celó podobne niso ljudem. Ne mislijo. Ne delujejo. Nimajo vedenja, domišljije, ustvarjalnosti, potreb. Ne morejo misliti in čutiti. Nimajo spoznavnih sposobnosti. Samo človeška bitja (in nekatere živali) delujejo na opisani način in imajo te sposobnosti. Združbo lahko razumemo na različne načine, vključno z uporabo prisposodob (metafor). Različno jih lahko razumemo, saj so združbe družbeno postavljene (konstruirane). Ne glede na to, kako združbe razumemo, zaznavamo, razlagamo, postavljamo in ukinjamo, dejstvo ostane: pojav obstoja združb je resničen. Združbe ne moremo ustanoviti, ukiniti, razveljaviti ali razpustiti zgolj z našim razmišljanjem. Obstajajo; zasebna in javna podjetja so družbeni pojavi in pravne enote.

Ko pravimo, da je združba »zrela«, bi si lahko kdo razlagal, da rojevanje, zorenje in smrt pripadajo tudi združbam. Vendar združbe niso naravna bitja, ampak so narejene, ustvarjene. Ustvarili so jih ljudje in uvedli kot mogočo rešitev za človeške probleme. Ne nastanejo same zase. Združbe so nastale po volji ljudi in iz istega razloga tudi prenehajo delovati. Združba je samo združba (Andersen, 2008).

### Zabloda 3: Član združbe

Izraz »član združbe« je prisoten v mnogih klasičnih delih o organizaciji in ravnanju (4). Barnard (1938, 163) uporablja izraz sodelavec (»contributor«) ali pravilneje, tisti, ki prispeva, ali izraz član (»member«). Vendar izraz član vedno postavlja pod vprašaj. Izraz član

je prispevek Simona. Že v uvodnem poglavju Simon (1957, xii) uporablja izraz član, ko piše »... in povezati skupaj delne odločitve članov združbe ...«. Likert (1961) in Katz ter Kahn (1966) tudi pogosto uporabljajo izraz član.

Sodobni avtorji uporabljajo izraz član pogosteje kot klasiki. Vzemimo le en primer. Hatch (2006, 104): »V preteklosti so mnogi ravnatelji verjeli, da mora vsak član združbe odgovarjati le enemu nadrejenemu, tako da ima vsak zaposleni samo eno jasno pot – linijo, ki pelje v hierarhiji od njega do vrha ...«.

Izjema sta Robbins in Judge (2009), ki dosledno govorita o ravnateljih in zaposlenih. Druga izjema sta Jackson in Carter (2007), ki dosledno in zavestno govorita o ravnateljih in delavcih.

Uporaba besede član predpostavlja, da je zaposleni v pogodbenem razmerju s podjetjem, da je tudi član, ki se strinja s cilji in vrednotami združbe. Članstvo pomeni, da posameznik tvorno sodeluje in podpira združbo, v kateri dela. Vendar moramo formalno zaposlitev (objektivno članstvo) razlikovati od stopnje strinjanja in podpore, ki jo daje združbi (subjektivno članstvo).

Problem ob uporabi izraza član se jasno pokaže, če so združbe razvrščene glede na koristnike ali uživalce koristi (»beneficiary«), kot sta jih prikazala Scott in Blau (1962). Menita, da so glavni koristniki podjetij njihovi lastniki, medtem ko so glavni koristniki v nepridobitnih dejavnostih, npr. v bolnicah in šolah kot storitvenih dejavnostih, pacienti in učenci. Vzajemno podporna združenja imajo člane. Npr. sindikat ima člane, ki so glavni koristniki v tej združbi. Članstvo v teh združenjih, kot so zadruga in sindikati, pridobijo člani z vlogo in sprejetjem, medtem ko članstvo v podjetju člani dosežejo z nakupom delnic. Sledi, da so člani podjetij, ne glede na to ali so ravnatelji ali zaposleni, le lastniki podjetja.

Scott (2003) uporablja izraza »udeleženci« (»participant«) in »aktivni soudeleženci« (»actor«). Pri uporabi izrazov je dosleden. Piše (2003): »Npr., posameznik je lahko istočasno zaposlenec v podjetju, član sindikata, vernik v cerkvi ...« Ključno za razumevanje članstva je, da se član sam organizira skupaj z drugimi posamezniki. Člani so tudi lastniki, mandatarji združbe, v katero so včlanjeni. Člani so tisti, ki v generalni skupščini združbe soodločajo in volijo ter sodelujejo v odločitvah o ciljih in strategijah združbe. V zasebnih in javnih podjetjih zaposleni niso člani. Niso se sami organizirali, niso lastniki, ne odločajo o ciljih in strategijah združbe. Lastniki so tisti, ki jih organizirajo (po navadi s pomočjo ravnateljev).

Izraz član nas tako lahko povsem zavede in daje vtis, da so zaposleni v podjetjih sami organizirali svoje delo in podjetje. Blau in Scott (1962, 1) postavita stvari na svoje mesto, ko ugotovita, da »so v podjetjih ljudje organizirani v združbi zato, da združba doseže določene cilje«. To razloži dejstvo, da je združba opredeljena kot premišljena, usmerjena struktura, da zagotovi doseganje namena in ciljev določene interesne skupine ali razreda. V resnici zaposlene organizirajo lastniki in ravnatelji. Vredno je omeniti, da se to vidi tudi iz Simonovega lastnega pisanja, ko pravi, da združba razdeli delo med svoje člane (1957, 102).

Kakor koli že, nismo člani zasebnih in javnih podjetij. Vedno smo le zaposleni, ne glede na to, ali smo ravnatelji ali izvajalci. Samo v združbah, kot so npr. prostovoljne: društva, sindikati ipd., smo člani (in tudi izvajalci obenem).

## Zabloda 4: Ploska organizacija združb

Hatch (2006, 104) zapiše: »Danes so dualna razmerja poročanja bolj sprejemljiva. Podobno lateralne (npr. nehierarhična razmerja ali mreže) povezave igrajo rastoče pomembno vlogo v povezovanju različnih dejavnosti v podjetju in spodbujanju prožnih odgovorov na spremembe v okolju.«

Univerzalna značilnost združb je, da sta delo in avtoriteta (oblast) neenako razdeljena; pravimo, da imajo združbe strukturo. »Delitev dela je naravna in logična posledica skupnega delovanja ljudi,« pravi Gulick (1937). Delitev dela je jasno dejstvo in prisotno v vseh združbah. Ko je delo razdeljeno med ljudi v združbi, nujno in takoj zahteva usklajevanje. Gulick (prav tam) trdi, da je zaradi neizogibnosti tehnične delitve dela, usklajevanje prav tako neizogibno. Kako doseči usklajenost, kdo in na kakšen način usklajuje, so vprašanja, ki jih je treba, namerno ali nenamerno, razrešiti. Namerno se usklajevanje dejavnosti v podjetju dodeli številčno omejeni in specifični skupini zaposlenih, enako tudi odgovornost in oblast, kar vodi k delitvi oblasti v njem. Ko je delitev dela zaključena in moč usklajevanja zaposlenih dodeljena, nastane struktura (to je struktura dela ali tehnična struktura in struktura oblasti) v združbi (Gulick, 1937).

Blake in Mouton (1985) poudarjata, da so določene značilnosti združb vedno prisotne. Obstajajo ne glede na vrsto dela: imajo namen, ljudi, moč (hierarhija) in kulturo. Moč je ena od vedno prisotnih značilnosti in zaradi nje so nekateri nadrejeni in drugi podrejeni. Različni nadrejeni imajo različno moč. Govorimo o hierarhiji. Blake in Mouton (1985, 9) dodata: »Proces doseganja namena (ustanovitve) združbe s pomočjo (delom) drugih je razlog, da nekateri ljudje dobijo moč usmerjati in usklajevati delo drugih; s tem postanejo odgovorni za dejavnosti drugih zaposlenih.«

V organizacijski strukturi so vedno posamezniki, ki so nadrejeni drugim, ker imajo večjo odgovornost in oblast. V tem je tudi prednost strukture, ki predstavlja stalen mehanizem reševanja težav. Če pride do nestrinjanja ali konflikta med posamezniki ali posameznimi oddelki, reševanje in usklajevanje potekata na naslednji višji organizacijski ravni. Če je moč formalna, torej oblast ali avtoriteta, organizacija postane hierarhična.

Ni mogoče najti združbe, v kateri bi imeli zaposleni enako mero odgovornosti in oblasti. To je teoretično in praktično nemogoče in bi pomenilo združbo brez organizacije ali plosko organizacijo. Ploske organizacije ni, je ni bilo, ne obstaja in je nikoli ne bo. Združb s plosko organizacijo ni.

## Zabloda 5: Hierarhija in birokracija

Senior in Swailes (2010, 74) sta zapisala: »Ena od najbolj znanih organizacijskih struktur je birokratska.« Vendar je beseda »hierarhična organizacija« pleonazem. Vse združbe so hierarhične. Izraz »birokratska organizacija« izvira iz napačnega razumevanja Webrove teorije. Webrovo pisanje o birokraciji (Weber: 1974) so razlagali na dva povsem različna načina. V ameriški literaturi o organizaciji pisci razumejo birokracijo kot zvrst ali koncept organizacijske strukture (Mintzberg, 1979). Drugačno razlago daje na primer Abrahamsson (1993). Pravi, da se Webrovo pisanje o birokraciji ukvarja s funkcioniranjem posebne vrste združb. Birokracijo razume kot funkcijski ali procesni koncept. Vsekakor je za razumevanje birokracije potrebna podrobnejša razprava.

Koncept birokracije je morda najbolj pomemben primer nerazumevanja med obliko in vsebino v organizacijski literaturi. Webrova metoda išče idealne rešitve organizacije združb, od katerih je idealen tip birokracije najbolj znan. Weber (1947) opiše birokracijo kot »najbolj čist tip uresničevanja (legalne) avtoritete«.

Ta opis idealnega tipa organizacije – birokracije – in njenega strukturnega značaja je zapeljal mnoge avtorje, da so Webrovo razpravo razumeli predvsem v smeri svojske organizacijske oblike in strukture (Abrahamsson, 1993). Vendar ne gre za to. Idealen tip birokracije je v resnici predvsem iskanje spoznanja, kako birokracija v posameznih deželah in kulturah učinkuje (prav tam).

Preučevanje Webrovih desetih sodil birokracije pokaže, da so vsa izražena statično. S primerjavo organizacije združbe s temi sodili ugotovimo stopnjo birokracije po obliki v določenem primeru.

Vendar je birokracija funkcijski koncept. Nerazumevanje tega ima korenine v napačnem razumevanju Webrovega pisanja (1947) o birokraciji. Weber ni bil organizacijski teoretik v pragmatičnem, poslovno-ekonomskem smislu, kakršnega ga poskuša prikazati sodobna literatura o ravnateljstvu. Menili so, da je razumel birokracijo v smislu njenega prispevka k uspešnosti združb. Nič ne bi moglo biti bolj napačno, meni Abrahamsson (1993). Webra ni zanimalo, kaj vodi k uspešnosti podjetij, marveč katera načela vplivajo na legitimnost avtoritete (ali dominacije). Namen njegovega raziskovanja je bil prikazati negativne učinke, ki jih ima širitev legalno-administrativnih metod na družbo (Mommensen, 1974 in 1980). Mommensen (1980) je pokazal, da je bil Webrov raziskovalni interes predvsem v analizi birokratizacije (to je splošne širitve formalne avtoritete) in ne v ožji organizacijski ali sociološki analizi birokracije kot posebne administrativne (organizacijske) oblike. Ali drugače, Weber je prikazal zgodovinski proces širjenja birokracije.

Weber ni razvil koncepta birokracije, da bi utemeljil teorijo in znanost o organizaciji. Njegova ambicija ni bila analizirati notranje strukture posameznih združb. Idealen tip birokracije je razvil, da bi laže izvedel primerjave v zgodovinskem in geografskem kontekstu. Lahko utemeljeno sklenemo, da je bila njegova želja

prikazati proces birokratizacije in njene negativne učinke. Seveda pa je birokracija tudi poseben model organizacije. Posledica te ugotovitve je, da ni nujno, da združba, ki je birokratska po obliki (strukturi), tudi birokratsko funkcionira. Mogoče je, da močna hierarhična struktura lahko vključuje več ali manj sodelovanja zaposlenih in deluje na bolj ali manj birokratski način. Nasprotno, združba, ki je manj hierarhično organizirana, lahko v praksi deluje močno birokratsko.

Zdaj lahko pojasnimo razliko med hierarhijo in birokracijo. Hierarhija je prisotna v vseh združbah, kjer je delitev dela in posledično delitev oblasti. Birokracija je hierarhična organizacija, ki deluje odlično, zaradi lastnosti, ki jih je opisoval Weber (1947). Označiti združbo, ki ima mnogo oddelkov, več ravni in visoko stopnjo formalizacije kot birokracijo, je neustrezno in kaže na teoretične pomanjkljivosti.

Vse združbe so hierarhično organizirane; vse so bile in bodo hierarhične, dokler obstaja tehnična delitev dela in oblasti. Hierarhija ni isto kot birokracija. Vse združbe so hierarhične, niso pa vse birokracije. Ni razloga, da bi iskali nehierarhične oblike, ker jih ne bomo našli (Andersen, 2002). Birokracija je način delovanja združbe.

## Zabloda 6: Ravnateljstvo vpliva na uspešnost združbe

Trditev, da so vodje (»leader«) ali ravnatelji (»manager«) glavni vzrok uspešnih in dobičkonosnih podjetij, je pogosta v organizacijski literaturi. Vendar je tak sklep, upoštevaje empirično raziskovanje v zadnjih stotih letih, dvomljiv.

Raziskovalci so sledili trem načinom ugotavljanja razmerja med ravnateljstvom in uspešnostjo: študije o razmerju med zamenjavami ravnateljev in posledicami; študije vpliva ravnateljev uspešnost poslovanja; in instrumentalne teorije.

Prve študije kažejo, da imajo zamenjave ravnateljev malo vpliva na zvečanje ali zmanjšanje učinkov. Te ugotovitve vodijo v skeptičnost glede pomembnosti vpliva ravnateljev (Thomas, 1993). Hogan in drugi (1994, 494) trdijo, da dejstvo, da »delovanje nekaterih trenerjev ali selektorjev, ki so posamezne time spremenili iz poražencev v zmagovalce, priča, da je ravnateljstvo pomembno«. Vendar ta ugotovitev znanstveno ni potrjena. Grusky (1963) je analiziral pogostost menjav trenerjev bejzbolskih ekip in ugotovil, da so bile ekipe s pogostimi menjavami med zadnjimi. Gamson in Scotch (1964) sta ugotovila, da ima zamenjava ravnateljstva le majhen vpliv na učinke. Eitzen in Yetman (1972) sta raziskovala vpliv novih trenerjev v košarki in sklenila, da rezultatov ekip ne gre pripisovati novim trenerjem.

Študije, ki so raziskovale vpliv ravnateljev na uspešnost v primerjavi z drugimi dejavniki, tudi kažejo na majhen vpliv ravnateljev. Thomas (1993) poudarja, da tovrstne raziskave kažejo na velik vpliv okolja ter razmeroma majhen vpliv ravnateljev na učinkovitost in

uspešnost. Jaffee (2001) ugotavlja, da na uspešnost vplivata predvsem organizacijska struktura in okolje.

Uspešnost, to je doseganje ciljev in ustreznih izidov, sledi dejavnostim. Delo mora biti najprej vloženo, da lahko dosežemo cilje. Zato so predvsem instrumentalne teorije tiste, ki lahko odgovorijo na vprašanje o vplivanju ravnateljstva združb na njihovo uspešnost. Prva skupina teorij trdi, da določeni načini ravnateljstva vodijo k uspešnosti združb (univerzalne teorije). Pred več kot 45 leti sta Blake in Mouton (1964) trdila, da obstaja določen najboljši način ravnateljstva (ravljanje s timi). Druga skupina teorij meni, da ravnateljstvo vodi k uspešnosti delovanja ob upoštevanju situacijskih spremenljivk (situacijske, odvisnostne ali »kontingenčne« teorije). Kaj lahko sklepamo na tej osnovi?

Fidler (1967) kot začetnik situacijske teorije meni, da se način ravnateljstva, zlasti vodenja, mora prilagoditi položaju, da bo dosežena uspešnost združbe. Več kot štirideset let raziskovanja situacijskega modela ravnateljstva je pokazal njegove pomanjkljivosti. Situacijska teorija ni bila sposobna jasno pokazati povezave med položajem in načinom ravnateljstva. Res so nekatere raziskave podprle situacijsko teorijo (glej Andersen, 1994). Jaffee (2001, 86) pravi, »da ostaja veliko vprašanje, ali je dovolj dokazov za potrditev sistematičnega razmerja med načinom ravnateljstva in učinkovitostjo in uspešnostjo združbe«. Trditev Hogana in drugih (1994, 493), da »obstoji vzročna in ugotovljena povezava med ravnateljstvom in učinki tima«, je ovrgel Yukl (2002). Ta sklepa: »Več tisoč raziskav je bilo izvedenih o učinkovitosti in uspešnosti dela ravnateljev, vendar je večina rezultatov nekonsistentna in ne vodi k potrjenim zaključkom.« (Yukl, 2002, 423)

Vplivanje dela ravnateljev na učinkovitost in uspešnost združb po mnenju mnogih raziskovalcev ostaja pomembno in izzivalno delo za mnoge raziskovalce. Vprašanje, »kaj naredi ravnatelja uspešnega«, ostaja v glavnem neodgovorjeno, kljub mnogim študijam (Vinkenburg in drugi, 2001, 211). Še vedno ne vemo, koliko ravnateljstvo vpliva na učinkovitost in uspešnost združb. Ne vemo, kakšno ravnateljstvo preprečuje doseganje uspešnosti združb. Kar pa vemo, je naslednje: ravnateljstvo ni nepomembno; kaže pa, da ima manj vpliva na uspešnost združb, kot se v glavnem trdi v organizacijski teoriji (Andersen, 2006).

## Posledice zablod za ravnatelje

Glede prve zablode, da imajo združbe skupne cilje, ravnateljstvo predlagam, da ne upoštevajo tega mnenja. Bolje je, da upoštevajo različnost individualnih ciljev in iščejo v procesu usklajevanja sprejetje ciljev, ki jih postavljajo lastniki. Verjetno bodo zaposleni delali bolje, če bodo razumeli in sprejeli cilje podjetja ali druge združbe, v kateri delajo.

Ne moremo praviti, da bi mnenje, da so združbe kot ljudje, imelo kakšno posebno posledico na ravnatelje. Vendar predlagamo, da se izogibamo trditvam, kot so



»naša združba je zdrava, naša združba je ustvarjalna« ali »naša združba se uči«.

Pri mnenju o ploski organizaciji združb lahko nastane zmešnjava med sodelavci in podrejenimi. Nobena združba nima ploske organizacije in zato raje govorimo o bolj splošeni organizaciji, o organizaciji z manj ravnmi. V nekaterih združbah je smiselno občasno spomniti podrejene, da imajo nekateri ljudje več odgovornosti in oblasti kot drugi.

V zvezi s hierarhijo in birokracijo velja poudariti, da je vsaka organizacija hierarhična in da ni alternative. Včasih je dobro podrejenim poudariti, da imajo hierarhični modeli vgrajen blagoslov: mehanizem reševanja problemov, ki ga nehierarhični modeli in mreže ne bi imeli.

Ravnatelji ne smejo misliti, da samo ravnateljstvo določa uspešnost združb. Ravnatelji, ki so o tem prepričani, lahko uravnavajo združbe v uničujoči smeri. Nekateri poskušajo sami rešiti združbo in delujejo kot Johni Wayni. Podrejeni so šokirani in postanejo pasivni. Drugi ravnatelji spet čutijo to kot veliko breme, pretirano delajo, si ne vzamejo počitka in dopusta. Velja opozoriti, da je več kot 90 % zaposlenih neravnateljcev, izvajalcev. Delo vseh pa je pomembno za uspešnost njihovih združb. Za ravnatelje je pomembno, da imajo realistično gledanje na svoje delo in vplive na uspešnost združb.

## Literatura

- Abrahamsson, B. (1993). *Why organizations? How and why people organize*. Sage, Newbury Park.
- Adizes, I. (1979). *How to solve the management crisis*. Dow-Jones-Irwin, New York.
- Adizes, I. (1988). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Andersen, J. A. (1994). *Ledelse og effektivitet (Leadership and effectiveness)*. Lund University Press, Lund (Norwegian, summary in English).
- Andersen, J. A. (2002). *Organizational design: Two lessons to learn before reorganizing*. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5(3&4), 343-358.
- Andersen, J. A. (2006). *Leadership, personality and effectiveness*. *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078-1091.
- Andersen, J. A. (2008). *An organization called Harry*. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 174-187.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing, Houston.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing, Houston.
- Blau, P. M. & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations*. Chandler, San Francisco.
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. (1994). *Healthy mind: Healthy organization - A proactive approach to occupational stress*, *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Routledge & Keegan Paul, London.
- Eitzen, D.S. & Yetman, N.R. (1972). *Managerial change. Longevity and organizational effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-16.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Gamson, W.A. & Scotch, N.A. (1964). *Scapegoating in baseball*. *American Journal of Sociology*, 70, 69-72.
- Grusky, O. (1963). *Managerial succession*. *American Journal of Sociology*, 69, 72-76.
- Hatch, M. J. (2006). *Organization theory*. Oxford University Press, Oxford.
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). *What we know about leadership. Effectiveness and personality*. *American Psychologist*, 49(6), 439-504.
- Jaffee, D. (2001). *Organization Theory. Tension and Change*. McGraw-Hill, New York.
- Jackson, N. & Carter, P. (2007). *Rethinking organisational behaviour*. Prentice-Hall, Harlow.
- Jones, G. R. (1993). *Organizational theory*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill, New York.
- Miles, R. E. & Snow, C.C. (1986). *Organizations: New concepts for new forms*. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mommsen, W. J. (1974). *The age of bureaucracy. Perspectives on the political sociology of Max Weber*. Blackwell, Oxford.
- Mommsen, W. J. (1980). *Toward the iron cage of future serfdom? On the methodological status of Max Weber's ideal-type concept of bureaucratization*. *Transactions of the Royal Historical Society*, 30 (5th ser.), 157-181.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior*. Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations. Relational, natural, and open systems*. Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Senior, B. & Swailes, S. (2010). *Organizational Change*. Prentice-Hall, Harlow.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior*. Macmillan, New York.
- Stacey, R. (1993). *Strategy as order emerging from chaos*. *Long Range Planning*, 26(1), 10-17.
- Vinkenburg, C.J., Koopman, P.L. & Jansen, P.G.W. (2001). *Managerial behavior and decision making; personal and situational factors*. In: Altwood, C.M. & Selart, M. (Eds.), *Decision Making: Social and Creative Dimensions*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 211-238.
- Weber, M. *Economy and society*. Edited by Guenther Roth & Claus Wittich. University of California Press: Berkeley, 1947/1968.
- Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). *Decline in organizations: A literature integration and extension*. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, New York.

### Six pitfalls in organisation literature: Implications for managers

**Jon Aarum Andersen**

**Abstract:** Current organisation literature is rife with several incorrect and confusing assertions which continually create problems for managers and researchers alike. Six of these unfortunate beliefs are presented here and provocatively called 'pitfalls'. The implications of these for managers are presented.

**Key words:** goals, anthropomorphism, organisational member, flat organisations, hierarchy and bureaucracy, effective leaders.

## Komentar k prevodu

**Rudi Rozman**

(1) ZDRUŽBA. V prevodu uporabljamo besedo združba kot prevod angleške besede »organisation«, ki jo navaja avtor. Združba v slovenskem pomenu sicer pomeni socialno ali družbeno enoto, ki jo sestavljajo njeni člani. Prevod ni povsem ustrezen, saj organizacija (organisation) ni povsem isto kot združba (social unit). Organizacije so namreč tiste združbe, ki so (usmerjeno) nastale z določenim namenom. Torej pojem združbe vključuje tako formalne kot neformalne združbe: organizacije in neformalne združbe. Ustrezen prevod besede »organisation« bi bil formalna združba. Ker so združbe, o katerih govorimo, v glavnem formalne, s prevodom »organisation« v združbo ne bo težav v razumevanju. Če pa bo treba, bomo formalnost poudarili. Naj še omenim, da – čeprav se morda sliši čudno – jasnega razumevanja, kdaj so združbe neformalne, ni.

Seveda se postavi vprašanje, zakaj ne prevajamo »organisation« kar preprosto kot organizacija, kar dela velika večina slovenskih piscev. Razlog je v tem, da ima beseda organizacija (tudi) v slovenščini več pomenov. Mi jo razumemo predvsem v smislu primerne sestava dinamičnih razmerij med člani združb. Razmerja sestavljajo organizacijo, ljudje pa združbo. Govorimo o organizaciji združbe. Mimogrede še: tehnično organizacijo poznamo kot organizacijo ali ureditev dela. V resni znanosti je prav, da besede jasno označujejo pojave, sicer se pojavljajo težave. Npr. ali z organizacijsko kulturo razumemo kulturo združbe ali kulturo organizacije (v

našem poimenovanju)? V resnici gre za kulturo združbe, ki pa nastaja in se razvija z organizacijo (razmerji med ljudmi). V našem poimenovanju so pojmi povsem jasni.

(2) NAMEN in CILJI. Barnard, pa tudi avtor članka, ne ločita jasno med namenom in cilji. Za članek to niti ni temeljnega pomena. Je pa ključnega pomena zaradi vrste drugih razlogov. Najbolj preprosto lahko rečemo, da so cilji tisto, kar bi želeli ali hoteli narediti. Npr. pripravili bomo načrt, reorganizirali bomo podjetje, uvedli bomo sistem kakovosti itd. Namen je pravzaprav pred ciljem in odgovarja na vprašanje zakaj. Zakaj hočemo narediti načrt, zakaj hočemo reorganizirati podjetje, zakaj hočemo uvesti sistem kakovosti? Odgovor, če ga sploh iščemo, je po navadi, da povečamo uspešnost, nekemu koristimo ipd. Če namen ni jasen, potem načrtujemo zaradi načrtovanja, reorganiziramo zaradi reorganiziranja, delamo zaradi dela. Naj omenim, da večina ljudi ne loči namena od ciljev, posebej še v Sloveniji. Znano je, da smo Slovenci delavni (kulturna značilnost); žal delamo zaradi dela, ne zaradi doseganja namena (tudi kulturna značilnost). V podjetju je razlikovanje med namenom in cilji analogno razmerju med poslanstvom (zakaj podjetje obstaja, komu služi) in vizijo (ter cilji). Ni naključje, da poslanstva in vizije večine naših podjetij tega ne razlikujejo in ne prinašajo nobenih koristi.

(3) UČENJE V ZDRUŽBI. V razpravi na že omenjenem mednarodnem posvetovanju, ki je bilo letos v organizaciji Društva slovenska akademija za management, je bil avtor, prof. Andersen, na vprašanje, kaj meni o učečih se združbah (organizacijah) jasen: združbe se ne učijo – ni nečesa, čemur mnogi pravijo učeča se združba (organizacija). Mnogi pisci so namreč mnenje nekaterih klasikov, da je videti (prisposodba), kot da se združbe učijo, preprosto spremenili v združbe se učijo. Zato je po mnenju Andersena popoln nesmisel govoriti o učečih se združbah. V združbah se učijo ljudje; vendar se ne učijo ločeni od drugih, neodvisno, marveč v medsebojni povezanosti (Rozman in Sitarjeva sta skovala izraz »learning by connectivity« v svojem prispevku za dunajsko posvetovanje EGOSa leta 2007. Prispevek je za nečlane EGOSa težko dosegljiv. Sta ga pa avtorja pripravljena posredovati). Njuna razlaga je ena od mogočih, kako preiti od učenja neodvisnega posameznika v učenje posameznika, vpetega v razmerja (organiziranega) v združbi.

(4) RAVNATELJEVANJE. Beseda ravnateljstvo ali uravnavanje ali ravnanje pomeni prevod angleške besede »management«. Do leta 1950 je bila v vseh porah življenja in družbene zavesti (literatura, zakonodaja, vsakodnevna uporaba itd.) v rabi slovenska beseda ravnateljstvo s svojimi izpeljankami, npr. ravnatelj, ravnateljstvo, ki je pomensko v celoti pomenila »management« in njegove izpeljanke. Leta 1950 je kot preostanek kapitalizma izginila iz zakonodaje, nekaj desetletij pozneje še iz literature. Beseda management nekako do osemdesetih let prejšnjega stoletja ni bila zaželeno in so se v smislu »managementa« uporabljali drugi, bolj ali manj neustrezni izrazi. V osemdesetih letih so stroka, mediji in večina drugih sprejeli »management«. Peščica avtorjev (Lipovec, Mihelčič, Rozman) so se vrnili k prvotni slovenski besedi. Slovenisti, ki jim je »management« tujka, besedo

poslovenijo v menedžment, ki so jo sprejeli mediji, stroka pa se ji (sicer vse manj) izogiba. V prevodu prevajalec uporablja ravnateljvanje in izpeljanke, ker se mu to zdi vsebinsko ustrežnejše, v še večji meri pa z vidika slovenskega jezika. Seveda pa jo bralec vedno lahko prebere kot menedžment, menedžer, menedžiranje, če mu je to bolj všeč.

(5) »PLOSKA« ORGANIZACIJA. V razpravi so udeleženci potrdili, da ploske organizacije ni. Vendar so obenem menili, da so seveda organizacijske strukture, ki so bolj ali manj sploščene, z več ali manj organizacijskimi ravnmi, in da je prisotna smer manjšanja števila teh ravnmi.

(6) RAVNATELJEVANJE IN VODENJE. O razmerju med ravnateljvanjem in vodenjem je veliko razprav. Avtorji s področja ravnateljvanja in ravnatelji sami vidijo

vodenje kot sestavni del ravnateljvanja, kot tisto funkcijo, s katero ravnatelji poskušajo uveljaviti svoje zamisli ali načrte tako, da jih bodo sodelavci izvedli. Drugi avtorji menijo, da gre za dve različni, a enakovredni vrsti uravnavanja podjetij in ljudi, od katerih so eni ravnatelji, drugi pa vodje. Pri tem ravnateljem pripisujejo lastnosti ravnateljvanja v Fayolovem obdobju, vodjem pa lastnosti današnjega ravnateljvanja. Mimogrede, da bi ločili nekdanje ravnateljvanje od današnjega, ne bi ga pa radi zožili le na vodenje kot vplivanje na druge, nekateri slovenski avtorji govorijo o voditeljstvu, ki pa je v bistvu današnje ravnateljvanje. Čeprav avtor članka uporablja oba izraza bolj ali manj v enakem pomenu, je vsebinsko jasno, da gre večinoma za ravnateljvanje (nekoč in danes).

# Študij managementa (ravnateljstva) nasploh in s poudarkom na bolonjski reformi

**Rudi Rozman**

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

## 1 Utemeljenost študija managementa ali izobraževanja za management

Najbrž ni nobenega dvoma, da management ali ravnateljstvo pomeni najpomembnejše delo tako v podjetjih kot drugih združbah. S svojim delom, ne da bi bili neposredno vključeni v samo izvajanje poslovanja podjetja, omogočajo in zagotavljajo managerji (ravnatelji) ciljno, usklajeno in učinkovito delovanje vseh zaposlenih in s tem uspešnost podjetja ali drugih združb. Usklajujejo delo drugih; tisti, ki usklajujejo, imajo več moči kot usklajevani, saj so oni tisti, ki določajo zadolžitve, odgovornost in avtoriteto zaposlenih. Odločajo o najpomembnejših zadevah v podjetju in/ali drugih združbah, ki vplivajo dolgoročno na vse dele podjetij ali drugih združb. Za uspešnost podjetij je tako **ključnega pomena kadrovati ustrezne managerje ali ravnatelje in jim omogočiti neprestan razvoj**. Ustrezne zaposlene za podjetja in druge združbe dobimo z njihovim šolanjem v ustreznih ustanovah, npr. univerzah; seveda pa morajo pridobiti tudi izkušnje v praktičnem delu in se usposabljeni.

Najprej si postavimo vprašanje, ali in v kolikšni meri se je mogoče managementa sploh naučiti. Vemo, da so klasiki organizacijske znanosti menili, da se ravnatelji rodijo in imajo določene osebnostne lastnosti, ki so po naravi večinoma prirojene in razmeroma trajne. Če bi to povsem držalo, potem njihovo šolanje ne bi bilo potrebno. Seveda pa so zlasti preučevalci vedenja posameznikov in ekip ter drugih organizacijskih področij menili in še menijo, da se je managementa mogoče naučiti, da uspešnost njegovega izvajanja ni le prirojena. Najbrž ne bo veliko nasprotovanja, če trdim, da se je mogoče managementa ali ravnateljstva večinoma naučiti, da pa seveda določena stopnja prirojenih osebnostnih lastnosti, ki podpirajo njihovo delo, dodatno prispeva h kakovosti in uspešnosti dela managerjev.

**Naredimo prvi sklep: managementa ali ravnateljstva se je mogoče v veliki meri naučiti.** Tako se postavljajo vprašanja: na kateri ravni naj poteka

izobraževanje, kakšen naj bo nabor predmetov, značilnosti tega izobraževanja ipd.

## 2 Študij ravnateljstva v primerjavi s študijem izvajalcev –»specialistov«

Izvajalci v podjetju, ki izvajajo v združbah dele v tehnični delitvi razdeljene skupne naloge, se šolajo v ustreznih šolah. Tisti, ki izvajajo zahtevnejša izvajalna dela, npr. inženirji vseh vrst, komercialisti, finančniki in podobni, svoje znanje pridobivajo na ustreznih fakultetah in visokih šolah različnih usmeritev. Preden odgovorimo na vprašanje, ali bi lahko tudi managerje šolali na fakultetah in visokih šolah za management, si na kratko oglejmo nekaj značilnosti ravnateljstva.

Ločimo tri ravni managementa: vrhno, na kateri ravnatelji usklajujejo poslovne enote, poslovne funkcije in/ali projekte, pri katerih se kot sodilo usklajevanja in načelo odločanja pojavlja uspešnost družbenoekonomskega sistema, npr. dobičkovnost. Managerji morajo imeti predvsem ravnateljstvo znanje, ne (toliko) znanja o poslovanju združbe, ki jo uravnavajo. Srednji management usklajuje zaposlene v okviru poslovnih funkcij in projektov. Njegovo znanje je deloma ravnateljstvo, deloma »tehnično«, vsebinsko, vezano na področje dela, ki ga usklajujejo in v določeni meri opravljajo. Še manj je ravnateljstvo delo najnižje ravni ravnateljstva, pri katerem je poudarek predvsem na »tehničnem« znanju.

Menimo, da je **vrhni management postal poklic**; ravnatelji, ki uspešno uravnavajo podjetje v eni panogi, so uspešni tudi v združbah drugih panog, saj je način načrtovanja, nadziranja, vodenja, skratka managementa, podoben, če ne enak. Za nižje ravni managementa (in ravnatelje manjših združb) pa je **ravnateljstvo funkcija**; del njihovega znanja in dela je management, delno povezan s podjetjem. Zanje je znanje managementa dodatno k njihovemu osnovnemu znanju.

Sledi, da npr. srednji management šolamo na ustreznih fakultetah ali visokih šolah (tehničnih, poslovnih

ipd.), enako kot specialiste, izvajalce. Tudi v podjetjih so po navadi najprej zaposleni kot specialisti. Šele ko v podjetjih napredujejo na managerske položaje, še bolje pa že prej, jim začnemo dodajati managersko znanje, npr. na seminarjih, delavnicah ali pa v magistrskih programih. Seveda lahko že na fakultetni stopnji vključimo nekaj managerskih predmetov, npr. management poslovne funkcije, organizacijo dela, projektni management kot poslovno-funkcijske ravnateljevalne predmete, pa splošni management in poslovanje kot managerska predmeta. Tako se seznanijo z delom ravnateljev, kar je za sodelovanje specialistov in managerjev pomembno.

Postavlja se vprašanje, **ali je smiselno imeti fakultete in visoke šole ali programe na univerzalnih fakultetah za splošni management.** Če gre za poklic, potem je šolanje na fakulteti ali visoki šoli smiselno. Vendar se pojavlja nekaj dilem. Vrhnjih managerjev bo razmeroma malo. Ali je vredno imeti poseben študij zanje? Drugič, težko je predvideti, kdo bo postal vrhnji ravnatelj, saj je narava dela managementa povsem drugačna od dela specialistov. Tretjič, zaradi pomembnosti in odgovornosti dela so prej potrebne še izkušnje. Posebnega pomena so tudi etične lastnosti, saj imajo managerji zaradi svojega položaja precej skušnjav za neetično vedenje.

Ciljna skupina študentov programov ali šol za management pa niso samo managerji, ampak vsi tisti, ki jih podpirajo: planerji, organizatorji ipd. Ti sicer delajo na ožjem področju managementa, čeprav bolj strokovno, a tudi z manj odgovornosti. Menim, da so taki programi ali šole smiselni; vendar najbrž ne morejo biti izrazito specializirani oziroma vključujejo širši nabor tudi nemanagerskih, zlasti poslovnih predmetov.

Odgovor, ki sledi v naslovu poglavja zastavljenemu vprašanju, je: **študij managementa je smiseln že na fakultetni stopnji ali visokih šolah.** Tako na fakultetah in visokih šolah za »specialiste« kot samostojno za širše področje managementa. Namenjen je tistim, ki podpirajo managerje pri njihovem delu in managerjem samim.

### 3 Učni programi za management

**Uspeh vsakega študija je najbolj povezan s študijskim programom,** zasnovano (sestavo) in izvajanjem programskih predmetov (pedagoška usposobljenost) ter zanimanjem študentov, ki je pri managerskem študiju drugačno. Nas tu zanima le program študija, ki je v večini naših šol kritičen.

Ne smemo pozabiti, da je management uporabna znanost ali veda. Gradi na organizaciji, pa tudi poslovnih vedah, sociologiji, psihologiji, ekonomiki, tehniki, politiki. Gre torej za širše usmerjene predmete, kar se sklada s tem, da managerji usklajujejo veliko področij, a ne gredo v njihovo globino. Poudarek v njihovem delu in v predmetih, neposredno za managerje pa je na povezovalju ali razmerjih med zaposlenimi.

**Teoretični temelj managementu pomeni teorija organizacije,** razumljena na razvit, sodoben način. Organizacija je opredeljena kot množica dinamičnih razmerij ali struktur, ki zagotavljajo ciljno usmerjenost. Te

strukture določa management v upravljalno-ravnalnem procesu. Znanost o organizaciji je čista, temeljna in temelj vеди (ali uporabni znanosti) o ravnateljevanju. Teorija o organizaciji je zato temeljni predmet za management (kot npr. mikroekonomika za ekonomiste), prisoten tudi v praksi fakultet in visokih šol, čeprav je znanih nekaj primerov, ko ta predmet ni vključen, kar samo kaže na veliko nerazumevanje managementa in organizacije. Poznamo celo primer fakultete, na kateri je bil ta predmet na programu managementa ukinjen. Obstajajo pa še drugi organizacijski predmeti, npr. vedenje posameznikov in timov (*organizational behavior*), analiza in oblikovanje organizacije ipd., ki so sami bolj uporabni.

Na fakultetni ravni bodo programi managementa poleg temeljnih predmetov, neposredno povezanih z managementom (organizacija, management, projektni management, strateški management), vključevali še sorodne »znanstvene« (sociologija, psihologija, ekonomika ipd.), poslovne (finance, proizvodnja, trženje ipd.) in metodološke predmete (analiza kot splošna metoda in/ali pa raziskovalna metoda, matematika, statistika, informatika, OR). Pravi programi ravnateljevanja – kolikor jih poznamo – so od tega močno oddaljeni, saj zlasti na šolah, ki imajo več usmeritev, obremenjujejo študente z nepotrebni splošnimi predmeti. Programi ne sestavljajo smiselne in logične celote; tudi večina programov, ki so ponujeni v akreditaciji, nima opisanega sistema in logike.

Pogosto omenjam potrebo po ustreznih programih. Smiseln nabor predmetov (ubradi prave smeri) se mi zdi pomembnejši od sestave posameznih predmetov (biti kakovosten na izbrani poti). Tu se posebej omejujem na **programe managementa in organizacije,** kar ne pomeni, da morda ni enako tudi v drugih programih. Sedanji programi po mojem mnenju vključujejo predmete, ki vanje ne sodijo ali vsaj niso nujni. Postavljeni so na podlagi tega, kar znamo predavati ali pa je kdo mogoče raziskoval, pa meni, da morajo prav te raziskovalne podrobnosti poznati vsi študentje. Ne nastajajo na podlagi potreb prakse. Zlasti bolonjski pristop zahteva uporabno znanje, saj ne izobražujemo raziskovalcev ali teoretikov, marveč ljudi za praktično delo. Potrditev tega, da **morajo programi nastati na potrebah današnje in jutrišnje prakse,** je dala študija McKinseyja, ki so jo po naročilu avstrijskih, švicarskih in nemških univerz izvedli o tem, katera področja so danes po izkušnjah korporacij aktualna in katera bodo to postala jutri. Predstavljena je bila na prvem mednarodnem posvetovanju slovenske akademije za management junija letos na Brdu pri Kranju. Mimogrede, na tem posvetovanju je bilo tudi izjemno zanimivo in aktualno predavanje predsednika EURAMA o razlikovanju med raziskovalnim in pedagoškim delom ter neustreznosti kvantitativnega ocenjevanja univerzitetnih in visokošolskih delavcev, kot ga izvajajo v VB (mi mu sledimo), ki že kaže vrsto negativnih posledic.

Velika napaka v izvajanju predmetov za managerje (torej ne v programu samem) je zanemarjanje dejstva, da je delo managerjev drugačno. Posebej poudarimo, da moramo predmete za ravnatelje učiti drugače, česar se ne zavedamo. **Managerji namreč ne razrešujejo**

**problemov, marveč te ugotavljajo, iščejo sodelavce in z njimi sodelujejo.** Medtem ko specialiste učimo razreševati probleme z njihovega področja, prihodnje managerje učimo ugotavljanja in njihovega spoznavanja problemov, pridobitve specialistov za njihovo reševanje in sposobnosti sodelovanja (vodenja, motiviranja, komuniciranja) z njimi.

Zaposlitev diplomirancev managerskih programov v podjetjih in drugih združbah bo verjetno najprej kot specialisti ali pa v štabnih službah, ki podpirajo management. Tisti, ki bodo delali v oddelkih za načrtovanje in nadzor poslovanja (kontroling), v tem okviru ali zunaj njega na analizah celotnega poslovanja, v oddelkih za nagrajevanje, v oddelkih za organizacijo (sistem ravnanja s kakovostjo, okoljem ipd.), projektnih pisarnah, prisotni pa so zlasti v večjih podjetjih, bi študirali na visokih šolah ali fakultetah, v usmeritvah za management. Mimogrede, pri vabljenju študentov za smer management sem vsaj na eni fakulteti ugotovil, da so te vrste dela neznanе, saj promovirajo program managementa z delovnimi mesti in deli, ki jih večina študentov teh programov ne bo nikoli opravljala, izpuščena pa so delovna mesta, ki predvsem pridejo v poštev za diplomirance managerskega programa. To dodatno potrjuje moje mnenje, da ne izhajamo iz potreb prakse, marveč so naši programi bolj posledica tistega, kar predavatelji znajo.

Seveda pa je program namenjen tudi vrhnjim managerjem. Vendar je ta zaposlitev preveč odgovorna, zato zahteva določene izkušnje in moralo. Torej ni pričakovati, da bi nekdo po šoli managementa takoj lahko zasedel managerski položaj.

Bolj kot zaposleni napredujejo v hierarhiji v podjetju, bolj se mora znanje managementa povečati in kot možnost se poleg krajših oblik izobraževanja pojavi podiplomski študij po več letih izkušenj. Ta mora seveda ustrezati tako tistim, ki so končali poslovne šole ali fakultete kot tudi druge; pri tem imajo verjetno poslovne šole in fakultete nekaj prednosti. Vendar je to delno posledica tega, da imajo tehnične šole ne toliko premalo managerskih predmetov kot tega, da jih jemljejo le kot nujno zlo in še tistim redkim predavateljem, ki bi predmete radi resno izvajali, to otežujejo.

Študij managementa na fakultetah ali visokih šolah mora upoštevati značilnosti dela managerjev. Ustrezno mora biti sestavljen učni program. **Žal ti programi pogosto kažejo, da ne izhajajo iz dela managementa, ne vključujejo današnjih in jutrišnjih potreb managementa ter niso sistematično in logično sestavljeni.** Je (bo) po bolonjski spremembi kaj bolje?

## 4 Kaj je v resnici prinesla izvedba bolonjskega programa

Pred bolonjskim programom so tekli magistrski študiji managementa ali študiji s podobnimi imeni tako na fakultetah in šolah za management kot ustreznih delih širših (kjer je management le eden od programov) fakultet

in šol. Čeprav ti programi niso bili najbolj ustrezni in predmeti ne povsem prilagojeni managementu, so ustrezno zadovoljevali potrebe tako vpisanih kot družbe. Imeli so nekaj pomanjkljivosti:

- po naravi bi morali biti znanstveni, kar pa je v primeru managementa težko; v Sloveniji potrebujemo tiste, ki bodo managerji, a le malo tistih, ki bodo to raziskovali;
- malo predavateljev je bilo samih v praksi, tako da premalo čutijo potrebe;
- sprejemanje študentov brez vsaj nekajletnih izkušenj v združbah.

Izvedba bolonjskega študija je vse poslabšala. Naj takoj na začetku opozorim, da se ne spuščam v utemeljenost bolonjskega – angleško-ameriškega koncepta študija v primerjavi s prejšnjim, evropskim; to razmišljanje je bilo upravičeno pred sprejetjem Bologne.

Menda je bil **bolonjski študijski program sprejet z namenom povečanja učinkovitosti študija:** da bi se študentje v treh letih naučili toliko uporabnega za delo kot prej v štirih letih in pol. Ta cilj je, zlasti še v kriznih časih, ko je treba varčevati, več kot upravičen. Seveda se postavlja vprašanje, ali se je mogoče v treh letih naučiti toliko kot prej v štirih letih in pol. Zaradi poudarka na uporabnosti znanja se strinjam, da bi bilo to mogoče doseči predvsem s skrbno izbiro programov predmetov, iz katerih bi izločili nepotrebne (neuporabne) predmete in prilagodili pedagoški način. Uporabno znanje študentov po treh letih bi bilo lahko enako ali ne dosti manjše, lahko pa celo večje kot prej po štirih letih in pol. Študentje bi se po treh letih študija zaposlili z enakim uporabnim znanjem kot prej. Resnično bi se učinkovitost in verjetno celo kakovost študija izboljšali.

Nekateri med njimi, lahko tudi večina, bi po ustrezni praksi, ko se lahko začnejo učiti drugače, izhajajoč iz problemov, kar v prvih treh letih še ni mogoče, vpisali na drugo, magistrsko stopnjo. Po prvi stopnji bi bil naziv dipl. poslovnež, dipl. ekonomist, dipl. informatik ipd. po možnosti čim bliže resničnemu znanju, po drugi stopnji pa magister v strokovnem smislu (ali v angleškem prevodu MBA, ali MM ali kaj podobnega). Tako zamišljena reforma študija bi vodila v nižje stroške ob približno enaki ali celo večji kakovosti diplomirancev tako na prvi kot drugi stopnji.

Zgodilo pa se je nekaj drugega. Gornje razumevanje je bilo izničeno tudi uradno, s primerljivostjo štiriinpolletnega študija z novim petletnim študijem, kar sicer bolj ustreza resničnemu stanju.

Pravi izid uvedbe bolonjskega študija je, da sedaj študent v petih letih pridobi toliko uporabnega znanja kot prej v štirih letih in pol. Programi na prvi stopnji so približno ohranili število predmetov prejšnjih treh letnikov, saj so šole računale, da bodo študentje po prvi stopnji neposredno nadaljevali študij. Tudi niso bile zaokrožene celote programov, ki bi omogočale zaposlitev. Mimogrede, tudi dosedanje visoke poslovne šole to niso, saj so predavani bolj ali manj enaki predmeti na enak način, morda več z asistenti ter manj docenti in profesorji kot na fakultetnem študiju.

Večina študentov takoj, brez prakse, nadaljuje drugo stopnjo. Odveč je povedati, da študij ne more graditi na poznavanju problemov. Študij je postal manj učinkovit. Le malo bo še prehodov s prvih stopenj fakultet na druge stopnje na drugih fakulteta, npr. za management. Ni uradnega študija, ki bi omogočil, da se po nekaj letih dela v praksi študentje vrnejo (z različnih fakultet) na študij, kot je bil v preteklosti magistrski za področje managementa.

Dejal bi, da je **zamisel bolonjskega študija v izvedbi padla** na vsej črti. Namesto večje učinkovitosti je ta manjša. Namesto večje uporabnosti enaka ali manjša. Namesto znižanja stroškov izobraževanja je tu njihovo povečanje. Namesto na temelju prakse dodatno izobraženih managerjev je teh še manj. Namesto povečane zahtevnosti študija, ki bi otežila veliko in malo delo zunaj izobraževanja profesorjem in študentom, manjša zahtevnost.

## 5 Še to in ono

Na kratko se bom dotaknil dveh zadev: doktorskega študija managementa in »binarnosti«, ki bo, vsaj tako kaže, zavzela eno od osrednjih točk v spreminjanju visokošolskega študija.

Doktorati so v bolonjskem študiju še bolj pisani na kožo tistih, ki delujejo na fakultetah in šolah; zunaj njih bo prišlo razmeroma malo kandidatov. Kandidati iz prakse so doslej pogosto pripravili uporabne in koristne doktorate. Seveda smo jim večkrat očitali premalo znanstvenosti, ki je po navadi sicer sama sebi namenjena. Pogosta je bila razprava o mogoči dvojnosti doktoratov: znanstvenih (neposredno neuporabnih) in manj znanstvenih (uporabnih). Po navadi je prevladalo mnenje, da je mogoče z doktorati razumeti tako eno kot drugo, saj je meja med enim in drugim vse bolj zabrisana. Enako vrednost bi morali priznati tudi uporabnim doktoratom, s tem, da jih preprosto razumemo enakovredne »čisto znanstvenim« (morda jih tako imenujemo, ker jih pripravljajo prihodnji znanstveniki), ali pa uredimo kot vsaj enakovredne, a drugače.

Doktorji, ki so doslej prišli iz prakse, so v praksi tudi večinoma ostali. Nekateri od njih želijo v univerzitetne vode, a jim postavljeni kriteriji habilitacij tega ne dovoljujejo. Znajo opraviti vrsto stvari, ki bi jih predavali; žal pa niso o tem ustrezno pisali. Če nič drugega, so se naučili, da je treba o stvareh pisati in govoriti, ne pa jih nujno poznati. Doktorji iz vrst fakultetnih sodelavcev pa so večinoma ostajali na fakultetah, saj bi težko uspešno preživeli stik s stvarnostjo. Z bolonjskim programom je stvar zapeljana tako, da bo doktorandov, ki bodo prišli iz prakse, še manj; s tem je problem dvojnosti doktoratov rešen in še bolj se bodo lahko znanstveniki sukali v svojih krogih, ki jih morebitna praksa ne bo motila. Mi pa tarnali o nepovezanosti univerzitetne in gospodarske plasti.

Če prav razumem, je bil namen visokih šol, npr. visokih poslovnih šol, pripraviti zaposlene, ki bodo uspešno delovali v praksi. Fakulteta naj bi vzgajala predvsem takšne, ki bodo določena področja preučevali.

Vsekakor razmejitve v praksi ni bila jasna, saj so bili nabor predmetov in načini predavanj v obeh primerih bolj ali manj enaki. Kar zadeva management, menim naslednje. V Sloveniji še kako potrebujemo ustrezno izobražene managerje in tiste, ki jih pri delu neposredno podpirajo. Potrebujemo nekaj ljudi, ki bodo management, čeprav gre za vedo, znanstveno preučevali. Če bi sledili gornjemu razlikovanju, bi bila večina študentov na visokih šolah, nekaj na fakultetah za management. Zakaj ni tako? Je študij za uporabo manj vreden, se nanj zato vpisujejo študenti z manj znanja, je lepo študirati dalj časa? Zakaj se tovrstne šole v glavnem v angleško-ameriškem svetu imenujejo poslovne šole; v nemškem svetu so se poslovne šole večinoma spremenile v fakultete.

Za management (verjetno velja podobno tudi za sorodna področja) bi težko dejal, da se ga naučimo, potem pa opravljamo na naučen način. Vedno bodo postavljene zahteve po ustvarjalnosti, inovativnosti, raziskovanju. Zato sem skeptičen do organiziranja visokih šol za management. Zelo podobne bodo fakultetam (ki pa bodo tudi uporabno usmerjene) v njihovem triletnem delu, če bo sledilo bolonjskemu duhu. Ne verjamem, da bi morebitna različnost zahtevala dvojnost šol/fakultet.

## 6 Mogoče rešitve

Seveda mislim le na rešitve, ki so povezane z mojim razmišljanjem. Izhod vidim (vsaj za management) v dveh smereh. **Prvič, da se sprijaznimo z dejstvom, da bodo študentje študirali pet let nepretrgoma** in poskušamo v dati več teoretičnih temeljev, kot je zahteva Bologne in/ali pa povečati uporabno znanje. Po več letih izkušenj pa se študentje lahko vrnejo na dodaten, npr. eno- do dvoleten program (podoben prejšnjemu magistrskemu) iz različnih fakultet. Tako so menda uredili na Hrvaškem, kjer študent po petih letih dobi naziv magister (MBA), po dodatnem študiju pa naziv specialist (lahko tudi veččak; je več svojega dela). Npr. specialist projektnega managementa, specialist v organizaciji ipd. Sistem se mi zdi primerljiv z medicino. Prepričan sem, da bi dobili dovolj interdisciplinarnih študentov predvsem managementa. Ta varianta resnično pomeni enak ali vsaj podoben študij, kot je bil v preteklosti, ki pa ga je mogoče in nujno izboljšati v različnih smereh.

Druga možnost je usklajena z namenom Bologne. **V treh letih dati študentom dovolj uporabnega znanja.** To doseči ni problem. Ukiniti predmete, ki so nepotrebni, dodati še kakšnega novega, izhajati iz jutrišnjih potreb družbe, še skrbneje kot v prvem primeru izdelati program, izpopolniti pedagoške prijeme, se posvetiti študentom, ti pa študiju. Študentje bi po treh letih takega študija imeli za prakso enako, če ne bolj uporabno znanje kot doslej. Lahko se zaposlijo kot specialisti ali kot podpora ravnateljem. Ko spoznajo, da se želijo uveljaviti v managementu, sledi vpis na drugo stopnjo po več letih prakse. Po drugi stopnji študent pridobi naziv magistra (MBA), ki je strokovna stopnja. Za izjemne »praktike« in preučevalce managementa pa pripraviti doktorski študij, ki ne bo dal možnosti le tistim, ki jih obdržimo po šolah

in s tem onemogočimo, da bi spoznali prave probleme, marveč tudi tistim iz prakse in željnih predvsem večje uporabnosti.

Seveda bi moral biti dogovor o tej drugi rešitvi širši, splošen, saj bi sicer študentje vpisovali drugo stopnjo nemudoma na drugih šolah. Čeprav se mi zdi ta rešitev najbolj v skladu z Bologno, dvomim v pripravljenost in pogum, da bi krenili po tej poti in res kaj spremenili. Vsekakor pa bi morale pobudo prevzeti univerze.

Obstajajo še druge rešitve, podobne omenjenima, ali njune variante. O njih nima smisla razpravljati, dokler se ne

poenotimo v temeljih. V visokem/univerzitetnem šolstvu se je nabralo kar precej nesmislov in nepremišljenosti. Kje so vzroki za opisane znake ali simptome? Njihovo ugotavljanje zahteva resno analizo, morda še več poguma. Še več ga bo zahtevalo uvajanje sprememb, če bodo ustrezne, ciljne in resnične. Slabe rešitve na trhljih temeljih ne morejo voditi k uspehu ne samo posamezne šole ali fakultete/univerze, marveč slovenskega univerzitetnega izobraževanja v celoti. Zahtevajo pa spremembe, zlasti temeljite in celovite, veliko razumevanja in truda; zato se jim menda reče reforma, kar reforme zaradi reform niso.



# Poročilo o poteku

## 11. znanstvenega posvetovanja o organizaciji

Ob pripravah na letošnje znanstveno posvetovanje z naslovom Koordinacijski in komunikacijski vidiki organizacije združb 10. junija 2010 na Brdu pri Kranju je bilo največ pozornosti namenjene opredelitvi njegove vsebine. Ta nikakor ne bi smela odsevati le razmišljanja tistih s slonokoščenega stolpa znanosti, ampak naj bi omogočila, da bi vsi sodelujoči s svojim razmišljanjem prispevali tudi k razreševanju odprtih vprašanj v družbi kot celoti.

Tu gre predvsem za ugotovitev, da se tekmovalna sposobnost slovenskega gospodarstva zmanjšuje, zato smo si zastavili vprašanje, kako lahko s posvetovanjem pripomoremo k izboljšanju take ocene. Pri tem je bilo nestvarno pričakovati, da bodo udeleženci posvetovanja lahko občutno pripomogli k temu, da bi Slovenija postala bolj pravna država ali zagotovili t. i. strukturne reforme, s katerimi bi se naše gospodarstvo lahko bolje kosalo z izzivi globaliziranega trga. V obeh omenjenih primerih in še marsikje gre namreč za t. i. zunanje dejavnike, na katere tudi boljši poznavalci organizacije in ravnateljstva lahko vplivajo le v omejenem obsegu.

Z vprašanjem, za katere spodbudne in katere zaviralne dejavnike uspešnosti združb, zlasti podjetij, v Sloveniji gre, se namreč že dolgo srečujemo. Če se usmerimo na notranje dejavnike, ki pa so v domeni poslovnih ravnateljev in drugih organizatorjev, potem lahko ugotovim, da se zgodovina ponavlja. V mislih imam ugotovitve iz leta 1986 (raziskavo je takrat vodil danes žal že pokojni prof. Miroslav Glas), ki jim s svojimi prispevki v časniku *Delo* v zadnjih mesecih pritrjujejo avtorji, kot so Franček Drenovec, Marko Kos in Boštjan Ložar. Ob tem, ko navedeni trije – delno je tu izjema Ložar – ob zunanjih dejavnikih kažejo predvsem na to, da je vzrode za premik na bolje iskati predvsem v drugačnih proizvodnih programih z višjo dodano vrednostjo poslovnih učinkov, proizvodov in storitev ter ustreznejši ravni tehnologije in tehnike, pa se sam pridružujem ugotovitvam prof. Glasa, ki je kot enega od krivcev za že takrat slab gospodarski položaj poudaril tudi organizacijo podjetij.

Pri določanju zaželenih premikov v organizaciji gre seveda le v manjši meri za same pojavne oblike organizacijske sestave združb po enotah podjetij. V ospredju potrebnih premikov naj bi šlo predvsem za izboljšanje informacijskih in motivacijskih sistemov, pri teh zlasti za vprašanje vrednot in poistovetenja zaposlencev, pa za boljše načrtovanje procesov ustvarjanja poslovnih učinkov, tj. organizacijo funkcije ustvarjanja poslovnih učinkov, in skrbno urejanje razmerij med zaposlenci.

Skoraj 25 let pozneje bi bilo seveda nepredstavljivo, da bi spregledali, kako je neverjeten razvoj informacijske tehnologije hote ali nehote potisnil v ospredje prav razvoj informacijskih sistemov, ki pa seveda ne smejo biti sami sebi namen. V podjetjih in drugih združbah morajo služiti predvsem za podporo boljšim poslovnim odločitvam, ki si jih v organizacijskih procesih ne moremo zamisliti brez usmerjene koordinacije. Ta ugotovitev velja ne glede na to, ali gre za organizacijske procese v združbah ali med njimi.

Teorija in praksa pričata o tem, da je učinkovitost poslovnih procesov pogojena z ustrezno koordinacijo. To lahko pojmuje v funkciji nenehnega sprotne udejanjanja namerne organizacije kot sestave razmerij med člani združb(e) s poudarki na utrjevanju dolžnosti, oblasti in odgovornosti teh pri opravljanju nalog. Nenehno sprotno udejanjanje namerne organizacije pa je v veliki meri narekovano z učinkovitostjo in še zlasti uspešnostjo komuniciranja. Danes imajo pri komuniciranju še posebno vlogo sodobni informacijski sistemi, ki so zgodovinsko prerasli iz kartotečnih in datotečnih v napovedovalne, predlagalne in ponekod celo v samostojne odločitvene sisteme. Žal pa snovalci teh sistemov, neredko pregloboko zaverovani v moč informacijske tehnologije, pogosto pozabljajo, čemu informacijski sistemi v združbah pravzaprav služijo.

Zaporedje desetih predstavljenih prispevkov na posvetovanju, ki ga je z velikim občutkom za temo pripravila mag. Katja Mihelič, je smiselno sledilo logiki iz prejšnjega odstavka. Mitja Tavčar je v prvem prispevku uvodne skupine prispevkov z naslovom *Kako komuniciramo – dva bregova in most med njima* navedel komuniciranje kot nepogrešljivo za složno delovanje ljudi pri doseganju skupnih ciljev, informacije pa kot nosilke znanja, človeških zamisli, izraz želja, potreb in vrednot. Jure Kovač je s prispevkom *Najbolj značilne oblike koordinacije kot elementa organizacijske strukture* predstavil več zornih kotov koordiniranja in ugotovil, da spremembam v razvoju organizacijskih struktur žal ne sledi razvoj koordinacijskih oblik in mehanizmov. Miran Mihelčič je v prispevku z naslovom *Vloga listin – organizacijskih predpisov* poudaril ugotovitev, da si učinkovite koordinacije ne moremo zamisliti brez ustrezne komunikacijske podpore. Del te so tudi listine, katerih vloga v delovanju združb je pogosto podcenjena ali celo neopazna. V prispevku z naslovom *Kontroling, vodenje in uspešnost poslovanja podjetja* je Valneja Jagodnik (soavtor prispevka: Štefan Bojnec) predstavila vpliv kontrolinga na uspešnost poslovanja podjetij. Ta naj ne bi pomenil le informacijske podpore

za usmerjanje in usklajevanje vseh poslovnih procesov, ampak tudi podsistem odločevalnega sistema, saj upravi, pa tudi celotnemu ravnateljstvu podjetja, zagotavlja ustrezno oblikovane informacije za odločanje. Zlatko Nedelko je predstavil vsebino prispevka *Kako izboljšati komuniciranje v organizacijah?*, izdelanega v soavtorstvu z Vojkom Potočanom. Po njunem mnenju je komuniciranje proces, v katerem se informacije med udeleženci v združbi izmenjujejo z namenom motiviranja ali vplivanja na njihovo vedenje. Pri tem naj vsaka združba oblikuje specifičen način komuniciranja, prilagojen značilnostim njenega delovanja.

V drugem delu je Rudi Rozman v okviru svojega prispevka z naslovom *Razmerja med organizacijskimi procesi upravljanja in ravnateljstva, koordinacije in odločanja* koordiniranje najprej opredelil kot usklajevanje vseh razmerij in procesov (med ljudmi). To opredelitev je v skladu z zasnovo posvetovanja nadgradil z mislijo, da se koordiniranje kaže tudi kot zbiranje informacij iz različnih delov poslovanja pri doseganju skupnega cilja. Prispevek Milene Kramar Zupan *Dejavniki kakovostnega usklajevanja pri povezovanju združb* vključuje predstavitev tekmovalnih in sodelovalnih razmerij med združbami, saj se je v nemirnem sodobnem poslovnem okolju treba ozreti tudi navzven in presoditi, kako k udejanjanju strateških poslovnih ciljev lahko pripomore povezovanje s tekmeci, dobavitelji, kupci in drugimi zunanjimi deležniki. V prispevku *Storytelling in identiteta organizacije* Roberta Biloslava, ki ga je predstavila Mojca Prevodnik, je poudarjen pomen uporabe pripovedovanja zgodb za potrebe komuniciranja ali gradnje identitete združbe, saj je ta za »samozavest« združbe še kako potrebna. Vesna Vodopivec je v prispevku *Spodbujanje prostovoljne koordinacije s pomočjo horizontalne komunikacije v podjetju Scania* poudarila ugotovitev, da je prostovoljna koordinacija odvisna od poistovetenja želja in ciljev

posameznega člana s cilji podjetja. To je razlog, da si jo podjetja prizadevajo usmerjati in razvijati na različne načine. Tako v večnacionalnem podjetju Scania uvajajo skupine za izboljšave, ki delujejo po načelih ekipnega in projektne dela, ob tem pa prevladuje komunikacijska struktura »vsi kanali«. Marko Pregelj je svoj prispevek *Iskanje povezav med kakovostjo koordinacijske in komunikacijske organizacijske podpore poslovanju združb ter njihovimi ekonomskimi izidi* utemeljil na longitudinalni raziskavi obeh skupin podatkov za 75 slovenskih podjetij. Ugotovitve raziskave lahko služijo kot (zaenkrat šibek) dokaz pomembnosti organizacijske podpore združbi pri doseganju njenih ciljev.

Večina od skupaj dvajsetih udeležencev je po predstavitvi prispevkov sodelovala v razpravi, ki je osvetlila nekatere poudarke, med katerimi kaže še zlasti omeniti dejstvo, da se lahko boljših poslovnih izidov nadejamo takrat, ko se načrtovanja poslovanja in organizacije lotevamo tudi ob zavedanju, da brez dobre komunikacijske podpore koordinaciji delovanja le težko računamo na učinkovit potek poslovnega procesa. Skratka, povezava med koordiniranjem in komuniciranjem ima pomembno vlogo pri organizaciji in ravnateljstvu združb. Ob tem je – glede število udeležencev ob obravnavani temi – nekoliko boleče, da se strokovnjaki iz podjetij informacijske tehnologije še vedno premalo zavedajo temeljne vloge informacijskih sistemov v združbah, priprave kakovostnih informacij za odločanje, saj je bila tudi zato udeležba praktikov na posvetu nekoliko pod pričakovanji.

V samem sklepu so udeleženci podali tudi zamisli o vsebini naslednjega znanstvenega posvetovanja. Med mogočimi temami so že zlasti poudarili potrebo po temeljitejši obravnavi raznih vrst (družbenih) omrežij.

Miran Mihelčič

# Poročilo o prvem mednarodnem posvetovanju Društva slovenska akademija za management o ravnateljevanju (managementu) in organizaciji: organizacija kot sistem dinamičnih razmerij in uporabnost te teorije

Društvo slovenska akademija za management (SAM), ki je bilo pred nekaj leti ustanovljeno z namenom razvijanja znanja o managementu in organizaciji v slovenskih podjetjih in drugih združbah, je začelo izvajati svoje poslanstvo z vrsto dejavnosti: s prirejanjem vsakoletnega posvetovanja o aktualnih problemih organizacije in managementa, izdajanjem slovenske spletne revije *Izzivi managementu*, klepetalnico o pomembnih problemih ravnateljevanja in organizacije ter z organizacijo debatnih večerov. Člani SAM so zato menili, da je dozorel čas za uveljavitev v mednarodnem okolju tako s pritegnitvijo k sodelovanju mednarodnih znanstvenikov in strokovnjakov kot s širitvijo slovenskih spoznanj o organizaciji in ravnateljevanju. Izvršni odbor društva je tako predlagal dve večji mednarodni dejavnosti, ki ju je skupščina potrdila: organizacijo mednarodnega posvetovanja in izdajanje mednarodne revije *Dynamic Relationships Management Journal*.

Tako so se maja 2009 začele priprave na mednarodno posvetovanje. Imenovani programski in organizacijski odbor si je precej prizadeval za izbiro osrednje teme posvetovanja. Sledilo je dvema načeloma: prvič, tema naj obravnava pomembno in sodobno področje v organizaciji in ravnateljevanju, in drugič, tema naj bo povezana z izvirnimi slovenskim zamislami o organizaciji in ravnateljevanju. Odbor je menil, da tema o sistemu razmerij v združbah, ki zagotavlja namensko delovanje in doseganje ciljev združb, ustreza obema sodiloma. Beseda in pojem razmerij je verjetno danes najpomembnejši predmet preučevanja v organizaciji in ravnateljevanju. Naš profesor dr. Filip Lipovec je zgradil verjetno najbolj konsistentno teorijo organizacije kot množice dinamičnih razmerij doslej, ki jo še naprej razvijajo nekateri slovenski avtorji. Prav ta teorija je bila temeljna osnova za vsebino posvetovanja.

Oktobra lani je bila tema razglašena kot temeljna zamisel posvetovanja med znanstveniki in strokovnjaki, vabljenimi k sodelovanju. Posvetovanje, ki je potekalo 11. in 12. junija 2010 v Kongresnem centru na Brdu pri Kranju, pod naslovom *Organization as a system of dynamic relationships and its applications*, je obiskalo 32 udeležencev, devet od njih iz tujine. EURAM (Evropska akademija za management) in njen predsednik profesor dr. Peter McKiernan sta podprla posvetovanje. Za posvetovanje

je bilo napisanih dvajset prispevkov, ki so jih avtorji predstavili in o katerih je tekla zanimiva razprava. Njihovi povzetki so bili objavljeni v zborniku, polni prispevki pa na zgoščenki.

V uvodnem delu posvetovanja je predsednik programskega in organizacijskega odbora in predsednik SAM prof. Rudi Rozman pristrčno pozdravil vse udeležence ter poudaril namen, zamisel in program posvetovanja.

Sledili sta dve plenarni predstavitvi. Prvi, vabljeni govornik je bil **prof. dr. Peter McKiernan**, St Andrews University, Škotska. Predstavil je razvoj preučevanja managementa v Evropi, podrobneje zlasti v Veliki Britaniji, predvsem z vidika ocenjevanja kakovosti dela raziskovanja in raziskovalcev. Opozoril je na prednosti in slabosti ocenjevanja znanstvenega dela z željo, da ne bi sledili vsem napakam, ki so se pokazale v Veliki Britaniji. Posvaril je pred pomanjkljivostmi (pretežno kvantitativnega) ocenjevanja raziskovanja na temelju objav v revijah. Pravi, da sta posledica tega pomanjkanje pripravljenosti zaposlenih za delo v upravljalno-ravnalnih in strokovnih dejavnostih univerz in manjše prizadevanje za kakovosten pedagoški proces. Zato je nujno spreminjanje ocenjevanja v bolj uravnotežen sistem ocenjevanja tako raziskovalnega kot pedagoškega in »administrativnega« delu. Razprava je potrdila, da obstajajo podobni problemi tudi v drugih državah, ki sledijo omenjenemu modelu, in da se pozablja, da so pisanje učbenikov in predavanja povsem drugačni od raziskovanja in pisanja monografij in raziskovalnih prispevkov. Še več. Znano je, da so dobri raziskovalci po navadi slabi pedagogi in obratno. Zato je nujno ali razviti bolj uravnotežen model ali pa ločiti modele ocenjevanja raziskovalcev od modelov ocenjevanja predavateljev.

Drugi plenarni govornik je bil **prof. dr. Rudi Rozman**, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. Naslov njegovega prispevka je bil *The Slovenian theory of organization and its relationships with associated theories and sciences*. Prikazal je celovitejšo organizacijske teorije in kot zadnjo stopnjo v njihovem razvoju obravnaval Lipovčevo teorijo o organizaciji, dopolnjeno še s spoznanji nekaterih avtorjev. Poudarek je dal dokazovanju veljavnosti te mednarodno še precej nepoznane teorije. Pokazal je, da tako razvito organizacijo lahko razložimo zgolj z

organizacijskimi pojmi; celotna zgradba organizacije temelji na namenskost zagotavljačem razmerju; teorija ima jasno opredeljen predmet in metodo njegovega spreminjanja; je celovita in jasno poveže vse organizacijske pojme; uporabe, ki so jih v svojih prispevkih prikazali mnogi udeleženci, kažejo na veljavnost teorije.

Na kratko prikažimo prispevke in razprave, ki so z različnimi uporabami utemeljevale veljavnost teorije. **Dr. Milena Kramar Zupan** (*Relationship between management and leadership*) je prikazala precej obravnavano razmerje med ravnateljevanjem in vodenjem, v katerem je prikazala vodenje kot del uveljavljanja načrtovane organizacije in s tem procesa ravnateljevanja. **Mag. Aleša Saša Sitar** (*From individual learning to learning thorough connectivity in socila units*) je obravnavala razmerje med učenjem posameznikov in njihovim učenjem kot povezanimi člani združb. Poudarila je sinergijo, ki jo povezano učenje v združbi pridobi od organizacije. **Mag. Vesna Vodopivec** (*A model of knowledge management*) je razpravljala o ravnanju z znanjem, sledeč splošnemu upravljalno-ravnalnemu procesu in obenem prikazala model ravnanja z znanjem v korporaciji Scania. **Dr. Milena Sedovnik** (*Relationship between strategies and projects*) je obravnavala problem, zakaj strategije podjetij pogosto niso izvedene in zakaj projekti redko dosežejo postavljene cilje. Rešitev vidi v ustreznem razmerju med strategijo, ki izhaja iz poslovanja podjetja, in projektom kot ustrezno organizacijo izvajanja strategije. **Dr. Aljaž Stare** (*The problem of relationships between stakeholders in the project-matrix organization*) je razpravjal o razmerjih med različnimi udeleženci v projektih, ki zagotavljajo njihovo ciljno izvedbo. **Dr. Nadja Zorko** (*The relationships between corporate governance and management*) je obravnavala razmerja med upravljanjem in ravnateljevanjem, prikazala temeljna modela ter opozorila na njune prednosti in pomanjkljivosti. Posebej pa je razvila model upravljanja udeležencev in ravnateljevanja v smeri družbene odgovornosti. **Dr. Nina Tomažević** (*Improvement of excellenece models through proper managerial process and social responsibility with an emphasis on public administration*) je kritično obravnavala modele kakovosti in poslovne odličnosti ter jih poskušala znanstveno utemeljiti in dopolniti. S tem pa je logično prišlo do njihovega spreminjanja in smiselne vgraditve mnogih pristopov v model.

Omenimo še dva prispevka, ki sta tesno povezana z razvito teorijo organizacije. Prof. dr. Miran Mihelčič (*What organizational relationships are – in economic terms – especially relevant?*) s Fakultete za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani je obravnaval pojavljanje razmerij pri različnih avtorjih. Utemeljil je temeljne zvrsti razmerij ter prikazal njihovo povezanost in vpliv na ekonomske izide podjetij. Primer preučevanja vpliva organizacijskih razmerij na poslovne izide je prikazal **mag. Marko Pregelj** (*Measuring the quality of an organization and the organizational implications for achievement of the social units' goals*), ki opredeli kakovost organizacije in preuči njen vpliv na poslovne izide.

**Prof. dr. Oskar Gruen**, Vienna University of Economics and Business, je v plenarnem prispevku *Challenges for the future organizations* prikazal izide raziskave, ki jo je v Avstriji, Nemčiji in Švici izvajalo

svetovalno podjetje McKinsey. To je anketiralo več kot tisoč managerjev pomembnih korporacij iz omenjenih držav, da bi ugotovilo, čemu so managerji dajali poudarek v preteklosti ter katera področja so aktualna danes in katera bodo jutri. Prispevek je bil idealen primer, kako bi morale univerze pristopati k razvoju svojih programov managementa in organizacije. Mimogrede, mnogih danes in jutri aktualnih področij ne najdemo v programih naših managerskih šol; namesto njih pa najdemo nekaj področij, ki so bila pomembna v preteklosti, in nekaj področij, ki jih v raziskavi sploh ne omenjajo. Ključ do uspešnih podjetij in drugih združb vidi raziskava v povezavi »trdih« pristopov, kot so organizacijske strukture, projekti, stroški ipd., ter »mehkih« pristopov, kot so vodenje, sodelovanje, zaupanje, management sprememb ipd.

Četrty plenarni govornik **prof. dr. Jon Aarum Andersen**, Lillehammer University College (*Seven stupidities in organization literature*), je s svojim prispevkom spodbudil živahno razpravo. Zanikal je obstoj skupnih ciljev zaposlencev v podjetju, češ da gre le za cilje lastnikov. Zanikal je možnost, da bi se združbe vedle kot ljudje. Npr. združbe se ne učijo, niso ustvarjalne in nimajo človeških lastnosti, izrazi kot »učee se organizacije« pa so nesmisel. Ni ploske organizacije, ker je vsaka organizacija hierarhična. Spraševal se je o prispevku ravnateljev k uspešnosti podjetij in drugih združb.

**Prof. dr. Ed Clark**, School of Management, Royal Holloway University of London, in **prof. dr. Anna Soulsby**, Nottingham University Business School, University of Nottingham, sta v svojem prispevku (*The social construction of organizational disintegration: identity dynamics and restructuring the post-socialist enterprise*) obravnavala primer češkega državnega podjetja ter prikazala odnose med novim okoljem, vztrajanjem preteklega delovanja višjih in srednjih ravnateljev ter dejanskimi procesi prestrukturiranja.

**Prof. dr. Mihaly Goeroeg** iz Corvinus University Budapest (*What is beyond the myth of best practice in managing projects*) je dokazoval, da je pristop najboljše prakse, ki je pogosto spodbujan, le redko učinkovit. Celo več, predstavlja vzrok za neučinkovitost projekta. Obenem zavede projektne ravnatelje, da premalo spoznavajo teoretična dognanja na področju.

**Oliver Tsuruta**, MBA (*Organization of networks the case of Swiss financial services providers*) je razpravjal o značilnostih mrež in razlogih za njihov razvoj. Povedano je poskušal utemeljiti s primerom vključevanja švicarskih bank v različne mreže.

**Satya Brata Borgohain** (*An integrated approach on industrail relations and employees' learning perspectives – towards organizational excellence and experience sharing model of a public sector enterprise in India*) je prikazal primer indijskega energetskega podjetja, ki je uspešno povežalo zaposlene iz različnih enot v različnih kulturnih okoljih in za svoje delo prejelo tudi mnoga priznanja za ustrezno ravnanje z zmožnostmi zaposlenih.

Drugi udeleženec iz Indije **Surjit Bhujabal** (*Management of tigers' resercvations in the wild in India – the case of Similipal Tiger Reserve*) je obravnaval problem ohranitve tigra v Indiji, tudi z organizacijskimi prizadevanji na različnih ravneh.

Posebej omenimo še dva zanimiva prispevka. Prvega, z naslovom *Business ethics between normative and interest viewpoints* so pripravili **prof. dr. Vojko Potočan**, **prof. dr. Matjaž Mulej** in **mag. Zlatko Nedelko** z Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru, drugega pa **Grega Stritar** o novi generaciji informacijskih sistemov v združbah (*The influence of new generation information systems on organization*).

Približno polovica razpoložljivega časa posvetovanja je bila namenjena razpravam. Vse predstavitve in

razprave so bile vsebinsko in organizacijsko ustrezne in zanimive. Udeleženci so pohvalili vsebino in organizacijo posvetovanja, prav tako pa tudi izbiro kraja, nastanitev in spremljajoče družabne dogodke. Kar precej jih je pisno pohvalilo posvetovanje z željo po nadaljevanju podobnih srečanj. Tudi sam organizator SAM je bil zadovoljen s potekom posvetovanja in optimistično gleda na pripravo naslednjega posvetovanja.

*Rudi Rozman*

# Alešu Nemcu v spomin



Avgusta letos nas je nepričakovano presenetila in pretresla vest, da nas je v 67. letu starosti zapustil Aleš Nemeč, univ. dipl. inž. strojništva, ustanovni član našega Društva slovenska akademija za management.

Aleš Nemeč je bil rojen januarja 1944. Po končanem študiju na strojni fakulteti se je leta 1968 kot mlad inženir zaposlil v podjetju Iskra Avtoelektrika. Kmalu je prišel do spoznanja, da je gonilo napredka predvsem razvoj, ki gradi na ustvarjalnosti in inovativnosti. Najprej je to pokazal pri razvoju izdelkov in proizvodnih procesov kot vodja takratnega razvojnega oddelka. Svoje znanje je širil z nenehnim dodatnim izobraževanjem, posebej še na področju managementa, in z aktivnimi povezavami v tujini. Že po nekaj letih dela v Avtoelektriki je prevzel položaj tehničnega direktorja in s tem nove naloge, pri katerih opravljanju je bil izjemno uspešen in kos izzivom, s katerimi so se spoprijemali nosilci funkcij managementa nasploh in še posebej v Avtoelektriki. Neprecenljiv je njegov prispevek pri uvajanju sistema kakovosti, saj je Iskra Avtoelektrika kot prvo podjetje v vsej Vzhodni Evropi že leta 1990 prejela certifikat kakovosti po standardu ISO 9001. Postal je guru kakovosti in poslovne odličnosti v slovenskem prostoru. Iskra Avtoelektrika je za leto 2000 prejela priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Imel je dober pregled tudi nad drugimi novimi pristopi, ki so se pojavljali v managementu, npr. sistemom uravnoveženih kazalnikov. Večino teh pristopov je uspešno uvedel v delovanje podjetja. Od leta 1982 do 1990 je bil pomočnik generalnega direktorja za tehnične zadeve, v letu 1990 pa je postal generalni direktor Iskre Avtoelektrike. Leta 1997 je postal predsednik uprave in na tem položaju ostal vse do konca avgusta 2009, ko se je upokojil.

Ob prvih znakih globalizacije svetovnega gospodarstva in podjetij je zaslučil pomembnost

ustreznih sprememb v podjetju. Iskra je z ustanavljanjem proizvodnih podjetij na hitro rastočih trgih v tujini sledila zahtevam velikih globalnih kupcev, pridobivala tekmovalno sposobnost in tržne deleže ter tako postala globalno podjetje.

Svoja spoznanja, znanje in izkušnje na področju poslovne odličnosti, pa tudi drugih področjih managementa, je nesebično posredoval drugim, zlasti s svojimi pisnimi prispevki in nastopi na različnih posvetovanjih. Udeleževal se je kot predavatelj na veliko seminarjih, delavnicah in posvetovanjih, pa tudi kot zunanji predavatelj podiplomskim študentom na različnih področjih. Tvorno je deloval v Gospodarski zbornici Slovenije, v Združenju za kakovost in odličnost ter pri tem odigral tudi vlogo evropskega ocenjevalca. Čeprav je bil polno zaseden z zahtevnim delom v podjetju, je vseskozi ohranjal stik z akademsko in raziskovalno srenjo. Brez pomišljanja se je pridružil našemu društvu, postal eden od treh ustanovnih članov iz vrst slovenskih managerjev. Bil je član častnega razsodišča Društva slovenske akademije za management in predsednik Regionalnega razvojnega sveta Severne Primorske.

Za ustvarjalno delovanje in zavidanja vredne dosežke je prejel tudi številna priznanja in nagrade: priznanje slovenskega Združenja za kakovost in odličnost, nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke, zlato plaketo Univerze na Primorskem in druge.

V našem krogu je bil vedno dejaven, poln energije in navdušenja nad uvajanjem novosti. Zato nas je še bolj pretresla vest, da je 15. avgusta letos za vedno odšel. Hvaležni za njegovo delo v slovenski akademiji za management ga bomo ohranili v trajnem spominu.

*Člani Društva slovenska akademija za management*

# Povzetki - Abstracts

## **Vloga sodobnih izobraževalnih tehnologij pri organizacijskem učenju in uspešnosti poslovanja podjetij**

**Tanja Arh**

**Abstract:** The paper presents the results of the empirical study, which links the fields of technology-enhanced learning, organizational learning, and their impact on financial and non-financial business performance. The paper focuses on the presentation of conceptualization of structural model that had been developed to test the impact of technology-enhanced learning and organizational learning on companies' business performance with more than 50 employees. In accordance with stakeholder theory and balanced scorecard, both financial and non-financial aspect of performance is considered. The results of the survey prove a statistically significant, strong and positive impact of information and communication technologies and technology-enhanced learning on organizational learning and decisive influence of organizational learning on financial and non-financial business results.

**Key words:** technology-enhanced learning, modern education technologies, organizational learning, business performance, balanced scorecard (BSC)

## **How to improve communication in organizations: Case of Slovenian organizations?**

**Zlatko Nedelko, Vojko Potočan**

**Abstract:** Literature about communication considers extensively various areas and/or aspects of organizational communications. But neither theory nor business practice offers a solution trying to consider a more holistically communication in organizations. In modern organization (and management) theory we understand communication as a process by which information is exchanged and understood by two or more people, usually with the intent to motivate or influence behavior. Managers have a choice of many channels through which to communicate to other stakeholders of organization.

For our work we can divide all channels on formal and informal. Formal communication channel flows within the chain of command or task responsibility defined by the organization. Informal communication channels exist outside formally authorized channels without regards for the organization's hierarchy of authority. In the modern environment organizations are continually faced with demand that improve communication in all levels and all areas of their working and behavior. The paper discusses two theses: (1) How to more holistically understand the communications of organization, and (2) What is the role of selected organization characteristics for creation of organizational communication system.

**Keywords:** communication, communication channel, formal communication, informal communication.

## **Organizational inclination of group of engineers in IT department of City of Ljubljana**

**Ana Seliškar**

**Abstract:** In a modern formal social unit (FSU) two or more individuals must interact in order to achieve objectives, that otherwise would not be achievable. An enterprise can only be efficient and effective if it aligns its objectives with objectives of its members. Their objectives depend on individual needs, values, interests and points of view. A good manager or organizer must be aware of them.

Slovenian organization theorists have developed a methodology called MUKOZ to determine indicators of organization's quality. One of the quality indicators is organization's orientation. Out of it we shall derive a new formula to calculate the organizational inclination of a group of engineers in weighting the importance of different relationships' types. Our hypothesis is that engineers are leaning more towards the organization of limited self-initiative or in other words towards productivity than towards the satisfaction of employees.

**Key words:** organization quality, relationships, methodology MUKOZ, organization's orientation, group of engineers.

---

---

# Izzivi managementu

## Management Challenges

### Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik II, številka 2, oktober 2010

ISSN 1855-5756

---

#### Glavni urednik

**Izr. prof. dr. Jure Kovač**  
Univerza v Mariboru,  
Fakulteta za organizacijske vede

#### Uredniški odbor

**Prof. dr. Rudi Rozman**  
Univerza v Ljubljani,  
Ekonomska fakulteta

**Prof. dr. Miran Mihelčič**  
Univerza v Ljubljani,  
Fakulteta za računalništvo in informatiko

**Dr. Milan Jelovčan**  
Inpos, d.o.o., Celje

**Dr. Milena Kramar Zupan**  
Zdravstven dom Novo mesto

**Dr. Milena Sedovnik**  
Ach, d.d., Ljubljana

**Doc. Dr. Sergeja Slapničar**  
Univerza v Ljubljani,  
Ekonomska fakulteta

#### Izdajatelj:

**Društvo slovenska akademija za management**  
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Lektorica: Sonja Vesel Košmrlj

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Pika Škraba

**Spletna stran revije:**  
<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>