

Organizacijske strukture v združbah

Rudi Rozman

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Organizacija, v njenem okviru pa organizacijske strukture, so verjetno med najbolj pogosto govorjenimi in zapisanimi besedami. Zato bi pričakovali, da so pojavi, ki jih predstavljajo razumljivi in enako razumljeni, vsaj pri strokovnjakih in znanstvenikih. Vendar množica različnih razumevanj, kaj organizacija je, različnost zvrsti organizacijskih struktur pri različnih avtorjih ipd. pričajo, da temu ni tako. To različno razumevanje temeljnih organizacijskih pojmov ne le otežuje medsebojno sodelovanje, marveč vodi k pomembnemu vprašanju: ali je množica organizacijskih raziskovanj, ki gradijo na slabih ali celo napačnih temeljih, smotrna in ali lahko sploh da koristne rezultate. Avtor v tem prispevku razmišlja o opredelitvah organizacijskih struktur, o zvrsteh le-teh pri različnih avtorjih ter o razvoju teh struktur v ustrezne procese. Ugotovi, da razlike v veliki meri izvirajo že iz različnega razumevanja organizacije, pri čemer sam gradi, tako kot še nekaj slovenskih avtorjev, na sodobni organizacijski teoriji razmerij, ki omogoča znanstveni pristop k preučevanju organizacije.

Ključne besede: organizacija, organizacijske strukture, organizacijski procesi, ravnanje

1 Uvod

Vsako celoto lahko razdelimo na posamezne, med seboj povezane dele; urejeno to izvedemo po določenih sodilih. Teh je pogosto več, zato določen pojav ali predmet lahko razčlenimo na različne načine. Tako tudi v organizaciji, ne glede na to, kako jo opredelimo, govorimo o organizacijskih strukturah. Glede na pogostost govorjenja o tem in upoštevaje, da mnogi avtorji z organizacijskimi strukturami pravzaprav razumejo kar organizacijo kot celoto, bi pričakovali, da vsi avtorji govorijo o istih strukturah. Vendar, kot bomo videli, je resnica daleč od tega: glede organizacije in pomembnega, če že ne najpomembnejšega dela organizacije, organizacijskih struktur, si avtorji niso enotni. Postavlja se vprašanje, ali bistva organizacije ne razumejo, ali so pri preučevanju površni, ali gre za različno členjenje organizacije. Ali to lahko pomeni, da zaradi nerazumevanja temeljev organizacije, ne moremo ugotoviti in pravilno razumeti bogastva organizacijskega dogajanja, ki na teh temeljih gradi? Ali pa se zaradi različnosti razumevanja ne moremo sporazumevati med seboj, kar spet upočasnjuje razvoj vedenja o organizaciji v znanosti, v praksi pa njeno uporabo, pri čemer praksi kar prepuščamo razvoj poznavanja organizacije? Tako preučujejo in

predavajo organizacijo tisti, ki je ne razumejo; praksa pa išče svoje specifične rešitve, pri čemer se ne more opirati na dobre teorije. **Problem**, ki ga želimo preučiti je **ugotoviti, katere so organizacijske strukture in jih opredeliti; prav tako tudi prikazati odnose med njimi ter njihov razvoj v organizacijske procese.**

Razjasnitev organizacijskih struktur in procesov lahko prispeva k razumevanju organizacije in s tem k organizacijski znanosti. Znanost s tem lahko postane vodič praksi in koristi praktikom, ki za organizacijo v združbah odgovarjajo. S tem pa vodi k večji učinkovitosti delovanja v združbah in k njihovi večji uspešnosti. Razmišljanja so namenjena tako preučevalcem organizacije kot tistim, ki se s to problematiko v podjetjih in drugih združbah ukvarjajo.

Temeljni cilj naših razmišljanj je **smiselno opredeliti organizacijske strukture in razmerja med njimi, prikazati njihovo usklajevanje ter razvoj struktur v procese in razmerja med strukturami in procesi.** Delni cilji so povezani s posrednim dokazovanjem utemeljenosti sodobnega razumevanja organizacije.

Za doseg tega cilja, predvsem pa namena prispevka, bomo primerjali nekaj opredelitev organizacijskih struktur ter njihovih zvrsti pri ameriških in slovenskih avtorjih s področja

ravnateljstva in organizacije, zlasti vedenja zaposlencev in skupin v združbah (angl. organizational behavior). Poskušali jih bomo razumeti, torej ne le pogledati opredelitve, marveč tudi njihovo vsebino in razmerja med njimi. Zaradi podobnosti pogledov bomo podrobneje preučili poglede treh slovenski avtorjev: Lipovca, Mihelčiča in Rozmana. Na temelju teh pogledov, ki jih smatramo za sodobne, logične in sistematične bomo poskušali utemeljiti razumevanje zvrsti organizacijskih struktur in njihov razvoj v procese.

Metodi bo sledila tudi struktura prispevka. Začenja z opredelitvijo organizacijskih struktur, nadaljuje s prikazom zvrsti le-teh, pri čemer razpravlja o podobnostih in različnostih ter zaključuje z razvojem struktur v procese.

2 Razumevanje in opredelitev organizacijske strukture

Struktura (tudi sestav, sestava) na sploh je **razčlenitev celote po določenem pravilu ali sodilu na posamezne povezane sestavne dele**. Ali drugače, strukture so po izbranem sodilu določeni sestavni deli celote. Npr. poslovanje podjetja po vsebini lahko razčlenimo na poslovne procese nabave, kadrovanja, proizvodnje, prodaje in financ. Zaposlene v podjetju razčlenimo po različnih pravilih ali sodilih: kvalifikaciji, starosti, spolu, organizacijskih enotah ipd. Ugotavljanje strukture predmetov ali pojavov nam pomaga v njihovem preučevanju in spoznavanju. Spoznavanje in poznavanje le-teh pa vodi v boljše odločanje o njih in posledično njihovo večjo uspešnost. Zato je vedno smiselno poiskati tiste strukture, ki k temu namenu prispevajo.

Organizacijo lahko razčlenimo na strukture in procese, kar lepo prikaže Lipovčeva opredelitev organizacije (Lipovec, 1987, 35), ki jo upravičeno smatramo za temelj sodobne organizacijske znanosti: »**Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe**«. Glede na namen našega prispevka, ki ni v razmišljanju ali utemeljevanju organizacije v navedenem smislu (se bo pa to pokazalo kot stranski prispevek), marveč le o organizacijskih strukturah, omenimo, da je prvi del opredelitve »**sestav medsebojnih razmerij med ljudmi v združbi**«, ki je statičen, dejansko opredelitev organizacijske strukture in vodi k vprašanju,

katere so zvrsti teh razmerij oziroma struktur. V preučevanju organizacijskih struktur le-te lahko členimo še naprej.

Po Lipovcu (1987, 60) je **organizacijska struktura mreža ali sestav razmerij** med ljudmi v združbi. Razmerja pa določajo vloge ali funkcije ljudi v združbi; zato lahko organizacijsko strukturo razumemo tudi kot sestave medsebojno odvisnih vlog ali funkcij. Stran kasneje v navedenem delu avtor razdeli te **strukture na formalne in neformalne** ter na enovite in sestavljene. **Enovite organizacijske strukture** so sestavi več istovrstnih razmerij med ljudmi. Istovrstna razmerja se samostojno le redko pojavljajo, ampak se pojavljajo v povezavah z drugimi, pri čemer se medsebojno prilagajajo in preoblikujejo. Več enovitih razmerij se poveže v **sestavljeno ali zloženo razmerje**. Pri tem ni nujno s sestavljenim razmerjem razumeti povezavo vseh enovitih razmerij, čeprav bomo mi govorili o sestavljenem razmerju prav v tem smislu.

Schermerhorn (1999, 202-203) opredeli organizacijsko strukturo kot »**sistem del** (angl. task), **razmerij pristojnosti in komunikacijske povezave**«. Po eni strani organizacijska struktura določi različna dela kot rezultat tehnične delitve dela, po drugi strani pa poskrbi za njihovo koordinacijo. Iz opredelitve je vidno, da strukture vključujejo odgovornost, tehnično, oblastno (skupaj pristojnost) in komunikacijsko strukturo, ki jih sicer razumemo kot enovite.

Daft in Marcic (2013, 234) po Childu (1984) opredelita organizacijsko strukturo kot

- skup formalnih del (angl. task), dodeljenih posameznikom in oddelkom;
- razmerja formalnega poročanja, kar vključuje avtoriteto, odgovornost odločanja, število hierarhičnih ravni in obseg kontrole (angl. span of control) in
- oblikovanje sistemov, ki zagotavljajo uspešno koordinacijo zaposlenih med oddelki.

Organigram je grafična predstavitev strukture.

Sama pa na kratko opredelita **organizacijsko strukturo kot okvir, v katerem združba določi razdelitev dela in uporabo delovnih sredstev ter koordinacijo oddelkov**.

Sama opredelitev je sicer bolj opredelitev skozi naštevanje struktur in še v tem smislu dokaj nenatančna, saj najprej posebej omeni tehnična razmerja (razmerja med deli dodeljenimi posameznikom), v naslednji alineji pa vsebinsko različne pojave, od katerih so nekateri enovite strukture (avtoriteta in odgovornost), medtem ko

sta število hierarhičnih ravni in obseg kontrole le povezani s strukturami in predstavljata njihova določila. Prav tako sistem, ki zagotavlja koordinacijo, ni struktura.

Hitt in soavtorja (2009, 170) opredelijo organizacijsko strukturo kot načine razdelitve dela na aktivnosti (angl. task) in njihovo koordiniranje. Podobno kot Schermerhorn govori o tehnični strukturi in usklajevanju. Citirata Lawrenca in Lorsch (1967), da gre za načrt razmerij poročanja, kontrole, avtoritete in odločanja v združbi. S tem **organizacijsko strukturo razumejo kot tehnično strukturo, odgovornost in avtoriteto**; pri odločanju ne gre za strukturo, marveč za poseben organizacijski proces, pri kontroli pa za dva dela (kontrola organizacije in kontrola poslovanja) upravljalno-ravnalnega procesa. Zadolžitve, odgovornosti in avtoritete sicer avtorji nimajo niti v opredelitvah niti v stvarnem kazalu v knjigi; v tem imajo vključeno le avtoriteto. Organizacijsko strukturo opredelijo kar z naštevanjem nekaterih struktur, ki pa jim neustrezno dodajo še nekaj procesov.

Za Robbinsa in Coulterjevo (2009, 185) je **organizacijska struktura formalna ureditev del** (angl. job) **v združbi**. Pogosto je prikazana v grafični obliki. Oblikovanje organizacijske strukture (angl. organizational design) je zanj določitev ali spreminjanje organizacijske strukture. Po njenem mnenju oblikovanje vključuje 6 elementov: specializacijo dela, oddelčenje, verigo ukazovanja (hierarhijo), obseg kontrolnega razpona, centralizacijo in decentralizacijo ter formalizacijo. Po našem mnenju vsaj pri nekaterih navedenih elementih ne gre za same strukture, marveč za njihova določila (npr. specializacija, centralizacija, decentralizacija, formalizacija, kontrolni razpon so določila ali lastnosti organizacijske strukture). Opozorimo še, da z izrazom oblikovanje organizacije razumeta kar oblikovanje strukture, kar potrjuje pogosto razumevanje organizacijske strukture kot edinega dela organizacije pri mnogih avtorjih. V okviru verige ukazovanja obravnavata (po Kahnu in Kramu, 1994, 17-50) avtoriteto kot ravnateljvalni poziciji dodeljeno pravico določanja, kaj morajo podrejeni narediti in pričakovanje, da bodo to naredili. Ko ljudem dodelijo delo, le-ti čutijo odgovornost (angl. responsibility), da dodeljene zadolžitve (angl. duty) izvedejo. Podobno razmišljanje ima Robbins tudi v delu »Organizational Behavior« (2001, 413-422). Čeprav niso vse strukture prikazane kot povezane, vseeno lahko ugotovimo, da avtorji navajajo strukture zadolžitev (del), odgovornosti in avtoritete.

S. C. Certo in S. T. Certo (2009, 251) **opredelita organizacijsko strukturo kot formalna razmerja med zaposlenci in sredstvi** (angl. resources; mišljeni so tako zaposlenci kot sredstva) **v sistemu ravnateljvanja**. Pravita, da organizacijska struktura olajša uporabo zmožnosti zaposlencev in učinkov sredstev, medtem ko ravnateljvalni sistem poskuša doseči cilje podjetja. Strukturo prikazuje grafična slika, pri čemer mislita predvsem na organizacijske oblike podjetij. Medtem ko večina drugih avtorjev govori le o razmerjih med ljudmi, omenjena avtorja vključita še sredstva, kar je, vsaj glede sredstev, kvečjemu del tehnične organizacije ali urejanja dela.

Za Mihelčiča (2008, 363) je **(formalna) organizacijska sestava »družbena stvaritev pravil, vlog in razmerij**, izvedenih iz upravljanja združbe ...«. S koordinacijo in nadzorovanjem prispeva k učinkovitemu delovanju združbe. Njeno bistvo vidi v omogočanju in skladnosti delovanja združbe. Po Ackroydu (2002, 45-46) jo opredeli kot **temeljno ureditev poglavitnih sestavnih delov in položajev v združbi**.

Rozman in Kovač (2012, 210) sledita Lipovčevi opredelitvi organizacije in z organizacijsko strukturo razumeta razmerja med člani združbe; o razmerju govori, kadar gre za dva člana, o strukturah pa, kadar je članov več.

Tuji avtorji, ameriški in angleški, s konca prejšnjega in začetka našega stoletja, opredelijo organizacijsko strukturo kot formalno ureditev dela, ki upošteva tako delitev dela kot prizadevanja za njegovo koordinacijo za doseganje ciljev organizacij (združb). V povezavi z njo dodajajo bistvene elemente in posebej z našega vidika odgovornost in avtoriteto, poleg tega še dejavnosti delegiranja, hierarhijo, kontrolni razpon ipd., ki so bolj povezani z nastajanjem struktur ali z njihovimi določili.

Zlasti izrazov, ki so povezani s tehnično strukturo (activity, task, duty, job ipd.) pogosto ne uporabljajo dosledno in ne v enakem pomenu. Zato je včasih težko ugotoviti, ali mislijo na delovna opravila, delovne naloge, zadolžitve ali celo več delovnih nalog hkrati. Za nekatere so soznačnice, pri drugih so ene širše od drugih in obratno. Pri navedenih slovenskih avtorjih so opravila, delovne naloge, delovna mesta in zadolžitve enotno določene, sledeč Lipovcu (1987, 73-75, 150). Zaradi že omenjenih nejasnosti pri ameriško-angleških avtorjih, se pokaže različnost pri prevajanju teh izrazov. Tako npr. Mihelčič (2015, 42) »task« prevaja kot delovno nalogo, »job« pa kot delovno opravilo, medtem ko sami razumemo »task« kot delovno opravilo, »job«

pa kot delovno nalogo ali skupino delovnih nalog, dodeljenih v opravljanje zaposlencu.

Tuji avtorji vključujejo v opredelitve organizacijskih struktur tudi neorganizacijske (npr. sredstva) ali nestrukturne pojme (npr. procesi in sistemi), pogosto tudi njihova določila. Poudarek v strukturah je na avtoriteti ter odgovornosti, manj na zadolžitvah. **Klasiki** (npr. Fayol), ki jih sicer nismo navajali, v svojih načelih ravnateljstva po navadi navajajo strukture kot so zadolžitev, odgovornost in avtoriteta ter njihovo ujemanje, kar poznamo kot **klasično organizacijsko načelo**. Poleg tega, za razliko od omenjenih slovenskih avtorjev, pri obravnavi zadolžitev, odgovornosti in avtoritete neposredno ne poudarjajo pomena razmerij, marveč jih obravnavajo predvsem z vidika posameznega zaposlenca. To se zdi sicer pričakovano pri avtorjih, ki z organizacijo razumejo predvsem združbo članov, ki so jim razmerja podrejena.

Navedeni **slovenski avtorji Lipovec, Mihelčič, Rozman in Kovač** organizacijsko strukturo opredelijo kot sestav razmerij med člani združbe, ki omogoča zagotavljanje obstoja in razvoja le-te ter njeno uspešnost. Strukturo razumejo kot razmerja med več člani združbe in **ločijo enovite ter sestavljeno strukturo**. Opredelitev gradijo izključno na organizacijskih elementih in celoviteje, s prikazovanjem (vsaj) 3 enovitih struktur in povezovanjem v sestavljeno ali ravnateljvalno, česar tuji avtorji ne omenjajo. Omenjena različnost v opredelitvah je po našem mnenju posledica različnega razumevanja organizacije; tuji avtorji jo enačijo z združbo in so osredinjeni na ljudi, slovenski avtorji so osredinjeni na organizacijo kot sestav razmerij in na sama razmerja. Poleg tega slovenska opredelitev omogoča znanstveno (logično in metodično) preučevanje, medtem ko opredelitve tujih avtorjev bolj sledijo praksi. Drugi slovenski avtorji zgolj povzemajo ameriške in angleške, zato jih tudi nismo omenjali.

3 Zvrsti organizacijskih struktur

Tudi v iskanju zvrsti organizacijskih struktur smo najprej pogledali nekaj členitev pri domačih in tujih avtorjih. Deloma smo jih že navajali ob opredelitvah organizacijske strukture, zlasti tam, kjer so bile vključene v opredelitev samo. Omenili smo, da je pri starejših avtorjih (npr. Fayol, Gulick) poudarjena členitev na zadolžitev (angl. duty), odgovornost (angl. responsibility) in avtoriteto (angl. authority) ter njihovo medsebojno ujemanje. Vsi avtorji ločijo

tudi med formalnimi in neformalnimi strukturami, zato te členitve struktur ne bomo ponavljali.

Lipovec (1987) najprej loči **enovite in zloženo (ali zložene) strukture**. Prve vključujejo istovrstna razmerja, druge pa so povezave vseh (ali več) istovrstnih razmerij. Med enovitimi jasno loči tri strukture, ki jih v svojem delu prikaže v treh poglavjih: tehnično ali strukturo zadolžitev, komunikacijsko in motivacijsko ali strukturo odgovornosti. Deloma nejasna ostaja razmejitev med oblastno ali strukturo avtoritete in zloženo ali ravnalno strukturo. Na nekaterih mestih se da razumeti, da ju enači, spet drugje, da ju loči. Verjetno je ta nejasnost posledica dejstva, da predvsem oblastna struktura usklajuje ostale strukture v zloženi strukturi. Vendar to ni nujno, saj namesto oblastne strukture lahko prevzame usklajevanje tudi kakšna druga zvrst moči; prav tako se tudi oblastna struktura prilagaja drugim. Večinoma piše o eni zloženi ali ravnalni strukturi, ki povezuje vse enovite strukture. To in pa navajanje klasičnega pravila prilagajanja enovitih struktur v zloženi strukturi (ki jo sicer večina tujih avtorjev razume kar kot organizacijsko strukturo, saj posebej ne govorijo o enovitih in zloženi strukturi) vseeno kaže, da avtor loči med oblastno strukturo kot enovito in ravnalno strukturo kot zloženo. Dopušča pa tudi možnost, da se povezujejo le nekatere enovite strukture.

Poseben poudarek daje usklajevanju enovitih razmerij in njihovem prilagajanju. Tako omenja klasično organizacijsko načelo: obsegu dolžnosti mora ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obeh obseg oblasti. Načelo dopolni s tem, da mora biti obseg oblasti manjši od obsega zadolžitve in odgovornosti. Manko oblasti pa mora nadomestiti osebna moč nadrejenega. **Enovite organizacijske strukture določajo organizacijski položaj vsakega zaposlenca v združbi.**

Kot eden od redkih avtorjev omenja tudi prvinska razmerja (sosedsko, simpatija-antipatija ipd.), ki so po njegovem mnenju prisotna v organizacijskih razmerjih in strukturah. Še večje število teh in podobnih razmerij navaja Mihelčič (2008, 81-83).

Mihelčič (2008, 80-96) deli organizacijske strukture na notranje in zunanje, pri čemer so notranje med člani ali deli združbe, zunanje pa med združbami, deli združb ali posameznimi člani različnih združb. S tem tudi opozori na vse pomembnejši obstoj zunanjih struktur ali struktur višjega reda. Čeprav je ta delitev smiselna in utemeljena, pa ne vpliva na razumevanje členitve

struktur na tehnično, komunikacijsko ipd., saj so te lahko tako notranje kot zunanje.

Mihelčič tako loči naslednje organizacijske sestave:

- notranjo koordinacijsko,
- notranjo komunikacijsko,
- notranjo motivacijsko,
- notranjo tehnično in
- notranjo kadrovske.

Tehnična, motivacijska in komunikacijska struktura so po imenu in vsebini enake kot pri Lipovcu. Koordinacijsko strukturo Mihelčič poimenuje tudi oblastvena (struktura avtoritete). Čeprav v besedilu bolj poudarja koordinacijo »opravljanja posameznih delovnih nalog različnih zaposlenecv«, kar bi bilo tehnična koordinacija, pa vključi tudi oblastno strukturo, tako, da to strukturo lahko razumemo delno kot koordinacijsko, delno kot oblastveno strukturo. O tem priča tudi prikaz klasičnega organizacijskega načela. Podobno oblastno in ravnalno strukturo povezuje tudi Lipovec, pri čemer pa smo omenili, da ostaja nejasna ločitev med oblastno in ravnalno, pri Mihelčiču pa koordinacijsko strukturo. Oba avtorja ločita torej tri enovite strukture ter povezano oblastno/ravnalno - koordinacijsko, čeprav je v klasičnem prikazu tudi oblastvena vključena kot enovita. Zato sklepamo, da dejansko avtorja ločita oblastno od ravnalne oziroma koordinacijske strukture, čeprav tega s splošnim navajanjem enovitih struktur ne poudarita. Omenimo še, da v klasično organizacijsko načelo nihče od avtorjev ne vključuje komunikacijske strukture.

Odprto ostaja **vprašanje** (notranje) **kadrovske strukture**, ki je drugi avtorji med ostalimi organizacijskimi strukturami nimajo in je tudi v klasičnem organizacijskem načelu ni. Vprašanje je, ali gre za strukturo in ali je na enaki ravni kot ostale. Mihelčič (2003, 80) sam omenja, da Lipovec »V recenziji« (1989) kadrovske strukturi oziroma kadrovskim razmerjem ne pripisuje enakega položaja kot ostalim; ne zanika pa, da bi lahko šlo za zložena, izvedena ali sekundarna razmerja. Kljub dejstvu, da drugi avtorji kadrovske strukture v obravnavanem smislu ne navajajo, da Lipovec meni, da ne gre za enakovredno strukturo ostalim, in da je avtor sam ne vključuje v klasično organizacijsko načelo, moramo tej strukturi nameniti več obravnave, zlasti še zaradi kasnejših ugotovitev, povezanih s procesi.

Mihelčič (2008, 87), ki sicer kadrovske strukture neposredno ne opredeli, jo povezuje zlasti s tehnično strukturo in meni, da morajo za ustrezno opravljanje

dela zaposleni imeti ustrezne lastnosti in znanje, lahko rečemo tudi različne zmožnosti. Postavlja se vprašanje, za katera razmerja pri kadrovske strukturi gre. V tehnični in drugih strukturah gre za razmerja med člani na istovrstnih področjih, npr. razmerja pri delu, v komuniciranju, v oblasti. Torej bi moralo iti tudi za razmerja med člani pri kadrovske strukturi. To bi bila npr. razmerja med člani glede izobrazbe, izkušenj, osebnostnih lastnosti, drugih zmožnosti ipd. Zahtevana različnost zmožnosti med člani združbe, ki jo zahteva tehnična delitev dela, je posledica različno zahtevnih del. Zahtevnost dela pa je določilo tehnične strukture, ki ji odgovarja struktura zmožnosti. Lipovec zahtevnost dela šteje za določilo ali kvantitativno značilnost tehničnega razmerja. Določilo zahtevnosti (Lipovec, 1987, 85) se »izrazi v lastnostih, ki jih mora imeti oseba, ki bo zadevno delo opravljala, da bi ga mogla izvesti učinkovito.« Te zahteve razvrščamo v znanje in sposobnosti, odgovornost, napor in delovne okoliščine. Prav tako razume Lipovec (1987, 82) delitev skupne delovne naloge ali pa tehnično strukturo kot zaključeno šele, ko je delo dodeljeno v izvedbo posameznim ljudem. Torej tudi v tehnični strukturi ne gre le za razmerja med delovnimi nalogami, marveč za razmerja med nosilci teh nalog. Menimo, da v bistvu ljudi lahko strukturiramo tudi po drugih določilih, npr. trajanje razmerja, smer razmerja itd. Iz povedanega sledi, da **gre pri kadrovske strukturi za vrsto tehnične strukture, ki izvira iz zahtevnosti dela in njej ustreznih zahtevanih zmožnosti**. V tem smislu bi jo lahko šteli za izvedeno ali sekundarno enovito strukturo. To strukturo zahtevnosti del zaposlenecv bi lahko primerjali s strukturo strojev, ki je nedvomno tehnična struktura. Še posebej to velja za dela, ki so bila enostavna in kjer se je od zaposlenih pričakovalo, da delujejo kot dobro namazani deli strojev. S tem se lahko strinjamo, če predpostavljamo, da se zmožnosti članov prilagajajo tehničnim zahtevam področij dela; ne velja pa obratno.

Enovite organizacijske strukture so tiste, ki skupaj določajo položaj vsakega zaposlenca v združbi. Organizacijsko gledano tega položaja ne določajo zmožnosti (znanje, osebnostne lastnosti, sposobnosti itd.) zaposlenecv, saj predpostavljamo, da se morajo zaposleni prilagoditi zahtevam tehnične in drugih struktur. Tudi to govori v prid temu, da pri kadrovske strukturi ne gre za enakovredno drugim enovitim strukturam

Če pa to razmerje povežemo s konkretnimi člani združbe oziroma konkretnimi razmerji med njimi, ki jih v planiranju struktur še ne poznamo,

se kadrovska struktura lahko pokaže šele v fazi uveljavljanja organizacije, ko nastopijo dejanski člani oziroma njihove vloge ali zmožnosti. Tu dejanska razmerja ne odgovarjajo več planu zadolžitev in širše položajev. Poleg zamišljenih in sestavljene strukture tako nastajajo tudi dejanske strukture; ne samo, da npr. dejanske zmožnosti niso enake zamišljenim, pride tudi do vključitev neformalnih razmerij. Tako stvarna struktura vključuje tudi neformalne strukture. Tej strukturi Lipovec pravi kadrovska struktura. Po našem razumevanju **gre v tem razumevanju za dejansko (uveljavljeno) zloženo ali ravnalno strukturo**, ki odgovarja planirani ravnalni strukturi.

Iz našega razmišljanja izhaja, da gre pri kadrovski strukturi kot jo obravnava Mihelčič nedvomno za strukturo. Vendar razmišljanje bolj kaže na to, da ta struktura ni na enaki ravni kot ostale enovite strukture in da bi se jo dalo razumeti kot izvedeno ali sekundarno vrsto tehnične strukture. Vsekakor pa se razlikuje od (dejanske, zložene) kadrovske strukture kot jo razume Lipovec.

Obstaja pa vsaj še ena možna razlaga. V preteklosti zaposleni med seboj niso bili močno povezani. Povezave so določali in spreminjali nadrejeni –»višja sila«, predvsem v tehničnem smislu. Tako so bili zaposleni in oddelki razmeroma samostojni. Zaposlenec se je moral po svojih zmožnostih ujemati z (sicer majhno) zahtevnostjo dela. Razmerja, kolikor so obstajala, so bila razmeroma trajna in zahtevnost dela ter zmožnosti zaposlenecv se niso spreminjale. Zahteve dela so oblikovale zmožnosti zaposlenecv. Te razmere so se bistveno spremenile. Zahtevnost dela in zmožnosti zaposlenecv so se začele spreminjati in povečevati. Ne gre več le za razmerja med delom in zmožnostmi, marveč za razmerja med člani glede zmožnosti in zahtevnosti dela. Z razvojem svojih zmožnosti zaposleni vplivajo na organizacijo; enovite strukture se prilagajajo tudi kadrovski strukturi. V posplošeni obliki lahko rečemo, da se po eni strani zaposleni prilagajajo organizaciji; po drugi strani pa vse bolj velja tudi, da se organizacija prilagaja zmožnostim zaposlenecv. Razmerja postanejo osebna (npr. v timskem delu), še bolj družbena. Ravnanje z zmožnostmi ljudi pri delu se ne povezuje s posameznimi člani, marveč vse bolj s timi in drugimi skupinami. **V tem razmišljanju bi šlo za nastajanje nove, kadrovske ali še bolj strukture zmožnosti med člani kot enovite strukture.** K tej misli se bomo vrnili kasneje.

Poglejmo še nekaj mnenj tujih avtorjev o zvrsteh organizacijskih struktur. **Daft in Marcic** (2013, 232-274) v poglavju o organiziranju prilagodljivih združb

začenjata s specializacijo ali tehnično delitvijo del (angl. task; slov. prevod je med drugim naloga, naloženo delo, posel, dolžnost) v združbi na različna dela (angl. job; slov. prevod je med drugim delo, posel, opravilo, naloga, dolžnost). Iz povedanega sledi, da so dela (angl. task) širši pojem kot »job«. Kasneje oba izraza enačita. Ne uporabita izraza »duty«: dolžnost ali zadolžitev in ga tudi nimata v stvarnem kazalu. Pač pa omenjata avtoriteto in odgovornost v smislu odgovornosti za uspeh (angl. accountability).

Za odgovornost menita (Daft in Marcic, 2013, 243) da se le-ta nanaša na dolžnost (duty) izvedbe dodeljenega dela (angl. task) ali aktivnosti. »Accountability« pa je dolžnost uspešne izvedbe. Lahko bi zaključili, da ločita **dolžnost** v smislu odgovornosti za ukazano izvedbo dela (angl. responsibility), in **odgovornost** za uspešno izvedbo dela (angl. accountability). V poglavju potem pišeta o organizacijskih oblikah podjetja in vplivu situacijskih spremenljivk nanje. Pri tem niti ne govorita o strukturah, ki jih mi tu obravnavamo, ampak zgolj o organizacijskih strukturah podjetij. Omenimo še, da bomo sami razumeli **odgovornost vedno v smislu odgovornosti za uspeh**, saj so danes le redki primeri, da zadošča le odgovornost za izvedbo prejetih nalog.

S. C. Certo in S. T. Certo v poglavju z naslovom »Odgovornost, avtoriteta in delegiranje (2009, 226-287) opredelita odgovornost kot obveznost izvedbe dodeljene aktivnosti ali zadolžitve (angl. duty). Te aktivnosti so del njegovega področja dela (angl. job). Zadolžitev vključujeta v odgovornost. Odgovornost za (ne)uspešno opravljeno delo, ki ima za posledico kazen ali nagrado, opredelita kot »accountability«. Avtoriteto pa navajata (2009, 272-273) kot pravico izvajanja ali ukazovanja. Navajata Busharda in soavtorja (1991, 37-43), ki menijo, da avtoriteta človeku omogoča delovanje v določeni smeri in vplivanje na delo drugih. Prav tako dovoljuje uporabo sredstev podjetja za doseg njegovih ciljev. V stvarnem kazalu in opredelitvah zadolžitve posebej nimata.

Povzemimo tukaj in že prej obravnavane zvrsti organizacijskih struktur. **Prvič**, lahko pri vseh ameriških, pa tudi slovenskih avtorjih ugotovimo, da vsi govorijo o tehnični delitvi dela. Manj dosledni so ameriški avtorji glede uporabe izrazov za delovna področja. Tako niso dosledni v rabi izrazov kot so task, activity, duty, job ipd. Različno jih uporabljajo in ni povsem jasnih razmejitev med njimi. Navedeni slovenski avtorji so tu enotni in po Lipovcu ločijo opravke, delovna mesta in delovne naloge, ki vključujejo tudi opravke in delovna mesta. Gre pa v primerjavi z drugimi slovenskimi avtorji za razliko,

saj le-ti pogosto delovnega mesta ne razumejo le v prostorskem smislu marveč tudi organizacijsko, kot naloge.

Drugič, ameriški avtorji zadolžitev pogosto razumejo kar v smislu odgovornosti (angl. responsibility) za dosledno izvedbo ukazanega. Pri odgovornosti (angl. accountability) pa vsi poudarjajo razliko med odgovornostjo za dosledno izvedbo določenega dela in uspešno izvedbo, ki zahteva tudi kazen ali nagrado. Vendar ne povežejo motivacijske strukture in strukture odgovornosti. Ne omenjajo zgodovinskega razvoja, ko je bilo mogoče delo ukazati in zahtevati izpolnitev (prvotno razumevanje odgovornosti je tako odgovornost kot »responsibility«) in današnjega dela, ki ga ne moremo več ukazati (zato danes večinoma odgovornost za uspeh – »accountability«). Slovenski avtorji z odgovornostjo razumejo predvsem odgovornost za uspešno izvedbo (accountability).

Obravnavani tuji avtorji tudi malo govorijo o povezovanju in prilagajanju struktur med seboj. Izjemo predstavljajo klasični avtorji s svojim klasičnim organizacijskim načelom. Večinoma tudi v klasično organizacijsko pravilo ne vključujejo komunikacijske strukture.

Povzemimo le navedene slovenske avtorje. Rozman loči tehnično, motivacijsko, komunikacijsko in oblastno strukturo kot enovite ter zloženo strukturo, v kateri se enovite strukture prilagajajo. Lipovec in Mihelčič ločite enake strukture; razlika je v tem, da oblastno in zloženo strukturo obravnavata skupaj, čeprav ju v organizacijskem načelu ločita ter v klasično načelo ne vključita tudi komunikacijsko strukturo. Mihelčič pa še posebej dodaja kadrovske strukture, ki smo jo podrobneje obravnavali.

4 Enovite organizacijske strukture

V tem delu bo kratek prikaz enovitih struktur. Velja poudariti, da so te strukture trajne, čeprav se spreminjajo v svojih lastnostih ali določilih. Tako se struktura delovnih nalog razvije v zadolžitev ali dolžnost, motivacijska struktura v strukturo odgovornosti (za uspeh), razmerja v ostalih dveh pa ustrezno v komunikacijsko in oblastno strukturo. Sestavljena struktura je ravnalna (Lipovec) ali ravnateljvalna (Mihelčič) struktura. Težko, če ne nemogoče, je presoditi, katera struktura se pojavi najprej, saj se bolj ali manj pojavijo sočasno. Avtorji dajejo v prikazovanju prednost tehnični strukturi

kot posledici tehnične delitve dela, saj je tak pričetek razmeroma logičen tudi z vidika pojasnjevanja procesa usklajevanja. Vse te strukture so lahko planirane ali uveljavljene (izvedene). V kontroli organizacije so ugotovljena odstopanja dejanske od planirane organizacije.

4.1 Motivacijska struktura ali struktura odgovornosti

Vsa živa bitja loči od nežive narave prizadevanje za preživetje. Zanj potrebujejo hrano, vodo, obleko, varnost itd. Te potrebe morajo zadovoljiti, oziroma pridobiti sredstva za njihovo izpolnitev. Pri zadovoljevanju potreb s pridobivanjem sredstev za preživetje pa naletijo na omejitve s strani drugih živih bitij svoje vrste in drugih vrst. Lahko se pri tem ovirajo, lahko tudi dopolnjujejo. Med njimi se vzpostavijo razmerja, ki so sprva neformalna ali nagonna in omogočajo preživetje vsaj najboljšim. Pri ljudeh kot posledici razvoja razuma prerastejo v formalna ali namerna razmerja, ki temeljijo na prijateljstvu, sovraštvu, sosedstvu itd. Zato jih zdaj lahko povežemo z zavestnim zadovoljevanjem potreb in zavestnim postavljanjem interesov, ciljev ipd. Ta razmerja spodbujajo sodelovanje ali pa tekmovalnost. Sila ugodnega preživetja tako sproža motivirano delovanje ljudi, v katerem prihaja do oviranja in dopolnjevanja. **Gre za motivacijska razmerja**, kot so razmerja med potrebami, cilji, interesi, nagradami ipd.. Ljudje delujejo za doseganje ciljev in v skladu z dogovorjeno delitvijo dela. V okviru podjetja se morajo zanesti na druge, si zaupati. Ljudje prevzamejo odgovornost, da bodo svojo zadolžitev ustrezno opravili. Kot smo že omenili, gre sprva za odgovornost za izvedbo po ukazu; danes, ko vodje manj vedo o delu podrejenih kot ti sami in zato ne morejo več ukazovati, gre za odgovornost za uspeh. Prav zato lahko razmerja motiviranja razvijemo in poimenujemo tudi **razmerja ali strukturo odgovornosti v smislu odgovornosti za uspeh dela**.

To razmerje med obema vrstama odgovornosti je jasno pri ameriških piscih, saj uporabljajo za vsako vrsto odgovornosti svojo besedo. Neposredno sicer ne povezujejo motivacijske strukture ali procesa z odgovornostjo oziroma strukturo odgovornosti. Omenjeni slovenski avtorji pa z odgovornostjo razumejo predvsem odgovornost za uspeh. Za Lipovca (1987, 150) pomeni odgovornost prevzem dolžnosti za izvršitev delovne naloge in s tem posledic te dolžnosti, ugodnih ali neugodnih. Odgovornost povezujejo z nagradami in kaznimi, kar

obenem ponudi možnost povezave med motivacijsko strukturo in strukturo odgovornosti. Omenimo še, da organizacijska znanost preučuje motiviranje predvsem zaradi omenjenih razmerij in motiviranja kot temeljnega načina usklajevanja. Razmerja in usklajevanje pa sta organizacijska pojma.

4.2 Tehnična struktura ali struktura zadolžitvev

Mnoga živa bitja nagonsko spoznajo, da je za njihovo preživetje ugodna določena delitev delovanja med njimi. Ljudje razumsko spoznajo prednosti delitve dela in tehnično delitev dela smiselno in namerno razvijajo in spodbujajo. Skupno delovno nalogo združbe smotrno razdelijo na delovne naloge in si jih razdelijo.

Pri tem pa razdeljena dela ostanejo povezana z vsemi drugimi deli v celoto. Med opravili, delovnimi nalogami, delovnimi mesti, področji dela ipd. so razmerja, za katera so značilna določila: trajanje, smer, vsebina, zahtevnost itd. Govorimo o **tehničnih razmerjih med člani združb**; v poslovanju podjetij tudi o razmerjih med njimi v poslovanju.

V bistvu tehnična struktura pomeni, da določimo delovne naloge tako, da so upoštevana in poudarjena razmerja med njimi. Naloge se pogosto ponavljajo, so trajne in postanejo dolžnosti ali zadolžitve zaposlencev (angl. duty). Avtorji, ki pišejo v angleščini, v opredeljevanju zadolžitvev niso dosledni, na kar smo že opozorili. Pogosto namesto o zadolžitvi govorijo o poslu (angl. job). Daft, Marcic (2009, 325) tako menita, da je dolžnost (job) jasna in natančna določitev del (task), zadolžitev (duty) in odgovornosti (responsibility). Ista avtorja pa pri tehnični delitvi dela razumeta »task« širše kot »job«. Pravita, da je delitev dela stopnja, po kateri so »tasks« (npr. proizvodnja) razdeljeni v »jobs«.

Za S. C. Certa in S. T. Certa (2009, 269) je »job« opis ali lista aktivnosti, ki jih mora izvesti tisti, ki so mu dodeljene.

Za Georga in Jonesovo (2001, 82) pa je oblikovanje dolžnosti določitev del (angl. task) in njihova dodelitev dolžnosti (angl. job) ter določitev tehnik, opreme in procedur, ki so potrebne za izvedbo del teh del. »Task« po istih avtorjih (2001, 85,86) je delo, ki ga zaposlenec opravlja: lahko je proizvodnja celega proizvoda ali pa le operacija na montažni liniji.

Dolžnost je torišče (Lipovec) ali program dela (Mihelčič), sestavljeno iz delovnih nalog, ki je dodeljeno članu združbe v izvedbo na njegovem delovnem mestu in ki ga mora izvesti. **Tehnična struktura** so tako razmerja med opravili, med

delovnimi mesti, med delovnimi nalogami, med poslovnimi prvinami, širše pa med zadolžitvami zaposlencev – vendar le v tehničnem smislu.

4.3 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Razdeljeno delo je v formalni združbi treba usklajevati. Zato posamezniki ne morejo samostojno začeti z delom in delati, kar bi želeli. Nujno je usklajevanje dela po različnih določilih. Nosilec usklajevanja je predvsem ravnateljstvo (angl. management), ki člani in razporeja delo. Da njegovi zamisli zaposlenci sledijo, mora imeti določeno moč, tudi formalno: avtoriteto ali oblast, da uskladitev doseže, kljub morebitnemu nasprotovanju. Nastane **struktura oblasti ali avtoritete**, ki jo povezujemo z delegiranjem, s hierarhijo, kontrolnim razponom ipd. Oblast sicer izvira v podjetju iz lastnine, ki je vir oblasti upravljalnega in ravnateljvalnega položaja v združbi. Oblast daje pravico usklajevanja dela drugih za zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev združbe.

Opredelitve avtoritete ali oblasti so podobne pri vseh avtorjih. Zato jih navedimo le nekaj. S. C. Certo in S. T. Certo (2009, 272) opredelita avtoriteto kot pravico izvajanja in ukazovanja. Avtoriteta usklajevalcu dovoli, da neposredno vpliva na podrejene in da razpolaga s sredstvi (oboje vezano na položaj). George in Jones (2001, 214) menita, da je avtoriteta moč posameznika, da odloča in uporablja organizacijske »resurse« (zaposlene in sredstva).

Za Lipovca (1987, 150) je avtoriteta ali oblast pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravica zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov. Že iz nekaj opredelitev avtoritete, oblasti ali moči položaja je vidno, da so si avtorji pri opredeljevanju avtoritete enotni.

4.4 Komunikacijska struktura

V omenjenih strukturah ljudje bolj ali manj usklajeno delujejo, za uspešno opravljeno delo so nagrajeni in sprejemajo ter izvajajo oblast usklajevanja. Da se razumejo, se mora razviti komuniciranje med njimi. Komuniciranje je tako prenašanje sporočil (še bolje razumevanja) med oddajnikom in sprejemnikom po določenem kanalu. Komunikacijska struktura omogoči učinkovanje drugih struktur, je njihova zunanja podoba. Obenem pa nanje lahko tudi povratno vpliva. Tako za **komunikacijsko strukturo** lahko rečemo, da je podrejena bolj vsebinskim

strukturam. Morda je v tem razlog, da jo avtorji ne vključujejo v klasično organizacijsko načelo. Po drugi strani pa razvojno vse bolj lahko vpliva na (ne)razumevanje sporočil, pa tudi razvoj ostalih struktur. Zato jo mnogi avtorji smatrajo za izjemno pomembno.

5 Zložena organizacijska ali ravnalna struktura

Že večkrat smo omenili, da se enovite organizacijske strukture same zase le redko pojavljajo. Da združba lahko smotrno deluje in dosega svoje cilje morajo biti prisotne obravnavane enovite organizacijske strukture: motivacijska struktura ali struktura odgovornosti, tehnična struktura ali struktura zadolžitvev, oblastna in komunikacijska struktura. Redko so prisotne le posamezne med njimi. Pojavljajo se povezave med njimi; njihovo usklajevanje pomeni medsebojno prilagajanje. To usklajevanje je prisotno že v okviru vsake enovite strukture, o čemer smo, vsaj posredno že govorili. Prihaja pa tudi do vodoravnega usklajevanja med enovitimi strukturami na ravni vsakega člana združbe, skupin in združbe kot celote. Predvsem na to usklajevanje mislimo pri zloženi organizacijski strukturi.

V procesu usklajevanja se strukture medsebojno prilagajajo. Že Fayol postavi klasično organizacijsko načelo enakosti ali ujemanja zadolžitvev, odgovornosti in avtoritete. Lipovec (1987, 150) pravi, da se klasično organizacijsko načelo glasi: obsegu dolžnosti mora ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obeh (manjši) obseg oblasti. Predvsem oblastna funkcija odloča o prilagajanju (morda je v tem razlog, da Lipovec in Mihelčič obravnavata obe skupaj) drugih, vendar pri tem mora, zaradi zagotavljanja smotrnosti upoštevati vse strukture in se tudi sama prilagajati.

Usklajevanje enovitih organizacijskih struktur, funkcij ali položajev vsakega posameznika lahko prikažemo v naslednji sliki, ki predstavlja zloženo organizacijsko strukturo.

Zložena ali ravna(teljeva)lna struktura je povezana z delegiranjem, hierarhijo, pristojnostmi, instancami, položaji ipd. Teh povezanosti ne bomo obravnavali, marveč le poudarimo, da v ravnalno strukturo povezane enovite strukture določajo organizacijski položaj članov vsake združbe. Struktura položajev članov naj bi zagotavljala smotrno doseganje ciljev združbe. Nedvomno je tako strukturo v praksi skoraj nemogoče doseči. Poleg tega pa struktura zagotovi smotrnost le v trenutku; za dinamično, stalno zagotavljanje smotrnosti se mora jo strukture razviti v ustrezne procese.

6 Razvijanje organizacijskih struktur v procese

Po sodobni teoriji organizacije le-ta zagotavlja smotrnost doseganje ciljev združbe. Delovanje združbe (poslovanje) pa je nenehen proces. Zato sama struktura, ki je zamrznjena slika v trenutku, ne more zagotavljati smotrnosti oziroma jo lahko zagotavlja le v danem trenutku. Da lahko stalno zagotavljajo smotrno delovanje združbe in doseganje njenih ciljev se morajo organizacijske strukture razviti in se dejansko razvijajo v procese.

Tehnična struktura se razvije v tehnične procese. Vendar mednje ne štejemo le tehnične procese v proizvodnji, marveč v vseh drugih poslovnih procesih. Tehnična struktura se tako razvije v poslovne procese ali poslovanje podjetja ali delovanje druge združbe. Posebej jih obravnavajo tehnične in tudi poslovne vede kot sam izvedbeni del planiranega poslovanja. Za tehnične ali poslovne procese na sploh je značilno, da imajo za svoj cilj

Slika 1: Zložena organizacijska ali ravnalna struktura

Člani združbe (položaj)	zadolžitev	odgovornost	avtoriteta	komunikacija
Član 1:	Z1	O1	A1	K1
Član 2:	Z2	O2	A2	K2
.....
Član i:	Zi	Oi	Ai	Ki
.....
Član n:	Zn	On	An	Kn

N je število vseh članov. I-ti član je eden od članov, lahko tudi skupina članov z enakim položajem.

učinkovito ustvarjanje uporabne vrednosti. Bistvo vseh organizacijskih procesov pa je v smotrnem zagotavljanju doseganja (družbenega) cilja ali ciljev (uspešnosti) združbe.

Motivacijska struktura se razvije v proces motiviranja ali motiviranje. Večinoma avtorji obravnavajo motiviranje kot proces, saj je jasno, da zgolj trenutno motiviranje ne more zagotavljati ali motivirati smotrnega delovanja. Kot organizacijski proces (usklajevanje, razmerja) ga preučuje organizacijska znanost, z drugih vidikov tudi druge znanosti in vede.

Komunikacijska struktura se razvije v proces komuniciranja. Tudi tega preučujejo različne znanosti in vede; med njimi je najbolj znana informacijska veda.

Omenjene tri strukture so dale že po imenih slutiti, v katere procese se bodo razvile. Teže pa je neposredno določiti, v katera procesa se razvijeta oblastna struktura in zložena struktura. Menimo, da **se oblastna struktura razvije v proces vodenja**, saj je vodenje opredeljeno kot vplivanje na podrejene, ki sprva upošteva le formalno oblast, danes pa vse bolj tudi osebnostno moč. Čeprav bi lahko kdo (dokaj upravičeno) smatral, da se struktura oblasti razvije v proces ravnateljavanja, menimo, da temu ni tako. Dejansko namreč prideta nadrejeni in podrejeni v stik prav v procesu vodenja, ne glede na to, da sodelujeta tudi v drugih procesih. Če bi kljub temu smatrali, da se oblastna struktura razvije v ravnateljavalni proces, bi naleteli na težavo: v kateri proces pa se potem razvije zložena ali ravnateljavalna struktura?

Zložena organizacijska ali ravnalna (ravnateljavalna) struktura pa se po našem mnenju **razvije v proces ravnateljavanja** (angl. managementa). V njem planiramo in kontroliramo poslovanje (tehnične-poslovne procese) in vse ostale organizacijske strukture oziroma procese.

Upravljalno-ravna(teljeva)lni proces po Rozmanu (2012, 2-25) obsega naslednje procese: planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrolo organizacije in kontrolo poslovanja. Planiranje in kontrolo poslovanja se nanašata na poslovanje: poslovne procese (funkcije) in strukturo. V tem procesu torej zajemamo tehnično strukturo in procese. Drugi del procesov ali proces organiziranja pa zajema planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije. Vsaka struktura in proces je bodisi planirana ali dejansko izvedena. Omenjeni trije procesi se tako nanašajo na ravnanje s človekovimi zmožnostmi (angl. human resource management), vodenje (angl. leadership), komuniciranje in motiviranje. Vodenje,

motiviranje in komuniciranje, še prej pa samo poslovanje, smo povezali z ustreznimi strukturami. Postavlja se vprašanje, **katera struktura se ujema s procesom ravnanja s človekovimi zmožnostmi.**

Seveda lahko najprej postavimo vprašanje, ali ravnanje s človekovimi zmožnostmi sploh spada med ravnateljavalne procese. Fayol in drugi klasiki o tej funkciji sploh ne govorijo. »Personalno« funkcijo štejejo med poslovne funkcije, podobno kot nabavo delovnih sredstev. Takratne razmere v gospodarjenju podjetij so to nedvomno potrjevale. Z razvojem gospodarjenja, ki smo ga delno že omenili, pa postaja personalna funkcija tudi ravnateljavalna. O utemeljenosti tako personalne kot poslovne funkcije in ravnanja z zmožnostmi zaposlenecv smo govorili na drugem mestu (npr. Rozman, 1998, 5-8).

V tem prispevku smo že omenili, da je bila v preteklosti vloga zaposlenca enaka vlogi stroja ali se jo je vsaj smatralo za tako. Zaposlenec je opravljal vseskozi predpisano, enostavno delo. Z razvojem se večja potreba po (novem) znanju, ki se dopolnjuje in spreminja tudi v času delovanja zaposlenca v združbi. Zaposlenec mora postati aktiven v razvijanju svojih zmožnosti, jih neprestano razvijati. Zaposlenec se uči, razvija in izrablja svoje zmožnosti. V združbi pa tega ne more početi po svoji volji, marveč usklajeno. Vlogo usklajevanja prevzame ravnateljavanje; govorimo o **ravnanju z zmožnostmi zaposlenecv**, ki tako postane organizacijski proces. Govoriti o ravnanju z ljudmi je strogo znanstveno neustrezno, zlasti pri upoštevanju organizacije kot sistema dinamičnih razmerij, saj so zaposleni del združbe, ne pa organizacije. Angleško-ameriški avtorji to funkcijo poimenujejo najprej »staffing«, pozneje pa »HRM – human resources management«. Govoriti o »managementu človeških virov« kaže na nepoznavanje vsebine procesa in udinjanje tujemu jeziku; upravljanje s človeškimi viri pa razkriva željo, da bi ravnali s starši zaposlenecv, ki so vir zaposlenecv, kot s sužnji, saj je upravljanje razpolaganje z lastnino.

Kar pa je za naše razmišljanje pomembno, je vprašanje: če se vsaka struktura razvije v ustrezen proces, katera struktura se je razvila v proces ravnanja z zmožnostmi zaposlenecv. Če smo prej razvili iz struktur procese, se zdaj sprašujemo obratno. Morda je prav struktura zmožnosti (ki vključuje tako znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti; vse kar je treba, da lahko zaposlenec uspešno opravi delo), ki ji Mihelčič pravi kadrovska, tista, ki se razvije v proces ravnanja s kadri ali še ustrežnejše ravnanja z zmožnostmi zaposlenecv. Glede te strukture in njenega mesta

med drugimi smo razmišljali o treh domnevah ali možnih razlagah:

- prvič, kadrovska struktura ostaja (izvedeni ali sekundarni) del tehnične strukture, povezana z zahtevnostjo del;
- drugič, kadrovska struktura je enovita struktura, ki je tesno povezana zlasti s tehnično strukturo (Mihelčič), vendar ni enakovredna drugim enovitim strukturam (Lipovec);
- tretjič, ta struktura je pravzaprav dejanska ali uveljavljena sestavljena, koordinacijska ali ravnalna struktura.

Zdaj dodajamo k temu še četrto možnost: **struktura zmožnosti zaposlencev** (kadrovska struktura) je **enovita struktura, ki jo sestavljajo razmerja med zmožnostmi** (z zmožnostmi razumemo predvsem sposobnosti, znanje, osebnostne lastnosti, vrednote ipd. zaposlencev; mimogrede, podrobnejšo opredelitev in analizo zmožnosti zaposlencev puščamo za kdaj drugič ali komu drugemu). Je planirana, uveljavljena in kontrolirana, kar se v združbah kaže kot preglednice (angl. map) zmožnosti zaposlencev, pa tudi skupin in podjetja. **Ta struktura se razvija v proces ravnanja z zmožnostmi zaposlencev.** Razvijanje in izraba zmožnosti zaposlencev je povezana z združbo in upošteva zmožnosti, njihovo razvijanje in izrabo drugih zaposlencev. To pa je nujen pogoj, da lahko govorimo o organizacijski strukturi, ki je povezana z vsemi ostalimi strukturami.

Ne smemo pozabiti, da gre v našem prispevku predvsem za razmišljanje in bi kazalo le-to še dopolniti in bolj utemeljiti. Se pa razmišljanje ujema s splošnim razvojem, ko so se v preteklosti zaposlenci prilagajali formalni organizaciji, medtem ko se danes tudi sama organizacija prilagaja zmožnostim zaposlencev. **Tako bi torej klasično načelo organizacije ujemanja dolžnosti, odgovornosti in avtoritete lahko razširili na sodobnejše načelo ujemanja dolžnosti, odgovornosti (za uspeh), avtoritete, komuniciranja in zmožnosti zaposlencev.**

Prav je, da še nekaj rečemo o **povezavi med strukturami in procesi**. Pogosto govorimo o tem, da organizacijski procesi (npr. komuniciranje) potekajo med ljudmi, v združbah predvsem med njenimi člani ali zaposlenci. Zaradi že omenjenega razloga, da so zaposlenci sicer del združbe, ne pa tudi njene organizacije, je ustrežnejše govoriti o procesih med vlogami članov, ali še bolje o procesih, povezanih z razmerji med člani. **Razmerja** (in strukture), manj vloge, še manj pa člani združbe sami, **so predmet ali objekt organizacijskega preučevanja.**

Proces (npr. komuniciranja) namreč vedno poteka v razmerju. Sporočilo se prenaša v razmerju, od ene vloge ali funkcije k drugi. **Razmerje** (struktura) je v bistvu tisto, ki komunicira, je torej **osebek ali subjekt komuniciranja** (in drugih organizacijskih procesov).

Razmerje ali struktura (npr. komunikacijska) je okvir (komunikacijskega) procesa, ki v njem poteka in nanj vpliva. Lahko rečemo, da je **razmerje tudi proces**. Sam proces pa pripelje do sprememb določil v strukturi, torej do sprememb v samem razmerju. Nastaja po organizacijskih lastnostih spremenjena struktura, ki okvirja in spreminja proces, ki posledično spreminja strukturo itn. Tako sta razmerje ali struktura (predmet preučevanja) subjekt, ki nenehno (v procesu) spreminja samega sebe z namenom smotrnega doseganja ciljev združbe.

Dejansko gre pri razmerju med strukturo in procesom za bolj znano, splošno in širše razmerje med obliko in vsebino. Pravimo, da vsebina vpliva na obliko in obratno, oblika vpliva na vsebino. Povezavi med statičnim razmerjem in dinamičnim procesom **skupaj pravimo odnos**. Odnos namesto razmerja bomo uporabili takrat, kadar želimo poudariti dinamični vidik razmerja ali struktur. Odnos je tako dinamično razmerje ali razmerje kot proces, ki zagotavlja smotrnost.

7 Sklep

V razmišljanjih smo primerjali opredelitve in zvrsti organizacijskih struktur ter njihov razvoj v ustrezne procese. Pri tem smo ugotovili razmeroma ohlapne opredelitve in ne povsem kompletne strukture pri ameriških avtorjih. Pri izbranih slovenskih avtorjih, ki ne sledijo več sociološkemu razumevanju organizacije (kar sicer počne večina tujih in slovenskih avtorjev), smo ugotovili razmeroma jasno opredelitev organizacijske strukture kot strukture, sistema, skupka razmerij med člani združbe (npr. med zaposlenci v podjetju). Prav tako je bila jasna razčlenitev na zvrsti struktur, pri čemer je pri avtorjih prihajalo do manjših razlik. Avtor sam je zagovarjal štiri temeljne enovite strukture: tehnično ali strukturo zadolžitev, motivacijsko ali strukturo odgovornosti, oblastno ali strukturo avtoritete in komunikacijsko strukturo, ki se povežejo v sestavljeni ali ravnalni strukturi. Vendar je pri tem podrobneje obravnaval še strukturo, ki jo kot enakovredno omenjenim predlaga Mihelčič in pri tem prišel do zaključka, da bi jo najbrž kazalo, kot posledico razvoja gospodarjenja in s tem organizacije, vključiti

kot enakovredno drugim enovitim strukturam. Pri tem je bilo zanj pomembna ugotovitev, povezana z razvojem struktur v procese: če je proces ravnanja z zmožnostmi človeka dele proces ravnateljevanja, potem mu mora ustrezati tudi struktura, iz katere se proces razvija. Posledično pa **se temeljno strukturno organizacijsko načelo glasi:**

Zadolžitev – odgovornost – avtoriteta (moč?) – komunikacija – zmožnost.

Da lahko zagotavljajo smotrnost delovanja združbe glede na doseganje njenih ciljev se strukture razvijajo v ustrezne procese: poslovanja, motiviranja, komuniciranja, vodenja, ravnanja z zmožnostmi in ravnateljevanja ali managementa. Strukture in procesi pa so lahko planirani in dejanski. Procesji potekajo v okviru struktur, ki se s procesi spreminjajo; spremenjene strukture pa spet vplivajo na spreminjanje procesov.

Viri in literatura

- Acroyd, S. (2002). *The Organization of Business - Applying Organizational Theory to Contemporary Changes*. Oxford: Oxford University Press.
- Bushardt, S., Duho, D. in Fowler, A. (1991). *Management Delegation Myths and the Paradoxes of Task Assignments*. *Business Horizons*, March-April, 37-43.
- Certo, S. C. in Certo, T. S. (2009). *Modern Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Child, J. (1984). *A Guide to Problems and Practice*. London: Harper & Row.
- Daft, R. L. in Marcic, D. (2013). *Management*. Australia: South-Western.
- George, J. M. in Jones, G. R. (2000). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Black, S. J. in Porter, L. W. (2009). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kahn, W. A. in Kram, K. E. (1994). *Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences*. *Academy of Management Review*, January, 17-50.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljevanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljevanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Mihelčič, M. (2015). Škodljivost zakonske uporabe pojma »delovno mesto«. *Izzivi managementu*, 2 (1), 40-50.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. in Coulter, M. (2009). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija*, 31 (1), 5-8.
- Rozman, R. (2012). *Slovenian Organisation Theory and its Ties with Associated Theories and Sciences*. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1 (1), 2-25.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management*. New York: John Wiley&Sons.

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je.