

Teorija in modeli organizacije

Rudi Rozman

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Teorijo, zlasti še v povezavi z organizacijo, je težko jasno opredeliti. V prispevku je najprej prikazano nastajanje teorije in njena opredelitev kot skup dokazanih hipotez, pravil ali načel. Obravnavani sta še opredelitvi teorije kot bistva preučevanega pojava in teorije kot zgoščena praksa. Dobra teorija, ki omogoča tudi resno razmišljanje o prihodnosti predmeta ali pojava, pa mora upoštevati tudi metodo, po kateri se pojav spreminja. Popolnejša opredelitev teorije tako vključuje sam predmet in njemu lastno metodo. Je torej skup pravil o pojavu ali predmetu, ki se spreminja z njemu lastno metodo. Temu splošnemu prikazu teorije sledi prikaz temeljnih teorij organizacije kot so nastajale ter podrobnejša obravnava sodobne organizacijske teorije. Ta je skup pravil o organizaciji kot sistemu dinamičnih in smotrnost zagotavljajočih odnosov, ki se spreminjajo s koordinacijo. Sodobna organizacijska teorija je enostavno razložena s tremi slikami. Trditve teorije organizacije veljajo za vse združbe. Združbe pa lahko grupiramo po določenih znakih ali pa preučujemo le določena področja v njih. V takih primerih za organizacijo teh skupin ali področij veljajo poleg splošnih še nekatere dodatne organizacijske značilnosti; govorimo o modelih organizacije teh skupin ali področij. Model je tako vmesno zamišljeno stanje med konkretnim primerom in splošno teorijo. V prispevku je še obravnavano razmerje med temeljno (organizacijsko) teorijo in izvedeno teorijo (ravnateljvanja). V zaključnem delu pa je prikazano reševanje nekaterih obstoječih organizacijskih problemov v luči sodobne teorije.

Ključne besede: teorija, model, organizacija, teorija organizacije, organizacijski model;

1 Uvod

Izraz teorija po navadi povezujemo z znanostjo, ki to teorijo ali teorije postavlja. Predvsem znanstveniki gradijo teorije in prispevajo k njihovem razvoju in širitvam. Tako npr. v vsaki oceni doktorske disertacije ocenjevalci v utemeljitvenem delu zapišejo kot glavno sodilo ustreznosti doktorskega raziskovanja, ali, v kolikšni meri in kako doktorand prispeva k razvoju določene znanosti. Resnici na ljubo moramo reči, da so omenjene ocene pogosto močno splošne, kar kaže na to, da prispevkov k razvoju znanosti ni ali so nepomembni.

Zlasti v neznanstvenih krogih je razširjeno mnenje, da je teorija nasprotje prakse in ji pripisujejo lastnosti kot so nerazumljivost, neuporabnost in suhoparnost. K takemu mnenju prispevajo sami znanstveniki, ki preučevane pojave pogosto neustrezno obravnavajo, razlagajo in pišejo pa o njih in svojih ugotovitvah suhoparno in nerazumljivo, ne da bi upoštevali morebitne slušatelje ali bralce. Glede uporabnosti pa, kot da ne velja, da je dobra teorija

najboljša praksa in da se bojijo, da bi z njeno praktično uporabnostjo znanstvenost izginila. Smatrajo, da v njihovih prispevkih razumljivost, krajši odstavki ali kakšno poudarjanje pomembnih misli v krepkem tisku predstavlja degradacijo znanosti. V resnici pa le niso vsi sposobni ločiti pomembnih ugotovitev od drugih. Zgleda, kot da je znanost namenjena sama sebi, kar se sicer sklada s slovensko kulturno značilnostjo delavnosti brez namena.

Velik del razglašanih teorij ne preživi stika s stvarnostjo; še več, slepo zaupanje v mnoge (neustrezne) teorije lahko povzroči veliko večjo škodo kot njihovo neupoštevanje. Tarnanje gospodarstva in drugih o (pre)majhni uporabnosti znanja diplomantov je le ena od posledic neustreznosti teorij, ki niso nastale kot zgoščena praksa mnogih spoznanj o dejanskih stanjih, ki naj bi bile prenosljive na praktična področja.

Na tak način je težko pritegniti druge, tudi če si to želijo, kar pogosto ni primer, da bi spoznali in uporabljali ugotovitve določene teorije ali teorij. Če k temu prištejemo še ugotovitev, da ni enotnosti glede

tega, kaj teorija je, ali pa da s to besedo ne razumemo povsem iste stvari, imamo na tem področju dejansko problemsko stanje. Že na začetku uvoda bi morali pojasniti, da se bomo v prispevku ukvarjali predvsem s teorijo organizacije. Predstavniki drugih znanosti si zdaj lahko oddahnejo, saj ne vemo, koliko so naše kritične ugotovitve značilne tudi za njihova področja. Sami sicer nedokazano menimo, da je najbrž kar precej podobnosti, zlasti na področju družbenih znanosti.

Namen naših razmišljanj je prispevati k razumevanju bistva teorije, zlasti teorije organizacije. S tem pa lahko prispevamo k prepoznavanju dobrih in slabih teorij, predvsem pa tudi k ustreznemu oblikovanju in razvijanju le-teh. Tako lahko prispevamo k boljšemu analiziranju in raziskovanju problemov, pa tudi učenju. Prispevek je namenjen (mlajšim) znanstvenikom, predvsem seveda preučevalcem teorije organizacije, ki naj bi jim olajšal in izboljšal razumevanje in razvijanje le-te. Vendar je prispevek namenjen tudi praktikom, saj naj bi jim predstavil bistvo teorij in modelov ter omogočil ločevanje med ustreznimi in neustreznimi teorijami in modeli, obenem pa tudi odstranil strah pred (ne)razumevanjem teorije, v našem primeru predvsem teorije organizacije.

Cilj prispevka je predvsem opredeliti teorijo na nekaj načinov, še prej pa prikazati njeno nastajanje in razvoj kot povsem naraven proces. Prav v tem nastajanju bomo teorijo povezali s pojmi kot so analiziranje in raziskovanje, hipoteze in trditve ali pravila. Obenem bomo obravnavali še s teorijo povezano razumevanje modelov, ki so pogost predmet znanstvenega dela. **Podrobneje bomo obravnavali teorije organizacije, med njimi najbolj sodobno teorijo**, ki organizacijo razume kot sistem dinamičnih razmerij, ki zagotavljajo smotrnost delovanja. Utemeljili jo bomo tudi z njenim reševanjem ključnih organizacijskih problemov.

V preučevanju področja in v prispevku bomo začeli z ugotovitvijo vsaj nekaterih znanstvenikov na področju organizacije, da je težko nedvoumno določiti, kaj je teorija. Zato bomo, tudi s primeri, prikazali človekovo dejavnost razmišljanja in odločanja, ter jo vključili v nastajanje teorije. To nas bo pripeljalo do njene opredelitve, najprej statične, potem še dinamične ter prikaza njenih značilnosti. Že nekateri primeri bodo povezani predvsem s področjem organizacije. Bomo pa še posebej obravnavali teorije organizacije, probleme v njih, predvsem pa njihove značilnosti in današnje mesto v organizacijski znanosti. Kot že omenjeno bo posebna pozornost veljala sodobni organizacijski teoriji.

Teorijo bomo povezali z modeli, skozi ves prispevek pa tudi s prakso.

2 Kaj ni teorija, je pa lahko teoretiziranje

V eni od najbolj znanih svetovnih revij o teoriji organizacije »Administrative Science Quarterly« so v zadnjih letih prejšnjega stoletja znani avtorji s področja organizacije razpravljali o tem, kaj sploh je teorija organizacije. V iskanju neke splošne, priznane opredelitve teorije organizacije so ugotovili, da ni nobene enotnosti glede tega, kaj teorija (organizacije) dejansko je. Sutton in Staw (1995: 371-384) sta menila, da je veliko lažje določiti, kaj teorija ni. Tako sta poudarila, da **teorija niso navedbe velikega števila avtorjev**, ki jih preučevalci navajajo, da bi pokazali svoje poznavanje področja, predvsem pa prikrili pomanjkanje sposobnosti lastnega teoretičnega razmišljanja. Sami celo ugotavljamo, da gre pogosto za navajanja zaradi navajanj, da so navedbe pogosto manj pomembne in da so pomembnejša spoznanja drugih avtorjev pogosto prepisana, ne da bi bila navedena. Morda je skrajni primer, ki to potrjuje, da so bili študenti na eni od naših fakultet, potem ko so zaključili predmet »Management«, prepričani, da je »management« uvedel in razvil prav predavatelj. Za kakšnega Fayola, Taylorja in množico podobnih pa niso niti slišali. Pogosti napačni citati drugih avtorjev kažejo, da pisci navedenih del ali niso prebrali ali razumeli. Je pa zanimivo, da kljub navedenim pomanjkljivostim zahtevamo od študentov predvsem, da navedejo veliko avtorjev, češ, če je navedel veliko avtorjev, seveda med njimi tudi mentorja, potem je delo nedvomno ustrezno. Lahko bi rekel, da smo v razdelitvi ljudi po Baconu na mravlje, pajke in čebele danes predvsem mravlje: zbiramo, zbiramo in uporabimo. Mimogrede, v dobi samoupravljanja smo bili bolj pajki; brez veliko znanja, sami iz sebe (tako kot pajek sprede nit) smo ustvarjali novosti. Ko bomo morda kdaj v prihodnosti postali čebele, bomo zbirali znanstveni prah in ga z lastno močjo predelali v koristne prispevke znanosti.

Teorija niso množice podatkov, ki jih mnogi, zlasti empirično navdahnjeni znanstveniki, zbirajo. Podatki kažejo zapisana dejstva, ki smo jih opazili, medtem ko šele teorija razloži tisto, kar podatki kažejo. Mintzberg (1979: 584) pravi: »Teorije ne ustvarijo podatki, marveč raziskovalci.«

Podobno kot zbirke podatkov tudi (pogosto) **zapleteni diagrami** in podobni prikazi, ki jih je

skoraj nemogoče razumeti (izpolnjujejo le sodilo nerazumljivosti), **niso teorija**, saj zahtevajo logično pojasnitev. Prav tako **niso teorija nedokazane domneve ali hipoteze**. Dejansko je prav dokazovanje hipotez bistvo znanstvenega raziskovanja. Mnogokrat npr. beremo, da je podjetje neuspešno zaradi neustreznega upravljanja in ravnateljevanja. Verjetno to celo drži; ampak kako to dokazati je težko vprašanje.

Avtorji prispevkov v omenjeni reviji, pa tudi drugi, se torej bolj ali manj strinjajo, da je težko določiti, kaj je teorija, in prav tako je težko ločiti ustrezno od neustrezne teorije. Obenem pa dodajajo, da so v gradnji ustrezne teorije omenjene dejavnosti pogoste in jih vključujejo v teoretiziranje, ki lahko prispeva k oblikovanju ustrezne teorije.

3 Kako nastaja teorija?

Poglejmo si ustrezno nastajanje teorije tako, da začnemo z vprašanjem, zakaj opazujemo življenje, naravo, dogajanja in druge pojave ali predmete okrog nas. Ena od ključnih razlik med živimi bitji in neživo naravo je v težnji po preživetju. Ljudje, pa tudi druga živa bitja, s svojimi čutili opazujejo pojave okrog sebe, saj je opazovanje (gledanje, poslušanje, tipanje itd.) nujno za preživetje in kakovost le-tega. Kar zaznamo s svojimi čutili so znaki ali simptomi, zunanji izraz dejstev o konkretnih pojavih ali predmetih. **Opazovanje** poteka tako, da znake, podatke o dejstvih primerjamo s smiselno podobnimi veličinami in ugotavljamo razlike, odklone ali odstopanja.

Vendar na osnovi opazovanja in znakov še ne moremo spoznati bistva opazovanega. Prav tako ne moremo smiselno ukrepati, da bi stvari spremenili. To lahko izvedemo le z vplivanjem na vzroke, ki so povzročili te znake. Druga živa bitja se odzivajo predvsem nagonsko ali instinktivno. Človek pa poskuša, za razliko od drugih živih bitij, logično ugotoviti pojave in njihove vzroke, ki so povzročili določene posledice. **Odkrivanje znakov ali opazovanje se tako nadaljuje v diagnosticiranju ali ugotavljanju tistih vzrokov, ki so odstopanja povzročili.** S spoznavanjem vzrokov lahko človek razumsko spozna pojave, nanje lahko vpliva in jih spreminja v svojo korist. Poudarimo, da je diagnosticiranje eno najzahtevnejših opravil, saj zanj ne obstajajo posebni modeli ali načini reševanja in gre zgolj za zahtevno logično razmišljanje.

Človek torej opazuje dogajanje okrog sebe, ki se kaže v množici znakov ali simptomov. Spoznava

vzroke, ki so pripeljali do teh posledic in poskuša vplivati nanje, da bi se dogajanja spremenila v njegov prid in mu omogočila čim ugodnejše preživetje. Da bi pokazali naravnost in smisel opazovanja in diagnosticiranja, prikažimo le en enostaven primer. Človek spozna, da naravni pojavi vplivajo na vrsto dogajanj, npr. sadike bolje poženejo v dežju kot v suši, s sušenjem sena pa je nasprotno. Z opazovanjem vetrov, oblakov, tudi svetnikov, če je treba ipd. človek spoznava, kdaj napovedujejo dež in kdaj lepo vreme in se v odvisnosti od tega odloča o setvi, sajenju, spravi itd. Sprva to počenja bolj nezavedno, kasneje vse bolj razumsko, s pomočjo analiziranja in raziskovanja. Podobno npr. v podjetju spoznava gibanje stroškov in ugotavlja vzroke zanj, z namenom vplivanja nanje. Ali pa preučuje vplivanje določene organizacijske strukture na uspeh poslovanja ali pa na zadovoljstvo ljudi pri delu.

Človek tako namensko spoznava znake, posledice in njihove vzroke ter povezanost posledic in vzrokov zanje. Namen je vezan na boljše odločanje in večji uspeh. Povezanosti, če obstajajo, so lahko naključne ali vedno navzoče. Če so naključne ali jih sploh ni, človek ne more razumsko ravnati in določati pravil za smiselno ravnanje.

Lahko pa je povezava med vzroki in posledicami navzoča. Človek pričinja, na osnovi vsaj nekaj opazovanj in razmišljanja predpostavljati povezanost med vzroki in posledicami. Lahko, da ta povezanost ni prisotna v vseh primerih, lahko da gre za več bolj ali manj povezanih vzrokov, ki v isti smeri ali različno vplivajo na posledice. Zato takim ugotovitvam (povezanosti) pravimo **nepotrjene trditve, podmene ali hipoteze**.

Vzemimo spet enostaven primer stroškov. V konkretnem podjetju se stroški spreminjajo. Vzroki za spreminjanje so mnogi, npr. količina proizvodov, cene delovnih predmetov, tehnologija, velikost serij itd. Sumimo, da so v konkretnem primeru v primerjavi s tekmeci višji stroški verjetno povzročeni z manjšo velikostjo serij. Z analizo: opazovanjem in diagnosticiranjem ugotavljamo, ali to drži. Postavimo domnevo ali hipotezo: stroški (na sploh ali v konkretnem podjetju) so odvisni od velikosti/majhnosti serij. Kako lahko to hipotezo potrdimo ali ovržemo? Najprej tako, da v konkretnem podjetju zberemo vrsto podatkov o velikosti serij in nastalih stroških. Če ugotovimo povezavo ali vsaj statistično pomembno povezavo, je hipoteza dokazana in postane trditev. Lahko pa jo dokažemo z logičnim razmišljanjem, upoštevaje spremenljivost in stalnost stroškov, stroške priprav serij ipd. Seveda s tem dokazujemo dogajanje v konkretnem podjetju. Ali to

velja tudi za druga podjetja, ali velja le danes ali tudi v prihodnosti? To dokazujemo na podoben način, kot smo to omenili za konkretno podjetje in s tem postavljamo splošne trditve, ki veljajo za določen predmet ali pojav.

Preden nadaljujemo, omenimo, da je za postavljanje hipotez in njihovo dokazovanje potrebno poleg nekaj domišljije predhodno znanje o preučevanem pojavu, ki ga večinoma pridobimo v teku študija. Tako moramo vedeti, kateri dejavniki vplivajo na stroške; zdravnik mora vedeti, kateri vzroki povzročajo določeno bolezen; organizator mora vedeti, v katerih okoliščinah je določena organizacija ustreznejša itd.

Nakazali smo že, da ločimo dva načina dokazovanja hipotez, logičnega in empiričnega. Pri empiričnem preučujemo povezanosti v vseh predmetih preučevanja (npr. v vseh podjetjih) oziroma pri vseh pojavih v daljšem času. Problem nastopi, ker ne moremo preučiti vseh enot, marveč le vzorec; še ta pogosto ne daje enotnih zaključkov. Zato se je razvila vrsta statističnih tehnik, ki prispevajo k ustreznemu dokazovanju povezav. Pri logičnem dokazovanju pa predvsem z razmišljanjem, z logiko, ki je zdravo in dosledno razmišljanje, dokazujemo pojave in njihovo spreminjanje.

Dokazovanje se pogosto nanaša na povezave med vzroki in posledicami. Lahko se nanaša tudi na same znake, dogajanje in vzroke kot tudi posledice, prav tako tudi na ukrepe, ki naj bi ustrezno vplivali na predmete preučevanja. Poteka kot sestavni del analiziranja in raziskovanja. V analiziranju med možnimi vzroki iščemo dejansko prisotne med vsemi možnimi; v raziskovanju pa iščemo in preučujemo še neodkrita vzroke. V raziskovanju moramo zato poznati vse znane možne vzroke, sicer bomo z raziskavami odkrivali že znane vzroke; seveda je tudi njihovo dodatno potrjevanje pomembno. V obeh primerih dokazujemo veljavnost hipotez. V obeh primerih lahko analiziramo in raziskujemo določen predmet v celoti in ugotavljamo vzroke; lahko pa na osnovi predhodnega znanja postavljamo hipoteze le o določenih vzrokih in jih preučujemo.

Dokazovanje hipotez je zahtevno delo, ki je lahko tudi neustrezno. Pri tem ne mislimo na to, da hipoteze ne dokažemo, saj je tudi njena ovržba povsem ustrezna. Problem predstavljajo primeri, ko hipotezo sprejmemo, pa v resnici ne velja, ali pa jo ovržemo, čeprav je dejansko veljavna. Težava je lahko ali v neustreznem pristopu ali pa v nepoznavanju predmeta, na katerega se nanaša. Naj navedem konkreten primer doktorske disertacije. V njej je odličen študent dokazoval, da strateške (investicijske)

odločitve v velikih podjetjih niso izvedene tako, da bi dolgoročno povečale uspešnost poslovanja, kar pomeni, da ravnatelji podjetij predlagajo in sprejemajo neustrezne strategije. Dokazovanje je potekalo tako, da je doktorand primerjal investicijske odločitve na eni in uspešnost poslovanja pred in po izvedbi strategije na drugi strani. Dokazal je, da hipoteza drži. Vendar je kot meri uspešnosti upošteval le dobičkovnost kapitala in sredstev, ki sta (bolj) kratkoročna kazalnika uspešnosti, ne pa tudi donosnosti sredstev, ki je z upoštevanjem amortizacije poleg dobička tudi dolgoročen kazalnik uspešnosti. Vsebinsko neustrezno je tako ustreznost strateških odločitev, ki se kaže v dolgoročni uspešnosti, dokazoval s kazalniki kratkoročne uspešnosti.

Dokazano hipotezo ali domnevo imenujemo trditev, pravilo, načelo ali princip. Npr. z večanjem obsega proizvodov stalni stroški na proizvod padajo. Poslovno-enotna organizacijska oblika ustreza velikim podjetjem z raznovrstnimi proizvodi in/ali trgi. S podvojitvijo količin proizvodov stroški na proizvod padajo za določen odstotek. Konflikti omogočajo ustvarjenje novosti. V krizi je ustreznejše avtokratično kot demokratično vodenje itd.

Takih pravil na določenem področju ali za določen predmet ali pojav je lahko veliko in so medsebojno povezana. **Vsem tem pravilom skupaj rečemo teorija**, npr. teorija stroškov, teorija organizacije, teorija planiranja, ekonomska teorija ipd. Teorija razloži določen predmet ali pojav, vzroke za njegove značilnosti, vedenje, spreminjanje itd.

4 Opredelitev teorije

Prvo opredelitev teorije smo že podali: je **skupek povezanih in usklajenih pravil za določen predmet ali pojav**, lahko tudi le za del ali področje predmeta ali pojava. Do nje smo prišli s prikazom procesa opazovanja in diagnosticiranja, v katerem smo dokazovali podmene ali hipoteze. Nujno je bilo ugotoviti tako znake kot vzroke oziroma vzroke in posledice (ki se kažejo v znakih), predvsem pa njihove medsebojne povezave. Podobno opredelitev navaja kar precej avtorjev. Omenimo le Mary Jo Hatch (2006: 5), ki navaja »teorijo kot skup konceptov in odnosov med njimi, ki razložijo obravnavani pojav«.

Kot veliko izrazov ima tudi teorija več pomenov in več opredelitev, ki se praviloma dopolnjujejo. **Druga opredelitev teorije je prikazovanje bistva predmeta**, na katerega se nanaša. Odmislimo vse,

kar ne razlikuje predmeta od drugih predmetov; s tem poudarimo tudi abstraktnost znanstvenega preučevanja. Teorija prikazuje bistvo predmeta ali pojava, zaradi katerega je predmet ali pojav točno to, kar je. V svojem bistvu se preučevani predmet razlikuje od vseh drugih predmetov. Npr. podjetje v gospodarskem smislu se od vseh drugih združb razlikuje po cilju, ki je (v kapitalizmu) dobiček. Za podjetje so značilni tudi zaposleni, sredstva ipd., ampak te najdemo tudi v drugih združbah. Opozorilo v oklepaju kaže na to, da se predmeti in njihovo bistvo lahko menjajo v družbenem načinu gospodarjenja, času in prostoru.

Teorija torej zahteva, da odmislimo vse nebistvene lastnosti. Z abstrakcijo pravzaprav šele omogočimo učenje. Raziskave spoznavnih psihologov kažejo, da si ljudje sočasno lahko predstavljajo in preučujejo do okrog sedem različnih pojavov, npr. sedem različnih podjetij (Miller, 1956: 81-97). Če pa predmet, npr. podjetje prikažemo v njegovem bistvu, potem ugotovitve za abstraktno podjetje veljajo za vsa podjetja. Tako lahko sočasno preučujemo tudi druge pojave. **Brez teorije, ki jo omogoča abstrakcija in upoštevanje bistva preučevanega predmeta ali pojava, učenje sploh ni možno.** Zanimivo, da že Fayol opozarja, da brez teorije učenje ni mogoče.

Opozorim naj še na to, da bistvo predmeta zajamemo v njegovi temeljni opredelitvi. Če bistva predmeta ne poznamo dovolj, ga ne moremo jasno opredeliti. Veliko število različnih opredelitev, vključevanje nebistvenih elementov vanje, opustitev nekaterih bistvenih ipd. kaže na neustrezno poznavanje predmetov in razumevanje same temeljne teorije o njem. Za študente to pomeni, da se morajo opredelitev naučiti na pamet, saj jih z razumom, kolikor ga še imajo po nekaj letih šolanja, ne morejo doumeti. V opravičilo mnogim slabim opredelitvam lahko rečemo, da je razumevanje predmeta in njegovega bistva res zahtevno; žal je tudi ključno za odločanje v zvezi z njim.

Dodajmo še eno opredelitev teorije. (Dobra) **teorija je zgoščena praksa.** Nove teorije ne »izumijmo« pametni posamezniki, ampak v večini primerov predstavlja rezultat dela mnogih ljudi. V konkretnih primerih, v podjetjih ali drugih združbah se pojavijo problemi. Npr. velika podjetja so v 50 letih prejšnjega stoletja zašla v težave. V iskanju rešitev so vsaj nekatera tudi spremenila organizacijsko strukturo iz poslovno-funkcijske v poslovno-enotno, ki ustvarja centralizacijo finančne moči in decentralizacijo operativnega delovanja poslovnih enot, kar je vodilo v ponovno uspešnost velikih podjetij. Utrdilo se je pravilo, da velikim podjetjem ustreza poslovno-

enotna organizacija, medtem ko jih je poslovno-funkcijska, ki ustreza manjšim podjetjem, pripeljala v težave. Ta ugotovitev je postala pravilo v teoriji organizacije. Mimogrede, pri nas so večinoma videli le težave velikih podjetij in prezrli možnost njihovega ponovnega vzpona z ustreznim spreminjanjem njihove organizacije, kar je tudi prispevalo k uničenju precej velikih podjetij.

Dobra teorija nastaja na osnovi spoznanj množice strokovnjakov; teoretiki jo zaokrožijo v ustrezno teorijo. Lahko pa seveda teoretiki s svojim razmišljanjem, sledeč že obstoječim dobrim teorijam, odkrivajo nova spoznanja. Tako je bila sprva predvsem praksa vodič teoriji; vse bolj pa lahko **dobra teorija postaja vodič praksi.** Prav zato je učenje neposredno iz prakse zgolj posnemanje, ki ne rodi sadov; učimo se od teorije, ki je zgrajena na predelani praksi. Zato **ni nič bolj praktičnega kot dobra teorija.**

Teorija, kot smo jo doslej opredelili, nam razloži pojave. Ko pa hočemo teorijo uporabiti v svoj prid, se postavlja vprašanje statičnosti ali dinamičnosti predmeta ali pojava preučevanja. Pojavi se praviloma spreminjajo. Če bodo naše ugotovitve statične, kmalu ne bodo več veljavne. Tako ne moremo razložiti prihodnjega stanja in delovanja predmeta. Predvidevanje pojavov, ki jih preučujemo, pa bo možno le takrat, kadar se predmeti - pojavi spreminjajo na logičen način. Njihovo naključno spreminjanje ne omogoča njihovega predvidevanja. V tem primeru mora teorija poleg jasnega razumevanja predmeta preučevanja vključevati tudi način njegovega spreminjanja, ki mora biti logično in ponovljivo ter zato predvidljivo. Takemu **logičnemu procesu spreminjanja**, ki je njemu lasten in ki pripelje do spoznanja in zelenih izidov, **pravimo metoda.**

Razširimo naše dosedanje opredelitve teorije s pomembno dopolnitvijo: **teorija je sistem pravil (načel, trditev) o določenem pojavu (predmetu) z njemu lastno metodo spreminjanja.** Poznavanje predmeta in metode njegovega spreminjanja omogoča razumevanje pojava in tudi njegovo predvidevanje.

Vse doslej smo govorili o teoriji na splošno. Če teorija združuje vsa znana pravila o širšem predmetu ali pojavu, govorimo o temeljni teoriji. Ta predstavlja temeljni predmet preučevanja določene znanosti. Predvsem pa **temeljna teorija pojasni bistvo predmeta in metode.** Lahko pa je predmet preučevanja le del predmeta ali pa z določenega zornega kota. Govorimo o delnih teorijah v okvirih temeljnih in uporabnih znanosti.

5 Teorija organizacije in ravnateljstva

5.1 Temeljne teorije organizacije

Doslej smo govorili o nastajanju teorije na splošno. Smo se pa na nekaj mestih, zlasti s primeri, dotaknili teorije organizacije, ki jo bomo podrobneje obravnavali.

Glavni problem temeljne teorije organizacije je že v poznavanju predmeta, saj z organizacijo avtorji razumejo različne stvari. Sledeč Lipovcu (1987: 21-39) bomo združili avtorje po podobnosti razumevanja organizacije. Pri tem hitro ugotovimo, da se gledanja razvojno spreminjajo in da različne opredelitve izhajajo iz različnega razumevanja organizacije. V tehničnem razumevanju organizacije je njen najmanjši del preučevanja delovna naloga; v razumevanju organizacije kot združbe je človek; v sistemskem gledanju je del sistema; v sodobnem razumevanju organizacije je razmerje.

Organizacija v tehničnem razumevanju ali urejanje dela je predmet preučevanja organizacije, vede ali uporabne znanosti o urejanju (organizaciji) dela, prav tako pa tudi samih tehničnih ved, na katerih organizacija dela gradi. Danes te teorije ne smatramo več za temeljno teorijo organizacije, kvečjemu za njen sestavni del. Je pa temeljna teorija v vedi ali uporabni znanosti urejanja dela. **Urejanje dela je tako uporabna znanost** ali veda, ki temelji na teoriji sodobne organizacije, prav tako pa tudi na predvsem tehničnih in poslovnih vedah. Nekaj več o razlikovanju med znanostjo in vedo bomo omenili pri obravnavanju razmerja med organizacijsko znanostjo in vedo o ravnateljstvu.

V slovenskem razumevanju organizacije, zlasti kjer jo preučujejo na ekonomskih fakultetah, je bilo v preteklosti in je še v veliki meri prisotno prav to inženirsko, tehnično gledanje nanjo. Ekonomisti namreč zmotno menijo, da z določitvijo temeljnega razmerja med ljudmi v družbi povsem določijo tudi temeljna razmerja med njimi v podjetjih. Tako je potrebno le še tehnično obravnavanje organizacije v vsebinskem okviru ekonomike, ki nauči zaposlenca, kako naj svoje delo opravljajo. To učijo poslovne vede, pa tudi veda o ravnateljstvu, ki jo štejejo za poslovno in ne družbeno znanost. V resnici pa družbeno razmerje le zelo okvirno, predvsem preko stične točke upravljanja, okvirja organizacijo podjetja in drugih združb.

V drugem razumevanju organizacije kot zagotavljanju smotrnega doseganja ciljev podjetja pride do jasne ločitve med poslovanjem

in organizacijo podjetja. Medtem ko poslovanje in njegove funkcije ustvarjajo uporabno vrednost, organizacija in njene funkcije zagotavljajo smotnost v poslovanju in doseganju ciljev poslovanja. Vendar gre pri obeh, tudi organizaciji ali ravnateljstvu, še vedno za tehnična razmerja, saj zaposlenca tudi ta teorija obravnava kot stroj ali njegov sestavni del. Je pa »management« poudarjen kot posebna funkcija, ki zagotavlja učinkovitost poslovanja. Danes organizacijo v tem smislu preučuje **veda o ravnateljstvu**, ki je namenjena »managerjem«; temelji pa danes predvsem na današnji organizacijski teoriji. Sočasno s spreminjanjem stanja v združbah in razumevanja organizacije se je spreminjalo tudi razumevanje ravnateljstva.

Obe doslej omenjeni teoriji organizacije sta gradili na gledanju na zaposlenca v tehničnem smislu in prizadevanju za učinkovitostjo (usmerjenost v proizvode in stroške) ob koncu devetnajstega in začetku dvajsetega stoletja. Nastali sta v okviru prakse, a vse bolj kazali znake samostojnega področja. Prva ima svoje začetke predvsem pri Taylorju in nemških avtorjih, druga bolj pri francoskih, zlasti še Fayolu. Danes gre za delni organizacijski teoriji, predvsem pa vedi ali uporabni znanosti urejanja dela in ravnateljstva.

Organizacija v smislu združbe, sestavljene iz ljudi, ki sodelujejo za doseganje ciljev te (formalne združbe), je predmet preučevanja sociologije, pri čemer poudarja, da gre predvsem za človeški vidik združbe. Povezana je z nastajanjem velikega števila vse večjih podjetij in drugih združb v prvi polovici prejšnjega stoletja in predvsem sociologi ta nov pojav vse bolj preučujejo. Zaposlenca v združbi preučuje organizacijska psihologija, skupine in celoto pa organizacijska sociologija. Kasneje se obe razvijeta v uporabno vedo o vedenju zaposlenca in skupin (angl. Organizational Behavior), preučevanje pa ostane v domeni predvsem psihologije in sociologije.

Velja omeniti še dve teoriji organizacije, ki pa ne odstopata bistveno od teorije organizacije-združbe. V prvo sodi poudarjanje pomena razmerij, odnosov ali součinkovanja zaposlenca, vendar ostaja poudarek zlasti na ljudeh. **Organizacija ostaja opredeljena kot združba, ki jo sestavljajo ljudje; svoje mesto in poudarek pa dobi sodelovanje in razmerja med njimi.**

Druga je **sistemska teorija**, ki se v drugi polovici prejšnjega stoletja razširi tudi na družbeno področje. Ta združbe obravnava kot del sistemov, v katerih so pomembna razmerja med deli; vendar je poudarek še vedno na celoti in sestavnih delih.

Iz navedenih teorij organizacije izhaja, da njihovo preučevanje poteka v okviru drugih, zlasti tehničnih znanosti, psihologije, sociologije in systemske znanosti, tako da se postavlja vprašanje **ali svoje samostojne organizacijske znanosti ali teorije sploh ni**. Predmet preučevanja nobene od teh teorij ni predmet samostojne organizacijske znanosti. Menim, da pravzaprav šele v današnjem času teorija organizacije, ki gradi na svojem predmetu preučevanja: razmerjih predstavlja samostojno organizacijsko znanost. Na njej gradijo vede kot so organizacija dela, upravljanje in ravnateljstvo, vedenje posameznikov in skupin v združbah, ki jih njihovi avtorji opredeljujejo kot uporabne in ne temeljne znanosti. Prav je, da si bistvo te sodobne, razvite ali nove teorije organizacije približe ogledamo.

5.2 Sodobna teorija organizacije v treh slikah

Seveda je tudi v sodobnem razumevanju organizacije kot množice dinamičnih razmerij možnih več razumevanj, pri čemer pa se postavlja vprašanje njihove ustreznosti, zlasti še, ali gre pri vseh za temeljno teorijo organizacije. Na enem od posvetovanj o organizaciji na eni od poslovnih šol (Warwick) v Angliji smo udeleženci v okviru teoretske skupine predstavljali različna razumevanja, kaj organizacija je. Ko smo predstavili večje število različnih teorij, smo si postavili vprašanje, kako je to mogoče in ali vse teorije veljajo. Kot se pogosto dogaja, mnogi vidijo v pestrosti teorij spodbudo za nadaljnje preučevanje, saj naj bi bila pestrost značilna predvsem za mlajše znanosti; drugi spet smo menili, da za določen pojav ali predmet v določenem času in prostoru velja ena, morda dve teoriji. Pri večjem številu teorij pa gre najbrž za različno ali ne dovolj natančno opredeljene predmete preučevanja. Ena od možnosti za prepoznavo ustrezne in veljavne teorije je metoda, ki lahko dodatno pojasni in potrdi ustreznost teorije. Predlog, da vsak udeleženec razloži metodo, po kateri se »njegova« organizacija spreminja, je pokazala precejšnje nerazumevanje tako teorije, v še večji meri pa metode v njenem okviru.

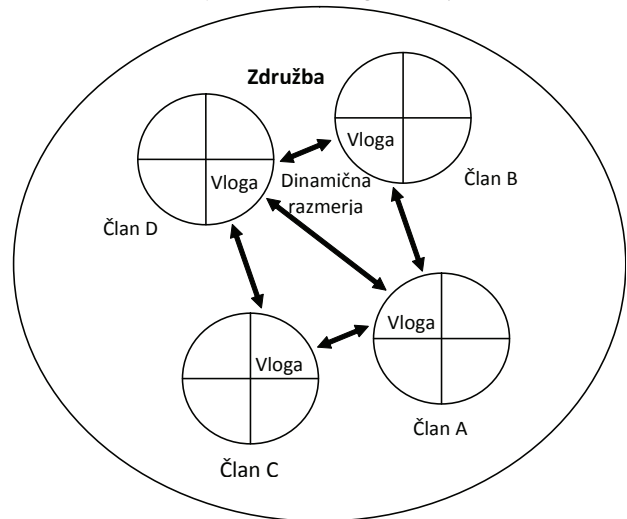
Drugo sodilo ustreznosti temeljne teorije organizacije je, da preučuje pojav, ki ni predmet drugih teorij ali znanosti. V plenarnem predavanju na kolokviju EGOSa (European Group for Organization Studies) pred leti v Maastrichtu je imel odličen uvodničar predavanje o tem, kaj je najmanjši del organizacije. Ta ima najmanj dvojen

pomen. Prvič pokaže, ali gre za predmet preučevanja samostojne organizacijske znanosti in drugič, ali lahko organizacijo razložimo le z organizacijskimi pojmi. V svojem predavanju je predavatelj prikazal različne možne najmanjše dele organizacije (med njimi ni bilo razmerij) in ugotovil, da jih preučujejo druge znanosti ali pa, da ne morejo biti samostojen predmet preučevanja.

Preden na kratko, s tremi slikami, prikažemo bistvo sodobne organizacijske teorije omenimo, da je njen začetnik slovenski znanstvenik, dolgoletni predavatelj Ekonomske fakultete v Ljubljani, prof. dr. Filip Lipovec. Po njem je organizacija skup razmerij med člani združbe, ki zagotavlja smotrno doseganje ciljev združbe. Najmanjši del organizacije je tako dinamično, smotrnost zagotavljajoče razmerje; metoda organizacije pa je usklajevanje ali koordinacija, ki pa ni nujno uveljavljeno le s strani nadrejenih (kot npr. pri organizaciji dela), marveč poteka v vsakem razmerju.

Omenjeno razumevanje organizacije prikazuje slika 1.

Slika 1: Slikovna predstavitev organizacije



Vir: Rozman, R. (2012): *Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences*, 1 (1): 2-25.

V sliki 1 predmet preučevanja sociologije predstavlja zlasti združba kot celota. Psihologija preučuje člane te združbe, medtem ko znanost o organizaciji preučuje razmerja med člani, ali bolje njihovimi vlogami v združbi. Razmerja se v procesu usklajevanja prilagajajo in spreminjajo ter tako zagotavljajo smotrnost. Obenem velja še poudariti, da **prav organizacija omogoča, da povezani zaposleni**

ustvarijo več kot pa zgolj seštevek posamičnih naporov. Opozoriti velja, da gre bolj za poudarke preučevanja kot pa strogo ločevanje med združbo, člani in razmerji. Npr. preučevanje organizacije v določeni, sicer manjši meri vključuje tudi preučevanje celote in članov. Ne nazadnje se to vidi iz opredelitve organizacije, v kateri so člani in cilji celotne združbe omenjeni.

Iz opredelitve organizacije sledi, da je prvi del opredelitve statičen, strukturen. Predvsem v tem smislu so klasiki razumeli organizacijo in postavili zlato organizacijsko pravilo o povezanosti različnih struktur. To prikazuje slika 2, ki vključuje strukture zadolžitev ali dolžnosti, odgovornosti, avtoritete in komuniciranja ter njihovo povezovanje v zloženo ali ravnalno strukturo.

Slika 2: Ravnalna ali zložena organizacijska struktura

D1	—	O1	—	A1	—	K1
D2	—	O2	—	A2	—	K2
D3	—	O3	—	A3	—	K3
...	
Di	—	Oi	—	Ai	—	Ki
...	
Dn	—	On	—	An	—	Kn

Vir: Rozman, R. (2015). *Organizacijske strukture v združbah*, 2 (2): 42-53.

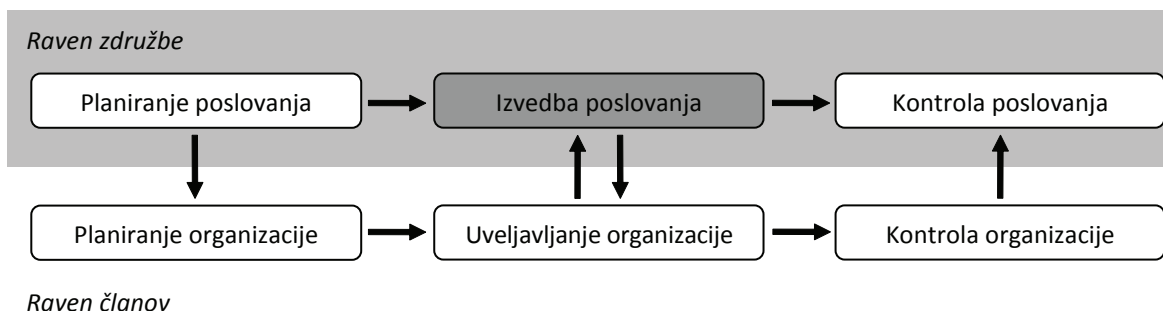
Za razliko od klasikov je v njej omenjena še komunikacijska struktura; kot sledi iz razmišljanj v prejšnji številki Izzivov, po katerih je povzeta slika, morda spada sem še kadrovska struktura ali struktura zmožnosti zaposlencev, kar predlaga Mihelčič (2008: 381-387). Vse omenjene strukture, tako enovite kot zložene, se razvijajo v ustrezne procese.

Drugi del opredelitve je procesni, kar prikazuje tretja slika 3.

Na sliki je jasna vidna ločitev med obravnavanjem poslovanja in organizacije, med združbo in člani, med uspešnostjo in učinkovitostjo. Oba dela pa sta med seboj tesno povezana, kar kažejo navpične puščice. Obenem je vidno, kako se strukture razvijajo v procese: struktura zadolžitev v poslovni proces, strukture odgovornosti, komunikacijska in avtoritete v okviru uveljavljanja v motivacijski, komunikacijski in proces vodenja, medtem ko se struktura zmožnosti razvija v ravnanje z zmožnostmi zaposlencev. Zložena struktura pa se razvija v proces (upravljanja in) ravnateljstva. V obeh delnih procesih gre za planiranje, izvajanje in kontroliranje, enkrat poslovanja in drugič organizacije. Planiranje in kontrola poslovanja sta sicer organizacijska procesa, a vezana na poslovanje. Sociologi, npr. ju ne obravnavajo; ostajajo predvsem pri funkcijah v okviru uveljavljanja organizacije.

Ločevanje med poslovanjem in organizacijo jasno določi organizacijske funkcije; predvsem ta procesni del je temelj vеди o upravljanju in ravnateljstvu. **Ravnateljvalne funkcije so tako planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrola organizacije in kontrola poslovanja.** Klasična ločitev na planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo ne upošteva razlikovanja med poslovanjem in organizacijo, ni torej grajena na sodobni teoriji organizacije. Planiranje je sicer podobno našemu planiranju poslovanja, organiziranje planiranju (in deloma) kontroli organizacije, ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje našemu uveljavljanju, kontrola organizacije pa je deloma vključena v kontrolo poslovanja, deloma skupaj s planiranjem. **Sodobna teorija organizacije zahteva sodoben proces ravnateljstva.** Čeprav o sodobni teoriji govorimo že skoraj tri desetletja, za enkrat pri nas in

Slika 3: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: Rozman, R. in Kovač, J., (2012) *Management*: 59.

v svetu, kolikor nam je znano, obstaja le ena knjiga o ravnateljevanju ali managementu, ki gradi na novi organizacijski teoriji: Management avtorjev Rozmana in Kovača. Na temeljih sodobne organizacijske teorije ravnateljevanje obravnava tudi Mihelčič v svojem delu Organizacija in ravnateljevanje.

Morda še nekaj besed o razlikovanju med temeljno in delnimi organizacijskimi teorijami. Temeljna organizacijska teorija predvsem določi predmet in metodo preučevanega pojava – organizacije ter združuje ključna načela v zvezi s preučevanim predmetom. Delne organizacijske teorije pa poglobijo posamezna področja temeljne teorije. Npr. situacijska organizacijska teorija ne utemeljuje, kaj organizacija je, temveč jo vzame kot dano in postavlja pravila v zvezi s spreminjanjem organizacije v odvisnosti od situacijskih spremenljivk. Delne teorije se nanašajo tudi na organizacijske procese, strukture in kulturo in so kot take npr. temelj posameznim delom uporabne znanosti o upravljanju in ravnateljevanju.

5.3 Razmerje med teorijo organizacije in teorijo ravnateljevanja

Temeljna teorija je namenjena razumevanju predmeta ali pojava in njegovega spreminjanja. Postavljajo jo temeljne znanosti, ki pojav preučujejo na določenih predpostavkah, vendar z nevtralnega vidika. Zbrano znanje pa nekomu služi. Pri tem delo posameznikov vedno gradi na upoštevanju spoznanj več različnih znanosti. Preučevanje področja z vidika tistega, ki znanje uporablja, je predmet aplikativne znanosti ali vede. Npr. znanost o organizaciji, ki kot posebna obstaja le v sodobnem razumevanju (prej v tehniki ali sociologiji) je temeljna; ravnateljevanje ali management je uporabna znanost za ravnatelje. Gradi predvsem na organizaciji, pa tudi pravo, ekonomiki, psihologiji, sociologiji itd. Podobno npr. medicina kot aplikativna znanost gradi na biologiji, pa tudi kemiji, fiziki itd.

Sodobna teorija organizacija je osnova teoriji ravnateljevanja; je znanost, medtem ko je preučevanje ravnateljevanja veda. To se mora poznati tudi v obravnavanju področij. Npr. v organizacijski teoriji obravnavamo predvsem konflikte, ki jih povzroča organizacija, manj ali sploh pa ne tistih, ki jih povzroča npr. različnost ljudi, razen v toliko, kolikor vplivajo na organizacijske vzroke. Podajmo še primer iz motiviranja. V organizacijski znanosti nas zanima predvsem motiviranje kot način usklajevanja in motivacijska razmerja, medtem ko teorija ravnateljevanja obravnava motiviranje tudi

z vidika psihologije (mehanizmi motiviranja) in še kakšne druge znanosti.

Ko pripravljajo po fakultetah programe »managementa« je vidno, da odnosa med temeljno in uporabno znanostjo, vsaj kar se tiče organizacije in ravnateljevanja, ne poznajo ali pa ne upoštevajo. Ravnateljevanje je namenjeno (prihodnjim) ravnateljem; zato morajo za njegovo razumevanje poznati temelje, na katerih gradi, predvsem teorijo organizacije. Poleg tega še sociologijo, psihologijo, ekonomiko, pravo ipd. Na eni od najboljših naših fakultet je pred leti vodstvo fakultete ukinilo predmet teorija organizacije in vedi ravnateljevanja, pa še vrsti z njima povezanih predmetov tako ukinilo njihove temelje ter s tem povzročilo veliko škodo v sestavi omenjenih programov. Menda jih je motila beseda teorija, čeprav dvomim, da univerzitetni predavatelji ne bi vedeli, da v glavnem predavajo teorije in da ni nič bolj praktičnega od dobre teorije.

6 Modeli organizacije

Ta del o modelih je vključen iz dveh razlogov. Prvi je v tem, da skoraj ni več znanstvenega prispevka z organizacijskega in sorodnih področij, v katerem ne bi obravnavali kakšnih modelov. Drugi pa je v tem, da so vsaj na eni slovenski fakulteti v organizacijskem predmetu predavali poslovne modele. To moti poznavalce organizacije, ki vedo, da šele ločevanje organizacije od poslovanja zagotavlja organizaciji vlogo znanosti. Po svoji logiki poslovni modeli obravnavajo nabavo, kadrovanje, proizvodnjo, prodajo, finance, organizacijski modeli pa planiranje, uveljavljanje in kontrolo. Če pa obravnavamo oboje povezano, kar je pogosto, pa govorimo o poslovno-organizacijskih modelih. O tem je pisal Jelovčan (2009: 60-91) v svoji doktorski disertaciji. Neustrezno ločevanje med poslovanjem in organizacije podre vse, kar bi sicer morali študenti o organizaciji vedeti.

Seveda pa nam to ne odgovori na vprašanje, kaj z organizacijskimi modeli razumemo. Za teorijo smo rekli, da njene ugotovitve veljajo za celoten predmet ali pojav, ki ga preučujejo. Torej za organizacijo katerekoli združbe. Vendar združbe pogosto delimo na skupine, ki imajo svoje določene, dodatne, njim lastne značilnosti. Npr. za velika podjetja veljajo vse ugotovitve splošne organizacijske teorije. Veljajo pa še nekatere, ki so značilne samo zanja in vplivajo na njihovo organizacijo. Zanja lahko rečemo npr. da so poslovno-enotno organizirana, kar ne velja za vsa podjetja. Prav tako imajo velika podjetja deloma svoj način planiranja, ki ga manjša podjetja nimajo. Ali

pa npr. dobavne verige, na katere lahko spoznanja o razmerjih med ljudmi razširimo na razmerja višjega reda med poslovnimi enotami ali skupinami. Govorimo o organizacijskem modelu velikih podjetij, o modelu planiranja v velikih podjetjih, o modelu oskrbne verige itd.

Model je torej umeščen med najbolj splošno organizacijo združb in organizacijo konkretne združbe. Lahko govorimo tudi o modelu konkretne združbe, saj te združbe ne moremo obravnavati z vsemi značilnostmi, ampak jih z modelom prikažemo poenostavljeno in z določenimi predpostavkami. Na drugi strani pa je splošna teorija organizacije najbolj splošen organizacijski model.

Postavljanje modelov in njihovo preučevanje je zahtevno in prihaja do vrste pomanjkljivosti. Omenimo le dve. Prva je, da preučevalci pogosto ne opredelijo značilnosti v združbah in okolju, ki vplivajo na organizacijo, ki jo bodo preučevali, oziroma jih bodo vključili v organizacijski model. Druga pomanjkljivost je, da ne preverjajo modela glede na učinkovitost, ponovljivost in plodnost. Pokazati je namreč treba, da model deluje, da je enako uporabljen v vseh združbah, ki jih model predstavlja in da ponuja svoje odgovore na aktualna organizacijska vprašanja.

7 Preverjanje teorije organizacije

Teorija organizacije, ki je najbolj splošen model organizacije, veljaven za vse združbe, gradi na svojem najmanjšem sestavnem delu, razmerju, ki zagotavlja smotrnost. Delovna naloga npr. je sestavni del organizacije v tehničnem smislu, zaposlenec je sestavni del organizacije kot združbe. Organizacija, ki smo jo obravnavali kot sodobno, je opredeljena zgolj z organizacijskimi elementi in njena teorija ustrezno opredeli vse organizacijske pojave ter ponuja razlage in rešitve za organizacijske probleme. Oglejmo si le kratke razlage nekaterih takih problemov, kot jih sodobna organizacijska teorija obravnava. O njih smo pisali na drugih mestih.

Kot prvega navedimo razlago dejstva, da se **kadrovska funkcija** edina pojavlja kot poslovna in organizacijska funkcija. Že Fayol jo navaja kot poslovno funkcijo, ne pa tudi kot organizacijsko. V tem času je bila kadrovska (angl. personnel) funkcija razumljena podobno nabavni funkciji, nabavi delovnih predmetov in zlasti delovnih sredstev. Ko avtorji prepoznajo še drugačno vlogo te funkcije v razvoju, jo poimenujejo »staffing«, kasneje ravnanje z zmožnostmi zaposlencev (angl. HRM). Naš

upravljalno-ravnalni proces lepo pojasni to dvojno naravo funkcije, v kateri se poleg poslovne in kasneje strateške vloge razvije tudi podpora **ravnanju z zmožnostmi zaposlenih, ki je organizacijska ali ravnateljvalna funkcija** (Rozman, 1998: 5-8). Obenem pojasni, da kadrujemo cele ljudi, ravnamo pa lahko le z njihovimi vlogami oziroma skupki lastnosti ali zmožnostmi.

Drug primer je vloga **strategij in projektov**. V knjigah o ravnateljstvu projektov beremo o uspešnosti projektov z vidika dobička in vidika učinkov; prav tako tudi o tem, da strategije pogosto niso izvedene, ker ni ustrezne organizacije, vključno z organizacijsko kulturo. Naše razumevanje organizacije jasno pokaže, da gre za povezavo strategije iz poslovnega dela in projekta iz organizacijskega dela združbe (Rozman, 2000: 54-58). Prva mora biti uspešna, za kar odgovarja glavni ravnatelj, drugi pa učinkovit, čemur ustreza projektna organizacija.

Tretji primer je **učenje v združbi in ravnanje z znanjem**. Večina avtorjev dobro obdela učenje, pri čemer nekateri poudarijo, da se učijo posamezniki, nikakor ne združbe. Ravnanje z znanjem pa je slabo razumljeno in avtorji pogosto kar z drugimi besedami ponovijo proces učenja. V našem modelu je jasno, da je učenje posameznikov povezano z mestom le-tega v organizacijski strukturi (učenje v povezanosti), ravnanje z znanjem pa poteka v našem prikazu ravnateljstva kot proces planiranja znanja in učenja v podjetju, zamišljanje povezanega učenja in znanja posameznikov, uveljavljanje tega učenja in znanja, kontrola le-teh in kontrola doseženega znanja na ravni podjetja (Rozman in Sitar, 2007). V veliko pomoč so preglednice znanja tako združbe kot posameznih članov.

Naj omenim še razumevanje **mrežne organizacije**, saj se pokaže, da se ugotovitve teorije organizacije skladajo tudi s povezavami struktur med podjetji v mrežah. V disertacijah so doktorandi obravnavali to višjo organizacijo vsaj v dveh vrstah povezav: asimetrične povezave in oskrbne verige ter določali strukture in procese ter njihove značilnosti.

Namesto prikaza še nekaterih razumevanj organizacijskih problemov naj omenim, da sem poskušal probleme v luči našega razumevanja organizacije raziskovati s pomočjo zlasti doktorandov. Vsa njihova dela so potrdila učinkovitost, ponovljivost in plodnost obravnavane teorije organizacije.

8 Sklep

Omenil sem že, da je sodobno organizacijsko teorijo zgradil slovenski avtor, prof. Filip Lipovec, in jo celovito prikazal in utemeljil v svojem delu *Razvita teorija organizacije* (1987). Vsi organizacijski avtorji sicer poudarjajo pomen razmerij in povezanih procesov in jih preučujejo. Niso pa še zgradili celovite teorije organizacije na tej osnovi. Organizacijo kot združbo preučujejo predvsem sociologi; inženirji, pa tudi ekonomisti in poslovneži jo preučujejo bolj v tehničnem smislu. To preučevanje se vse bolj približuje izgradnji celovite teorije tudi na zahodu.

Vprašanje je, zakaj slovenski avtorji ne sprejmejo in razvijajo te teorije in na njeni osnovi ne dodajajo novih spoznanj k razumevanju organizaciji in rešitvam organizacijskih problemov. Kaj jih sili, da raje sledijo in z zaostankom kopirajo zastarele pristope k organizaciji? Verjetno je temu kriva zahteva po objavljanju v zahodnih revijah in lažje sledenje že utečenemu kot razvijanje novega in srečevanje s težavami ob novostih. Namesto, da bi razvijali modele na tej osnovi, jih na sociološkem, poslovnem in tehničnem gledanju na organizacijo.

Tako se žal zna zgoditi, da nas bodo v bližnji prihodnosti tuji profesorji učili »našo« organizacijsko teorijo, slovenski organizacijski znanstveniki pa jih bodo skladno z našo kulturo občudovali, ne da bi vedeli, da začetki in razvoj te teorije spadajo v Slovenijo. Želeli bi, da bi Lipovčevo teorijo organizacije upravičeno lahko poimenovali tudi slovensko. Trdimo, da je v tem trenutku to edina teorija, ki jo je razvila samostojna temeljna znanost o organizaciji. Prav zaradi te teorije lahko govorimo o samostojni organizacijski znanosti. Vse druge znanosti so razvile teorije o organizaciji kot uporabne znanosti ali vede, na spoznanjih drugih temeljnih teorij. Čas je da spoznamo, da ne velja samo, da ljudje oblikujemo medsebojna razmerja, temveč da smo v še večji meri določeni po njih.

Viri in literatura

- Hatch, Mary Jo (2006). *Organization Theory*. Oxford: Oxford Univeristy Press.
- Jelovčan, Milan (2009). *Poslovno-organizacijski model globalnega trgovskega podjetja s primerom slovenskega trgovskega podjetja Merkur* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Lipovec, Filip (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Miller, G. A. (1956). The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits of Our Capacity For Processing Information. *Psychological Review*, 63 (2): 81-97.
- Mintzberg, H. (1979). An Emergent Strategy of Direct Research. *Administration Science Quarterly*, 24 (4): 580-589.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Rozman, R. in Sitar A. S. (2007). Impact of Dynamic Relationships on Organizational Learning and Knowledge Management, v *Proceedings Beyond Waltz-Dances of Individuals and Organization* (elektronski vir). 23. kolokvij EGOSa, Dunaj, 2007, Sage Publications, London: 29 strani.
- Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija*, 31 (1): 5-8.
- Rozman, R. (2015). Organizacijske strukture v združbah. *Izzivi managementu*, 2 (2): 42-53.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences, *Dynamic Relationships Management Journal*, 1 (1): 2-25.
- Rozman, R. (2000). The Relationship Between Strategies and Projects. *SENET Project Management Review*, 1 (1): 54-58.
- Sutton, R. in Staw, B. M. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3): 371-384.

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 bil vse do leta 2016.

Labor or work processes can be more complex and are encompassing work design, performing work, work measurement, specialization and direct motivation of employees. For measuring work efficiency Overall Labor Effectiveness methodology concept can be used as an indicator. The main purpose of this article is to theoretically and practically show to usefulness of the holistic efficiency measurement methods and support them with the results of case studies from production companies. We can conclude that even the slightest changes in the main processes can have beneficial effects on productivity.

Key words: production technology productivity, labor productivity, business processes, OEE, OLE, efficiency;

Female entrepreneurship and positive psychology, case study of Slovenian company, estate Šalehar

Petra Šalehar

The purpose of this article is to connect theoretical study of the existing literature of positive psychological capital and female entrepreneurship, present the results of research and recommendations for the studied company. With the help of scientific articles in this field the link is established between female entrepreneurship and a positive psychological capital. The goal of this article is to explore the constructs and link between the two on a study of Slovenian company Posestvo Šalehar.

Key words: female entrepreneurship, positive psychological capital, history of women entrepreneurship;

Theory and models of organization

Rudi Rozman

The meaning and understanding of theory, especially in connection to phenomenon of organization, is difficult clearly to define. In the article the development of theory is explained first and followed by its definition as a body of proven hypotheses, principles or rules on the phenomenon is determined. Additionally, two more definitions of the theory are shown: theory as an essence of the studied phenomenon, and theory as condensed practice. However, a sound theory which enables us to foresee the future development of the phenomenon should also include a method according to which the phenomenon is supposed to change. Thus, a complete definition of theory includes a clear definition of the phenomenon studied and its own method. The common definition of theory is followed by more detailed discussion of different organizational theories and above all of contemporary understanding of organization and its method. The contemporary theory of organization is understood as a body of principles on organization as a system of dynamic and rationality assuring relationships, which is changing by the method of coordination.

The contemporary organization is briefly explained by three pictures showing organization as defined, its structures and processes. The organizational principles are valid for all formal social units. However, formal social units can be – according to some characteristics – grouped in different groups. For such groups or areas within them the principles of common organizational theory are still valid. However, they own also some other organizational similarities and principles. We talk of organizational models of these groups or areas. Thus, a model represents an intermediate state between the given concrete subject and the common theory. In the article the relationship between the basic and applied organizational science is discussed. At the end some important up-to-date organizational problems are shown as viewed and resolved by the contemporary science on organization to show the validity of its understanding.

Key words: theory, model, organization, organizational theory, organizational model;