

Življenjska pot in delo prof. dr. Rudija Rozmana s poudarkom na znanstvenem preučevanju managementa in organizacije

Milan Jelovčan

Prispevek je posvečen prof. dr. Rudiju Rozmanu ob njegovem življenjskem jubileju – 80-letnici.¹ V njem bomo na kratko prikazali njegovo življenjsko pot, glavna področja njegovega preučevanja, kratko vsebino nekaj pomembnejših del in glavne prispevke k razvoju upravljalno-ravnateljevalne in organizacijske znanosti. Delo prof. dr. Rudija Rozmana spada v širše področje ravnateljevanja, upravljanja in organizacije, ki ga sistematično povezuje in mu dodaja svoj pečat.

Prof. dr. Rudi Rozman se je rodil 5. marca 1942 na Jesenicah. Po končani osnovni šoli in nižji gimnaziji v Žirovnici ter višji gimnaziji na Jesenicah se je leta 1960 vpisal na Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Posebej so ga pritegnila predavanja iz Analize poslovanja prof. dr. Filipa Lipovca, pri katerem je tudi izdelal diplomsko delo *Primerjava uspešnosti v nemški in slovenski literaturi* in ga uspešno zagovarjal marca leta 1965. Sodelovanje s prof. dr. Filipom Lipovcem je vplivalo na njegovo strokovno in znanstveno delo.

Po zagovoru diplomskega dela se je zaposlil v Železarni Jesenice, katere štipendist je bil. Ob delu in s podporo podjetja se je leta 1968 vpisal na podiplomski študij managementa in organizacije na Institutu ekonomskih nauka v Beogradu. Magistriral je leta 1970 z delom *Sistem planiranja in priprave proizvodnje v podjetju*. Medtem je v Železarni prevzel vodenje Oddelka za plan in analize, nekaj let pozneje pa Sektorja za ekonomiko. V Železarni Jesenice je ostal vse do leta 1978. Tega leta se je za dobri dve leti zaposlil v Institutu za tržne raziskave, ekonomiko in organizacijo (ITEO) pri Gospodarski zbornici Slovenije. Vodil je nekaj večjih projektov in raziskav; prevzel je tudi vodenje velikega projekta,

ki ga je usmerjal GZS, z naslovom TOZD in uspešno gospodarjenje. Leta 1981 se je zaposlil v Slovenskih železarnah kot vodja planske službe, kjer je skrbel zlasti za pripravljane strateških in letnih planov ter zahtevnejših analiz. Na teh področjih je strokovno usklajeval članice SŽ. Sodeloval je tudi v Združenju črne in barvne metalurgije, zlasti pri usklajevanju priprave planskih dokumentov združenja. Podobno je sodeloval pri pripravi strateškega plana občine Jesenice. Že v času zaposlitve v Železarni Jesenice je sodeloval v Šoli za poslovodne kadre pri GZS, kjer je pokrival zlasti področje managementa, posebej planiranja v njem, ter v Mednarodnem institutu za podjetja v javni lasti (ICPE); že v času zaposlitve na Ekonomski fakulteti je sodeloval v skupnem (mednarodnem) magistrskem programu EF/ICPE.

Ob izvajanju opisanih del je pripravljajl doktorsko disertacijo *Sistem planiranja poslovanja podjetij*, uspešno jo je zagovarjal leta 1989. Leto zatem se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Leta 2002 je pridobil naslov rednega profesorja za management in organizacijo, leta 2011 se je upokojil in leta 2018 mu je Univerza v Ljubljani podelila naziv zaslužnega profesorja.

Posebej omenimo vlogo prof. dr. Rudija Rozmana pri pobudi za ustanovitev **slovenske akademije za management**, njegovo delo v organizacijski pripravi in vsebinskem usmerjanju, sodelovanje v njenih dejavnostih ter njenem vodenju vse od pobude leta 2004 do leta 2016. Skupščina SAM ga je nagradila s častnim članstvom.

Strokovno in znanstveno delo jubilaranta je v določeni meri povezano z omenjenimi prelomnicami. Vendar je v njegovem delu zaznati vse več povezovanja področij, sočasno razvijanje več področij, zato bomo njegovo delo prikazali po glavnih dejavnostih: po področjih preučevanja z omembo in kratko vsebino nekaj najpomembnejših del, spoznanj in prispevkov k razvoju znanosti in prakse.

¹ Prispevek je avtor gradil delno iz prispevka dr. Aleše Saše Sitar in dr. Aljaža Stareta, ki je bil izdan ob 70-letnici prof. dr. Rudija Rozmana, ter na podlagi pogovora s prof. dr. Rudijem Rozmanom.

1. Analize poslovanja, planiranje, operacijske raziskave in management proizvodnje

V Železarni Jesenice je začel delati v oddelku za plan in analize, ki je bil sestavni del večjega sektorja za ekonomiko. Njegovo delo je bilo najprej izdelava ekonomskih ali poslovnih analiz, ki so bile glede na takraten razvoj gospodarjenja pri nas, posebno v večinoma inženirskem okolju, povsem na začetku. Ko je v nekaj letih postal vodja tega oddelka, je pripravo analiz nadaljeval, hkrati pa spodbujal k strokovnemu delu tudi sodelavce. Uvedel je sistem odpiranja delovnih nalog, pripravo njihovega programa, predvsem pa pisnih poročil, ki so dobila standardno obliko in predstavljala urejeno »knjižnico« poročil o analizah. Kmalu so analize postale podlaga za odločanje o ključnih zadevah, npr. investicijah, proizvodnem programu in podobno. Med analizami so bile pogoste analize stroškov različnih procesov, proizvodov, obratov ipd. ter redne analize poslovanja in njegove uspešnosti. Med zahtevnejšimi analizami omenimo izdelavo stroškovnih krivulj za nekatere obrate, kar je verjetno edini primer v slovenskih podjetjih v tistem obdobju, in uporabo agregatnih indeksov za analiziranje struktur, obsega in cen proizvodov. Tudi letni in srednjeročni plani so postali bolj povezani in v procesu logični in sistematični. Obenem so pogostejše temeljili na že izdelanih poslovnih analizah, tako rednih kot občasnih. Sistematične so bile tudi analize izvajanja planov.

V analizi poslovanja je v praksi preizkusil in uporabil vrsto spoznanj in metod, ki jih je spoznal pri svojem diplomskem in podiplomskem študiju. V svojih analizah in analizah sodelavcev je vztrajal pri strokovno-znanstvenem pristopu: jasni opredelitvi predmeta analize, analizi kot metodi spoznavanja in jasnem namenu analize. Pozneje je uporabo analize razširil tudi na druge predmete preučevanja, npr. organizacijo, okolje ipd. Primerjal je podobnosti in razlike med analiziranjem in raziskovanjem. Spoznanja o analiziranju so vključena v širša dela o planiranju in managementu; posamezne dele analiziranja pa obravnava zlasti v prispevkih za posvetovanja Zavoda SRS za družbeno planiranje in posvetovanja Zveze ekonomistov Slovenije, Sekcije za poslovne analize.

Velik vpliv na njegovo poznejše delo je imel že omenjeni podiplomski študij, posebno predmeta Operacijske raziskave in Ekonomska analiza. Po zaključku podiplomskega študija je v Železarni

Jesenice uvedel uporabo mrežnega programiranja za planiranje in kontrolo projektov. Med prvimi primeri uporabe so bili projekti remontov in investicij ter uporaba linearnega programa za določanje asortimana proizvodnje v posameznih obratih in za problem mešanice – zasipa v plavžih.

Poleg uporabe in koristi novih pristopov v praksi je bilo rezultatov tega dela več. Prof. dr. Rudi Rozman je napisal več člankov v revijah, prispevke za posvetovanja in leta 1971 dve poglavji v knjigi Elektronski računalniki. Z operacijskimi raziskavami je seznanil svoje sodelavce in jih usposobil za njihovo uporabo; tako so imeli na enem od slovenskih simpozijev o operacijskih raziskavah prav sodelavci Železarne Jesenice največ prispevkov. K uporabi mrežnega programiranja je pripomogla tudi okoliščina, da so mednarodne finančne institucije zahtevale za velike investicijske projekte tudi rokovni plan projekta, izdelan na podlagi mrežnega programiranja. Sam je bil najbolj zadovoljen z izdelanim primerom uporabe linearnega programiranja za razmeroma zahteven metalurški proces, v katerem mu je uspelo sicer nelinearno krivuljo povprečnih stroškov proizvodnje surovega železa posredno izraziti z linearno funkcijo. Leta 1970 ga je prikazal na posvetovanju iz uporabe operacijskih raziskav, nekaj pozneje pa objavil v slovenskem Metalurškem zborniku.

Večji uporabniški pomen kot sama priprava modelov linearnega programiranja je imelo vključevanje operacijskih raziskav v planiranje in analize. Te so se nanašale na pojave, povezane v poslovanju, ne samo na posamezne izolirane dele. Npr. uspeh proizvoda ni bil odvisen le od posamičnega proizvoda, temveč tudi od drugih proizvodov in poslovnih tvorcev. Upoštevani so bili mejni stroški in mejni prihodki k pokrivanju stroškov, stabilnost in občutljivost rešitev ipd. Z uporabo modelov so analize in plane izdelovali bolj kakovostno, celoviteje, hitreje; lahko so analizirali predvideno vplivanje sprememb in občutljivost poslovanja zanje ipd.

V tem obdobju je začel prof. dr. Rudi Rozman sodelovati v širši raziskovalni nalogi, ki jo je v okviru RCEF vodil prof. dr. Ivan Turk. Pri tem je leta 1971 izdelal raziskavo managementa proizvodnje v podjetjih, ki vsebinsko sledi knjigam o »**Operations managementu**« v ameriški literaturi, s katerimi se je seznanil predvsem med svojim bivanjem na »Indiana University« v Bloomingtonu, Indiana, v manjši meri tudi na »Cornell University« v Ithaci, New York, kjer je sodeloval v zvezi s samoupravljanjem podjetij. Omenjena raziskava

je bila temelj za gradivo predmeta **Management proizvodnje**, ki ga je začel kot zunanji sodelavec predavati na Ekonomski fakulteti. Predmet, ki je bil prej inženirsko zasnovan, je spremenil v managerski predmet. Čeprav podoben ameriški zasnovi učbenikov o managementu proizvodnje, je bil bolj sistematičen, razdeljen na planiranje proizvodnje kot dela strateškega in taktičnega planiranja, tehnološki del planiranja in kontrole proizvoda in procesa, in operativni del planiranja in kontrole kot samostojne funkcije v različnih zvrsteh proizvodnje. Vanj je bila vključena uporaba operacijskih raziskav in drugih kvantitativnih metod. Osnova tej členitvi je njegovo spoznanje v praksi, ki ga je razvil in posplošil v odločanje glede na predmet, cilj in nosilce in prikazal tudi pozneje v svoji doktorski disertaciji. Predmet **Organizacija proizvodnje**, pozneje preimenovan v **Ravnanje proizvodnje in Management proizvodnje**, je predaval najprej kot zunanji sodelavec, potem pa kot zaposlenec Ekonomske fakultete.

Njegovo delo v obdobju 1965–1974 je bilo povezano predvsem s poslovnimi analizami, pripravami planov in v povezavi s tem ali ločeno tudi s področjem operacijskih raziskav. Njegova spoznanja so prikazana v člankih in prispevkih za različna posvetovanja; celoviteje jih kaže že omenjena širša raziskava o ravnanju ali managementu proizvodnje. Pozneje je na področju proizvodnje razvijal posamezne dele in izboljševal svoja predavanja. Ni pa bilo to področje več v središču njegovega raziskovanja.

Že tukaj naj omenimo, da je bil prof. dr. Rudi Rozman mentor pri številnih diplomskih in magistrskih delih ter doktorskih disertacijah. Zlasti v doktorskem raziskovanju so doktorandi raziskovali njegova področja tako, da so podrobneje obravnavali določene dele, v določenih konkretnih situacijah, potrjevali ugotovitve novih spoznanj ipd. V tem smislu je vključeval doktorande v široko področje raziskovanja in analiziranja zlasti managementa in organizacije. V povezavi s proizvodnjo omenimo dve disertaciji. Prva, avtor je dr. Borut Rusjan, se nanaša na *Analizo proizvodnje kot sestavni del oblikovanja proizvodne strategije*, druga pa na ožje področje ravnanja s kakovostjo, avtorica je dr. Franka Piskar, naslov pa *Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti*.

K preučevanju posameznih vidikov analiziranja poslovanja se je prof. dr. Rozman vrnil pozneje, ko so prof. dr. Miran Mihelčič, prof. dr. Slavka Kavčič in prof. dr. Rudi Rozman organizirali in usmerjali

delovanje na njihovo pobudo ustanovljene **Sekcije za analizo poslovanja pri Zvezi ekonomistov Slovenije**. Sekcija je začela organizacijo vsakoletnih posvetovanj, povezanih z analizo poslovanja in analizo organizaciji. Prof. dr. Rudi Rozman je sodeloval v organiziranju posvetovanj, pogosto pa je tudi pripravil in predstavil prispevke.

2. Planiranje podjetij

V planih, narejenih ob izdelavi investicijskega programa za hladno valjarno v Železarni Jesenice, je prof. dr. Rudi Rozman razvil zamisel za povezovanje vseh delnih planov v zbirnih planih: planu dobička, planu sredstev in virov ter planu gotovinskih tokov. To in vrsto drugih zamisli na podlagi teorije, uporabljene v praksi, in teorij, spodbujenih s primeri v praksi, je prof. dr. Rudi Rozman razvijal in predstavljal zlasti na slovenskih posvetovanjih o planiranju v podjetjih v organizaciji Zavoda SR Slovenije za družbeno planiranje, Zveze ekonomistov Slovenije in Društva ekonomistov Maribor. Od leta 1974, ko je prvič sodeloval z obširnejšim prispevkom, je na posvetovanjih stalno sodeloval vse do leta 1993, ko posvetovanja prenehajo. Prispevki so objavljeni v zbornikih posvetovanja oziroma IB reviji za planiranje. Objave prispevkov s področja planiranja dosežejo vrh z objavo članka **Developing a Practical Planning System for a Steel Business** v reviji Long Range Planning leta 1986.

Leta 1974 je sodeloval na mednarodnem otvoritvenem posvetovanju v okviru nastajajočega Mednarodnega centra za javna podjetja (ICPE) v Ljubljani z referatom o planiranju v podjetjih. Ostal je zunanji sodelavec ICPE in sodeloval v izobraževanju kadrov iz Namibije in nekaterih drugih afriških držav, kjer je vodil seminarje o planiranju in managementu na sploh v Somaliji, Tanzaniji in Gani. V okviru sodelovanja je tudi prvič, in večkrat pozneje, obiskal Indijo, kjer je Ekonomska fakulteta za uveljavljene in tudi perspektivne managerje v veliki državni korporaciji v naftni industriji vrsto let izvajala magistrski program.

V obdobju 1971–1978 je v Železarni Jesenice vodil sektor za ekonomiko, v katerem so bili poleg oddelka za plan in analize še organizacijski oddelek, računalniški oddelek, oddelek za nagrajevanje in še nekateri oddelki kot podpora managementu. Sodeloval je v razvijanju organizacije, sistema nagrajevanja, pri planiranju in analizah, sistemu upravljanja, uvajanju premakljivega delovnega časa, uvajanju računovodskega sistema ipd. V večji meri je še vedno neposredno sodeloval zlasti pri

planiranju v okviru samoupravnega sporazumevanja in dogovarjanja. Začelo se je njegovo delo na področju upravljanja in »managementa« podjetij.

Leta 1978 se je za dobri dve leti zaposlil v Institutu za tržne raziskave, ekonomiko in organizacijo (ITEO) pri Gospodarski zbornici Slovenije. Vodil je nekaj projektov in raziskav ter prevzel vodenje velikega projekta *TOZD in uspešno gospodarjenje*, ki ga je usmerjal GZS. V projektu se je postavil bolj na stran vključenih podjetij, ki so iskala smiselne in koristne rešitve in niso slepo sledila zahtevam politike in politikov. Motilo ga je veliko nepoznavanje gospodarjenja pri politiki in počasi, v dobrih dveh letih, je ugotovil, da trenutno delo ne more roditi večjih sadov, zato je začel razmišljati o odhodu.

Novi direktor Slovenskih železarn (SŽ), ki je iskal ustrezen kader, ga je povabil v SŽ. Zaposlil se je v SŽ kot vodja planske službe in skrbel predvsem za pripravljane strateških in letnih planov ter zahtevnejših analiz. Na teh področjih je strokovno usklajeval delo članic SŽ. Sodeloval je v Združenju črne in barvne metalurgije Slovenije, kjer je usklajeval pripravo planskih dokumentov združenja. Podobno je sodeloval pri pripravi strateškega plana občine Jesenice. Poudarek v njegovem delu je bil na planiranju, tokrat predvsem strateškem, in analizah, pa tudi na preučevanju in odločanju o organizaciji. V večji meri je spoznaval ravnateljstvo (management) in organizacijo večjih, sestavljenih podjetij – korporacij. Poleg opravljanja svojega rednega dela je sodeloval na posvetovanjih in seminarjih o planiranju, seminarjih v okviru ICPE ipd. Občasno se je ukvarjal tudi s sorodnimi, ožjimi področji, npr. vrednostno analizo, organizacijo podjetij ipd. Ob tem je pripravil doktorsko disertacijo o **Sistemu planiranja poslovanja podjetij**, ki jo uspešno zagovarjal leta 1989.

Na tej osnovi je leta 1993 napisal še knjigo **Planiranje poslovanja podjetja**. V tej so številna spoznanja iz njegovega dotedanjega raziskovanja in prakse, tako kot v sami disertaciji. Delo je sistematično strukturirano in predstavljeno. Začenja se s predstavitev planiranja in glavnimi zvrstmi, med katerimi obravnava planiranje celotnega poslovanja. Planiranje celotnega poslovanja prikaže kot usklajevanje (poslovnih funkcij in/ali poslovnih enot) ter njegov razvoj. V delu obravnava strateško in letno planiranje. Pozornost posveti procesu planiranja, logiki tega procesa in podrobni obravnavi posameznih faz. Te preučuje predvsem za poslovno-funkcijsko organizirana podjetja; posebej pa obravnava še planiranje v poslovnoenotno planiranih podjetjih (korporacijah). Z obravnavo organizacije in problemov v planiranju zaključuje to, lahko rečemo, temeljno delo o poslovnem planiranju v podjetjih.

3. Management, upravljanje, projektni management

Leta 1990 se je zaposlil na Ekonomski fakulteti. Znova je predaval predmet **Management (ali ravnanje) proizvodnje**. Ob tem je prevzel še predmet **Ekonomika podjetja**, za katerega sta s kolegom pripravila program in napisala pregleden in sistematičen učbenik, po katerem so učili še vrsto let. Sestava učbenika je pregledna in logična. Izvira iz uspešnosti podjetij, ki se kaže v primerjavi dobička in donosa z vloženim kapitalom ali sredstvi. Dobiček in donos sta povezana predvsem s prihodki na eni in s trošenjem sredstev – stroški na drugi strani. Sredstva pa so predvsem povezana z njihovim sodelovanjem v poslovnem delovanju. Tako so v knjigo vključena poglavja o uspešnosti, prihodkih, stroških in vezanih sredstvih. V povezavi z ekonomiko podjetja svetuje dr. Metki Tekavčič pri izdelavi doktorske disertacije z naslovom *Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa*.

Hkrati je začel razvijati nove predmete, saj je šlo za čas uveljavljanja managementa. Izdelal je program novega predmeta **Management**; za osnovo in učno gradivo je uporabil knjigo **Management**, ki jo je napisal leta 1993 z dvema kolegoma. Gre za eno izmed prvih – če ne prvo – širših del o managementu pri nas, ki je služilo na Ekonomski fakulteti kot učbenik okoli 15 let. Predmet Management je razvil po vzoru zahodnih, zlasti ameriških učbenikov. Prilagodil ga je slovenskemu okolju, svojemu razumevanju ravnateljstva in v njem povezal tudi svoja spoznanja iz prakse. Praksa mu je omogočala spoznavanje dejanskih problemov, ki jih je reševal na znanstven način. Zato so njegova predavanja obogatena z vrsto zanimivih primerov. Tako ta knjiga kot že omenjena knjiga o planiranju sta izšli v zbirki Manager.

Prof. dr. Rozman je področje managementa razvijal naprej, zlasti še v povezavi z raziskovanjem organizacije združb. Svoja spoznanja je skupaj s soavtorjem prof. Kovačem združil v pripravi nove, obširnejše in novejšim spoznanjem o organizaciji prilagojene knjige **Management**, ki je izšla pri GV Založbi leta 2012. Leta 2017 so jo z nekaj malega spremembami ponatisnili. Avtorja v njej sledita upravljalno-ravnalnemu procesu, ki ga je prof. dr. Rozman razvil v okviru sodobne organizacijske teorije. Management sta avtorja v uvodnem delu celovito opredelila. Prikazeta ga vsebinsko kot usklajevanje, po procesu kot odločanje in po namenu kot zagotavljanje smotrnosti. Ta zadnji vidik podrobneje obravnavata v poglavjih o planiranju poslovanja, planiranju organizacije (organiziranju),

uveljavljanju organizacije (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje), kontroli poslovanja in kontroli organizacije. Takšna členitev je posledica ločevanja med poslovanjem in organizacijo. V uvodnem delu avtorja obravnavata tudi upravljanje, zlasti njegovo razmerje z managementom. Delo je sistematično, logično sestavljeno, sodobno (avtorja prikažeta in utemeljita glavne razlike v primerjavi z običajno sestavo knjig o managementu) in zanimivo.

V želji po izboljšanju učinkovitega in uspešnega delovanja združb (organizacij) v zdravstvu, kjer pogosto za slabosti upravičeno krivijo management in organizacijo, sta se prof. dr. Rozman in prof. dr. Kovač, ob vključitvi še dveh priznanih avtorjev s področja zdravstva, lotila priprave knjige **Management v zdravstvenih organizacijah**. Ta je leta 2019 izšla pri GV Založbi. V besedilu je konkretnije povezana z značilnostmi zdravstvenih organizacij. Vključuje tudi obširnejše poglavje o managementu kakovosti v zdravstvu in vrsto konkretnih primerov iz zdravstvenih organizacij, ki so jih pripravili sodelavci in sodelavke iz prakse. V managerskem delu je knjiga izboljšana verzija prejšnjih knjig.

Omenimo še nekaj doktorskih disertacij, v katerih so doktorandi pod mentorstvom prof. dr. Rozmana raziskovali različne vidike managementa: dr. Jože Kropivšek je izdelal disertacijo z naslovom *Globalizacija poslovnega okolja in njen vpliv na oblikovanje organizacijskih značilnosti lesnoindustrijskih podjetij*; dr. Milan Jelovčan je raziskoval *Poslovno-organizacijski model globalnega trgovskega podjetja s primerom slovenskega trgovskega podjetja Merkur*; dr. Drago Ferfolja pa *Prilagajanje podjetij globalizaciji svetovnega gospodarstva s primerom podjetij elektroindustrije Slovenije*.

Prof. dr. Rudi Rozman je nekaj let predaval tudi predmet **Analiza poslovanja**, v katerem je povezoval svoje primere iz prakse. Pozneje je predmet zaradi zasedenosti s predavanji drugih predmetov (Management proizvodnje, Ekonomika podjetja, Management) prepustil drugim. Sam pa je začel razvoj še enega predmeta, ravnanja s projekti oziroma projektnim managementom. V poznih devetdesetih letih je bila na tem pomembnem področju v ospredju Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru. Prof. dr. Rudi Rozman je projektni management sicer predaval v okviru predmeta Management proizvodnje. Leta 1998 pa je EF sodeloval v mednarodnem kongresu, ki ga je v Ljubljani organiziral IPMA (International Project Management Association), kar mu je dalo spodbudo za samostojen predmet iz ravnanja s projekti. Prof. dr. Rudi Rozman se je vključil v delo slovenskega združenja za projektni management (ZPM), napisal več člankov

o ravnanju s projekti, sodeloval pri več mednarodnih posvetovanjih IPMA in EURAM (European Academy of Management), sodeloval pri ustanovitvi mednarodne revije SENET (South-east Network Review), na fakulteti pa razvil predmet **Projektni management**, ustanovil sekcijo mladih projektnih managerjev, uvedel dan projektne managementa, razvil program specialističnega študija projektne managementa in napisal gradivo za učbenik. Na področju ravnanja s projekti je svetoval pri izdelavi doktorskih disertacij *Izvajanje strateškega plana s projekti* dr. Mileni Sedovnik in dr. Aljažu Staretu pri disertaciji *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta*.

V preučevanju projektne managementa je precej pozornosti posvetil pripravi planov in kontroli projektov ter vzrokom, da projekti pogosto ne dosežejo svojih ciljev. Problem je podoben problemu v izvajanju strategij, ki pogosto niso ustrezno izvedene. Tako je v preučevanju ugotavljal, da strategije niso izvedene, ker njihovo uveljavljanje ni podprto s projekti oziroma projektno organizacijo. Predlagal je ne samo vsakoletno dopolnjevanje strateških planov, marveč tudi pripravo okvirnega programa projektov kot priloge k strateškemu planu. Strategije težijo k uspešnosti (npr. donos in dobiček v primerjavi z vlaganji), projekti pa k učinkovitosti (stroški, rok, kakovost). Tako je jasno prikazal razmerje med strategijami in projekti.

Leta 2008 je v sodelovanju s kolegom doc. dr. Aljažem Staretom pripravil učbenik *Projektni management*. V njem so vključena spoznanja iz že omenjenih člankov in posvetovanj, pridobljena v teoriji in praksi ter pri preučevanju delov projektne managementa. Osnovnim opredelitvam in vrstam projektov sledi prikaz priprave rokovnega plana z upoštevanjem povezanosti in trajanja aktivnosti, pa tudi razpoložljivih sredstev in kadrov, stroškov in tveganj. Obravnavana sta tudi organizacija projektov in njihovo mesto v organizaciji podjetja, opredeljeni sodelujoči ter značilnosti vodenja projektov.

4. Ravnateljstvo, upravljanje, organizacija: teorija, analiza in oblikovanje

Po letu 1990 so se na univerzi krepila prizadevanja za večje vključevanje slovenske ekonomske in organizacijske znanosti ter poslovnih ved v mednarodno sodelovanje. Prof. dr. Rozman, kot že omenjeno, je sodeloval v okviru posvetovanj IPMA. Še tesneje pa je njegovo vključevanje povezano z organizacijo

EGOS (European Group of Organization Studies) in pozneje, po njenem nastanku, z EURAM (European Management Academy). S prispevki in z vodenjem posameznih sekcij je sodeloval v vrsti posvetovanj obeh organizacij. Leta 2004 je pripravil in vodil mednarodno posvetovanje EGOS v Ljubljani.

Proti koncu devetdesetih let se je posvetil organizacijskim problemom. Od prof. dr. Filipa Lipovca je prevzel predmet **Teorija organizacije**, ki ga je predaval po Lipovčevem delu *Razvita teorija organizacije*. Večkrat omenja, da je verjetno vsebina in izdaja te knjige največji dosežek (profesorjev) Ekonomske fakultete od njenih začetkov do danes. V vsebinskem delu ga opazneje ni spreminjal; študentom ga je poskušal približati poljudno in s primeri. Poglobljeno je obravnaval upravljanje, napisal je več prispevkov za posvetovanja in člankov o njem, tako v domačih kot tujih revijah, sodeloval in vodil je sekcije o tej temi v okviru EGOS in EURAM ter svetoval dr. Alešu Krisperju pri doktorski disertaciji *Sistem poročil v podjetju* in dr. Nadji Zorko pri izdelavi doktorske disertacije z naslovom *Problemi, rešitve in razvoj upravljanja podjetij s poudarkom na nadzornih svetih v slovenskih podjetjih*.

Dolgoletno sodelovanje s prof. dr. Filipom Lipovcem je poudarilo skrb za uporabo slovenskih izrazov, ki jih je na različne načine poskušal utemeljiti in razširiti. Zlasti je zagovarjal rabo izrazov ravnanje in ravnateljstvo kot najustreznejših slovenskih prevodov tujke »management«. Še pomembneje pa je, da je prek sodelovanja spoznal metodičen pristop k pisanju različnih prispevkov. Medtem ko predmeta **Teorija organizacije** ni spreminjal, ampak le dopolnjeval z različnimi svojimi prispevki v revijah in na posvetovanjih, pa je v celoti spremenil in postavil nov predmet **Analiza in oblikovanje organizacije**. Jasno ga je ločil od drugih organizacijskih predmetov in zasnoval specifičen pristop, ki ga sicer v knjigah s tem naslovom ne najdemo. Prilagodil ga je sodobnemu razumevanju organizacije, ki poudarja pomen razmerij med ljudmi, kar je izjemno zahtevno. Obenem mu je analiziranje omogočilo spoznavanje organizacije (upoštevata podobnost z analizo poslovanja), poznavanje situacijske teorije mu je temelj za določitev ustrezne, optimalne organizacije podjetja, oblikovanje organizacije pa pomeni pot za spremembo obstoječe v novo, boljšo organizacijo. Tako je predmet sistematično spoznaval organizacijo, določal optimalno organizacijo v konkretnem primeru in obravnaval poti (spreminjanja) za njeno doseganje.

Leta 2011 je v soavtorstvu s prof. dr. Miranom Mihelčičem in prof. dr. Juretom Kovačem, s katerima tudi sicer več sodeluje, pripravil učbenik **Sodobne organizacijske teorije**. V njem so predstavili več

teorij (npr. situacijska, populacijsko-ekološka ipd.), ki razlagajo organizacijo ali pa njeno spreminjanje.

Predanost prof. dr. Rudija Rozmana oblikovanju, razvijanju in poučevanju predmetov s področja managementa in organizacije velja tako za dodiplomski kot podiplomski študij. Prof. dr. Rudi Rozman je bil nosilec specialističnega študija poslovanja in organizacije, specialističnega študija projektnega managementa ter magistrskega programa managementa v sodelovanju z ICPE, ki se je izvajal tudi v Indiji v njihovi državni naftni korporaciji. Bil je član komisije za magistrski in doktorski študij in član senata, predstojnik katedre za management in organizacijo, poleg tega pa je sodeloval še v komisiji za strateški razvoj fakultete. Pri oblikovanju programov in načrtov predmetov, pa tudi pri njegovem delu na sploh, se pokažejo njegov sistematični pristop, povezan s poznavanjem vrste predmetov, metodičnost in smisel za poenostavitve in razumljivost.

V svojem raziskovalnem delu se je prof. dr. Rudi Rozman posvečal managementu projektov, upravljanju podjetij, predvsem pa vse bolj organizaciji ter njenim aktualnim problemom, npr. razmerju med vodenjem in ravnateljstvom, ravnanju z zaposlenimi in njihovimi zmoglostmi, učenju povezanih posameznikov, ravnanju z znanjem, ravnanju s tveganji itd. Pri tem je predmete, ki sicer večinoma nastajajo na praktični osnovi, gradil na »slovenski« teoriji organizacije in jih naredil znanstvene z uporabo teorije organizacije, s katero je dosegel razumevanje in odmevnost na mednarodnih posvetovanjih EURAM, EGOS, EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management), IPMA in SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism).

V zadnjih letih pred upokojitvijo se je prof. dr. Rudi Rozman veliko posvečal kakovosti študija na Ekonomski fakulteti. V tem obdobju je sodeloval pri pripravi strateškega plana fakultete, kritično obravnaval izdelavo dispozicij za magistrska in podobna dela, prikazal, kako bi morali sestavljati učne programe, kritično obravnaval študij po bolonjski reformi in predlagal spremembe.

5. Organizacija in management

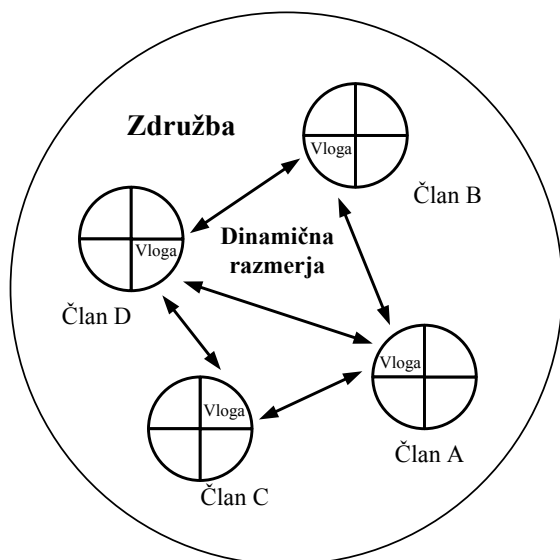
Prof. dr. Rudi Rozman se je srečeval z organizacijsko znanostjo, predvsem s teorijo organizacije, že ob preučevanju drugih področij. Tako so posamezna organizacijska področja vključena v njegovih delih. Posebej kaže omeniti obravnavo organizacijskih področij v vsakoletnih posvetih, domačih ali tujih, ki jih organizira slovenska akademija za management. Sam sodeluje s prispevki; vedno je član programsko-organizacijskega odbora.

Razumevanje organizacije, ki izhaja iz Razvite teorije organizacije prof. dr. Filipa Lipovca, prof. dr. Rudi Rozman sooblikuje in dograjuje v okviru svojega raziskovalnega, pedagoškega in svetovalnega dela. Vodi ga misel, da vse bolj utemeljuje organizacijo kot svojo znanost, torej ne v okviru sociologije ali drugih znanosti ali ved. Zato jo razmeji v primerjavi z drugimi znanostmi in vedami, pri čemer doseže visoko stopnjo strinjanja pri nekaterih profesorskih kolegih.

Prof. dr. Filip Lipovec organizacijo opredeli kot predmet preučevanja samostojne znanosti: organizacija je skup dinamičnih, smotrnost zagotavljajočih razmerij med člani združbe. Tako opredeljena organizacija se spreminja v procesu usklajevanja med člani. Klasična opredelitev organizacije, kot jo preučujejo predvsem sociologi in psihologi, je drugačna: organizacija je strukturirana združba članov, ki sodelujejo za doseganje ciljev združbe. Prof. dr. Rozman dopolni teorijo zlasti v procesnem delu; predvsem pa z njo razlaga različne sodobne organizacijske pojave. V tem delu raziskujejo tudi doktorandi. Teorijo je povezal in prikazal v članku **Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences**, ki ga je objavil v prvi številki mednarodne revije SAM »Dynamic Relationships Management Journal« spomladi leta 2012.

Na kratko prikažimo bistvo te teorije. Prof. dr. Rudi Rozman razumevanje organizacije poenostavljeno in sistematično prikaže v treh slikah. Prva slika pove, kaj organizacija je (glej sliko 1). Organizacijo prikaže kot sistem dinamičnih, smotrnost zagotavljajočih razmerij, vzpostavljenih med vlogami posameznikov v združbi.

Slika 1: Slikovna predstavitev organizacije



Druga slika razloži bistvo organizacijskih struktur, kot usklajevanje enovitih struktur, tehnične, motivacijske, oblastne in komunikacijske strukture v ravnalno ali zloženo strukturo (glej sliko 2). Z njo so tako za vsakega člana združbe določene zadolžitve, odgovornost, oblast in mesto v komuniciranju.

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

Tretja slika prikaže bistvo organizacijskega (upravljalno-ravnalnega) procesa, opredeljenega po namenu in razdeljenega na planiranje in kontrolo poslovanja ter planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije (glej sliko 3). Planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije poimenuje tudi organiziranje, ki zagotavlja smotrno izvedbo poslovanja in doseganje ciljev združbe.

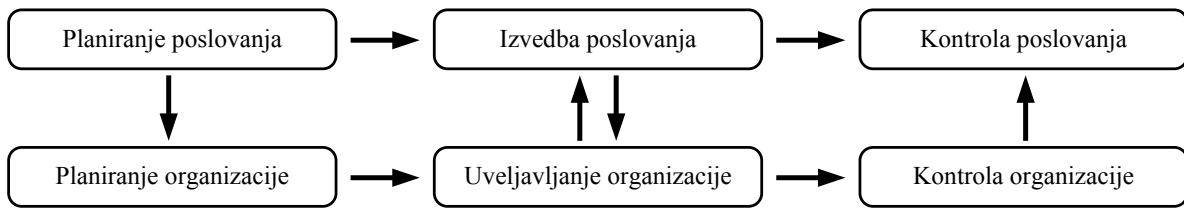
Podrobneje razdela in utemelji upravljalno-ravnalni proces v smislu organizacijskih procesov, določenih po svojem namenu: zagotavljanju smotrnosti. Hkrati pa organizacijski proces obravnava kot proces usklajevanja (vsebina in metoda organizacije) in odločanja (proces, po katerem upravljalno-ravnalni proces teče). Posebno vlogo daje tudi konfliktom in njihovemu procesu. V upravljalno-ravnalnem procesu posebno pozornost nameni dvojni vlogi ravnanja s kadri: personalni funkciji in ravnanju z zmožnostmi zaposlenih. To razlikovanje si lahko razložimo le s teorijo, ki poslovanje loči od organizacije.

Upravljalno-ravnalni proces se na prvi pogled povsem ujema s procesom managementa, vendar prof. dr. Rozman pokaže, da je organizacijska znanost, kot jo razume, temeljna znanost, na kateri v veliki meri temelji veda o managementu. Medtem ko prva opisuje organizacijske pojave, managerska veda uči managerje, kako naj ravna v praksi.

Posamezna organizacijska področja raziskujejo doktorandi. Raziskovanje pokaže, da z omenjeno teorijo logično razložimo vse v družbi in združbah prisotne organizacijske pojave. Na tej osnovi dosežejo doktorandi razumevanje sodobne teorije organizacije in uporabijo razumevanje organizacije za izhodišče svojih raziskav v

Slika 3: Upravljalno-ravnalni proces

Raven združbe



Raven posameznika

doktorskih disertacijah, v katerih poglobljajo posamezne aktualne probleme in iščejo rešitve zanje, s čimer tudi potrdijo veljavnost Lipovčevega, Rozmanovega in Mihelčičevega razumevanja organizacije. Dr. Milena Kramar Zupan v disertaciji *Razmerje med managementom in vodenjem*, dr. Marija Judita Samsa v disertaciji *Okoljsko odgovorno ravnanje slovenskih podjetij*, dr. Nina Tomažević v svoji doktorski disertaciji obravnava *Družbeno odgovornost in odličnost javne uprave*, dr. Davorin Kralj *Kazalnike ravnanja z okoljem s primerom slovenskih podjetij*, dr. Melita Rant obdela situacijsko teorijo v doktorski disertaciji z naslovom *Ustreznost sprememb v organizaciji združb z vidika dinamičnega organizacijskega ravnotežja: primer slovenskih podjetij*, dr. Aleša Saša Sitar *Vpliv organizacije na povezano učenje posameznikov v združbah*, dr. Aleksandra Stjepanović Vračar *Razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti v velikih podjetjih s poudarkom na slovenskih podjetjih*, dr. Viktor Vračar preučí *Dejavnike uspešnosti asimetričnih povezav s primerom velikih slovenskih podjetij*, dr. Vojko Toman je doktoriral na temo *Ustvarjanje vizije in njen vpliv na uspešnost slovenskih podjetij* in dr. Oliver Tsuruta

na temo *Contemporary organizational structures in some Swiss financial services providers*.

Posebej omenimo še razmišljanja o prihodnosti organizacije (vsaka dobra teorija mora to omogočiti), povezana z družbenim razvojem gospodarjenja. Ker gre za spreminjanje družbe, prof. dr. Rozman poleg upravljanja kot najbolj družbeno povezanega procesa vključi še dva ekonomska pojavi: lastništvo in temeljni cilj podjetij. Ti trije elementi v veliki meri določajo družbeno-ekonomski način gospodarjenja. V članku **Is there another way to the future but a utopian one?**, objavljenem v reviji DRMJ spomladi leta 2013, ugotavlja znamenja spreminjanja kapitalističnega delniškega upravljanja podjetij v upravljanje deležnikov, predvsem zaposlenih; spreminjanje temeljnega cilja dobička oziroma dobičkovnosti v družbeno odgovornost ter omejevanje zasebne lastnine ter njeno spreminjanje v »družbeno«. Meni, da se uveljavlja nov družbeni način gospodarjenja, ki ga zahtevajo spremembe; povezan pa je tudi s spreminjanjem ljudi, saj spremembe zahtevajo tudi uveljavljanje altruizma na račun egoizma.

Prof. dr. Rudi Rozman je s svojim bogatim delom veliko prispeval k razvijanju sodobnih pogledov na organizacijo, upravljanje in ravnateljstvo, tako v slovenskem kot svetovnem merilu, tako v teoriji kot praksi. Velik prispevek ima njegovo znanstvenoraziskovalno delo, zlasti pa še poučevanje, tako na univerzitetnem kot magistrskem in doktorskem študiju. Čeprav je bil naš namen v uvodniku predvsem opisati strokovno in znanstveno pot in delo prof. dr. Rudija Rozmana, prikazati pa na kratko tudi vsebino njegovih ključnih del, vseeno ne moremo mimo tega, da je bil eden najbolj priljubljenih profesorjev Ekonomske fakultete in da se je v celoti posvetil svojim študentom. Bil je mentor številnim študentom, zanimiv predavatelj, raziskovalec, ki si je vedno prizadeval za resnico, razumljivost, logičnost in sistematičnost. Je strokovna avtoriteta na svojem področju.

Ob visokem življenjskem jubileju mu kolegi in kolegice iskreno čestitamo. Veseli nas, da smo lahko z njim sodelovali, in želimo si, da se bomo srečevali tudi v prihodnjih letih.