

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

ANA ZALETELJ

**PREDLOG VKLJUČITVE NOVIH VIDIKOV RAZMERIJ
KOORDINACIJSKE NARAVE V METODO MUKOZ**

MAGISTRSKO DELO

Mentor: prof. dr. Miran Mihelčič

Ljubljana, 2010

Št.: 104-MAG-ISO/2009

Datum: 29. 6. 2009



Ana ZALETELJ, univ. dipl. inž. rač. in inf.

L j u b l j a n a

Fakulteta za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani izdaja naslednjo magistrsko nalogo

Naslov naloge: **Predlog vključitve novih vidikov razmerij koordinacijske narave v metodo MUKOZ**

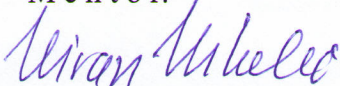
Determining ranks of the new coordinative relationship's aspects in the MUKOZ method

Tematika naloge:

V nalogi opredelite osnovne pojme, povezane s kakovostjo organizacije združbe, in predstavite modele za merjenje te kakovosti. V literaturi proučite pojme oblasti, moči in vpliva kot pomembne dejavnike koordiniranja, njihovo povezanost z organizacijsko politiko ter vpetost v različne vrste koordinacijskih razmerij. Pojasnite, kdaj informacijski sistem v združbi služi politiki organiziranja in kdaj organizacijski politiki.

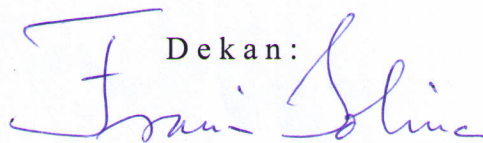
Metodologija ugotavljanja kakovosti organizacije združb (MUKOZ) predstavlja eno od metod za pridobivanje podatkov o organizaciji združbe. Z vprašalnikom lahko nosilci odločanja pridejo do ustreznih podatkov oziroma informacij o vseh vrstah organizacijskih razmerij v združbi za ugotavljanje ugodnosti organizacije. Izboljšanje informacijske podlage za zajemanje podatkov o organizaciji združbe lahko nosilec odločanja pomaga pri sprejemanju boljših odločitev. Zato ocenite MUKOZ z vidika ustreznosti vključenosti pojmov oblasti, moči in vpliva v zbirko podatkov. Ugotovite, ali obstoječi vidiki razmerij koordinacijske narave v MUKOZ dovolj obravnavajo omenjene pojme, ter ponudite izboljšave s predlogom novih vidikov teh razmerij. Vsak novi predlagan vidik primerno uvrstite v razmerje koordinacijske narave ter izdelajte 6-ravenko lestvico njegove kakovosti. Preverite primernost predlaganih vidikov v praksi in oblikujte vprašalnik za ugotovitev konkretnih organizacijskih razmer v združbah z vidika koordiniranja in komuniciranja.

Mentor:


prof. dr. Miran Mihelčič



Dekan:


prof. dr. Franc Solina

IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Spodaj podpisana Ana Zaletelj, z vpisno številko 24940023, sem avtorica magistrskega dela z naslovom

Predlog vključitve novih vidikov razmerij koordinacijske narave v metodo MUKOZ

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem magistrsko delo izdelala samostojno pod vodstvom mentorja prof. dr. Mirana Mihelčiča
- so elektronska oblika magistrskega dela, naslova (slov., angl.), povzetka (slov., angl.) ter ključne besede (slov., angl.) identični s tiskano obliko magistrskega dela
- in soglašam z javno objavo elektronske oblike magistrskega dela v zbirki »Dela FRI«.

V Ljubljani, dne 19.3.2010

Podpis avtorice: _____

ZAHVALA

Za pomoč in potrpežljivost pri izdelavi magistrskega dela se iskreno zahvaljujem mentorju prof. dr. Miranu Mihelčiču.

Zahvaljujem se vsem prijateljem in sodelavcem, ki so mi s sodelovanjem pri izpolnjevanju anket omogočili proučevanje vidikov razmerij koordinacijske narave.

KAZALO

Povzetek.....	1
Abstract	2
1 Uvod	3
1.1 Opredelitev problema	3
1.2 Namen in cilji.....	4
1.3 Metoda dela.....	4
1.4 Zgradba magistrskega dela	5
2 Organizacija združbe	7
2.1 Razmejitev pojma »organizacija združbe« od pojma »gospodarska združba«	7
2.2 Opredelitev organizacije združbe	8
2.3 Organizacijska razmerja.....	9
2.4 Kakovost organizacije združbe	14
3 Modeli za analiziranje kakovosti organizacije združb.....	18
3.1 Pristopi analiziranja kakovosti organizacije združb	18
3.2 Preglednica uravnoteženih dosežkov	18
3.3 Evropski model kakovosti	20
3.4 Metoda Aleksandra J. Matejka	21
3.5 Metoda 20 ključev	22
3.6 Organizacijsko vzdušje	24
3.7 Metoda ugotavljanja kakovosti organizacije združb.....	26
3.8 Primerjava metode MUKOZ z evropskim modelom kakovosti (EQA), preglednico uravnoteženih dosežkov in metodo organizacijsko vzdušje	28
3.9 Analiziranje organizacije združb	35
3.10 Samoocenjevanje združb.....	37
4 Proučevanje Metode za ugotavljanje kakovosti organizacije združb (MUKOZ)	39
4.1 Opredelitev predmeta, namena in procesa analize.....	39
4.2 Opredelitev pojmov oblasti, moči in vpliva.....	40
4.3 Moč v združbah	45
4.4 Obravnava oblasti, moči in vpliva v metodi MUKOZ	51
5 Informacijski sistem, politika organiziranja in organizacijska politika	57
5.1 Podatek, informacija in informacijski sistem	57
5.2 Informacijski sistem v procesu odločanja.....	59
5.3 Organizacijska politika in politično delovanje v združbah.....	61
6 Novi vidiki koordinacijske narave	66
6.1 Predstavitev novih vidikov	66
6.2 Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe	66
6.3 Pomoč ravnateljev pri reševanju problemov podrejenih z nakazovanjem rešitev	67
6.4 Sposobnost ravnateljev pri zagotavljanju ustreznih zunanjih sodelavcev za uravnoteženje moči v združbi	69
6.5 Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot	70
6.6 Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog	71
6.7 Ustreznost organizacijske sestave združbe za razvoj organizacijskega učenja	72
6.8 Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave.....	74
6.9 Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih	75
7 Analiza razvrstitev vidikov koordinacijske narave.....	77
7.1 Opredelitev problema	77

7.2	Težave pri pridobivanju anket.....	78
7.3	Pristop k obdelavi podatkov	79
7.4	Statistična obdelava podatkov	79
7.5	Razvrstitev vidikov tehnično – koordinacijske narave.....	81
7.6	Razvrstitev vidikov kadrovske – koordinacijske narave.....	82
7.7	Razvrstitev vidikov koordinacijsko – motivacijske narave.....	84
7.8	Razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave.....	85
7.9	Razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave	86
7.10	Ugotovitve ob izidih	87
8	Vprašalnik za hitro ugotavljanje dejanskih organizacijskih razmer.....	91
8.1	Uvod	91
8.2	Predstavitve novega vprašalnika	91
8.3	Izračun kazalcev kakovosti organizacije združbe z novim vprašalnikom	103
9	Sklepne ugotovitve	107
10	Priloge	109
10.1	Prekrivanje vidikov po posameznih razmerjih	110
10.2	Razvrstitev vidikov razmerja tehnično – koordinacijske narave po raznih sodilih 113	
10.3	Razvrstitev vidikov kadrovske – koordinacijskega razmerja po raznih sodilih ..	115
10.4	Razvrstitev vidikov koordinacijsko – motivacijske narave po raznih sodilih	117
10.5	Razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave po raznih sodilih	118
10.6	Razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave po raznih sodilih	120
10.7	Statistična obdelava razvrstitev vidikov koordinacijske narave	121
11	Uporabljena literatura.....	132
11.1	Avtorska literatura	132
11.2	Druga literatura	136

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 2.1: Značilnosti uspešnih in manj uspešnih združb (Peters-Waterman v: [18] Ivanko, 1999; 8, prilagojeno)	14
Preglednica 2.2: Kratko- in dolgoročne uspešne in učinkovite združbe	15
Preglednica 3.1: Primerjava metode MUKOZ, evropskega modela kakovosti, preglednice uravnoteženih dosežkov in metode organizacijskega vzdušja	32
Preglednica 4.1: Temelji in značilnosti moči	43
Preglednica 4.2: Izidi uporabe medosebne moči z različnimi skupinami podrejenih po Yuklu ([59] Rollinson, 2005; 398)	47
Preglednica 4.3: Kipnisova opredelitev taktik moči ([59] Rollinson, 2005; 396, prilagojeno)	48
Preglednica 4.4: Primeri vidikov organizacijskih razmerij koordinacijske narave, ki obravnavajo pojme oblasti, moči in vpliva.....	52
Preglednica 5.1: Organizacijska politika po Mintzbergu ([59] Rollinson, 2005; 404)	62
Preglednica 7.1: Razvrstitev pomena vidikov tehnično – koordinacijske narave	81
Preglednica 7.2: Razvrstitev pomena vidikov kadrovske – koordinacijske narave	83
Preglednica 7.3: Razvrstitev pomena vidikov koordinacijsko – motivacijske narave	84
Preglednica 7.4: Razvrstitev pomena vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave	85
Preglednica 7.5: Razvrstitev pomena vidikov izključno koordinacijske narave	86
Preglednica 7.6: Razvrstitev pomena predlaganih vidikov	88
Preglednica 8.1: Širina nadzornega razpona v združbi s 100 zaposlenci	96
Preglednica 10.1: Prekrivanje vsebine vidikov razmerij koordinacijske narave.....	110
Preglednica 10.2: Razvrstitev vidikov razmerja tehnično – koordinacijske narave po raznih sodilih	114
Preglednica 10.3: Razvrstitev vidikov kadrovske – koordinacijskega razmerja po raznih sodilih	116
Preglednica 10.4: Razvrstitev vidikov koordinacijsko – motivacijske narave po raznih sodilih	117
Preglednica 10.5: Razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave po raznih sodilih	119
Preglednica 10.6: Razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave po raznih sodilih....	120
Preglednica 10.7: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon pri vidikih razmerja tehnično – koordinacijske narave	121
Preglednica 10.8: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon po vidikih razmerja kadrovske – koordinacijske narave	124
Preglednica 10.9: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon po vidikih razmerja koordinacijsko – motivacijske narave	126
Preglednica 10.10: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon po vidikih razmerja koordinacijsko – komunikacijske narave	128
Preglednica 10.11: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon po vidikih razmerja izključno koordinacijske narave.....	129

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Shematičen prikaz organizirane oziroma neorganizirane dejavnosti posameznika oziroma skupine ([23] Kavčič, 1991; 14)	9
Slika 2.2: Grozd organizacijskih razmerij (povzeto po: [42] Mihelčič, 2008; 92)	12
Slika 3.1: Uravnotežen sistem kazalcev in kazalnikov kot strateški okvir delovanja ([22] Kaplan, Norton, 2000; 207)	19
Slika 3.2: Prvine Evropske nagrade za kakovost ([41] Mihelčič, 1996, 141).....	20
Slika 3.3: Diagram povezav med ključi ([25] Kobayashi, 2003; 12)	23
Slika 3.4: Temeljni elementi sistema organizacijskega vzdušja	24
Slika 3.5: Usmerjenost organizacije.....	27
Slika 3.6: Načrtovanje izboljšav s samoocenjevanjem ([8] Conti, 1999; 53).....	38
Slika 4.1: Temelji moči in proces vplivanja na posameznika ([59] Rollinson, 2005; 388).....	43
Slika 4.2: Vennov diagram moči, oblasti in vpliva (povzeto po: [1] Adizes, 1996; 146)	45
Slika 4.3: Proces pooblaščenja ([27] Kreitner in Kinicki, 2004; 570).....	46
Slika 4.4: Priljubljenost uporabe taktike moči pri vplivanju na nadrejene in podrejene po Kipnisu ([59] Rollinson, 2005; 397)	49
Slika 4.5: Vpliv dejavnika oblasti v vidikih razmerij koordinacijske narave	55
Slika 4.6: Navzočnost dejavnika »oblast« v razmerjih koordinacijske narave	56
Slika 5.1: Informacijska tehnologija, informacijski in poslovni sistem ([2] Alter, 1999; 43) .	57
Slika 5.2: Razmerje med podatki, informacijo in znanjem ([2] Alter, 1999; 49)	58
Slika 5.3: Proces odločanja reševanja problema ([42] Mihelčič, 2008; 302)	59
Slika 5.4: Moralnost političnega delovanja ([73] Velasquez in drugi, 1982; 72)	64
Slika 7.1: Udeležba po spolu.....	77
Slika 7.2: Starostna sestava izpolnjevalcev po spolu	77
Slika 7.3: Izobrazbena sestava ocenjevalcev	78
Slika 7.4: Udeležba glede na velikost združbe	78
Slika 7.5: Udeležba glede na status v združbi.....	78
Slika 7.6: Izobrazbena sestava ocenjevalcev glede na status v združbi.....	78
Slika 7.7: Vpliv dejavnika oblasti v obstoječih in novih vidikih koordinacijske narave.....	88
Slika 7.8: Delež nizkega standardnega odklona v razvrstitvah vidikov koordinacijske narave	90
Slika 8.1: Možen prikaz odvisnosti vrednosti organizacije združbe od popolnosti organizacijskega procesa (prirejeno po: [42] Mihelčič, 2008; 142)	105
Slika 10.1: Bimodalna porazdelitev vidika »Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela«.....	123
Slika 10.2: Pritrdilna nesomernost razvrstitve vidikov tehnično – koordinacijske narave	123
Slika 10.3: Odklonilna nesomernost vidikov tehnično – koordinacijske narave.....	123
Slika 10.4: Primerjava srednjih vrednosti razvrstitev vidikov kadrovske – koordinacijske narave	125
Slika 10.5: Primerjava srednjih vrednosti razvrstitev vidikov koordinacijsko – motivacijske narave	127
Slika 10.6: Primerjava srednjih vrednosti razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave	129
Slika 10.7: Primerjava srednjih vrednosti razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave	131

Povzetek

Osrednjo vsebino proučevanja organizacije združbe predstavljajo medsebojna razmerja. Med posamezniki v združbi lahko nastopajo različne vrste (organizacijskih) razmerij, vendar so predmet proučevanja tega dela le razmerja koordinacijske narave in vidiki, ki sodijo k petim vrstam tega razmerja. Raven kakovosti posameznih vidikov organizacijskih razmerij podrobno opredeljuje metoda ugotavljanja kakovosti organizacije združb (v nadaljevanju MUKOZ).

Naloga organizatorja pri urejanju razmerij koordinacijske narave je povezovanje in učinkovito usklajevanje ločeno izvajanih opravkov in s tem opravljenih posameznih delnih delovnih nalog pri uresničevanju celotne naloge združbe. Pri tem gre tudi za vprašanje potrebne moči usklajevalcev – ravnateljev, zato sem vidike razmerij koordinacijske narave analitično ocenila z vidika ustrezne vključenosti pojmov oblasti, moči in vpliva. S tem sem ustvarila osnovo za uresničitev naloge: izboljšati uporabnost metode MUKOZ ob večjem upoštevanju oblasti, moči in vpliva z vključitvijo novih vidikov razmerij koordinacijske narave. Ugotovitve analize sem združila s teoretično podlago omenjenih pojmov in glede na lastne praktične izkušnje izoblikovala ter predstavila nove vidike razmerij predvsem koordinacijske narave. Z razvrščanjem vidikov po njihovi pomembnosti sem ocenila smiselnost uvrstitve novih in po primerjanju vsebin tudi predlagala zamenjavo nekaterih obstoječih vidikov v metodi.

Metoda MUKOZ je le ena od metod za pridobivanje podatkov kakovosti organizacije združbe. Zato sem predstavila in med seboj primerjala še druge domače in tuje modele za analiziranje kakovosti organizacije združb, ki so trenutno aktualni v slovenskem prostoru.

Vsi modeli za merjenje oziroma ugotavljanje kakovosti organizacije združb so časovno obsežni, izidi ugotovitev pa lahko veljajo včasih le v omejenem razdobju. Vprašalnik po metodi MUKOZ vsebuje 150 organizacijskih vidikov – 10 vidikov za vsako razmerje. Zaradi tega sem oblikovala tudi vprašalnik z 18-imi novimi vprašanji – 2 vprašanji za vsako razmerje koordinacijske in komunikacijske narave. S skrajšanim vprašalnikom lahko zaradi njegovega vpliva na skrajšanje časa zajemanja podatkov bolj pogosto ugotavljamo konkretne organizacijske razmere v združbah z vidika koordiniranja in komuniciranja.

Ključne besede: združba, kakovost organizacije združbe, organizacijska razmerja, koordinacija, informacije.

Abstract

Mutual relationships between employees are the central content of the study of firm's organisation. There are different types of (organizational) relationships; nevertheless, this thesis focuses on coordinative relationships and the aspects related to the five types of such relationship, the basic one and four composed. The level of quality of individual aspects of organizational relationships is defined in detail by the Methodology of assessing the quality of organization in a firm (MUKOZ).

The task of the organiser in regulating such coordinative relationships is to combine and efficiently align separately conducted tasks and individual parts of jobs when assuring the entire task to be efficiently performed by a firm. This also involves the issue of the required power of coordinators – managers, which is why the aspects of coordination relationships have been analytically assessed in terms of the inclusion of the notions of authority, power and influence. This served as the basis for the completion of the presented task: improve the usefulness of the MUKOZ methodology from the same point of view by including new aspects of coordinative relationships. The findings of the analysis have been combined with the theoretical basis of the mentioned notions and personal practical experience, so as to formulate and present new aspects of coordinative relationships. By classifying and ranging the aspects in terms of their relevance, the sensibility of the inclusion of new ones was assessed and, based on substantial comparisons, some proposals have been made for replacing certain aspects in the applied methodology.

The MUKOZ methodology is merely one of the methodologies for gathering data on the quality of organisation in a firm (as a formal social unit). Therefore, other domestic and foreign models for analysing the quality of organization in a firm have been presented and compared, which are currently used in Slovenia.

All models used for measuring or establishing the quality of organization in firms are rather lengthy and the outcomes can sometimes only be applied in a specific period. The questionnaire pursuant to the MUKOZ methodology contains 150 organisational aspects – 10 aspects for each of 15 relationships given in the methodology. Therefore, the questionnaire was created also in such a way that it consisted of 18 new questions – 2 for each coordinative and communicational relationship. Due to the impact on reduced time of data gathering, the abbreviated version of questionnaire can be used more frequently to define state of specific organisational relationships in firms in terms of coordination and communication.

Key words: firm, quality of organizations, organizational relationships, coordination, information.

1 Uvod

1.1 Opredelitev problema

Združba je skupina ljudi s skupnimi interesi oziroma dejavnostjo. Med združbami ali člani združb se vzpostavljajo (trajnejša) razmerja različnih vrst. S postavljanjem pravih ljudi na prava mesta oziroma k opravljanju ustreznih nalog pa lahko omogočimo kar najbolj ustrezno (poslovno) delovanje h gospodarskim ciljem usmerjene združbe. »Organizacija gospodarske združbe je sestava medsebojnih razmerij med ljudmi – člani te združbe, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenih ciljev« ([42] Lipovec v: Mihelčič, 2008; 76).

Eden od ciljev nosilcev odločanja v organizacijskem delovanju je doseganje poslovne odličnosti, kar je pogojeno tudi z visoko ravni kakovosti organizacije. Raven kakovosti organizacije združbe lahko preverjamo z raznimi modeli, kot so preglednica uravnoteženih dosežkov, evropski model kakovosti, model organizacijskega vzdušja ali metoda ugotavljanja kakovosti organizacije združb (v nadaljevanju MUKOZ). Modeli se med seboj razlikujejo tako po predmetu proučevanja (analiza poslovanja v širšem smislu oziroma le analiza organizacije) kot tudi po metodi. Prav gotovo pa jim je skupen namen, saj vsi pristopi »predstavljajo orodje – bodisi model bodisi metodo – za sistematično izboljševanje organizacije v smeri večje odličnosti poslovanja« ([58] Rejc, 2001; 150).

Nosilci odločanja morajo za dosego kakovosti organizacije vzpostaviti organizacijsko strategijo in njena načela ter jih nato tudi uresničiti. Po metodi MUKOZ ima raven kakovosti šest razsežnosti (vrednost, zanesljivost, usmerjenost organizacije, organizacijska pripadnost, organizacijska doslednost ter informacijska oskrbovanost), s katerimi lahko v nekem trenutku izmerimo učinek celovitega organizacijskega procesa. »Če poznamo raven nepopolnosti organizacijskega procesa, lahko poskusimo najti vse njegove pomanjkljivosti in jih tudi odpraviti« ([42] Mihelčič, 2008; 141). Pri tem ne moremo brez podrobnega poznavanja in urejanja (organizacijskih) razmerij v združbi. »Ta naj bi glede na spremenjene okoliščine, pa tudi glede na spreminjajoče se potrebe, interese in cilje zaposlencev v združbi pravzaprav odražala kakovost organizacije« ([42] Mihelčič, 2008; 85). V združbi se na podlagi delovnih nalog pojavljajo naslednja organizacijska razmerja: razmerja tehnične, kadrovske, koordinacijske, komunikacijske in motivacijske narave. «Vsako od navedenih vrst razmerij moramo najprej usklajevati znotraj nje same, hkrati pa je kakovost teh notranjih razmerij pogojena tudi s kakovostjo povezanosti posamezne vrste razmerij z drugimi vrstami« ([42] Mihelčič, 2008; 91). Razsežnosti kakovosti organizacije tako izračunamo iz ocen kakovosti 15-ih vrst organizacijskih razmerij. Le-te dobimo na podlagi ocen dejanskega stanja vidikov posameznih razmerij.

Ugodnost vseh vrst organizacijskih razmerij v združbi lahko nosilci odločanja ugotovijo z vprašalnikom, ki vsebuje 150 natančno opredeljenih vidikov – organizacijskih problemov. Zato je zelo pomembno, da vprašalnik vsebuje prava vprašanja. V nasprotnem primeru lahko kaj hitro spregledamo organizacijski(e) problem(e), ki vpliva(jo) na slabšo ali boljšo raven organizacijskih razmerij in s tem na raven kakovosti organizacije, ta pa z veliko verjetnostjo predstavlja eno od orodij k trajni uspešnosti v poslovanju. Z izpopolnjevanjem vprašalnika za

ugotavljanje ugodnosti organizacije lahko pomagamo nosilcem odločanja priti do ustrežnejših podatkov oziroma informacij in s tem do boljših odločitev.

1.2 Namen in cilji

Namen magistrskega dela je izboljšanje metode MUKOZ z vključitvijo v vprašalnik ustreznih vidikov razmerij, ki se tičejo oblasti, moči in vpliva. Metoda MUKOZ predstavlja pomemben del informacijske podlage nosilcem odločanja – ravnateljem, saj bodo ti le s postavljanjem pravih vprašanj lahko dobili ustrezne odgovore in s tem usmeritve za nadaljnje ukrepanje.

Cilji predlaganega magistrskega dela so:

- predstaviti in oceniti modele, ki se uporabljajo za merjenje oziroma ugotavljanje kakovosti organizacije združb,
- proučiti in nadgraditi metodo MUKOZ z večjim upoštevanjem oblasti, moči in vpliva z oblikovanjem in vključitvijo novih vidikov razmerij predvsem koordinacijske narave,
- v praksi preveriti primernost vsebine novih predlaganih vidikov in ugotoviti, ali se po mnenju udeležencev te vsebine znotraj posameznih razmerij prekrivajo, ter
- izpopolniti vprašalnik za ugotovitev konkretnih organizacijskih razmer v združbah z vidika koordiniranja in komuniciranja.

1.3 Metoda dela

Metoda teoretičnega dela temelji na pregledu domače in tuje strokovne literature. Analizirani in opisani bodo osnovni pojmi, povezani z organizacijo združbe (opredelitev združbe, njene organizacije in kakovosti organizacije) ter prednosti in slabosti modelov za analiziranje kakovosti organizacije združb, ki so v slovenskem poslovnem prostoru največkrat uporabljeni. V teoriji organizacije bom preučila tudi pojme oblasti, moči in vpliva ter z njimi povezano organizacijsko politiko. Združbe danes še zlasti ne morejo uspešno izvajati svojega(-ih) temeljnega(-ih) procesa(-ov) brez ustrezne informacijske podpore. Informacije so običajno shranjene v informacijskem(-ih) sistemu(-ih) združbe, ki lahko služi(jo) tako politiki organiziranja kot organizacijski politiki. Na podlagi opredeljenih pojmov in analiziranih značilnosti metode MUKOZ bom poiskala do sedaj še neopredeljene organizacijske probleme, povezane z oblastjo, močjo in vplivom. Le-te bom ustrezno uvrstila v nekatera razmerja koordinacijske narave ter izdelala 6-ravensko lestvico njihove kakovosti.

Metoda MUKOZ predstavlja pomemben del informacijske podlage nosilcem odločanja, zato jim lahko z izboljšanjem metode pomagamo pri sprejemanju boljših organizacijskih odločitev. V metodi MUKOZ je s 6-ravensko lestvico opredeljenih 150 vidikov (10 vidikov za vsako razmerje), katerih najvišja možna raven predstavlja cilj organizacijskih prizadevanj zaposlencev, še zlasti ravnateljev. Ker pa se – če se sploh – ocenjevanje kakovosti organizacije po celotnem vprašalniku zaradi obsežnosti običajno izvaja le enkrat do dvakrat letno, bom sestavila in predstavila kratek vprašalnik, ki bi omogočal bolj pogosto enostavnejše ugotavljanje stanja kakovosti organizacije s področja koordiniranja in komuniciranja. Vprašalnik bo vseboval 18 novih vprašanj, ki bodo razvrščena v posamezna

organizacijska razmerja koordinacijske in komunikacijske narave. S tako opravljeno analizo bi nosilci odločanja lahko sproti preverjali, ali se organizacija združbe na področjih koordiniranja in komuniciranja izboljšuje v smeri odličnosti ter tako omogoča združbi učinkovito pridobivanje oziroma vzdrževanje tekmovalne prednosti.

Praktični del predstavlja vprašalnik, v katerem bodo izpolnjevalci poleg nekaj splošnih vprašanj razvrstili nove in obstoječe organizacijske vidike znotraj posameznih razmerij koordinacijske narave od najbolj do najmanj pomembnega. S statistično obdelavo izidov vprašalnika bom preverila, ali so novi vidiki ustrezni za uvrstitev v metodo MUKOZ. Poleg tega bodo izpolnjevalci tudi označili, ali se vsebina vidikov znotraj razmerij prekriva. V primeru enotnega mnenja udeležencev bom predlagala tudi zamenjavo prekrivajočih se organizacijskih vidikov.

1.4 Zgradba magistrskega dela

Magistrsko delo je tematsko razdeljeno na sedem delov:

- opredelitev osnovnih pojmov, povezanih z organizacijo združbe,
- predstavitev in primerjava modelov za analiziranje kakovosti organizacije združb,
- predstavitev in podrobna proučitev metode MUKOZ z vidika oblasti, moči in vpliva,
- informacijski sistem, politika organiziranja in organizacijska politika,
- opredelitev novih vidikov koordinacijske narave,
- analiziranje razvrstitev vidikov koordinacijske narave ter
- predstavitev vprašalnika za ugotavljanje dejanskih organizacijskih razmer.

V prvem delu sem opredelila pojma (gospodarske) združbe in njene organizacije ter njuno razmejitev, saj ju avtorji zelo različno pojmujejo. Sledi predstavitev organizacijskih razmerij vzpostavljenih med člani združb, saj je njihovo ustrezno urejanje prva večja naloga ravnateljev, če želijo doseči uspešno in učinkovito sodelovanje med ljudmi. Prvi del sem zaključila z opredelitvijo kakovosti organizacije združb ter poslovne odličnosti.

Drugi del vsebuje pregled modelov za analiziranje kakovosti organizacije združb. Okvirno je predstavljenih pet modelov. Zadnji, šesti model (MUKOZ – metoda ugotavljanja kakovosti organizacije združb) je opisan bolj podrobno, saj je njegovo proučevanje eden glavnih ciljev dela. Zaradi raznolike ponudbe modelov sem med seboj primerjala štiri modele, ki se pri nas v zadnjem obdobju največkrat omenjajo.

Tretji del je namenjen podrobnejši opredelitvi pojmov oblasti, moči in vpliva, ki so povezani predvsem s koordinacijo oziroma usklajevanjem. Navedene pojme sem proučila tudi v zajetih vidikih metode MUKOZ.

Proučevanje oblasti, moči in vpliva je povezano tudi z organizacijsko politiko, kar je tema četrtega dela. Poleg tega sem pojasnila, kdaj informacijski sistem v združbi služi politiki organiziranja in kdaj organizacijski politiki.

V petem delu je zabeleženih osem novih organizacijskih vidikov koordinacijske narave, kar predstavlja možnost soočanja z osmimi novimi možnimi organizacijskimi problemi. Skladno

z metodo MUKOZ so le-ti podrobno opisani s 6-ravensko lestvico kakovosti in dejavniki ter ustrezno uvrščeni v organizacijska razmerja.

V šestem delu sledi podrobnejša analiza razvrstitev vidikov, saj sem obstoječe in novo predlagane organizacijske vidike koordinacijske narave preizkusila tudi v praksi. Udeleženci so poleg vrstnega reda pomembnosti vidikov označili tudi vsebinsko prekrivanje vidikov znotraj posameznih razmerij.

Ugotavljanje stanja organizacije z metodo MUKOZ naj bi se zaradi obsežnosti vprašalnika preverjalo le enkrat do dvakrat letno. Zato je v sedmem in hkrati zadnjem delu predstavljen poenostavljen vprašalnik za pogostejše ugotavljanje stanja vidikov koordinacijske in komunikacijske narave organizacije združbe.

Magistrsko delo sem zaključila s predstavitvijo sklepnih ugotovitev o metodi MUKOZ z upoštevanjem večje vloge pojmov oblasti, moči in vpliva. Ugotovitve izhajajo iz vsebine teoretičnega in praktičnega dela.

2 Organizacija združbe

2.1 Razmejitev pojma »organizacija združbe« od pojma »gospodarska združba«

Združba je skupina več ljudi, ki jih družijo skupni interesi oziroma skupna dejavnost. Ljudje v združbah lažje uresničijo postavljene cilje oziroma jim združba njihovo izpolnitev sploh omogoči. »Združba je namreč oblika, ki omogoča, da se splošno znanje in počenje posameznikov nadomesti s specializiranim delom ali znanjem manjšega ali večjega števila posameznikov tako, da vsi skupaj dosežejo boljši učinek« ([42] Mihelčič, 2008; 20). Pri tem združbe svojim članom vsiljujejo določene omejitve glede njihovega delovanja.

Po Mihelčiču ([45] 2007; 4) je združba oblika dolgoročnejšega sodelovanja vanjo vključenih ljudi, ki je usmerjena k zadovoljevanju določenih potreb in s tem uresničevanju opredeljenega interesa oziroma doseganju izbranih ciljev teh ljudi. Ljudje v gospodarskih združbah – podjetjih so med seboj povezani v delitvi dela s ciljem spremeniti vrednostno izražene vloške v vrednostno izražene učinke na gospodarsko smotrni način.

Iz zgornje opredelitve združbe lahko razberemo naslednje:

1. Združbo sestavljajo ljudje.
2. Združbe temeljijo na delitvi dela in obenem na koordinaciji aktivnosti njenih pripadnikov.
3. Združbe se oblikujejo za doseg nekega cilja.
4. Združbe imajo hierarhično zgradbo oblasti.
5. Združbe delujejo na temelju določenih pravil in postopkov ([4] povzeto po: Berlogar, 1999; 34).

Teorija (gospodarske) združbe in iz nje izvedena praksa ekonomike združbe se ukvarjata z ekonomskimi vprašanji: pridobivanje in vstopanje proizvodnih tvorcev kot prvin poslovnega procesa v sam proces, njihova poraba (potroški) in ovrednotenje (stroški), ustvarjene in prodane količine poslovnih učinkov ter njihove prodajne cene (prihodki in odhodki), vrste in sestave sredstev združbe ter njihovih virov. **Teorija organizacije** pa skuša odgovoriti na vprašanje, kakšna je organizacija in kaj se bo zgodilo ob neki sestavi razmerij med ljudmi. Teorija organizacije preučuje predvsem skrite oziroma manj vidne vidike združbe, kot so »stališča, součinkovanja, povezave, vrednote, občutki, razmerja, skupinske norme v vedenju in vrste organizacijskih sestav« ([42] Mihelčič, 2008; 20).

Teorija organizacije združbe se od teorije gospodarske združbe loči tudi pri obravnavanju okolja. Teorijo združbe zanima predvsem tisti del okolja, ki se ukvarja s trgi prvin poslovnega procesa, denarja in poslovnih učinkov. Teorijo organizacije pa bolj zanimajo »druge združbe v okolju – ponudniki dolgotrajnejših stikov ali možnostni člani (ali družabniki) zunanje organizacije, silnice, npr. zakonodaja, ki vplivajo na oblikovanje družbenih vrednot ter s tem na organizacijske oblike, in obstoječi zunanji interesi v združbi« ([42] Mihelčič, 2008; 21).

Ekonomika poslovanja v preteklosti ni posvečala veliko pozornosti organizaciji združbe. To se je spremenilo šele z uveljavitvijo teorije transakcijskih stroškov v drugi polovici 20. stoletja, zaradi katere se je povečalo zanimanje ekonomistov za organizacijo združbe.

2.2 Opredelitev organizacije združbe

Organizacija združbe v literaturi ni enotno opredeljena, pogledi nanjo in teorije so številne. Nek pojav je mogoče opazovati z več zornih kotov in tako avtorji v svojih opredelitvah poudarjajo različne vidike: nekateri dajejo pomen združevanju ljudi, drugi sestavi razmerij med ljudmi ali sestavi dejavnosti, ki jih opravljajo v združbah, nekateri pa poudarjajo procese, ki v združbah potekajo. Glavni razlog za množico različnih opredelitev organizacije je tudi v sami zapletenosti pojma organizacije, kar otežuje poenotenje pogledov in pristopov.

Organizacija je skupnost ljudi in sredstev, ki si z določenim usmerjenim delovanjem prizadeva doseči zastavljene skupne cilje. Po Tavčarju ([70] 2006b; 23) »je organizacija skupnost interesov udeležencev, živ organizem«. Za Kavčiča ([23] 1991; 13) je »organizacija relativna celota, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem«. Allen ([50] Ovsenik, 1999; 108) opredeljuje združbo kot mehanizem ali strukturo, ki usposablja žive stvari, da (lahko) delajo skupaj na učinkovit način. Iz zgornjih opredelitev lahko razberemo, da je organizacija sredstvo oziroma orodje za doseganje ciljev, ki jih posameznik ali skupina neorganiziranih posameznikov ne more doseči.

V strokovni literaturi se pojem organizacija pojavlja vsaj v trojnem pomenu:

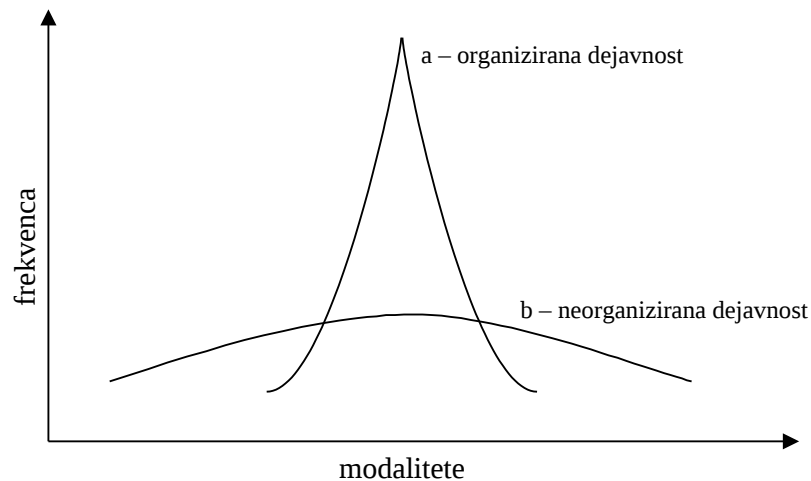
- organizacija kot dejavnost sama (oznaka splošnega pojma za podjetje, bolnišnico, ...),
- organizacija kot objekt dejavnosti, kot tisto, kar institucijo tvori (npr. organizacija podjetja), ter
- organizacija kot dejavnost, organiziranje (npr. oblikovanje organizacije podjetja).

V delu nas bo predvsem zanimala opredelitev organizacije v drugem pomenu – npr. organizacija podjetja. Lipovec opredeli organizacijo na splošno na naslednji način:

»Organizacija je struktura medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale družbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja skupine.« ([34] Lipovec, 1974; 29)

Adizes ([1] 1996; 142) meni, da se je organizacija rodila, ko smo se zavedli potrebe po vzajemni odvisnosti. Brez nje ne bi bilo nobene organizacije in nobenega vodenja podjetij. Enakega mnenja je tudi Kavčič ([23] 1991;14), ki pravi, da organizacija omogoča posamezniku oziroma skupini posameznikov, da opravljajo naloge in dosegajo cilje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli.

Kako pa ločimo organizirano skupino od neorganizirane? Organizacija usmerja dejavnost članov tako, da dovoljuje in spodbuja tisto dejavnost, ki služi doseganju cilja in preprečuje (tudi prepoveduje) ostale dejavnosti. Organizirana dejavnost je zato bolj enovita in vsebuje mnogo manj različnih načinov delovanja (modalitet). Seveda se izbrani načini delovanja pri organizirani dejavnosti pojavljajo pogostejše kot pri neorganizirani. Pri neorganizirani dejavnosti je značilna večja raznolikost in manjša frekvenca posameznega načina delovanja. Slika 2.1 prikazuje organizirano (krivulja a) in neorganizirano (krivulja b) dejavnost.



Slika 2.1: Shematičen prikaz organizirane oziroma neorganizirane dejavnosti posameznika oziroma skupine ([23] Kavčič, 1991; 14)

Temelj za proučevanje organizacije je spoznavanje povezav, součinkovanj in razmerij med ljudmi v združbi, usmerjeni k gospodarskim ciljem. Posledice součinkovanj so določeni vzorci vedenja, s katerimi se med člani združb oziroma združbami vzpostavijo razmerja.

Končni namen našega obstoja so medsebojna razmerja. Na svetu ni ničesar, kar ne bi služilo nečemu drugemu ali bilo z nečim v funkcionalnem medsebojnem razmerju. Nalivnik, s katerim pišem, je brez pomena, če ne pusti sledi na papirju. Dihanje je brez pomena, če mojega telesa ne oskrbi s kisikom ([1] Adizes, 1996; 36-37).

2.3 Organizacijska razmerja

Po Coasu ([7] 1937; 393) je podjetje sestavljeno iz sistema razmerij, ki se vzpostavijo takrat, ko lastnik zagotavlja sodelovanje drugih in obvladuje njihovo delovanje v podjetju. Tudi Lipovčeva opredelitev organizacije postavlja medsebojna razmerja med ljudmi v središče pozornosti. Ko delovni opravke oziroma nalogo opravlja skupina ljudi, se takoj pojavi problem organiziranja na področju medsebojnih razmerij med sodelujočimi. Predstavljajte si, da ste na izletu s prijatelji in se vaša pot konča pred podrtim mostom čez potok. Se boste obrnili nazaj, poskušali najti drug most ali pa morda poskusili narediti zasilno brv? V vsakem primeru se boste morali skupaj s prijatelji odločiti za rešitev. Zato je urejanje razmerij prva večja naloga ravnatelja oziroma organizatorja, če želi doseči uspešno in učinkovito sodelovanje med ljudmi.

Med posamezniki lahko nastopajo različna (organizacijska) razmerja. Naj jih le nekaj navedem:

- zunanja in notranja razmerja,
- razmerja med pripadniki različnega spola,
- zaposlitvena razmerja,
- razmerja med oddajniki in prejemniki sporočil,
- pozitivna in negativna razmerja,
- razmerja med predpostavljenim in podrejenim,

- razmerja moči,
- stalna in kratkotrajna razmerja,
- navpična, vodoravna, diagonalna in vzporedna razmerja,
- razmerja s tehnične, politične, kulturne in verske perspektive, ... (povzeto po: [42] Mihelčič, 2008; 81-83).

Razmerja med predpostavljenim in podrejenim je v svoji knjigi *The reality of organizations* – Bistvo organizacij podrobneje opredelila Rosemary Stewart. Stewartova ([66] 1994; 59) meni, da je to razmerje najpomembnejše in včasih tudi edino, ki je formalno določeno v združbi. Razmerje med predpostavljenim in podrejenim je vidno na organizacijski shemi, njegova ugodna urejenost pa se kaže v učinkovitosti organizacijske enote.

Na učinkovitost in produktivnost združbe pa vplivajo tudi negativna razmerja na delovnih mestih. Negativna razmerja lahko opredelimo kot vzajemno delovanje med dvojico, ki se kaže kot nenaklonjenost, sovraštvo, prikrivanje, nasprotovanje, nesoglasje ali prezir ([49] Morrison, 2008; 331). Morrisonova je leta 2008 raziskala njihov vpliv na:

- poistovetenje zaposlencev z organizacijskimi cilji in vrednotami,
- zadovoljstvo zaposlencev na delovnih mestih,
- menjavo delovnega mesta zaposlitve ter
- povezanost delovnih skupin.

Raziskava ([49] Morrison, 2008; 340) je pokazala, da so tisti zaposlenci, ki imajo vsaj eno negativno razmerje na delovnem mestu, veliko manj zadovoljni, ne čutijo organizacijske pripadnosti in so člani manj povezanih delovnih skupin. Ti zaposlenci zelo verjetno načrtujejo tudi zamenjavo delovnega mesta zaposlitve, s čimer združba izgubi čas in denar, ki ga je vložila v vzgojo in izobraževanje posameznika. Več kot polovica ocenjevalcev (število vseh anketiranih je bilo 412) je imelo vsaj eno negativno razmerje.

Na podlagi delovnih nalog oziroma vlog, ki so izvedene iz opravkov, se v združbi pojavljajo naslednja organizacijska razmerja:

- razmerja tehnične ali tehnološke oziroma predmetne narave,
- razmerja kadrovske oziroma strokovne narave,
- razmerja koordinacijske oziroma hierarhične ali oblastvene narave,
- razmerja komunikacijske narave in
- razmerja motivacijske narave ([42] Mihelčič, 2008; 86).

Pri urejanju **razmerij tehnične narave** razčlenimo dejavnost združbe na opravke in delovne naloge tako, da bo:

- zaporedje opravkov pri zagotavljanju prvin ter ustvarjanju določenega poslovnega učinka kar najbolj gospodarno in smiselno,
- pri izvajanju opravka oziroma opravljanju delovne naloge uveljavljeno načelo najprimernejše uporabe značilnosti člana združbe glede na posamezne sestavine zahtevnosti dela člana združbe,
- razmerje med izdelavnim časom na eni strani ter pripravljalno – zaključnim in pomožnim časom na drugi strani čim večje,
- pri izvajanju opravka oziroma opravljanju delovne naloge poraba oziroma izraba predmetov dela in storitev ter uporaba delovnih sredstev čim bolj gospodarna.

Za doseganje ciljev združbe morajo člani združbe opraviti delovne naloge, ki so podane s ciljno, prostorsko in časovno uresničitvijo opravkov. Posamezne člane združbe moramo

vključiti v opravljanje delovnih nalog tako, da se v kar največji meri potrjuje njihova usposobljenost za delo in druge pozitivne osebnostne značilnosti. To pa je tudi vsebina **razmerij kadrovske narave**.

Pri oblikovanju **razmerij koordinacijske narave** povezujemo izvajanje opravkov oziroma opravljanje delnih delovnih nalog različnih članov združbe v tako zaporedje dejavnosti, da bo širše opredeljeno nalogo mogoče opraviti na najbolj smotrni način. To pa lahko dosežemo s primernim oblikovanjem delovnih programov posameznih članov združbe ter njihovim logičnim povezovanjem.

Z urejanjem **razmerij komunikacijske narave** bo zaposlenec pravočasno in čim bolj popolno obveščen o:

- ciljih združbe in okvirni sliki dejavnosti za njihovo uresničevanje ter običajnih razmerah, v katerih bodo te dejavnosti potekale;
- opravljanju/opravi oziroma nalogi, ki ga/jo mora izvršiti;
- času (koledarski rok), kjer mora biti popravek ali naloga izvršen(a);
- prostoru (kraju), na katerem mora popravek ali nalogo izvršiti;
- pogojih dela, ki se razlikujejo od običajnih;
- sodelujočih pri uresničevanju naloge;
- natančno opredeljeni zahtevani kakovosti dela – učinku;
- nagradi za svoj prispevek ([42] Mihelčič, 2008; 90).

S tem bo lahko vsak član v procesu komuniciranja prispeval k večji kakovosti organizacije združbe.

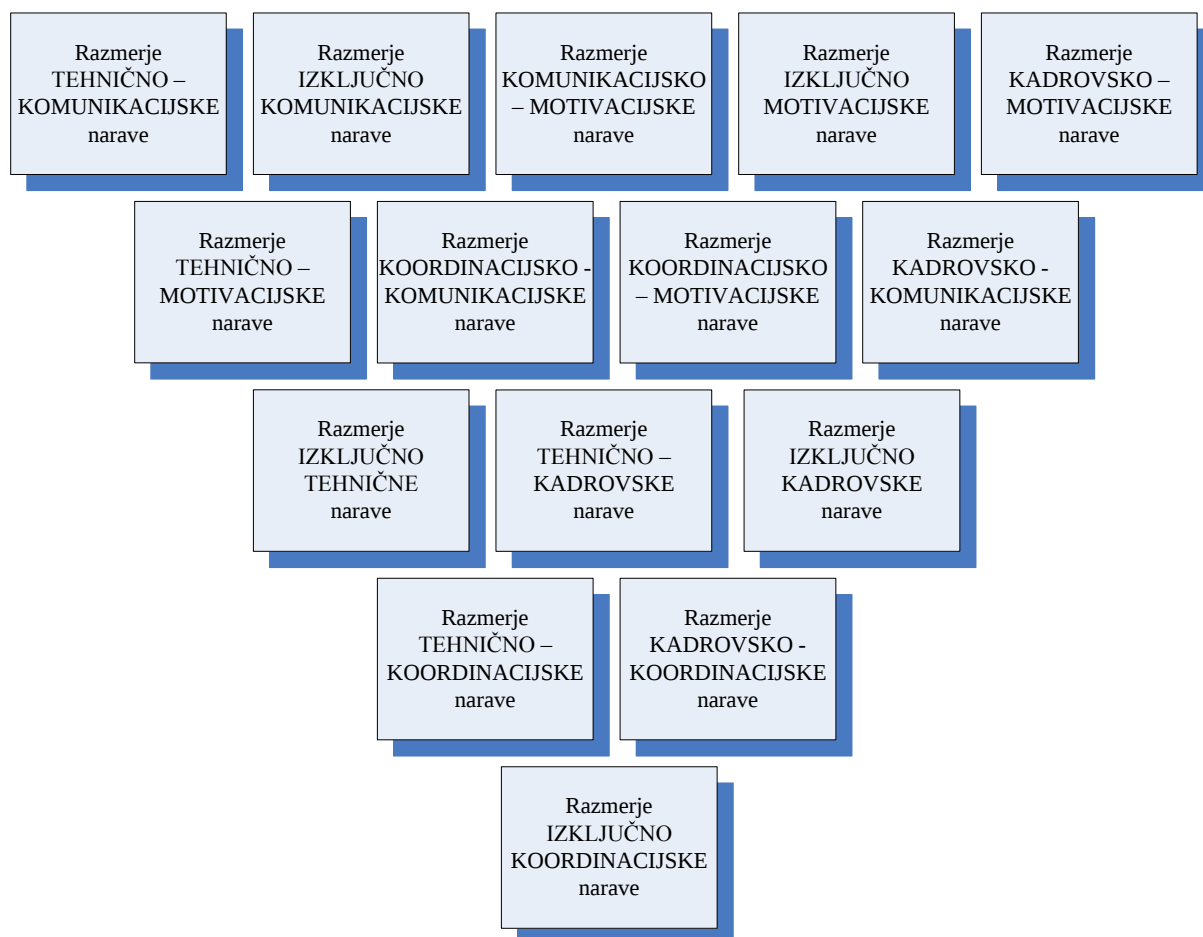
Z oblikovanjem **razmerij motivacijske narave** posamezne člane združbe pripravimo za sodelovanje pri uresničevanju ciljev združbe. Pri tem moramo paziti, da zaposlenca ne prizadenemo v njegovem zadovoljstvu, ponosu in samozavesti. V tem primeru lahko resno zmanjšamo njegov prispevek k doseganju ciljev združbe.

Opisana razmerja urejamo najprej znotraj njih samih. Kakovost teh notranjih razmerij je odvisna tudi od ustrezne povezanosti posameznega razmerja z drugimi. Tako dobimo pet temeljnih ter deset zloženih razmerij, ki jih morajo ravnatelji skladno urediti že pri usklajevanju dela med dvema posameznikoma v združbi.

Vseh 15 organizacijskih razmerij je predstavljeno na sliki 2.2. Razmerja so prikazana v obliki – prispodobi organizacijskega grozda, saj ta ponazarja:

- prodornost klina,
- trikotnik kot znak varnosti – ščit in
- zbliževanje ali konvergenco.

Vse tri utemeljitve se po Mihelčičevem mnenju dopolnjujejo. »Ljudje v združbi in njeni organizaciji iščejo tako možnost večje prodornosti v soočanju z izzivi sveta kot varnost in zadovoljstvo v skupnosti« ([42] Mihelčič, 2008; 91).



Slika 2.2: Grozd organizacijskih razmerij (povzeto po: [42] Mihelčič, 2008; 92)

Naloge ravnateljev pri vzpostavitvi posameznih razmerij so naslednje:

- pri razmerju **tehnično – komunikacijske** narave: določitev in zagotovitev tehničnih sredstev za medsebojno obveščanje ter načinov ugotavljanja in sporočanja o ustreznosti ter (posledično) istovetnosti predvidenih opravkov in delovnih mest zahtevam učinkovitega poslovnega procesa;
- pri razmerju **izključno komunikacijske** narave: določitev vsebine in oblike sporočil kot veznega člena med nosilci nalog;
- pri razmerju **komunikacijsko – motivacijske** narave: določitev motivacijskih orodij za doslednost v komuniciranju in vrst sporočil glede spodbud članom združbe;
- pri razmerju **izključno motivacijske** narave: uskladitev pomena motivacijskih orodij (v širšem smislu) glede na namen ali poslanstvo in cilje združbe;
- pri razmerju **kadrovsko – motivacijske** narave: razvoj motivacijskih orodij glede na spoznane interese članov združbe in prilagoditev izbire zaposlencev razpoložljivim motivacijskim orodjem;
- pri razmerju **tehnično – motivacijske** narave: določitev globljega smisla vsakega izvajanja opravka in motivacijskih orodij za izvedbo opravkov;
- pri razmerju **koordinacijsko – komunikacijske** narave: določitev tokov sporočil pri dodeljevanju nalog in pri poročanju o opravljanju nalog;
- pri razmerju **koordinacijsko – motivacijske** narave: izpopolnitev motivacijskih orodij za učinkovito prenašanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti na sodelavce ter za prispevek opravljenih delnih ali ožjih delovnih nalog k izvedbi širših nalog;

- pri razmerju **kadrovsko – komunikacijske** narave: določitev in uporaba ustreznega načina komuniciranja med člani združbe glede na njihove osebne in izobrazbene značilnosti;
- pri razmerju **izključno tehnične** narave: določitev opravkov, vključno z navedbo delovnih sredstev, in njihove logične povezanosti pri ustvarjanju poslovnih učinkov;
- pri razmerju **tehnično – kadrovske** narave: pridobivanje zaposlencev z ustreznimi delovnimi področji za izvajanje opravkov;
- pri razmerju **izključno kadrovske** narave: uskladitev strokovnih znanj in osebnih značilnosti med člani združbe;
- pri razmerju **tehnično – koordinacijske** narave: določitev skupnih usklajevalcev pri izvajanju opravkov in s tem praviloma tudi pri opravljanju nalog;
- pri razmerju **kadrovsko – koordinacijske** narave: prilagoditev načina usmerjanja članov združbe glede na njihove osebne in izobrazbene značilnosti;
- pri razmerju **izključno koordinacijske** narave: prevzemanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti od nadrejenih nosilcev ter določitev načina, širine in jakosti pooblaščenja (podrejenih) sodelavcev ([42] Mihelčič, 2008; 97-98).

Vsako organizacijsko razmerje je določeno z vsaj štirimi določili oziroma razsežnostmi. Ta so:

- **vsebina**, ki je »bodisi podana bodisi samodejna z delovanjem članov združbe bodisi z nalogami ravnateljev pri urejanju posamezne vrste razmerij« ([42] Mihelčič, 2008; 99);
- **smer**, ki je »bodisi a) določena s pobudnikom razmerja v stikih med člani (kdo daje komu pobudo; ali daje pobudo eden večjemu številu članov ali več njih enemu članu) bodisi b) pogojena s težnjo po ohranjanju, izboljševanju – kar je običajno – ali poslabševanju razmerja bodisi c) značilna po eni, dveh ali več neposrednih ali posrednih usmeritvah« ([42] Mihelčič, 2008; 99);
- **čas** (čas trajanja razmerja oziroma čas potreben/določen za vzpostavitev izbrane ravni kakovosti določenega vidika oziroma razmerja);
- **obseg** (število vidikov v posameznem razmerju in z njimi povezanih sestavin – število članov, njihovih sposobnosti, ...).

V zgornji spisek določil bi lahko vključili še enega: **sprejemljivost ali prisila**. Člani združbe so »v mejah (kakovostno) sprejemljivega razmerja pripravljeni ciljno delovati, izven teh meja pa je potrebna prisila« ([42] Mihelčič, 2008; 99). Vendar pa lahko ti stanji že izražata kakovost razmerja, zato vključevanje tega določila še ostaja odprto.

Z urejenimi razmerji lahko premagamo odtujevanje med ljudmi, ki smo ga ustvarili z delitvijo dela. »Razmerja, ki imajo skupno znanje, skupne cilje in vzajemno spoštovanje, so popolna za koordinacijo, saj omogočajo oblikovanje skupne identitete, ki pospešuje usklajeno skupno delovanje« (Hoffer Gittell v: [30] Kyriakidou in Özbilgin, 2006; 86).

Pravo bistvo stvari na poti k doseganju kakovosti v združbah in njenemu najvišjemu idealu poslovni odličnosti so po Crosbyju ([9] Crosby, 1990; 49) prav razmerja in s tem tudi organizacija.

2.4 Kakovost organizacije združbe

Učinkovitost in uspešnost združb

Po Ivanku (primerjajte: [18] Ivanko, 1999; 22) imajo »(sic!) združbe vedno večji pomen za človeka in vso družbo, saj smo le prek (sic!) združb sposobni zadovoljevati večino svojih potreb. Samo tisti, ki bodo uspešno obvladovali (sic!) organizacijo združbe, bodo prispevali svoj delež k ekonomskemu in splošnemu družbenemu napredku bodoče človeške družbe.«

Združba je uspešna, če izpolnjuje namen zaradi katerega obstaja. Nastane takrat, ko posameznik ne more sam zadovoljiti svojih potreb. Če želimo imeti uspešno združbo, moramo zadovoljiti prihodnje potrebe posameznikov. Uspešne združbe so podjetne, ustvarjalne, vnaprej pripravljene na prihodnje potrebe posameznikov.

Združbe, ki so osredotočene le na trenutno delovanje, se ločijo od združb, ki že upoštevajo prihodnje delovanje. Prve so v določenem časovnem obdobju zelo uspešne in dosežejo največjo povrnitev vloženih sredstev. Take združbe praviloma ne skrbijo dovolj za razvoj in probleme rešujejo le kratkoročno, zato skoraj zanesljivo zaidejo v krizo. Za združbe, ki sproti ukrepajo za prihodnje delovanje, je značilna nekoliko nižja raven uspešnosti, vendar jim dobiček, sicer počasneje, a stalno raste.

Po Ivanku ([18] 1999; 7) je učinkovitost združbe »mera izkoristka, ki nastane kot posledica razmerja med vložki in izidi pri notranjem delovanju (sic!) združbe ter je odvisna predvsem od organiziranja notranjih dejavnikov«. Uspešnost združbe pa je »mera, ki nastane kot posledica razmerja med doseženimi izidi in postavljenimi cilji«. Uspešne in učinkovite združbe se znajo hitro odzivati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov (skupne vrednote, kadri, njihova znanja in sposobnosti,...).

V preglednici 2.1 so prikazane osnovne značilnosti uspešnih in učinkovitih združb v primerjavi z manj uspešnimi.

Preglednica 2.1: Značilnosti uspešnih in manj uspešnih združb (Peters-Waterman v: [18] Ivanko, 1999; 8, prilagojeno)

USPEŠNE	MANJ USPEŠNE
Usmerjenost v ukrepanje!	Dolgotrajno analiziranje! Zapleteno odločanje!
Hitro in učinkovito uresničenje odločitev!	Dolge in neskončne razprave!
Usmerjenost k trgu! Točno poznavanje kupcev in njihovih potreb – zahtev!	Eksotična strategija! Nepotrebni poslovni učinki! Igračkanje!
Produktivnost na osnovi vključevanja sodelavcev!	Kontrolni sistem za merjenje! Poplava papirja in predpisov!
Prostost organizacijskih enot! Spodbujanje poslovnega razmišljanja!	Centralizirano vodenje in usmerjanje! Izogibanje poskusom!
Enostavna sestava organizacije! Malo birokracije in malo štabnih funkcij!	Zapletena organizacija! Veliko število organizacijskih ravni! Mnogo sprotne koordinacije!

USPEŠNE	MANJ USPEŠNE
Osredotočanje na poslovna področja, ki jih obvladamo!	Usmerjenost na nepoznana poslovna področja!
Jasna predstava o lastni organizaciji!	Konglomeratni značaj!
Ravnateljstvo je v neposrednem stiku z izvajanjem poslovanja!	Ravnateljstvo nad oblaki! Ravnateljjevanje na daljavo! Odločanje za zeleno mizo!
Skupne ciljne vrednote zamenjujejo birokratsko organizacijsko predpisovanje!	Vse je predpisano! Nič ni predpisano!

Iz preglednice 2.1 je razvidno, da uspešne in učinkovite združbe oblikujejo svoje skupne vrednote in si prizadevajo povsod biti najboljši. Uspešne združbe hitro in učinkovito uresničujejo sprejete odločitve, dobro poznajo svoje kupce in njihove potrebe ter spodbujajo poslovno razmišljanje. Tekmovalno prednost na trgu dosegajo s stalnimi inovacijami v izdelkih, tehnologiji, organizaciji, ... Z učinkovitim komuniciranjem člani združbe dobro sodelujejo med sabo. S tem se lahko hitro prilagajajo in odzivajo, saj pravočasno dobijo zanesljive in potrebne informacije. Tržno usmerjenost dosegajo z upoštevanjem izkušenj in predlogov kupcev, pomagajo pa jim tudi pri načinu uporabe proizvodov in storitev ter z iskanjem in reševanjem njihovih problemov. Uspešne združbe se osredotočajo na poslovna področja, ki jih obvladajo.

Uspešnost kot zunanja in učinkovitost kot notranja značilnost združbe sta lahko kratko- in dolgoročni. Združba je **kratkoročno uspešna**, če zadovolji trenutne potrebe, zaradi katerih je bila sprejeta. Če združba izpolnjuje namen, zaradi katerega obstaja, pravimo, da je **dolgoročno uspešna**. Ker je uspešnost zunanja značilnost, jo morajo združbi priznati drugi. Poglejmo primer: želimo pobarvati sobo. Če s čopičem nanesemo barvo na steno, smo kratkoročno uspešni. Če s čopičem nanašamo barvo na stene toliko časa, dokler soba ni pobarvana, smo dolgoročno uspešni. Če odločitev, da bomo barvali in/ali pobarvali sobo, ne zadovolji potreb oziroma reši problema, potem nismo sprejeli prave odločitve. Če želimo biti kratkoročno uspešni, je treba ugotoviti, kdo so naše stranke (notranje in zunanje) in katere so njihove potrebe ter zadovoljiti te potrebe. Za dolgoročno uspešnost moramo s sedanjimi odločitvami zadovoljiti prihodnje potrebe strank, zato moramo biti ustvarjalni in pripravljeni na tveganje.

Združba je učinkovita, če poslovne učinke naredi ob pravem času in v pravilnem zaporedju. Ni dovolj delati *prave* poslovne učinke, treba jih je narediti na *pravi način*. Združba je **kratkoročno učinkovita**, če porabi najmanjšo količino sredstev za uresničitev nekega cilja. Za dosego tega cilja moramo združbo upravljati, sistematizirati in organizirati. Združba je **dolgoročno učinkovita**, če ji za zadovoljitev potreb notranjih in zunanjih strank uspe ustvariti sodelovanje med vsemi zainteresiranimi udeleženci, od katerih nihče ni nepogrešljiv. Zainteresirani udeleženci so ljudje, ki jih potrebujemo pri zadovoljevanju potreb svojih strank.

Preglednica 2.2: Kratko- in dolgoročne uspešne in učinkovite združbe

	USPEŠNOST	UČINKOVITOST
KRATKOROČNOST	Funkcionalnost	Sistematičnost
DOLGOROČNOST	Vnaprejšnja pripravljenost	Medsebojna odvisnost

Kaj torej pomeni pojem 'dobra organizacija'? Zaposlenci ga povezujejo s sposobnostjo prilagajanja združbe nepredvidenim dogodkom, dobrim pretokom informacij, zadovoljstvom

zaposlencev, dobrimi plačami in urejenostjo dejavnosti za dosego sestavljenega cilja ([41] Mihelčič, 1996; 139). Kakovost organizacije je posnetek nekega stanja, trenuten presek procesov, ki potekajo v organizaciji združbe.

Po Mihelčiču ([42] 2008, 140) je kakovost organizacije nesporen prvi cilj v organizacijskem delovanju. »V zares uspešnih združbah uspeva ravnateljstvo ustvariti pozitivno usmerjeno sinergijo, ki okrepi celoto bolj kot energija, ugotovljena kot preprost seštevek njenih posameznih delov« ([42] Mihelčič, 2008; 140).

Pojem odličnosti

Odličnost lahko zasledimo že v novi zavezi, v več kot 2000 let stari grški navedbi Arateja ter tudi pri Konfuciju, ki je živel med 551 do 479 pred našim štetjem ([12] Dahlgaard-Park, 2009; 8).

Pavel je v Svetem pismu nove zaveze odličnost opisal kot vse, »kar je resnično, kar je vredno spoštovanja, kar je pravično, kar je čisto, kar je ljubeznivo, kar je častno, če je nekaj odlično ali hvalevredno« ([80] Pismo Filipljanom, 4:8).

V stari Grčiji je pojem odličnosti označeval celega človeka – posameznika, ki je razvil svoje notranje vrline, kot so pravičnost in samoobvladovanje – in njegovo življenje, s katerim si je pridobil zaupanje drugih. Podobno razmišljanje lahko najdemo tudi pri Konfuciju, ki je najbolj cenil samoobvladovanje, stalni razvoj in izobraževanje. »Odličen mož – nadrejeni zna izkoristiti dobre lastnosti posameznika, hkrati pa v največji meri zmanjšati vpliv slabih lastnosti« ([12] Dahlgaard-Park, 2009; 8).

Odličnost je vključena tudi pri opravljanju vsakdanjih stvari. Ko se trudimo narediti najboljše kar lahko, se s tem razvijamo in izpopolnjujemo. Odličnost lahko dosežemo, »če smo bolj prizadevni, več tvegamo, več sanjamo in več pričakujemo« ([12] Dahlgaard-Park, 2009; 25). Odličnost ni stanje, ampak je način dela in življenja. Povežemo ga lahko tako z osebnim, organizacijskim, družbenim in tudi splošnim kontekstom.

Pojem odličnosti v povezavi z ravnateljevanjem in organizacijskim delovanjem sta pred 25-imi leti prva predstavila Peters in Waterman v knjigi *In Search of Excellence* – V iskanju odličnosti. Za osnovo sta vzela model 7-S, ki vključuje tri trde (strategijo, sestavo in sisteme) in štiri mehke sestavine (skupne vrednote, zaposlence, slog ravnateljevanja in strokovna znanja ter spretnosti zaposlencev, povezane z delovanjem združbe) (primerjaj: [12] Dahlgaard-Park; 2009; 7-8; [42] Mihelčič, 2008; 127). V knjigi avtorja sicer nista opredelila pojma odličnosti, sta pa opazila, da ravnatelji delo opravijo bolj učinkovito in uspešno v primerih, ko so pozorni na vseh 7 sestavin. Pri želenem doseganju odličnosti ne gre brez mehkih sestavin modela, ki zaslužijo še posebno pozornost ravnateljev.

Veliko avtorjev si prizadeva opredeliti pojem odličnosti. Odličnost je za nekoga nekaj, kar ima veliko vrednost, za drugega je nekaj izjemnega, veličastnega, vrhunskega,... Odličnost pa pomeni tudi najvišjo kakovost. Vse navedene opredelitve, ki jih lahko srečamo v literaturi, »nas opozarjajo, da je organizacijska odličnost vezana na nekaj izjemno dobrega in izredno privlačnega ter da je kakovost podlaga odličnosti« ([18] Ivanko, 1999, 23). »Doseganje ali vsaj približanje poslovnih odličnosti je torej nujno pogojeno z visoko kakovostjo organizacije«

([58] Rejc, 2001, 156). Združbe težijo k odličnosti. Organizacijska odličnost je skupni učinek vseh članov združbe, ki si ves čas prizadevajo delati najboljše kar lahko.

3 Modeli za analiziranje kakovosti organizacije združb

3.1 Pristopi analiziranja kakovosti organizacije združb

Združbe brez ustrezne rasti oziroma razvoja ne napredujejo in so zaradi tega obsojena na propad. Le tiste, ki se zavedajo tudi nujnosti prilagajanja in vlaganja v znanje svojih zaposlencev, bodo dolgoročno obstale. Če pa želimo organizacijo združbe izboljšati, se moramo zavedati, kaj je treba storiti. Zlasti tiste združbe, ki poznajo svoje poslovanje po posameznih področjih in imajo jasno predstavo o nujnosti sprememb, lahko izvedejo prenovo v smeri odličnosti. Koristni usmeritvi na poti k uspehu v stalno spreminjajočem okolju sta nenehno ocenjevanje in primerjanje z združbami – tekmicami.

Kakovost organizacije združb lahko ugotavljamo z različnimi orodji. V Sloveniji so uveljavljeni predvsem naslednji pristopi:

- preglednica uravnoteženih dosežkov (uravnoteženi izkaz, uravnotežena karta poslovnih dosežkov),
- evropski model kakovosti,
- metoda 20 ključev,
- metoda A. Matejka,
- metoda organizacijskega vzdušja ter
- metoda ugotavljanja kakovosti organizacije združb.

Vsi pristopi analiziranja kakovosti organizacije združb so usmerjeni k izboljševanju, vzdrževanju in ponovnemu preverjanju ravni kakovosti v podjetjih. Naj še posebej opozorim, da ti modeli niso vezani na podeljevanje priznanj in nagrad razen evropskega modela kakovosti, ki je podlaga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Modeli so namenjeni ravnateljstvu podjetij za spremljanje poslovanja in presojo, kako ugodni so njihovi izidi. Presojajo tako vrednostno kot tudi nevrednostno izražene vidike poslovanja.

V nadaljevanju so pristopi analiziranja kakovosti organizacije združb predstavljeni podrobneje.

3.2 Preglednica uravnoteženih dosežkov

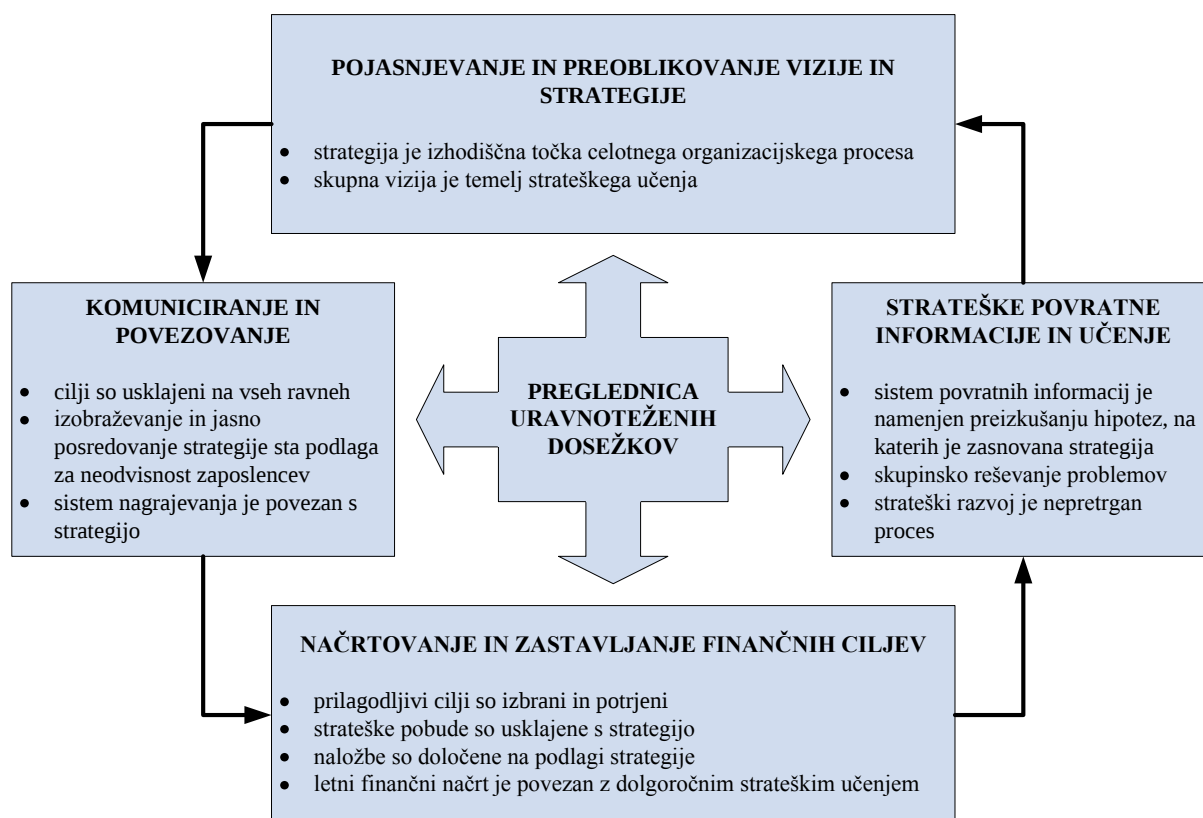
Avtorja preglednice uravnoteženih dosežkov (angl.: *Balanced Scorecard*) David P. Norton in Robert S. Kaplan sta v letu 1990 razvila model za večrazsežnostno merjenje uspešnosti podjetij. V obstoječih pristopih merjenja uspešnosti so takrat uporabljali predvsem računovodske in denarno izražene kazalce in kazalnike, kar je po mnenju Nortona in Kaplana zastarelo in omejuje podjetja pri ustvarjanju nove ekonomske vrednosti. Zato sta skupaj z ravnatelji dvanajstih ameriških podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, razvila model za spremljanje uspešnosti podjetij.

S tem modelom podjetje presoja štiri vidike uspešnosti poslovanja:

- **vrednostno izraženi vidik:** kako nas vidijo naši kupci, da bomo dosegli zadovoljiv poslovni izid;

- **vidik kupcev:** kako nas vidijo naši kupci, da bomo uresničili svojo vizijo;
- **vidik notranjih (poslovnih) procesov:** v katerih (poslovnih) procesih se moramo izkazati, da bomo zadovoljili svoje delničarje in kupce, ter
- **vidik učenja in rasti:** kako naj okrepimo svojo sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo (povzeto po: [22] Kaplan, Norton, 2000; 21).

Znotraj vidikov lahko izberemo ustrezne kazalce in kazalnike, ki vzpostavijo potrebno ravnovesje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med vrednostno in nevrednostno izraženimi kazalci in kazalniki, med dejavniki izidov in izidi ter med zunanjim in notranjim pogledom na uspešnost poslovanja podjetja. S širšim naborom kazalcev in kazalnikov lahko bolj celovito merimo uspešnost in izboljšujemo strateško ravnanje podjetja. Medsebojna primerjava podjetij po preglednici uravnoteženih dosežkov pa ni mogoča zaradi različnega izbora kazalcev in kazalnikov.



Slika 3.1: Uravnovežen sistem kazalcev in kazalnikov kot strateški okvir delovanja ([22] Kaplan, Norton, 2000; 207)

Slika 3.1 prikazuje proces predstavitve strategije podjetja vsem zaposlencem. Vrhovno ravnanje preoblikuje strategijo v strateške cilje združbe. Pri tem si mora zagotoviti podporo ravnateljev, ki bodo oblikovali sisteme v svojih oddelkih in ustvarjali primerno (organizacijsko) kulturo združbe, pripravljeno na spremembe.

Z odprtim komuniciranjem ravnatelj seznani svoje zaposlene s strateškimi cilji in ukrepi za njihovo doseganje. Letne poslovne načrte uskladijo s strateškimi cilji in tako predvidijo ciljne vrednosti denarno in nedenarno izraženih kazalcev in kazalnikov za kratkoročno obdobje enega leta. Ravnatelj na podlagi povratnih informacij prouči ustreznost strategije, kar je v času hitrih sprememb okolja zelo pomembno. Strateške povratne informacije in

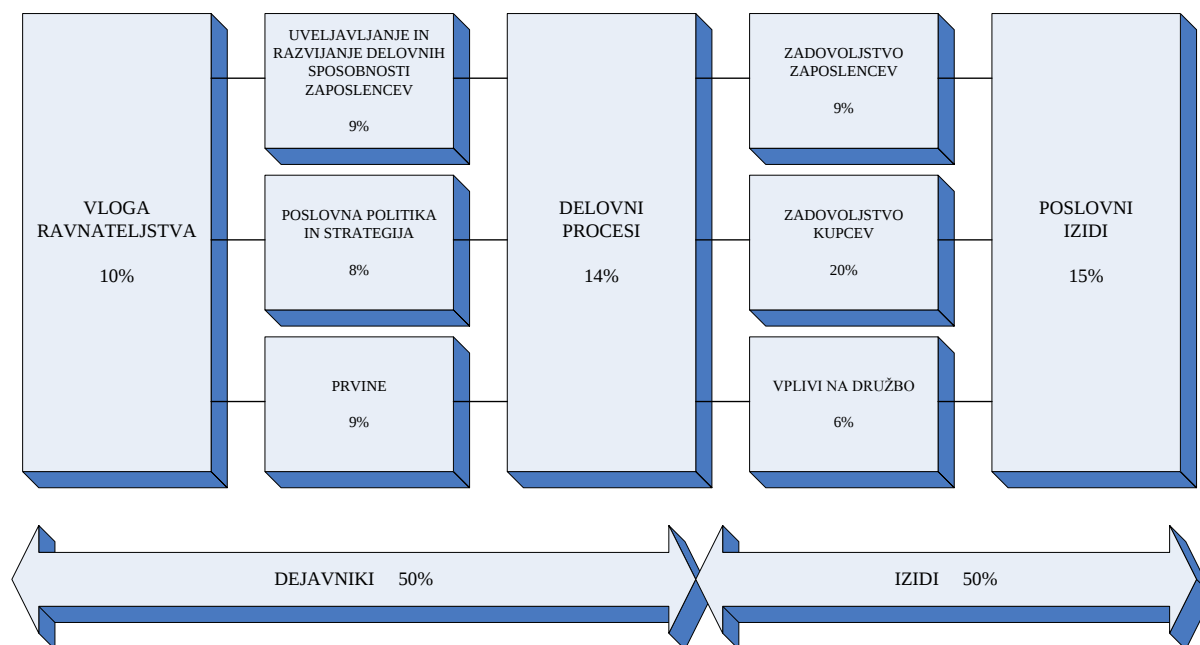
učenje zaključujejo zanko ter se vključujejo v ponoven proces spreminjanja strategije (če kazalci in kazalniki pokažejo nezaželeno vrednost) in določanja ciljev.

3.3 Evropski model kakovosti

Evropski model kakovosti (angl.: *The European Quality Award*) je bil razvit po zgledu nagrad za kakovost v dveh gospodarsko najmočnejših državah, na Japonskem in v ZDA. Predsedniki vodilnih evropskih podjetij so leta 1988 ustanovili Evropski sklad za ravnanje s kakovostjo (angl.: *The European Foundation for Quality Management*), ki je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (angl.: *The European Organisation for Quality*) in Evropske komisije (angl.: *The European Commission*) začel razvijati model evropske nagrade za kakovost. Sam model so predstavili leta 1991 na letnem forumu Evropskega sklada za ravnanje s kakovostjo.

Model »temelji na predpostavki, da so procesi sredstvo, s katerim združbe razvijajo, obvladujejo in sproščajo sposobnosti svojih zaposlencev, da bi dosegle zastavljene cilje (izide). Proces in zaposleni so zato pojmovani kot dejavniki, ki dajejo izide« ([58] Rejc, 2001). V tem smislu evropski model kakovosti vsebuje devet različno obteženih meril razdeljenih na:

- **dejavnike**, ki so opisani po ravneh od 0 do 5: vloga ravnateljstva, uveljavljanje in razvijanje delovnih sposobnosti zaposlencev, poslovna politika in strategija, prvine, delovni procesi, ter
- **izide**: zadovoljstvo zaposlencev, zadovoljstvo kupcev, vpliv na družbo in poslovni izidi.



Slika 3.2: Prvine Evropske nagrade za kakovost ([41] Mihelčič, 1996, 141)

Dejavniki prikazujejo, kako dosehati izide, izidi pa so posledica dejavnikov in prikazujejo dosežke združbe. Merila, po katerih ocenjujejo napredovanje združbe k odličnosti, vsebujejo več podmeril. Vsako podmerilo vsebuje številna vprašanja, na katera odgovarjajo ocenjevalci.

Pod vprašanji je spisek možnih področij obravnave, ki nadalje pojasnjujejo posamezno podmerilo.

Vsako merilo ima tudi svojo utež, kar je razvidno iz slike 3.2. Največji pomen ima merilo zadovoljstvo kupcev (20%) v skupini izidi, najmanjši pomen pa model pripisuje merilu vplivu na družbo (6%).

Podjetje, ki je izvedlo samoocenitev z evropskim modelom kakovosti, lahko ugotovi svoje prednosti in slabosti v razmerjih med zaposlenci, procesih in izidih. Lahko se tudi primerja z drugimi ocenjenimi podjetji in se uvrsti na lestvico poslovne odličnosti. Preglednica uravnoteženih dosežkov tega ne omogoča zaradi različne izbire kazalcev in kazalnikov znotraj vidikov.

3.4 Metoda Aleksandra J. Matejka

Za Matejka ([36] 1990; 121-122) je organizacija (združbe) določena vrsta celote, ki upošteva razmerja med celoto in njenimi deli. Vsak del pa prispeva k uspešnosti te celote. V metodi je ločil dve osnovni razsežnosti organizacije: členjenje in povezovanje v celoto. Členjenje se nanaša na število sestavin organizacije, ki so formalno ločene po kateremkoli sodilu. Te ločene prvine morajo biti nato povezane tako, da je dosežena pričakovana raven izvršitve. Povezovanje v celoto predstavlja jedro upravljanja in ravnanja.

Učinkovitost združbe najlažje ovrednotimo z ravni razmerij med izidi in vložki, vendar pa je ta način primeren le za združbe, ki proizvajajo oziroma prodajajo poslovne učinke. Zaradi tega je Matejko ([36] 1990; 126) ovrednotil organizacijo združbe s pomočjo naslednjih desetih meril:

- jasnost,
- zamisel posamezne sestave,
- razpoložljivost,
- celovitost,
- izvedljivost,
- sprejemljivost,
- možnost za nemoteno sodelovanje,
- odprtost za nadzor,
- odprtost za inovacije in
- priložnost za ovrednotenje.

Merila so poljubna, zato jih lahko tudi prilagodimo glede na potrebe ocenjevalne organizacije združbe.

Matejko je v povezavi z zgornjimi merili sestavil vprašalnik, na katerega je treba odgovoriti pri ocenjevanju organizacije združbe. Vprašanja so razdeljena na naslednje vidike ([68] Špiclin, 1993; 37-38):

- cilji (npr.: kako jasno so postavljeni, kako so med seboj usklajeni,...),
- izvršitev,
- koordinacija,
- standardi,

- podpora oblasti,
- sredstva,
- informacijska oskrbovanost,
- ravnateljevanje,
- sestava organizacijskih dejavnosti,
- sodelovanje znotraj organizacijske enote,
- sodelovanje z zunanjimi podobnimi organizacijskimi enotami,
- povezovanje,
- organizacijska učinkovitost in
- upoštevanje strank.

Vprašalnik tako obsega 140 (14 vidikov x 10 meril) vprašanj, na katera lahko odgovorimo:

- se zelo strinjam,
- se strinjam,
- neopredeljeno,
- se ne strinjam,
- se zelo ne strinjam ali
- brez odgovora.

Posamezni odgovori so ovrednoteni na naslednji način:

- se zelo strinjam: 2 točki,
- se strinjam: 1 točka,
- neopredeljeno: 0 točk,
- se ne strinjam: -1 točka,
- se zelo ne strinjam: -2 točki.

Vrednosti posameznih odgovorov seštejemo, od seštevka pa odštejemo število vprašanj brez odgovorov. Rezultate prikažemo v odstotkih glede na posamezne vidike. S tako prikazanimi rezultati lahko hitro vidimo, kje so pomanjkljivosti organizacije združbe.

Pri ocenjevanju organizacije združbe po Matejku se moramo zavedati, da metoda ni splošna. Vprašalnik je treba sproti prilagoditi konkretni združbi, pri tem pa lahko hitro spregledamo kakšen organizacijski problem. Metoda je zaradi šestih možnih odgovorov in preprostih vprašanj primerna za vse zaposlenice.

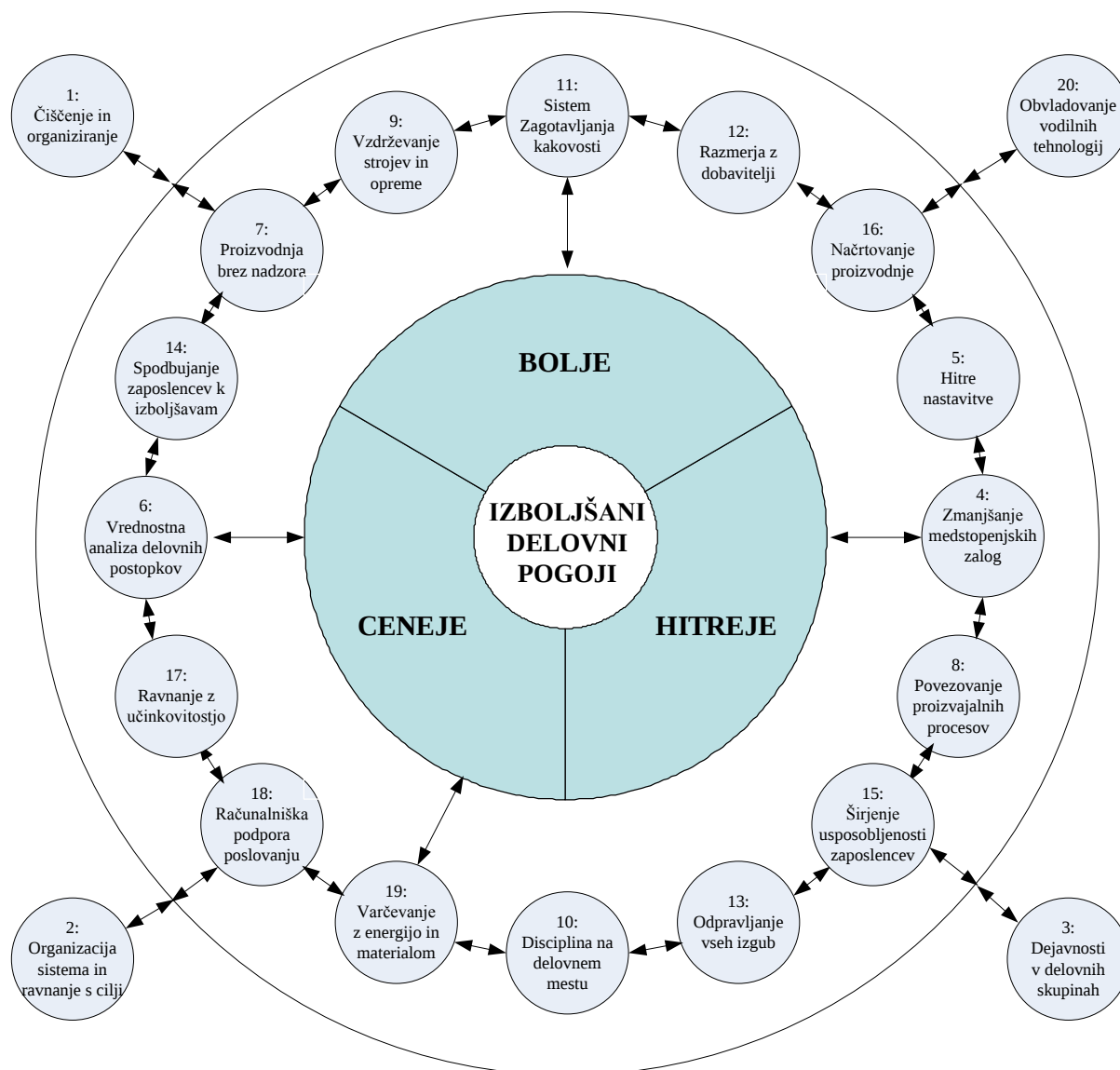
3.5 Metoda 20 ključev

Metodo 20 ključev z izvirnim imenom Praktični program za revolucionarni razvoj v tovarnah (angl.: *Practical Program Of Revolutions in Factories*) je razvil Iwao Kobayashi ([25] Kobayashi, 2003). Naj vas ime ne zavede – kljub temu, da je bila metoda razvita za japonska podjetja, je razširjena po vsem svetu in primerna za vse vrste združb, ne le za tovarne.

»Za celovito prenovu in zagotavljanje trajnega razvoja proizvodnega podjetja so metode in tehnike izboljšav razdeljene na 20 področij – 20 ključev. Pri procesu prenove podjetja mora biti vseh 20 področij v ravnotežju – kar je potrebno za doseganje poslovne odličnosti svetovnega razreda. Sistem 20 ključev je zasnovan tako, da so posamezni ključi med seboj tesno povezani. Če bi vsakega od 20 ključev uporabili posebej, torej brez povezave z ostalimi,

bi se ti ključki drug za drugim »zrušili«, prav tako pa tudi naši visoko zastavljeni cilji.« ([25] Kobayashi, 2003; 13).

Na sliki 3.3 so prikazane vzporedne povezave in odvisnosti med ključki.



Slika 3.3: Diagram povezav med ključki ([25] Kobayashi, 2003; 12)

Področja oziroma ključki se medsebojno dopolnjujejo – izboljšava enega področja spodbuja izboljšave ostalih področij. Glavni cilji metode 20 ključev so ([20] Janša, 2001; 10):

- doseganje sposobnosti hitrega učenja in uvajanja novosti v poslovanje ter povečanje produktivnosti in prožnosti celotne združbe za hitrejšo prilagajanje na spreminjajoče se zahteve trga,
- povečanje motivacije zaposlenec za doseganje poslovnih ciljev,
- odpravljanje vseh vrst izgub (dejavnosti, ki ne dodajajo vrednosti), povečati zadovoljstvo strank in tržni delež (kar dosežemo z načelom proizvajati hitreje, ceneje in bolje),
- izboljšanje tekmovalne sposobnosti, dobičkonosnosti in dolgoročnega uspeha združbe in
- doseganje strateških ciljev združbe.

3.6 Organizacijsko vzdušje

Organizacijsko vzdušje oziroma klima (angl.: *Organizational Climate*) je predstava oziroma način, kako zaposleni razumejo združbo in s tem tudi njeno organizacijo. Vzdušje v združbi je »posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« ([33] Lipičnik, 1998; 74). »S pojmom (sic!) vzdušja opredeljujemo značilnosti, po katerih se (sic!) združba loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v (sic!) združbi« ([39] Mihalič, 2006; 256).

V literaturi se poleg organizacijskega vzdušja pojavlja tudi organizacijska kultura, zato bom najprej razmejila oba pojma. Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot »sistem skupnih vrednot, prepričanj in navad v združbi, ki v stikih s formalno sestavo izoblikuje vedenjske norme in je povezan z **družabnim in psihološkim vzdušjem v združbi**« ([14] Gordon in drugi, 1990; 67). Pri tem nas zanima, »**zakaj in kako** nekatere zadeve urejamo ali naj bi vsaj urejali tako in ne drugače« ([42] Mihelčič, 2008; 250), medtem ko se organizacijsko vzdušje ukvarja z vprašanjem, **kako** zaposleni dojemajo urejanje vsebin v združbi (primerjajte: [42] Mihelčič, 2008; 250).

Slika 3.4 prikazuje glavne značilnosti, ki vplivajo na organizacijsko vzdušje v združbah. Pri proučevanju organizacijskega vzdušja nas zanimajo psihološki vidiki sistema, kot so delovno vzdušje, zadovoljstvo, pripadnost in zvestoba zaposlencev, počutje pri delu, medsebojna razmerja, usmeritev ravnateljstva, stalno izobraževanje, občutek skupne moči, zavzetosti za uspeh,...



Slika 3.4: Temeljni elementi sistema organizacijskega vzdušja

O vzdušju ne moremo govoriti kot o dobrem ali slabem, lahko je ustrezno ali neustrezno oziroma želeno ali nezaželeno. Neustrezno in nezaželeno vzdušje je pri tem določeno z nezaželenim vedenjem ljudi. Vzdušja v združbah ni treba iskati, saj je to ves čas navzoče. Skušamo lahko le ugotoviti, kakšno je.

Temeljni vzroki za proučevanje in merjenje organizacijskega vzdušja so ([40] Mihalič, 2007; 44):

- s spreminjanjem okolja združbe postanejo posamezne sestavine vzdušja neustrezne in kot take lahko ovirajo uspešno rast in razvoj združbe;
- vzdušje vpliva na izbiro načina spreminjanja organizacije združbe in na uspešnost uvedbe sprememb;
- merjenje organizacijskega vzdušja je zelo pomembno pri uvajanju večjih projektov;
- vsaka sprememba povzroči spremembo vzdušja in vsaka sprememba vzdušja povzroči spremembe na ostalih področjih;
- analiza meritev vzdušja nam omogoča natančen in celosten vpogled v združbo;
- izidi meritev vzdušja nam služijo kot osnova za učinkovito odločanje na vseh ravneh združbe.

»Preučiti (sic!) vzdušje pomeni ugotoviti njegove značilne razsežnosti, vzroke za njegov nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti« ([33] Lipičnik, 1998; 75). Preučevanje organizacijskega vzdušja je priporočljivo vsaj enkrat letno ter pred, med in po uvajanju velikih sprememb v združbi. Odločitev ravnateljstva združbe za merjenje vzdušja sporoča zaposlencem, »da sta vsak posameznik in njegovo mnenje pomembna« ([40] Mihalič, 2007; 44).

Vzdušje v združbah merimo z vprašalnikom. Anketiranec vsako trditev ocenjuje na 5-ravenski lestvici (s trditvijo se: popolnoma strinjam, večinoma strinjam, niti da niti ne, deloma strinjam, ne strinjam). K anketiranju povabimo vse zaposlene in jim omogočimo prosto odločanje za sodelovanje v meritvi vzdušja. Vprašalnik moramo prilagoditi vsaki združbi posebej. Skupaj z ravnateljstvom ali drugimi poznavalci razmer v združbi ugotovimo kritične točke (razsežnosti) v organizacijskem vzdušju, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditev.

Vprašalnik za izvedbo merjenja organizacijskega vzdušja ima lahko naslednje razsežnosti ([39] Mihalič, 2006, 259-260):

- razsežnost doseganja uspešnosti in učinkovitosti,
- razsežnost razumevanja razvojne strategije,
- razsežnost organiziranja in odgovornosti,
- razsežnost ravnateljstva in sodelovanja,
- razsežnost kakovosti in količine dela,
- razsežnost delovne prizadevnosti,
- razsežnost razvoja in usmerjanja kariere,
- razsežnost načina notranjega komuniciranja,
- razsežnost kakovosti medsebojnih razmerij,
- razsežnost izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- razsežnost nagrajevanja in motiviranja,
- razsežnost obveščenosti ter
- razsežnost ustvarjalnosti in neodvisnosti.

Posamezne odgovore ovrednotimo:

- popolnoma se strinjam: 5 točk,
- večinoma se strinjam: 4 točke,
- niti da niti ne: 3 točke,
- deloma se strinjam: 2 točki in
- se ne strinjam: 1 točko.

Točke po posameznih razsežnostih seštejemo in delimo s številom trditev pri posamezni razsežnosti. S tako dobljenimi povprečnimi vrednostmi razsežnosti lahko hitro vidimo, kakšno organizacijsko vzdušje je v združbi.

Metodo ugotavljanja organizacijskega vzdušja so v Sloveniji začeli širše uporabljati v letu 2001. Takrat je skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlencev v slovenskih združbah, poimenovan SiOK – Slovenska organizacijska klima.

V okviru projekta so svetovalna podjetja TMI Slovenija, ITEO-Svetovanje, Profil, Racio, Biro Praxis, PM PLUS ([53] Pavlin, 2008; 26) pripravila vprašalnik za ugotavljanje organizacijskega vzdušja. Tako pripravljen enoten vprašalnik (primerjaj: [72] Turk, 2003; [39] Mihalič, 2006) naj bi na podlagi preteklih izkušenj najbolje izmeril organizacijsko vzdušje in tudi omogočal primerjavo med posameznimi združbami. Od leta 2003 se vprašalnik ni več spreminjal ([77] Dognanja po 7 letih, 2009) in danes obsega 69 trditev razdeljenih v 14 vsebinskih področij. Zaposlenci imajo za izražanje svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami na razpolago 5-ravenko lestvico.

V projekt je bilo do sedaj vključenih okrog 180 podjetij (v letu 2001 je sodelovalo 26 združb, leta 2007 pa 117 združb). Vključijo se lahko vse združbe, ki imajo vsaj 100 zaposlencev ter so od ustanovitve potekla vsaj 3 leta. Podjetje, ki je včlanjeno v projekt, lahko svoje izide primerja:

- s povprečnim organizacijskim vzdušjem slovenskih podjetij,
- s povprečjem drugega podjetja ter
- s svojimi preteklimi izidi.

Primerjavi s povprečjem slovenskih podjetij in s povprečjem drugega podjetja sta po mnenju dr. Janeza Mayerja in dr. Bogdana Lipičnika (primerjaj: [72] Turk, 2003; 32) škodljivi in nesmiselni, saj je vsako organizacijsko vzdušje posebno. Mayer se zaradi tega tudi ne strinja z uporabo enotnega vprašalnika, oblikovanega na podlagi podjetij, ki so v projektu sodelovala v prvih letih. Lipičnik pa meni, da bi bilo bolj smiselno ugotavljati vpliv vzdušja na poslovno uspešnost podjetja, saj večje zadovoljstvo zaposlencev še ne pomeni večje uspešnosti podjetja. Razmerje med razsežnostmi organizacijskega vzdušja in poslovnimi izidi podjetja pa bi lahko pomagala podjetjem ugotoviti, kakšno vzdušje jim pomaga oziroma jih ovira pri doseganju ciljev.

3.7 Metoda ugotavljanja kakovosti organizacije združb

Metodo ugotavljanja kakovosti organizacije združb (v nadaljevanju MUKOZ) je leta 1988 razvila slovenska skupina strokovnjakov pod vodstvom Mirana Mihelčiča. Kot že ime metode pove, je njen namen »z analizo organizacije združbe (podjetja) določiti ugodnost oziroma kakovost organizacije, da bi pravočasno zavrli nastanek razmer, ki bi vplivale na slabe poslovne rezultate« ([58] Rejc, 2001; 156).

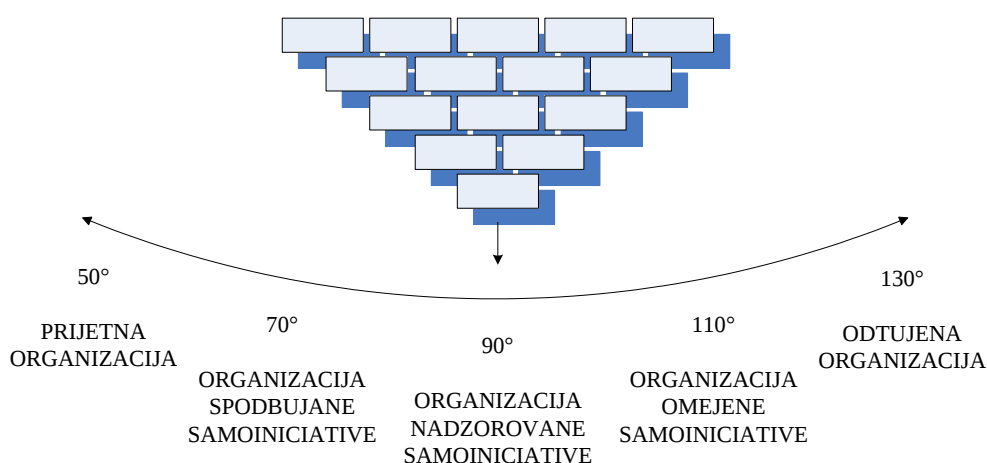
MUKOZ je vezana na 15 organizacijskih razmerij, predstavljenih na sliki 2.2. Vsako razmerje je določeno z najmanj desetimi vidiki (organizacijskimi problemi ali podpodročji), ki naj bi pokrivali celotno organizacijsko vsebino dogajanja v združbi. Kakovost organizacije

ugotavljamo s samoocenjevanjem. »Ugodnost vsakega vidika se lahko razteza od ravni 0, ko pojavnosti ugodnosti vidika v združbi ni, do ravni 5, ko gre za najvišjo možno kakovost vidika na sedanji ravni razumevanja kakovosti organizacije« ([43] Mihelčič, 1999a; 121-122). Vse ravni kakovosti številnih vidikov so podrobno opisane tako, da se ocenjevalec lahko odloči, katera raven kakovosti najbolj ustreza dejanskemu stanju njegovega podjetja. Vsak vidik vsebuje več izbranih dejavnikov, ki se lahko pojavijo večkrat in z različno pogostostjo. Metoda teži k ugotovitvi in izbiri najpomembnejših 10 vidikov znotraj vsakega razmerja, torej skupno k določitvi (15 razmerij x 10 vidikov) 150 vidikov.

Povprečje ocen vidikov znotraj posameznih organizacijskih razmerij nam pomaga pri izračunu šestih kazalcev kakovosti organizacije:

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

Kazalci vrednosti, zanesljivosti in usmerjenosti organizacije se izračunajo iz povprečja ocen kakovosti vseh vrst organizacijskih razmerij. Kazalec organizacijske pripadnosti izračunamo iz povprečja ocen vseh razmerij motivacijske narave, kazalec organizacijske doslednosti iz ocen vseh razmerij koordinacijske narave, kazalec informacijske oskrbovanosti pa iz ocen vseh razmerij komunikacijske narave. Najvišja vrednost kazalcev je 100, le pri kazalcu usmerjenosti organizacije je srednja vrednost 90. Če je vrednost kazalca usmerjenosti organizacije višja od 90 (do 135°), združba poudarja doseganje poslovnih izidov – združba poudarja urejanje razmerij tehnične in komunikacijske narave. V nasprotnem primeru (od 90° do 45°) je združba usmerjena bolj k zagotavljanju zadovoljstva zaposlencev – združba poudarja urejanje razmerij kadrovske in motivacijske narave. Srednja vrednost kazalca usmerjenosti organizacije ni nujno najboljša oziroma najbolj primerna, saj je odvisna od vrste dejavnosti ocenjevana združbe. Če ocenjujemo, npr., raziskovalni inštitut, je, npr. bolj primerna vrednost kazalca usmerjenosti organizacije okoli 83, če pa bomo ocenjevali policijo oziroma vojsko, pa je, npr., bolj primerna vrednost kazalca okoli 97.



Slika 3.5: Usmerjenost organizacije

Omeniti kaže še kazalca harmoničnosti in prilagodljivosti organizacije. Oba kazalca še nista bila širše uporabljena. Izračun vrednosti obeh kazalcev sta skušala v svojih diplomskih nalogah določiti Nastja Lasič in Matej Potokar. Lasičeva ([31] 1993) je izračunala kazalec harmoničnosti organizacije na podlagi povprečnega absolutnega odklona – harmoničnost organizacije je večja, čim manjši je poprečni absolutni odklon od neke srednje vrednosti. Pri izračunu se upoštevajo vrednosti vseh razmerij, zelo dobra harmoničnost združbe pa je takrat, ko je vrednost kazalca nad 75.

Pri opredelitvi kazalca prilagodljivosti organizacije pa je Potokar ([56] 1994) upošteval le tista razmerja, ki imajo največji vpliv na prilagodljivost organizacije:

- tehnično – komunikacijske narave,
- kadrovske – motivacijske narave,
- izključno tehnične
- izključno kadrovske in
- izključno koordinacijske narave.

»Raven prilagodljivosti se nahaja med 0 in 100, pri čemer raven 0 pomeni, da prilagodljivosti organizacije tako rekoč ni, raven 100 pa je raven organizacijske popolnosti s stališča prilagodljivosti organizacije.« ([56] Potokar, 1994; 59).

Adriana Rejc ([58] 2001; 156-157) je v svojem prispevku, kjer je primerjala nekatera orodja za analiziranje organizacije združb, zapisala: »Kakovost organizacije, ugotovljene z metodo MUKOZ, je sicer le trenuten presek procesov, ki neprestano potekajo v okviru organizacijskega delovanja. Zato pa kot odraz organizacijske urejenosti ali popolnosti predstavlja dragoceno informacijo o dobrem počutju in osebnem zadovoljstvu zaposlencev v podjetju, s tem pa informacijo o enem najpomembnejših dejavnikov uspešnosti poslovanja podjetja«.

3.8 Primerjava metode MUKOZ z evropskim modelom kakovosti (EQA), preglednico uravnoteženih dosežkov in metodo organizacijsko vzdušje

Ravnatelji so zaradi raznolike ponudbe orodij za ugotavljanje kakovosti združb postavljeni pred težko odločitvijo, kateri model izbrati. Ker so v Sloveniji v zadnjem obdobju zanimivi metoda MUKOZ, evropski model kakovosti, preglednica uravnoteženih dosežkov in metoda organizacijsko vzdušje, bom podala primerjavo posameznih modelov.

Vsi štirje pristopi analiziranja kakovosti organizacije združb predstavljajo orodje za načrtno izboljševanje združbe v smeri večje odličnosti poslovanja in so primerni za vse vrste združb (podjetja in zavodi).

Najširši obseg analiziranja srečamo pri modelu EQA, saj ta zajema merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja združbe in posredno tudi njene organizacije. Metoda MUKOZ, kot že njeno ime pove, meri (le) organizacijsko delovanje združbe, vendar pa Jančarjeva ([19] 1995; 68) ugotavlja kar 66,2% prekrivanje metode MUKOZ z modelom EQA. Metoda MUKOZ prekriva 95,8% skupine meril dejavniki (vidiki v celoti ne prekrivajo merila prvin) in 36,7%

skupine meril izidi (vidiki v celoti ne prekrivajo merila zadovoljstvo kupcev; merila vplivi na družbo in poslovni izidi v vidikih niso obravnavani) modela EQA.

Tudi preglednica uravnoteženih dosežkov s svojimi štirimi vidiki celovito zajema uspešnost poslovanja. Preglednica in model EQA sta v celoti usklajena: vrednostno izraženi vidik in vidik kupcev predstavljata izide modela EQA, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti pa zajemata dejavnike. Podrobneje bi posamezna merila modela EQA takole uskladili z vidiki preglednice:

- vrednostno izraženi vidik: poslovni izidi (15%);
- vidik kupcev: zadovoljstvo kupcev (20%), zadovoljstvo zaposlencev (9%), vpliv na družbo (6%);
- vidik notranjih poslovnih procesov: delovni procesi (14%);
- vidik učenja in rasti: vloga ravnateljstva (10%), poslovna politika in strategija (8%), uveljavljanje in razvijanje delovnih sposobnosti zaposlencev (9%) in prvine (9%) (povzeto po: [57] Rejc, 2001; 158).

Kot smo videli v poglavju 2, poslovno odličnost ne pomenijo le odlični dosežki na poslovni ravni, temveč so po Crosbyju pravo bistvo na poti k doseganju kakovosti in poslovni odličnosti kot najvišjem idealu predvsem razmerja in s tem organizacija ([42] Mihelčič, 2008; 80).

Metoda MUKOZ kakovost organizacije obravnava celovito in neposredno, česar pa ne moremo reči za model EQA in preglednico uravnoteženih dosežkov. Oba modela organizacijskega procesa ne pokrivata v zadostni meri. Model EQA ima sicer »kar dve tretjini uteži vsebinsko povezanih z organizacijo« ([58] Rejc, 2001; 157), vendar »organizacijska kultura, organizacijska pripravljenost, organizacijsko vzdušje in organizacijski (sic!) postopki ostajajo ob strani« ([58] Rejc, 2001; 157). Avtorjema preglednice Kaplanu in Nortonu organizacija, kot sta jo opredelila Lipovec in Mihelčič, ni poznana. Področje organizacije še najbolj pokriva nedenarno izraženi vidik učenja in rasti, vendar pa zajema zlasti usklajevanje organizacijskih postopkov. »Številne druge (sic!) razsežnosti organizacije so zanemarjene in s tem zanikane kot temelji za doseganje odličnosti« ([58] Rejc, 2001; 158).

Metodo organizacijskega vzdušja lahko opredelimo kot »zaznavo, kako zaposlenci dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela« ([69] Tavčar, 2006a, 2). Zajema torej proučevanje tistih značilnosti združbe in njene organizacije, ki vplivajo na vedenje zaposlencev in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. To pa je »povezano tako s poslovnimi kot z organizacijskimi vidiki delovanja združbe« ([42] Mihelčič, 2008; 250). Metoda organizacijskega vzdušja se zato v »precejšnji meri prekriva z metodo MUKOZ« ([42] Mihelčič, 2008; 250).

Najstarejši model je merjenje organizacijskega vzdušja, saj njegovi zametki segajo že v leto 1939, ko so Lewin, Lippit in White preučevali razmerje med različnimi slogi ravnateljstva in organizacijskim vzdušjem ter kako se to razmerje odraža na skupini dečkov. Prvo opredelitev organizacijskega vzdušja pa je podal Argyris leta 1958 ([69] Tavčar, 2006a; 3). Metoda MUKOZ, preglednica uravnoteženih dosežkov in model EQA so mlajši pristopi, saj njihove prve predstavitve segajo v leta 1988 (MUKOZ), 1990 (preglednica) in 1991 (EQA).

Pomanjkljivost metode MUKOZ je prav gotovo v tem, da jo kljub predstavitvam v tujini v glavnem uporabljamo le v Sloveniji. Model EQA so sprejele države Evropske zveze, med njimi tudi Slovenija, ki ga je uvedla preko vzpostavitev postopkov v okviru Priznanja

Republike Slovenije za poslovno odličnost leta 1992. Preglednica uravnoteženih dosežkov se je iz Združenih držav Amerike razširila še drugod po svetu. Organizacijsko vzdušje pa preverjajo po vsem svetu in tudi pri nas lahko zasledimo kar nekaj svetovalnih podjetij, ki ponujajo merjenje vzdušja v združbah.

V prid metodi MUKOZ so, podobno kot pri metodi organizacijskega vzdušja, njena teoretična izhodišča in preverjenost v praksi, medtem ko model EQA in preglednica uravnoteženih dosežkov temeljita le na praktičnih izkušnjah zahodnoevropskih in ameriških združb.

Vsi štirje modeli se spreminjajo in dopolnjujejo skladno z novimi zahtevami in pričakovanji glede kakovosti. Namen ugotavljanja prednosti in pomanjkljivosti organizacije združb je predvsem v izboljšanju odločitev o poslovanju v smeri poslovne odličnosti. Razlikujejo pa se v vsebinski opredelitvi sprememb, ki so potrebne za doseg zastavljenega cilja. Metoda MUKOZ s svojimi natančno opisanimi ravnimi vidikov jasno opredeljuje spremembe organizacijskega delovanja, medtem ko model EQA in preglednica uravnoteženih dosežkov ponujata le splošna navodila za povečanje kakovosti poslovanja in organizacije združbe. Pri merjenju organizacijskega vzdušja je za združbo pomembno, »da najprej ugotovi, kakšno (sic!) vzdušje želi in kakšno (sic!) vzdušje lahko največ prispeva k učinkovitosti in uspešnosti njegovih ljudi« ([83] Musek Lešnik, 2006). Ko ravnateljstvo združbe natančno ve, o čem govori in kaj hoče, lahko merjenje vzdušja učinkovito uporabi za ugotavljanje primernosti ustvarjenega vzdušja v združbi. Če zadostimo temu pogoju, potem ravnateljji lahko spremenijo tiste dejavnike, ki bodo združbo popeljali do zelenih ciljev. Ravnateljstvo združbe lahko nekatere razsežnosti vzdušja spreminja z navodili in predpisi, druge (predvsem tiste, ki vplivajo na razmerja med sodelavci ter med nadrejenimi in podrejenimi) pa lahko spremenijo le na podlagi prepričevanja, pojasnjevanja in dokazovanja.

Osnovo metode MUKOZ tvori 15 organizacijskih razmerij s številnimi natančno opredeljenimi organizacijskimi vidiki. Ugodnost posameznih vidikov se ugotavlja s 6-ravenko lestvico. Na podlagi izračunov ocen posameznih vrst razmerij izračunamo 6 kazalcev kakovosti organizacije. Obrazci za izračun kazalcev so za uporabo dovolj enostavni in hkrati matematično nedvoumno opredeljeni. Zaradi vsebinsko jasno določenih ravni je možnost osebnega vpliva na ocenjevanje zelo majhna.

Model EQA temelji na 9-ih osnovnih merilih in 32-ih podmerilih. Skupina dejavnikov ponuja ocenjevalcu 6-ravenko ocenjevalno lestvico, ki je opisana zelo splošno in zato dopušča večji osebni vpliv na ocenjevanje združbe v primerjavi z metodo MUKOZ. Še večja možnost osebnega vpliva je mogoča pri ocenjevanju skupine izidov, saj jih »ocenjujemo s pomočjo petih odstotno izraženih ravni vodila glede na intenzivnost in odličnost pristopa, ki omogoča interpolacijo med opredeljenimi ravnimi po lastni presoji« ([19] Jančar, 1995; 80).

Preglednica uravnoteženih dosežkov vsebuje kazalce in kazalnike, ki so zajeti v štiri vidike. Vrhovno ravnateljstvo združbe samo presodi, katere kazalce oziroma kazalnike bodo spremljali. Število kazalcev in kazalnikov ne sme biti preveliko – priporočljivo število je 6 pri posameznem vidiku. Vsakemu kazalcu oziroma kazalniku moramo določiti podrobno vsebino, obrazec za izračun, ciljno vrednost, pogostost merjenja in odgovornega nosilca, ki bo spremljal doseganje ciljne vrednosti. To pa je tudi najpogostejši vzrok težav s konceptom preglednice, saj združba v primeru neprimerne zasnove sistema, pomanjkljivega vključevanja zaposlencev, nezadostne predanosti vrhovnega ravnateljstva ali nepravilnega določanja ciljev ne more doseči uspešnosti poslovanja.

Organizacijsko vzdušje lahko merimo na več načinov:

- na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic,... Ti podatki so zelo osebne narave, kljub temu pa ponujajo osnovni občutek vzdušja v združbi;
- na podlagi načrtno zbranih opažanj ljudi znotraj združbe. Tudi ti podatki so zelo osebne narave, saj vsak posameznik dojema vzdušje na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, okolja in predvsem njegovega načina doživljanja;
- z vprašalnikom, kar je tudi najpogostejši in najprimernejši način merjenja. Ocenjevalec označi svoje doživljanje tako, da označi raven strinjanja z navedeno trditvijo. Tako dobljene izide lahko analiziramo in s tem pridemo do ustreznih ugotovitev.

Različne metodologije vzdušja ločijo od 3 do 251 razsežnosti. Za primerne izide in zmanjšanje zapletenosti pri nas priporočajo proučevanje 12 do 14 razsežnosti. Posamezna razsežnost vsebuje številne trditve, pri kateri ocenjevalec označi, ali se z njo strinja. Lestvica je običajno 3 ali 5-ravenska, kar je po mojem mnenju tudi pomanjkljivost modela. 3 oziroma 5-ravenska lestvica omogoča ocenjevalcu neodločenost s tem, ko ne zahteva opredelitve k strinjanju oziroma nestrinjanju.

Modeli se razlikujejo tudi v samih pogojih ocenjevanja. Pomanjkljivost modela EQA je zagotovo v zahtevanem številu ocenjevalcev. Model predvideva najmanj 3 notranje ocenjevalce za majhne združbe (do 50 zaposlencev), kar predstavlja v najslabšem primeru 6% vseh zaposlencev. V združbah z več kot 50-imi člani naj bi poslovanje in organizacijo združbe ocenjevalo najmanj 7 zaposlencev, kar ne more resnično odražati dejanskega stanja. MUKOZ in metoda ugotavljanja organizacijskega vzdušja želita k anketi privabiti čim večje število članov združbe. MUKOZ tudi predvideva zadostno število ocenjevalcev z (naj)višjih organizacijskih ravni. Pri preglednici uravnoteženih dosežkov pa število ocenjevalcev ni predpisano – kazalce izračunajo v za to odgovornem oddelku (npr. plan in analize, računovodstvo,...).

Metoda MUKOZ ne zahteva dodatnega izobraževanja ocenjevalcev, saj so vidiki podrobno opisani in kot taki omogočajo široko uporabo. Ocenjevalci morajo biti zaradi različnih opredelitev avtorjev seznanjeni z izrazjem, ki je uporabljeno v metodi (npr. ravnatelj, izvajalec, delovni program, prvine poslovnega procesa, razsežnost sestave funkcije ravnateljstva, ...). Pri ocenjevanju združbe z modelom EQA oziroma organizacijskim vzdušjem potrebujemo zunanje pooblaščen ocenjevalce, poteg tega pa je priporočeno tudi izobraževanje notranjih ocenjevalcev. Pri metodi organizacijskega vzdušja lahko zaradi nerazumevanja posameznih razsežnosti in neobjektivnosti ocenjevalcev pri izpolnjevanju vprašalnika pride do protislovja izidov.

Ocenjevanje z modelom EQA se izvaja dvakrat letno, metodi MUKOZ in organizacijsko vzdušje pa predvidevata najmanj enkrat na leto. Metoda organizacijsko vzdušje priporoča merjenje tudi pred, med in po uvedbi večjih projektov, saj vsaka sprememba v združbi povzroči spremembo vzdušja in vsaka sprememba vzdušja povzroči spremembe na ostalih področjih. Pri preglednici uravnoteženih dosežkov ocenjevanje ni predpisano. Združba pri načrtovanju sistema kazalnikov in kazalcev sama določi pogostost merjenja.

Preglednica 3.1 vsebuje povzetek primerjave obravnavanih modelov.

Preglednica 3.1: Primerjava metode MUKOZ, evropskega modela kakovosti, preglednice uravnoteženih dosežkov in metode organizacijskega vzdušja

METODA MUKOZ	MODEL EQA	PREGLEDNICA URAVNOTEŽENIH DOSEŽKOV	METODA ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE
Namen			
- z analizo organizacije združbe določiti ugodnost organizacije, da bi pravočasno zavrli nastanek razmer, ki bi vplivale na slabe poslovne izide;	- z analizo uspešnosti poslovanja združbe in njene organizacije presoditi, kako daleč je združba od poslovne odličnosti; - primerjava z drugimi združbami in uvrstitev na lestvico poslovne odličnosti;	- s širšim naborom kazalcev omogočiti celovitejše merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja in izboljšati proces strateškega ravnanja;	- z analizo organizacijskega vzdušja ugotoviti značilne razsežnosti združbe, vzroke za njihov nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti;
Primernost uporabe			
vse vrste združb	vse vrste združb	vse vrste združb	- vse vrste združb
Širina ocenjevanja			
- organizacija združbe	- poslovanje in organizacija združbe	- poslovanje in delno organizacija združbe	- predvsem organizacija združbe
Utemeljenost uporabe modela			
- temelji na teoretičnih izhodiščih; - preverjena v praksi; - dosežek domačega znanja;	- temelji na praktičnih izkušnjah zahodnoevropskih združb; - teoretična utemeljitev ni poznana;	- temelji na praktičnih izkušnjah ameriških združb; - teoretična utemeljitev ni poznana;	- temelji na okvirnih teoretičnih izhodiščih; - preverjena v praksi;
Razširjenost modela			
- Slovenija	- države Evropske zveze	- svetovno	- svetovno
Statičnost / dinamičnost modela			
- spisek vidikov organizacijskih razmerij in kazalcev kakovosti se ves čas dopolnjujeta;	- model predvideva in omogoča razvoj in dopolnjevanje z novimi zahtevami in pričakovanji glede kakovosti;	- model omogoča širjenje z drugimi vidiki;	- razsežnosti in trditve se prilagajajo posameznim združbam in se skladno z razvojem teorije spreminjajo in

METODA MUKOZ	MODEL EQA	PREGLEDNICA URAVNOTEŽENIH DOSEŽKOV	METODA ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE
			dopolnjujejo;
Načini ocenjevanja			
- ocenjevanje in samoocenjevanje	- ocenjevanje in samoocenjevanje	- ocenjevanje in samoocenjevanje	- ocenjevanje in samoocenjevanje
Gradnik modela			
- 15 organizacijskih razmerij s preko 150 natančno opredeljenimi organizacijskimi vidiki; - 6 kazalcev kakovosti;	- 9 različno obteženih meril razdeljenih v dve enakovredni skupini dejavniki in izidi z 32-imi podmerili;	- kazalci in kazalniki so zajeti v štiri vidike: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti;	- neformalni opisi; - načrtno zbiranje opazanj zaposlencev; - vprašalnik s 3 – 251 razsežnosti (pri nas običajno 12 – 14);
Ugotavljanje izidov			
- 6-ravenska lestvica za ugotavljanje urejenosti posameznega vidika; - matematično nedvoumno opredeljeni obrazci za izračun kazalcev kakovosti; - zelo majhna možnost osebnega vpliva na ocenjevanje;	- 6-ravenska lestvica za vrednotenje meril skupine dejavniki; - za ocenjevanje odličnosti in obsega pristopa za skupino meril izidi se uporablja 5-ravensko vodilo, lahko pa določimo tudi vmesne vrednosti (od 0 do 100%); - večja možnost osebnega vpliva na ocenjevanje, še posebej pri skupini izidov;	- pri načrtovanju preglednice kazalnikov in kazalcev se določi: katere in koliko kazalcev bomo spremljali, kakšne naj bodo njihove ciljne vrednosti, kako jih izračunamo, kako pogosto jih merimo in kdo so odgovorni za spremljanje doseganja ciljnih vrednosti;	- 5-ravenska ocenjevalna lestvica; - mogoče protislovje izidov; - pri merjenju z vprašalnikom majhna možnost osebnega vpliva na ocenjevanje, sicer pa večja;
Zahtevano število ocenjevalcev			
- zaposlenci z vseh organizacijskih ravni združbe z najmanj 1/3 izpolnjevalcev z višjih organizacijskih ravni;	- 3 – 7 notranjih ocenjevalcev (odvisno od velikosti združbe), predvsem ravnatelj in 1 – 2 izvajalca; - skupina zunanjih ocenjevalcev;	- ni predpisanih ocenjevalcev; - vrednosti kazalcev in kazalnikov se izračunavajo v za to odgovornem oddelku;	- priporočeno vsi zaposlenci;

METODA MUKOZ	MODEL EQA	PREGLEDNICA URAVNOTEŽENIH DOSEŽKOV	METODA ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE
Ocenjevalci			
- zaposlenci, predvsem ravnatelji; - podroben opis vsakega vidika s 6-imi ravnemi ob poznavanju izrazja metode ne zahteva dodatnega izobraževanja in omogoča široko uporabo;	- zaposlenci, predvsem ravnatelji; - zunanji pooblašeni ocenjevalci; - priporočljivo izobraževanje notranjih ocenjevalcev;	- zaposlenci, odgovorni za izračun vrednosti kazalcev in kazalnikov;	- zaposlenci; - zunanji pooblašeni ocenjevalci; - priporočljivo izobraževanje notranjih ocenjevalcev;
Pogostost ocenjevanja			
- najmanj 1x letno;	- 2x letno;	- ni predpisana; - določi se ob načrtovanju preglednice;	- najmanj 1x letno;
Dodatna kontrola ocenjevanja			
- pričakovana in opredeljena;	- zahtevana, a ne povsem opredeljena;	- ni predpisana; - določi se ob načrtovanju preglednice;	- pričakovana in opredeljena;
Opredelitev popravnihih ukrepov			
- natančno opredeljene spremembe organizacijskega delovanja;	- splošna navodila za izboljšanje poslovanja in organizacije;	- hipoteze o vzročno – posledičnih razmerjih med kazalci in kazalniki se določijo ob načrtovanju preglednice (v primeru neustrezno postavljenih hipotez je treba oblikovati novo strategijo);	- ob natančno določenem organizacijskem vzdušju, ki ga želimo doseči, so spremembe jasno opredeljene;
Pogoji za doseženo odličnost			
- ustrezno naravnano organizacijsko delovanje združbe	- združbe morajo izkazati, da njihov pristop k celovitemu obvladovanju	- notranji sistem celovitega merjenja uspešnosti poslovanja,	- jasno opredeljeno želeno organizacijsko vzdušje, ki omogoča

METODA MUKOZ	MODEL EQA	PREGLEDNICA URAVNOTEŽENIH DOSEŽKOV	METODA ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE
zagotavlja organizacijsko urejenost in ugled združbe, kar vodi v večjo kakovost organizacij in s tem vpliva na uspešnost poslovanja;	kakovosti pomembno pripomore k zadovoljevanju potreb in pričakovanj zaposlencev, lastnikov združbe, kupcev in širše družbe;	uresničevanja strategije podjetja in s tem doseganja poslovne odličnosti;	izpolnjevanje pravilno postavljenih ciljev;

3.9 Analiziranje organizacije združb

Danes v organizacijski praksi ni sistemsko preverjenega in široko sprejetega merila kakovosti organizacije. Tudi za preverjanje kakovosti ni prevelikega zanimanja, saj s temi poskusi razkrivamo slabosti v združbah, za katere so odgovorni predvsem ravnatelji in drugi organizatorji. Prav ti pa bi morali spodbujati izboljšanje kakovosti organizacije.

Po Rozmanu ([62] 2007; 21) je analiziranje »urejen in ciljno usmerjen način razmišljanja, ki zagotavlja smotno spoznavanje predmeta in njegovega cilja«. Kakovostno opravljena analiza je odvisna od opredelitve in upoštevanja:

- **predmeta:** predmet analize je lahko karkoli, kar bi želeli izboljšati. Kot smo videli pri opredelitvi organizacije združbe, se znanosti in vede razlikujejo glede na predmet proučevanja z določenega vidika. V našem primeru je predmet analize organizacija združbe;
- **namena:** razlog za analizo pove, zakaj želimo določen predmet spoznati, vplivati nanj, ga spremeniti, izboljšati. Namen mora biti določen pred začetkom analize, sicer ne moremo smiselno postaviti ciljev, določiti, kateri vidik spoznavanja predmeta nas zanima, katere podatke bomo zbirali, s čim jih bomo primerjali, ...;
- **procesa ali metode analize:** proces analize je logično, smotno in sistematično zaporedje korakov do cilja. Sestavljena je iz dveh stopenj: **ugotavljanje problemskih in prednostnih stanj** (opazovanje predmeta, njegovega delovanja in vedenja v primerjavi s primerljivimi predmeti) in **ugotavljanje vzrokov, ki so ta stanja povzročili**.

Analiza organizacije je proces spoznavanja konkretne organizacijske sestave in organizacijskih procesov z namenom učinkovitejšega odločanja o organizaciji združbe in s tem boljšega doseganja njenega cilja. Z analiziranjem organizacije združb spoznavamo razmerja, procese, sestave, vloge in sisteme združbe. Zaradi tega se lahko bolje odločamo o prihodnji dejavnosti združbe in preprečimo krizne razmere, ki lahko pripeljejo tudi do razpada. Ustrezna analiza organizacije nam omogoča sprejem ustreznih ukrepov, ki zagotovijo trajen uspešen razvoj in rast združbe, kar pa je tudi cilj vsake združbe.

Proces proučevanja organizacije združbe lahko podrobneje predstavimo z naslednjimi stopnjami: ([42] Mihelčič, 2008; 320)

- »razmišljanje o popolnoma idealnem stanju združbe in najbolj vzorni organizaciji v prihodnosti;
- ocenitev sedanjega stanja in obstoječega razkoraka med sedanjim in zamišljenim (popolnim) stanjem;
- uporaba tega razkoraka kot spodbude za neprestane organizacijske spremembe;
- groba opredelitev vsebine in obsega potrebnih sprememb, upošteva strategijo in organizacijo s kulturo združbe.«

Za samo učinkovitost analiziranja organizacije združbe moramo zagotoviti:

- **uporaba analitskih orodij naj temelji na širše sprejetih standardih:** modeli, tehnike in merila morajo biti določeni pred zbiranjem podatkov;
- **ustrezno široko zbirko podatkov – informacij:** podatke o sami organizaciji združbe in njenih problemih (vključno s problemi povezanih dejavnosti in njihovega pomena za delovanje posameznih organizacijskih enot) lahko pridobimo iz organizacijskih listin (npr. iz statuta, pravilnikov, opisov delovnih področij,...), z razgovori, vprašalniki, z neposrednim opazovanjem. Zbrati moramo le podatke oziroma informacije glede na namen analize;
- **postopek proučevanja naj bi bil v pomoč pri usmerjanju članov organizacijskih enot k zaželenim ciljem:** pri postopkih izpopolnjevanja organizacije morajo sodelovati vsi tisti, ki imajo dovolj izkušenj in znanja, da bi te postopke lahko naredili bolj učinkovite;
- **pri analiziranju organizacije je treba zaščititi človeški vidik:** predmet proučevanja naj bodo funkcije in dejavnosti posameznikov, ne pa njihovi učinki;
- **analiziranje naj bo hitro in učinkovito:** združba in njena organizacija se ves čas spreminjata, zato so ugotovitve proučevanja pomembne le kratek čas.

Pri zbiranju podatkov ne moremo mimo zadnjih ugotovitev McCarterja in Caze ([37] 2009), ki sta raziskala glasovalne sisteme (angl.: *audience responses system*) – v nadaljevanju ARS. ARS je elektronska naprava, ki dovoljuje takojšnje sodelovanje z občinstvom in se vedno več uporablja tudi v podjetjih za »povečanje učinkovitosti in uspešnosti pri sprejemanju odločitev in na sestankih, ki vključujejo skupinsko načrtovanje« ([37] McCarter in Caza, 2009; 123). ARS je sestavljen iz dveh delov: glasovalna enota, ki jo imajo člani občinstva za posredovanje odgovorov na vprašanja, ter elektronski sprejemnik, ki beleži in tudi prikaže posamezne odgovore. Na primer, predlagatelj bi lahko med sestankom uporabil ARS in svojim sodelavcem postavil vprašanje, na katerega je mogočih več odgovorov. Vsak sodelavec bi izbral ustrezen odgovor, predlagatelj pa bi lahko takoj predstavil izide glasovanja.

Prednosti ARS tehnologije pri zbiranju podatkov so (povzeto po: [37] McCarter in Caza, 2009; 129):

- raziskovalci lahko zaradi naraščajoče uporabe ARS tehnologije v združbah za zbiranje podatkov uporabijo obstoječe ARS enote;
- preprosta uporaba ARS tehnologije omogoča raziskovalcem zbiranje podatkov v združbah za različne predpisane poslovne namene;
- raziskovalci dobijo pri nizkih stroških visok odstotek odgovorov (vprašalnik poslan po elektronski pošti je poceni, vendar dobimo malo odgovorov; laboratorijske raziskave in drugi osebni pristopi imajo višji odziv, so pa dražji gledano logistično in časovno);
- zbiranje podatkov tudi pri velikih vzorcih poteka hitro in učinkovito;
- zbiranje in shranjevanje odgovorov je pravilno (brez možnosti napak pri vnosu podatkov).

Rozman ([61] 1997; 13) meni, da se analiziranje organizacije izraža kvalitativno in ne kvantitativno. Tako lahko opazovano organizacijo primerjamo s podobnimi združbami in s

preteklo ali z želeno organizacijo. Nasprotnega mnenja pa je Mihelčič, saj želi tudi analizi organizacije dati kvantitativno podporo, »saj si v resnem analitičnem delu ne moremo kaj veliko pomagati z odgovorom, da je organizacija tega podjetja še kar v redu« ([41] Mihelčič, 1996; 139).

Ugotovitev, kako smo dobri ali slabi, mora biti dovolj zgodna za pravočasno ukrepanje. Paziti je treba, da organizacije združbe ne analiziramo zaradi analize same – analiza ne sme postati sama sebi namen. Izid analize organizacije so ugotovljene prednosti in slabosti, ki naj bi ravnateljem omogočila sprejemanje ustreznih odločitev za doseganje uspešnosti združbe.

3.10 Samoocenjevanje združb

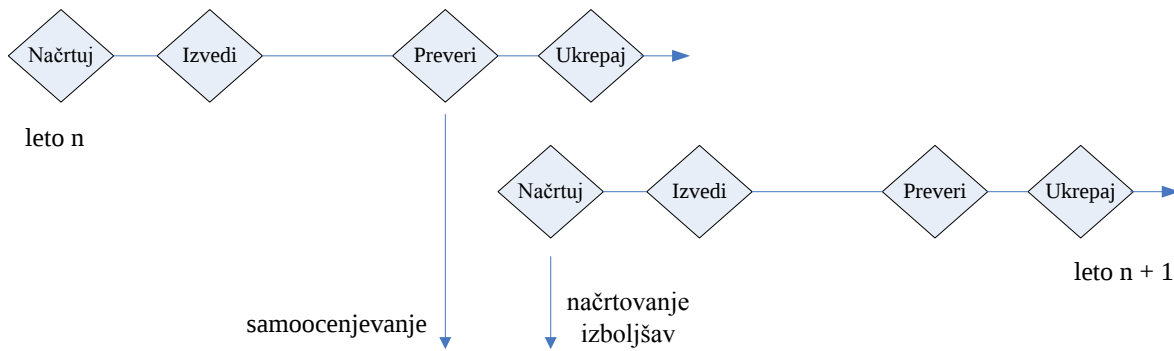
Modeli ugotavljanja kakovosti organizacije združb, ki sem jih opisala, temeljijo na samoocenjevanju. Seveda to ne pomeni, da združbe povsem same izvajajo analiziranje, brez zunanje pomoči. To kaže le na to, da so zaposleni združbe dejaven osebek ocenjevanja.

Mnogo ljudi je prepričanih, da so ocenjevanja le z zunanjimi sodelavci, na primer ocenjevanja za priznanje kakovosti, zanesljivejša od samoocenjevanja, saj združbo temeljito pregleda neodvisen opazovalec. To drži le v primeru, če je samoocenjevanje slabo načrtovano ali pa ravnateljstvo združbe ne upošteva nasvetov zunanjih svetovalcev, ki so raziskali dejansko stanje združbe. Pri samoocenjevanju lahko ravnateljstvo združbe uporabi zunanje storitve, kjer je izkušnost »večja kot tista, ki je na splošno na voljo pri ocenjevanjih za priznanje« ([8] Conti, 1999; 1). Zunanje storitve lahko združba uporablja tako dolgo, kot jih potrebuje za zbiranje, analiziranje in ugotavljanje prednosti oziroma slabosti združbe. Pri tem je glavna naloga ravnateljstva združbe, da posluša svoje zaposlenice, kupce in dobavitelje ter pusti, naj samoocenjevanje poteka popolnoma neodvisno.

Namen samoocenjevanja je predvsem v tem, da:

- omogoči združbi ugotoviti njene prednosti in slabosti glede na cilje,
- načrtuje potrebne izboljšave oziroma prenove poslovnih procesov ter
- vključi ocenjevanje v svoj proces določanja in uresničevanja poslovnih ciljev.

Vsaka združba letno (ali v nekem drugače opredeljenem obdobju) načrtuje kratkoročne in dolgoročne cilje, s katerimi želi povečati svoje gmotno in moralno premoženje. Del tega so tudi izboljšave kot sestavni del poslovnega načrta. Na sliki 3.6 je to označeno s korakom 'Načrtuj'. Med letom skuša združba načrte z izboljšavami uresničiti – korak 'Izvedi'. Korak 'Preveri' se nanaša na cilje izboljševanja, ki si jih je združba zastavila med načrtovanjem, ter tudi na prednosti in slabosti, na katere jih je opozorilo samoocenjevanje prejšnjega leta. Za korak 'Ukrepaj' so odgovorni ravnatelji združbe, ki morajo na podlagi izidov samoocenjevanja sprejeti ustrezne odločitve in ponovno postaviti cilje ter strategije za uresničevanje poslovnega smotra združbe.



Slika 3.6: Načrtovanje izboljšav s samoocenjevanjem ([8] Conti, 1999; 53)

Samoocenjevanje je danes ključni dejavnik pri izboljšanju izidov in uresničevanju ciljev združbe. Je pomembno orodje za tiste združbe, ki želijo biti uspešne na trgih z vedno večjo konkurenco, kot tudi za združbe, ki se bojujejo za preživetje. Ravnatelji se morajo zavedati, da analiziranje zahteva vključenost vseh zaposlencev in ne le nekaterih, če želijo povečati uspešnost združbe in kakovost njene organizacije ter s tem omogočiti ne le preživetje temveč tudi dolgotrajno uspešnost in učinkovitost združbe.

4 Proučevanje Metode za ugotavljanje kakovosti organizacije združb (MUKOZ)

4.1 Opredelitev predmeta, namena in procesa analize

Predmet analize

Združbe se želijo čim bolj približati poslovni odličnosti kot najvišji ravni kakovosti. To je seveda pogojeno tudi z visoko kakovostjo organizacije. Kakšna pa je raven kakovosti izbrane organizacije? Videli smo, da jo lahko merimo z velikim številom modelov oziroma metod. Mene bo predvsem zanimala metoda MUKOZ.

Pred samim začetkom analize pa moramo najprej opredeliti njen predmet, namen in proces.

Predmet mojega proučevanja je metoda MUKOZ. V poglavju 3.7 smo videli, da je sama metoda zelo obsežna, saj zajema prek 150 vidikov organizacijskih razmerij. Njeno celovito proučevanje bi bilo zaradi tega zelo dolgotrajno, saj moramo za kakovostno opravljeno analizo predmet opazovanja zelo dobro spoznati. Zato se bom omejila na navzočnost pojmov oblasti, moči in vpliva, ki so povezani predvsem s koordinacijo oziroma usklajevanjem. To pomeni, da bom v svojem delu proučevala MUKOZ s poudarkom na organizacijskih vidikih koordinacijske narave.

Namen in cilji analize

Razlog za analizo je nedvomno želja po izboljšanju predmeta proučevanja. Spoznali smo, kaj bomo proučevali. Zdaj moram še odgovoriti, zakaj bom proučevala metodo MUKOZ z vidika pojmov oblasti, moči in vpliva.

Metoda MUKOZ je bila od svojega nastanka v letu 1988 že večkrat dopolnjena z novimi, izboljšanimi vidiki organizacijskih razmerij. Tako, kot moramo skrbeti za rast in razvoj združb in njihovih organizacij, je treba graditi in izpopolnjevati metode za njihovo merjenje. Modeli za merjenje ali vsaj ocenjevanje kakovosti organizacije združb, ki se od svojega nastanka nič ne dopolnjujejo, lahko hitro zastarijo, saj se združbe in njihova okolja ves čas spreminjajo. Spomnim naj le na dejstvo, da so združbe izum 19. stoletja in se takratne prav gotovo ne morejo primerjati z današnjimi združbami.

Menim, da bi metodo MUKOZ z vidika oblasti, moči in vpliva lahko nadgradili. Glavni cilj analize je izboljšanje metode s predstavitvijo novih vidikov predvsem koordinacijske narave, kar lahko prispeva k povečani učinkovitosti združb.

V prejšnjih poglavjih smo videli, da je samoocenjevanje organizacije združb primerno izvesti vsaj enkrat, bolje dvakrat, letno. Vendar pa to še ne pomeni, da nam med enim in drugim ocenjevanjem za kakovost organizacije ni treba skrbeti! Organizacijo združbe lahko merimo tudi sproti, vendar ocenjevanje ne sme biti tako obsežno in dolgotrajno. Zaradi tega bom

pripravila vprašalnik za hitro ugotavljanje razmer v združbi s koordinacijskega in komunikacijskega vidika.

Proces analize

Metoda oziroma proces analize nam bo pomagal priti do cilja – izboljšanja metode MUKOZ. Za doseg tega cilja, moramo metodo najprej dobro spoznati. Zato bom najprej proučila organizacijske vidike, ki obravnavajo oblast, moč in vpliv.

Ugotovljena problemska stanja mi bodo pomagala pri sestavi novih organizacijskih vidikov. Te bom opisala z ravnimi od 0, ko stanje združbe v ničemer ne prispeva h kakovosti organizacije, do 5, ki predstavlja težko uresničljiv ideal urejenosti vidika. Nove in že obstoječe vidike bom preizkusila tudi v praksi. Izvedla bom anketo, s katero bom poskusila dokazati (večjo) ustreznost novih vidikov. Primerjava podatkov, pridobljenih z opravljeno anketo, bo hitro pokazala, če so novi vidiki primerni za uvrstitev v metodo MUKOZ.

Eden izmed mojih ciljev pri izdelavi naloge je tudi sestaviti in uporabiti kratek anketni vprašalnik, ki bi omogočal redno spremljanje stanja organizacije s poudarkom na vidikih koordinacijskih in komunikacijskih razmerij. Stanje organizacije, ki bi ga ugotovili s tako opravljeno analizo, naj bi ravnateljem združb pokazalo, ali se organizacija njihove združbe izboljšuje v smeri poslovne odličnosti na področju koordiniranja in komuniciranja med zaposlenci.

4.2 Opredelitev pojmov oblasti, moči in vpliva

Dolžnost, odgovornost in oblast

Pred analiziranjem metode MUKOZ bomo najprej pojasnili pojme, ki jih bomo proučevali.

Oblast ali **avtoriteta** »je pravica ter možnost odločanja, ukazovanja in ukrepanja ter možnost in pravica zahtevati ter izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov« ([42] Mihelčič, 2008; 388). Ta pravica je del položaja posameznika (-ice) v organizaciji združbe in ni povezana s človekovim znanjem oziroma poznanstvi. Je tudi neodvisna od njegove oziroma njene osebnosti. Zaposlenec sprejme oblast takrat, ko dovoli, da odločitve nadrejenega vodijo njegovo vedenje, ne da bi pri tem neprestano preverjal slabosti in prednosti teh odločitev.

Oblast je neposredno povezana z dolžnostjo in odgovornostjo. Delovna naloga ali **dolžnost** za izvedbo delovnih nalog je »organizacijsko bistvo vsebine delovnega programa, ki je članu združbe določen v okviru njegovega delovnega področja v neki organizacijski enoti« ([42] Mihelčič, 2008; 387). Ko član združbe prevzame dolžnost za izvedbo naloge, nastopi zanj tudi **odgovornost**. Prevzem dolžnosti za člana združbe pomeni, da mora vedeti zakaj, kaj, kako in kdaj naj nekaj naredi. Pri odgovornostih pa se mora zavedati tudi posledic prevzema dolžnosti, ki so ob njeni uresničitvi zanj lahko ugodne (npr. nagrada za opravljeno delovno nalogo) ali pa neugodne (npr. kazen), če naloge ne opravi.

Po Černetiču ([10] 2004; 150) lahko odgovornost opazujemo z dveh vidikov:

- **z vidika posameznika** je odgovornost moralna odlika posameznika oziroma odnos posameznika do njegovih delovnih nalog v združbi;
- **z vidika združbe** je odgovornost zmožnost organizacije združbe za usmerjanje vedenja posameznikov in skupin po takih merilih, ki ustrezajo njenim koristim. V ta namen združba opredeli dejavnost, ki jo zahteva od posameznika (opisi delovnih mest in programov, pravilniki, statut,...).

Član združbe ne more opraviti delovne naloge brez ustrezne oblasti, moči, vpliva oziroma kateregakoli sestava teh treh. »**Obsegu dolžnosti mora ustrezati obseg oblasti in obsegu obih obseg odgovornosti**« ([42] Mihelčič, 2008; 388) je znano organizacijsko načelo, ki uravnava odvisnosti med dolžnostjo, odgovornostjo in oblastjo. Če se torej zmanjša oziroma poveča obseg enega, se mora temu ustrezno zmanjšati oziroma povečati obseg drugih dveh.

V resnici so obsegi redkokdaj enaki. Včasih imamo oblast, ki presega našo odgovornost, drugič pa lahko imamo večjo odgovornost od oblasti. Oblast in odgovornost sta po Adizesu ([1] 1996; 136) enaki le takrat, če sta uravnoteženi. V takem primeru natančno vemo, za kaj smo odgovorni in kakšno oblast imamo. Takrat lahko oblast in odgovornost ustalimo in izenačimo. Vendar pa to pomeni tudi, da je združba mrtva. Če je živa, nimamo popolnega nadzora, torej se oblast in odgovornost spreminjata tako, kot se spreminjajo ljudje (nadrejeni, zaposlenci, sodelavci, stanje). Če nam v podjetju dajo 100 odstotkov oblasti in odgovornosti in je nič ne vzamejo, pomeni, da se združba nič ne spreminja, je nedejavna. Zato je tudi zaželeno, da svoje oblasti in odgovornosti ne poznamo natančno, saj to pomeni, da je združba mlada, živa in se spreminja. Z organizacijskega vidika je primernejše, da je odgovornost nekoliko večja od oblasti.

Redkokdaj bomo srečali ravnatelja, ki bi imel vso oblast, ki jo potrebuje za svojo odgovornost. V mladih združbah je oblast (morda) jasna, odgovornosti pa nejasne. Če želimo dobiti soglasje za odločitev, vemo, na koga se je treba »obrniti«. Ko združbe rastejo, postanejo preveč obsežne, da bi jim ustanovitelji lahko sami ravnateljeli. Zato upravljalci za ravnateljstvo pooblastijo druge. V tem primeru lahko postane oblast zamegljena. Le v najbolj uspešnih letih združbe je oblast bolj ali manj enaka odgovornosti.

Oblast je torej zmožnost nadrejenega, da uveljavi nadzor nad obnašanjem svojih podrejenih zaradi svojega položaja v združbi. Kljub temu se lahko vprašamo, zakaj naj bi se podrejeni sploh odzval na ravnateljevo oblast. Chester I. Barnard je proučeval teorijo ravnateljstva in organizacije ter poudarjal »pomen ravnotežja med delovnim prispevkom člana in nagrado zanj« ([42] Mihelčič, 2008; 48). Ponudil je naslednjo teorijo oblasti: podrejeni bo opravil ravnateljev ukaz le v primeru, ko bodo izpolnjeni vsi naslednji pogoji ([64] Schermerhorn in drugi, 1991; 436):

- podrejeni resnično razume navodilo;
- podrejeni se čuti sposobnega izvršiti navodilo;
- podrejeni vidi ukaz v dobro podjetja;
- podrejeni verjame, da je navodilo skladno z osebnimi vrednotami.

Moč in vplivanje

Številni avtorji v okviru pojmov obvladovanja (angl.: *Imperative Power*) poleg oblasti obravnavajo tudi moč in vpliv. Po Adizesu ([1] 1996; 142) je **moč** zmožnost, ne pravica,

kaznovati in/ali nagraditi. Je zmožnost dati ali odreči potrebno sodelovanje. Moč je sposobnost doseči želene organizacijske cilje in predstavlja izid zavestne uporabe nadzora in taktične uporabe temeljev moči (Pettigrew v: [67] Strati, 2000; 103). Če lahko koga prizadenete, osrečite ali potrebuje vašo pomoč, imate nad njim oziroma njo moč. Za Gibsona ([4] Berlogar, 1999; 156) je moč »sposobnost, da stvari uredimo tako, kot si želimo, da bi bile urejene«. Z močjo lahko pridobimo drugo osebo, da bo naredila nekaj, česar sicer ne bi naredila. »Moč vpliva na to, kdo dobi kaj, kdaj in kako« ([48] Morgan, 2004; 154). V organizaciji združbe ima moč tisti, ki zna učinkovito spodbuditi sodelavce za ravnanje v skladu z njegovimi predlogi oziroma navodili ter jih za to lahko nagradi.

Večina ljudi je prepričanih, da je moč pri posameznikih na višjih organizacijskih ravneh združbe. Vendar, če zaposlenci nočejo sodelovati pri izvedbi delovnih nalog, tudi njihovi nadrejeni ne morejo uresničiti svojih nalog. Spomnim naj le na to, da organizacija združbe nastaja zaradi medsebojne odvisnosti. Če bi torej nalogo lahko naredili sami, se ne bi vključili v združbo. V resnici zaposlenci na zadnji organizacijski ravni 'odločajo' o tem, ali se bo podjetje razvijalo ali propadlo. Predstavljajte si, da na primer v tovarni čevljev delavec takrat, ko je jezen na svojega nadrejenega, v isto škatlo zapakira čevlja različne velikosti. Zaradi njegovega nesodelovanja lahko propade celotna strategija podjetja, ki so si jo zamislili ravnatelji.

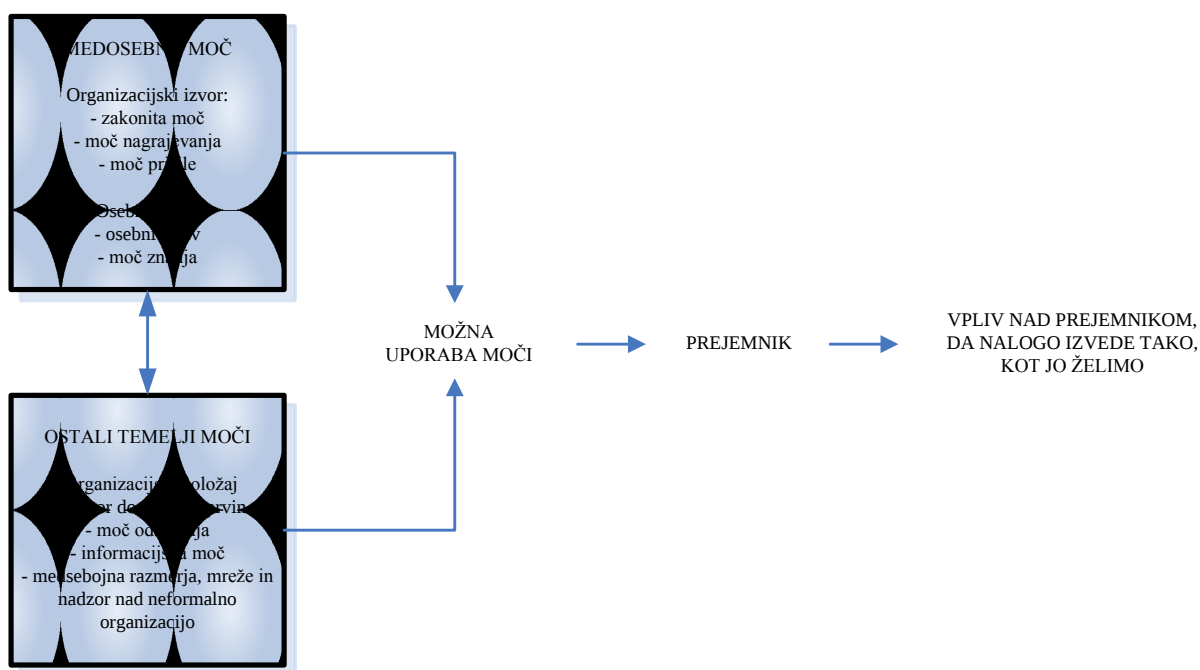
Vpliv je »zmožnost, ne pa pravica, nekoga drugega pripraviti do določenega dejanja, ne da bi pri tem uporabili avtoriteto ali moč« ([1] Adizes, 1996; 146). Vpliv lahko opredelimo tudi kot »proces, v katerem posameznik ali skupina povzroči spremembo v ravnanju in stališčih drugega posameznika ali skupine« ([10] Černetič, 1997; 125). Tavčar ([70] 2006b; 368) meni, da lahko ravnatelji vodijo sodelavce le tako, da učinkovito vplivajo na njihovo obnašanje in delovanje. Če ljudje na osnovi naše zamisli sprejmejo lastne odločitve, smo na njih vplivali. Zavedati pa se moramo, da je vpliv odvisen od prejemnika.

Temelji moči

Za boljše razumevanje moči moramo najprej pojasniti, zakaj imajo nekateri posamezniki oziroma skupine več moči od drugih. Moč je mogoče pridobiti iz več temeljev, ki so prikazani na sliki 4.1.

Medosebno moč, ki lahko izvira iz petih različnih temeljev, sta opredelila John French in Bertram Raven leta 1959 ([59] Rollinson, 2005; 388). To je tudi najbolj pogosta delitev te vrste moči. Zakonita moč, moč nagrajevanja in moč prisile oziroma kaznovanja so v glavnem predpisane s položajem osebe v organizaciji združbe, osebni vpliv in moč znanja pa imata izvor v posameznikovih lastnostih.

Moč je v veliki meri določena s položajem v organizaciji in sestavi združbe. Ta določa pravico odločanja, komunikacijske poti in informacijske tokove. Poleg položajne moči ločimo še več drugih temeljev moči: nadzor dostopa do redkih prvin (denar, zaposlenci, tehnologija, material, kupci in dobavitelji) in informacij, neformalna moč, mreže, organizacijska kultura, zunanje okolje,...



Slika 4.1: Temelji moči in proces vplivanja na posameznika ([59] Rollinson, 2005; 388)

V preglednici 4.1 so temelji moči podrobneje opisani.

Preglednica 4.1: Temelji in značilnosti moči

TEMELJI MOČI	ZNAČILNOST
Zakonita moč ali oblast	- človekova zmožnost vplivanja zaradi položaja; - omogoča dostop do informacij in odločanja;
Moč nagrajevanja	- pridobljena z možnostjo nagrajevanja privrženosti (nagrade so lahko v obliki napredovanja, zvišanja plače, izboljšanja statusa in druge koristi); - učinkovit, vendar nepriljubljen temelj moči; - enakovredno nagrajevanje ne glede na dejansko opravljeno delo razočara boljše delavce, ki zaradi tega začnejo delati slabše;
Moč prisile ali kaznovanja	- nasprotje moči nagrajevanja; - zloraba prisile lahko negativno vpliva na ravnateljevo učinkovitost;
Osebni vpliv	- temelji na karizmi, osebnem slogu in vedenju; - podpirata jo moč položaja in moč znanja; - je krhka in minljiva, običajno izgine s položajno močjo;
Moč znanja	- človekova zmožnost vplivanja na druge zaradi posebnega znanja; - odvisna je od potrebe po znanju; - spoštovana in priljubljena oblika moči; - ni povezana s položajem v združbi; - običajno jo uveljavljamo v stikih z zaposlenci na višjih organizacijskih ravneh;

TEMELJI MOČI	ZNAČILNOST
Organizacijski položaj	- temelji na položaju posameznika v organizaciji združbe; - je povezan z zakonito močjo ter močjo nagrajevanja in kaznovanja; - omogoča odločanje;
Nadzor dostopa do prvin	- temelji na zadostnem pretoku prvin, kot so denar, material, tehnologija, zaposlenci; - povezan z zakonito močjo;
Moč odločanja	- raven, do katere posamezniki ali skupine lahko vplivajo na odločanje, določa njihovo raven moči;
Informacijska moč	- informacija je temelj učinkovitega odločanja, zato ima moč tisti, ki ima dostop do pomembnih informacij;
Medsebojna razmerja, mreže in nadzor neformalnih organizacij	- temelji na izmenjavanju podpore med prijatelji na visokih položajih, sponzorji, mentorji,...; - posamezniki preko mreže pridobijo vnaprejšnja sporočila o določenih dogodkih in si s tem lažje pripravijo pot za predloge, ki jih želijo uveljaviti; - so neformalna in do določene ravni neopazna;

V praksi so temelji moči med seboj močno povezani – organizacijski položaj in nadzor dostopa do prvin (tudi informacijskih) lahko še povečajo moč prisile, nagrajevanja in zakonite moči posameznikov. Temelji moči ponujajo njenim nosilcem le možnost uporabe. »V nekaterih primerih moramo uporabiti moč le zato, da prikažemo njen obstoj in jo, po potrebi, lahko uveljavimo v prihodnosti.« ([59] Rollinson, 2005; 394).

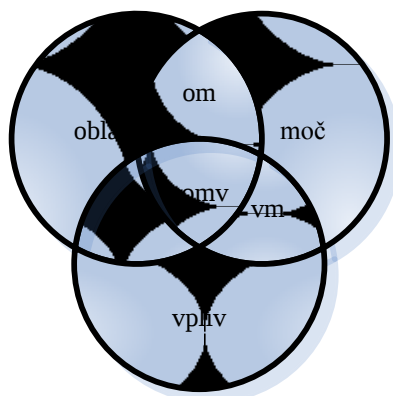
McDaniel, Futrell in Parasuraman ([38] 1985) so raziskali, ali obstaja povezava med medosebno močjo in organizacijskim vzdušjem pri ravnateljih, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in usklajevanjem naložb, proizvodnje in prodaje s potrebami in možnostmi trga. Vprašalnik so po elektronski pošti poslali 343 ravnateljem. Proučevali so 4 razsežnosti organizacijskega vzdušja: razsežnost nagrajevanja in motiviranja, razvoja in usmerjanja kariere, ravnateljevanja in sodelovanja ter razsežnost izobraževanja, izpolnjevanja in usposabljanja. Izidi raziskave so pokazali, da so zakonita moč, moč znanja in osebni vpliv povezani z vsemi navedenimi proučevanimi razsežnostmi. Moč prisile – nezaželen temelj moči – ni povezana z navedenimi razsežnostmi.

Povezanost moči, oblasti in vpliva

Moč, oblast in vpliv so medsebojno povezani. Slika 4.2 prikazuje vsa razmerja, ki se med omenjenimi pojmi lahko pojavijo.

Kadar imamo le oblast, imamo pravico nekomu ukazati, kaj naj naredi. Če tega ne stori, smo nemočni, saj imamo oblast brez dejanske moči. Takrat lahko le upamo, da bo naloga narejena. V podjetju imamo na primer starejšega zaposlenca, ki ne uporablja standardnih postopkov za evidenco dela. Ker ima veliko izkušenj in sicer svoje delo dobro opravlja, ga pustimo pri miru, čeprav imamo oblast, da bi mu ukazali, naj se prilagodi. V tem primeru bi dregnili v sršenje gnezdo, kar bi nas verjetno stalo več, kot če oblasti ne uporabimo.

Moč brez oblasti je takrat, ko ne sodelujemo in nas pri tem ne odkrijejo. Primer moči je zaposlenec, ki je v isto škatlo dal različna čevlja. Če bi ga lahko odkrili in kaznovali, potem nima (skrite) moči. Ker pa jo zaradi težav pri odkritju takih dejanj ima, moramo zagotoviti sodelovanje zaposlencev z ustreznimi spodbudami za korektno delo.



Slika 4.2: Vennov diagram moči, oblasti in vpliva (povzeto po: [1] Adizes, 1996; 146)

Pri prekrivanju oblasti in moči (na sliki 4.2 je presek označen kot *om*) imamo pravico kaznovati in nagrajevati. V tem primeru lahko nekoga povišamo, mu odobrimo dopust, ...

Z vplivom lahko prepričamo ljudi za pomoč. Ko nekdo poskuša vplivati na nas, nam pa se zdi, da kaže vsekakor upoštevati njegovo mnenje, ima ta človek posredno moč – moč z vplivom. Njegov vpliv razumemo kot grožnjo in za nas je najbolje, da naredimo, kar želi.

V primeru prekrivanja vpliva in oblasti ima človek z oblastjo pravico reči, kaj je treba storiti, poleg tega pa lahko ljudi prepriča o utemeljenosti naloge. V tem primeru njegovo oblast sprejmemo in naredimo kot želi.

Sredina slike 4.2 predstavlja združeno oblast, moč in vpliv. Imamo oblast, da ljudem ukažemo, kaj je treba storiti, moč za kaznovanje oziroma nagrajevanje in vpliv, da jih prepričamo o smiselnosti zahtevane naloge. Tu ni nobenega razloga, da ljudje ne bi upoštevali naše odločitve. V tem primeru imamo nadzor in lahko prevzeto odgovornost uspešno izvedemo.

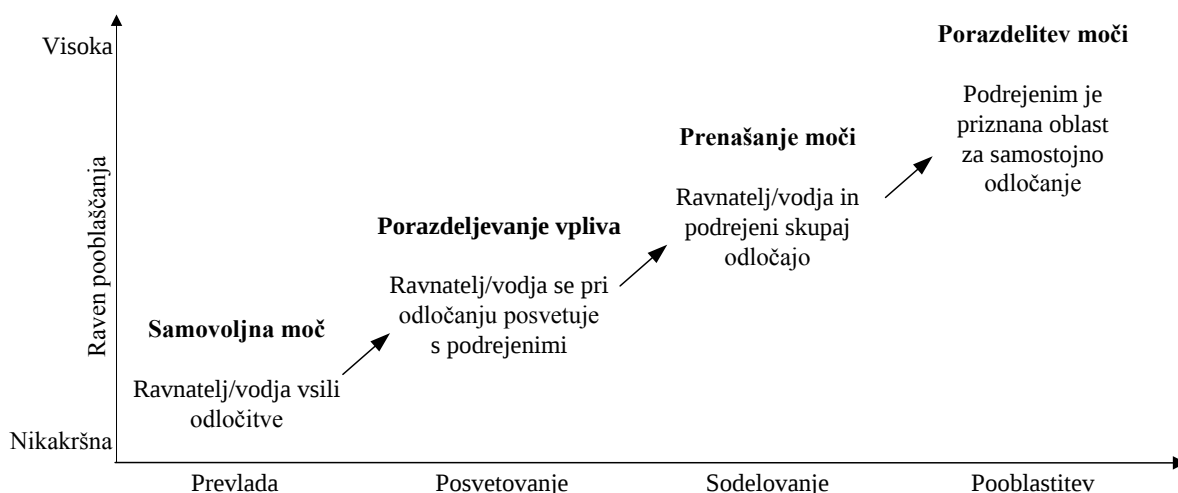
4.3 Moč v združbah

Proces pooblaščenja oziroma prenašanja moči na druge

Moč v združbah ni več omejena le na zgornjo raven ravnateljstva, ampak se prenaša tudi na druge. S tem prehajamo od hierarhične zgradbe združbe z velikim številom organizacijskih ravni k vitkim organizacijam ([64] Schermerhorn in drugi, 1991; 440). Nizka piramida ravnateljstva daje več oblasti članom za njihovo samostojno opravljanje nalog ([42] Mihelčič, 2008; 395). Vrhovno ravnateljstvo se tako lahko osredotoča na strateške odločitve in odločitve za spremembe, taktične in izvedbene odločitve pa morajo sprejemati drugi.

Vrhovnemu ravnateljstvu se moči ni treba odpovedati, da bi jo nižje organizacijske ravni pridobile, saj se s prenašanjem moči v združbi še povečuje.

Slika 4.3 prikazuje, kako lahko korak za korakom preložimo moč na izvajalce. Z vsakim korakom se moč sodelavcev, ki imajo malo ali nič zakonite moči, poveča. Glavni cilj procesa pooblaščenja je v povečanju produktivnosti in tekmovalnosti organizacijsko vitkih združb.



Slika 4.3: Proces pooblaščenja ([27] Kreitner in Kinicki, 2004; 570)

Kreitner in Kinicki ([27] 2004; 568) sta v svoji knjigi o organizacijskem obnašanju zapisala izjavo vrhovnega ravnatelja podjetja AOL Time Warner Steva Case-a, ki podpira proces pooblaščenja: »Edini način biti uspešen, še posebno v hitro rastočem, hitro spreminjajočem trgu, je v zaposlovanju vznesenih ljudi in naravnanju njihovega delovanja v pravo smer. Omogočiti jim torej samostojno ukrepanje in delovanje.« Avtorja pa k temu še dodajata, da ni smiselno prenašati moči nezainteresiranim oziroma za nalogo nepripravljenim zaposlencem.

Pri prenašanju moči se v literaturi pojavljajo naslednji nasveti ([64] Schermerhorn in drugi, 1991; 441):

- **pooblaščenje nižjih ravni naj bo nedvoumno in jasno** – pooblaščenim mora vedeti, za kaj so ga pooblastili in za kaj je postal odgovoren,
- **pri načrtovanju naj sodelujejo vsi člani združbe** – ljudje bodo razumeli načrte in cilje, če bodo sodelovali pri samem načrtovanju, s tem pa jih bodo tudi uspešneje izvedli,
- **ravnatelj na vseh ravneh, še posebno na vrhnjih, naj bi razvili dobre komunikacijske sposobnosti** – informacije so ključ do razumevanja ciljev in odgovornosti, s tem pa tudi do razumevanja celotne podobe, s čimer postane izvrševanje opravkov in delnih delovnih nalog sploh smiselno.

Medosebno moč, ki sta jo opredelila French in Raven, je pri svojem raziskovanju o prenosu moči na podrejene uporabil Yukl. Podrejene je razdelil v tri skupine ([59] Rollinson, 2005; 396):

- **predan podrejeni** (angl.: *committed subordinate*): teži k poistovetenju in sprejemu nosilca moči. Če je naloga pomembna za nosilca moči, se bo še bolj potrudil;
- **sodelujoči podrejeni** (angl.: *compliant subordinate*): bo normalno opravljal svoje delovne naloge, dokler nosilec moči ne bo zahteval dodatnega napora;

- **opozarjajoči podrejeni** (angl.: *resistant subordinate*): je stalno v konfliktu z nosilcem moči, saj je vztrajen glede svojih stališč. Ves čas išče priložnost za zanemarjanje delovnih nalog le zato, da nasprotuje nosilcu moči.

Posamezne skupine podrejenih je Yukl povezal s temelji medosebne moči in napovedal, kako se bo podrejeni najverjetneje odzval na želje nosilca moči. Izidi uporabe medosebne moči na različnih skupinah podrejenih so prikazani v preglednici 4.2.

Preglednica 4.2: Izidi uporabe medosebne moči z različnimi skupinami podrejenih po Yuklu ([59] Rollinson, 2005; 398)

MOČ	SKUPINA	ODZIV PODREJENEGA
MOČ NAGRAJEVANJA	predan	če podrejeni verjame, da je zahteva nosilcu moči pomembna, jo bo zelo rad opravil
	sodelujoči	če je nagrada obljubljena na neoseben način, se bo podrejeni strinjal z nalogo
	opozarjajoči	podrejeni ne bo privolil, če je nagrada obljubljena na vzvišen oziroma preračunljiv način
MOČ PRISILE	predan	podrejeni se pod pritiskom prisile ne bo posvetil nalogi
	sodelujoči	če zahteva ni podana kazensko, ampak kot pomoč, bo podrejeni običajno opravil nalogo
	opozarjajoči	če je zahteva podana na sovražen oziroma preračunljiv način, se bo podrejeni upiral
OSEBNI VPLIV	predan	če je zahteva predstavljena na oseben, zgleden način, bo podrejeni izpolnil nalogo
	sodelujoči	če je naloga nosilcu moči videti pomembna, jo bo podrejeni opravil
	opozarjajoči	če podrejeni misli, da zahteva škoduje nadrejenemu, se bo upiral izpolnitvi
ZAKONITA MOČ	predan	če je zahteva videti primerna in podana na vljuden način, bo podrejeni izpolnil nalogo
	sodelujoči	podrejeni bo izpolnil nalogo, če je zahteva videti upravičena
	opozarjajoči	podrejeni se bo verjetno upiral, če zahteva ni videti upravičena
MOČ ZNANJA	predan	če imata nosilec moči in podrejeni enake cilje in je naloga podana prepričljivo, jo bo podrejeni izpolnil
	sodelujoči	podrejeni bo kljub njegovi ravnodušnosti do ciljev verjetno opravil nalogo, če je podana prepričljivo
	opozarjajoči	če je zahteva podana vzvišeno, bo podrejeni nasprotoval nosilcu moči

Uporaba moči nagrajevanja, moči prisile in neupravičene zakonite moči pri podrejenih povzročijo sodelovanje in včasih tudi nasprotovanje. Pri zahtevah, kjer ravnatelj uporabi sprejemljivo zakonito moč, moč znanja ali osebnega vpliva, pa podrejeni naloge radi opravijo. Poistovetenje z nalogami je nad sodelovanjem, saj so podrejeni še dodatno notranje motivirani in ne potrebujejo podrobnega nadzorovanja. Drugače pa je pri sodelujočih podrejenih, saj jih mora ravnatelj neprestano opominjati in priganjati ([27] Kreitner in Kinicki, 2004; 567).

Pooblaščenje zaposlencev ni tako preprosto, kot se sliši. Kar nekaj ravnateljev mora premagati vsaj eno od ovir (povzeto po: [27] Kreitner in Kinicki, 2004; 571), kot so:

- napačno mnenje, da moramo vse narediti sami, če želimo imeti nalogo dobro opravljeno;
- pomanjkanje zaupanja v sodelavce na nižjih organizacijskih ravneh;
- nizko samozaupanje;
- nejasen opis nalog;
- strah pred tekmovalnostjo podrejenih;
- pomanjkanje nadzora, ki bi nas pravočasno opozoril o težavah s predanimi nalogami;
- ...

Uporaba moči

Če želimo uporabiti moč in vplivati na druge, morata biti izpolnjena dva pogoja ([59] Rollinson, 2005; 394):

- nosilec moči se mora zavedati svoje zmožnosti – temu pravimo **prikrita moč** (angl.: *latent power*);
- nosilec moči mora znati opredeliti in izbrati primerno taktiko.

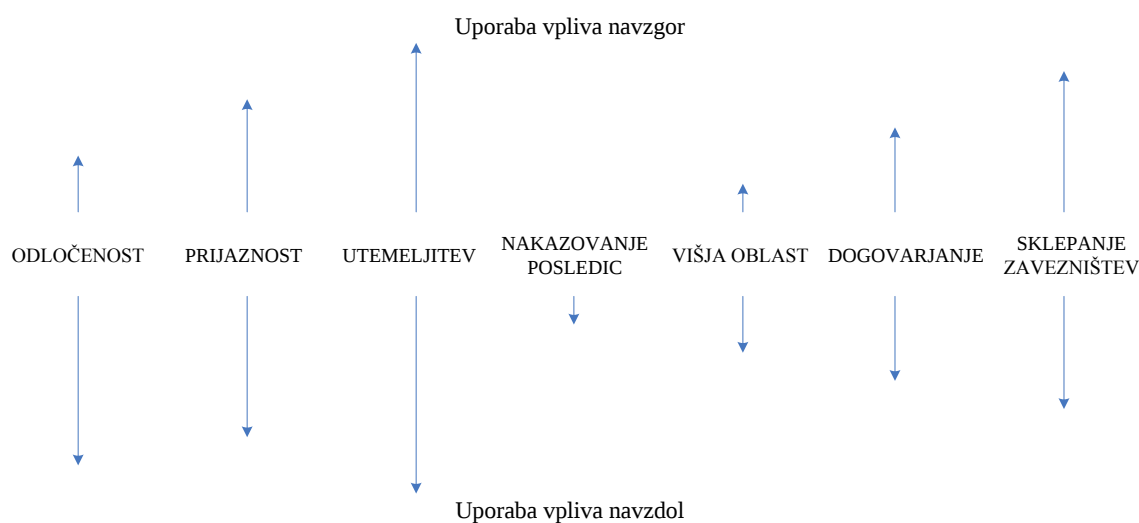
Moč lahko uporabimo na različne načine. Kipnis je leta 1984 s sodelavci ([24] Kipnis in drugi, 1984; 60-61) opredelil sedem načinov uporabe moči, s katerimi ravnatelji vplivajo na svoje sodelavce in podrejene. Ti so, skupaj z opisom tipičnega obnašanja, prikazani v preglednici 4.3.

Preglednica 4.3: Kipnisova opredelitev taktik moči ([59] Rollinson, 2005; 396, prilagojeno)

TAKTIKA MOČI	DELOVANJE NAČINA	TIPIČNO OBNAŠANJE
Odločenost (angl.: <i>assertiveness</i>)	Neposredna uporaba oblasti	- izdaja jasnega ukaza, ki ga je treba izpolniti; - določitev rokov izpolnitve; - poudariti pomembnost sodelovanja; - opominjati druge na dolžnost izpolnitve ukaza;
Prijaznost (angl.: <i>friendliness</i>)	Ustvariti primerno razpoloženje pri drugih za doseg cilja	- dobrikanje pred postavljanjem zahtev; - pretiravati pri pomembnosti sodelovanja; - pred postavljanjem zahtev se za ohranjanje sodelovanja ponižno obnašati in čakati na ugodno razpoloženje drugih;
Utemeljitev (angl.: <i>reason</i>)	Uporabiti prepričljive in razumne utemeljitve	- zahtevo predstaviti tako, da se nesodelovanje zdi nesprejemljivo; - pripraviti dobro utemeljitev o primernosti drugega za izpolnitev zahteve; - natančno razložiti, kaj je treba narediti;
Nakazovanje posledic (angl.: <i>sanctions</i>)	Prisiliti k sodelovanju – utemeljitev s silo	- uporabiti ali zagroziti s kaznovanjem oziroma nagrajevanjem (npr. s prihodnjo oceno opravljene naloge, s povišanjem plače in drugih koristi);

TAKTIKA MOČI	DELOVANJE NAČINA	TIPIČNO OBNAŠANJE
Višja oblast (angl.: <i>higher authority</i>)	Pridobiti in zadržati podporo in pomoč od zgoraj	- pred postavljanjem zahtev pridobiti in prikazati podporo drugih;
Dogovarjanje (angl.: <i>bargaining</i>)	Pridobiti in zadržati podporo pri ostalih nosilcih moči	- z izmenjavanjem podpore ohraniti sodelovanje; - za svojo podporo zahtevati protiusluge;
Sklepanje zavezništev (angl.: <i>coalitions</i>)	Pridobiti podporo drugih ljudi	- sklepanje zavezništev z ostalimi sodelavci in podrejenimi; - z mrežo opredeliti krog ljudi za izmenjavanje podpore.

Nosilci moči lahko vplivajo navzgor, navzdol in vzporedno po organizacijskih ravneh. Nosilec moči bo pri vplivanju navzgor in vzporedno uporabil moč, ki temelji na njegovih osebnih lastnostih, pri vplivanju na svoje podrejene pa bo poleg osebne moči uporabil tudi moč, ki izvira iz njegovega položaja v sestavi združbe. Nekatere taktike moči so bolj primerne za vplivanje le navzgor, druge pa navzdol. Na primer, ravnatelj je lahko odvisen od podrejenega, ki ima ustrezno znanje za opravljanje delovnih nalog. Kipnis je s sodelavci ([24] 1984; 61-62) raziskal, katere taktike vplivanja pri komuniciranju navzdol in navzgor so med ravnatelji ameriških, avstralskih in angleških podjetij najbolj priljubljene. Izidi raziskave so prikazani na sliki 4.4. Dolžina puščic označuje vrstni red priljubljenosti uporabe izbrane taktike glede na smer vplivanja.



Slika 4.4: Priljubljenost uporabe taktike moči pri vplivanju na nadrejene in podrejene po Kipnisu ([59] Rollinson, 2005; 397)

Glede na Kipnisovo raziskavo večina ravnateljev na svoje nadrejene najraje vpliva s prepričljivimi in razumnimi utemeljitvami, sklepanjem zavezništev in s prijaznostjo, najmanjkrat pa na svoje neposredno nadrejene vplivajo preko njihovih nadrejenih. Pri vplivanju ravnateljev navzdol se vrstni red uporabe taktik moči malo razlikuje. Najbolj priljubljena taktika je še vedno utemeljitev, na drugem mestu pa je odločenost. To le potrjuje splošno prepričanje, da lahko ravnatelji napadalno zahtevajo izvedbo ukazov od svojih

podrejenih, popolnoma drugače pa se obnašajo pri iskanju zavezništev s svojimi nadrejenimi. Izbira uporabljene taktike je odvisna od »ravnateljve moči, ravnateljve neosebne želje po uporabi vpliva in od ravnateljvega pričakovanja, kako je podrejeni pripravljen izpolniti zahtevo« ([24] Kipnis in drugi, 1984; 62). Ravnatelji z več moči – po Kipnisu ti nadzorujejo dostop do prvin oziroma so na pomembnem organizacijskem položaju – bodo za doseg zadanih ciljev uporabili raznovrstne taktike vplivanja, med drugim bodo tudi večkrat uporabili odločenost.

Lauterbach in Weiner ([32] 1996) sta v podjetju Fortune 100 izvedla raziskavo, kako ravnateljice in ravnatelji vplivajo na svoje nadrejene. Med vsemi zaposleni podjetja sta izbrala 21 anketirancev (10 moških in 11 žensk), ki so ustrezali naslednjim štirim merilom:

- udeleženec pripada srednjemu ravnateljstvu;
- udeleženec dela v podjetju vsaj tri leta in je zato dobro seznanjen s cilji, pravili, vrednotami in organizacijsko kulturo podjetja,
- ravnatelj ima vsaj dveletne delovne izkušnje v njegovem trenutnem funkcijskem področju in zato dobro pozna cilje, pravila in vrednote svojega oddelka, ter
- ravnatelj dela vsaj eno leto z njegovim trenutnim nadrejenim, saj so lahko le preko razmerja med nadrejenimi in podrejenimi preverili hipoteze raziskave ([32] Lauterbach in Weiner, 1996; 92-93).

Na podlagi intervjuja z vsakim udeležencem in izpolnjene ankete s 70-imi vprašanji sta Lauterbach in Weiner ([32] 1996; 102) ugotovila, da se ravnateljice pri vplivanju na svoje nadrejene ukvarjajo predvsem z medsebojno odvisnostjo in socialno povezanostjo, medtem ko si ravnatelji prizadevajo k neodvisnosti in se v glavnem zanimajo le za svoje zadeve. Ravnateljice se za vplivanje na svoje nadrejene odločajo predvsem »v dobro podjetja, pri tem pa upoštevajo misli in občutke drugih ter jih tudi vključijo v samo načrtovanje« ([32] Lauterbach in Weiner, 1996; 102). Med izvršitvijo in ocenitvijo vplivanja se osredotočajo tako na nalogo kot tudi na medosebni vidik. Nasprotno, pa ravnatelji vplivajo zaradi koristoljubja, pri tem pa jih ne zanima, kako bo njihov poskus uporabe moči nad nadrejenim vplival na druge. Taktiko bodo načrtovali sami in se med izvršitvijo in ocenitvijo osredotočili le na nalogo. Ravnateljice in ravnatelji pri svojem vplivanju hkrati uporabljajo več različnih taktik.

Ravnatelji pogosto ne morejo izbrati primernega načina vplivanja, saj so omejeni zaradi pomanjkanja moči in organizacijskega vzdušja. Poleg tega lahko ravnatelji izberejo napačno taktiko tudi iz navade, nepremišljenosti ali napačne predstave o pripravljenosti drugih za sodelovanje. Kipnis ([24] 1984; 66) je prepričan, da lahko ravnatelji izboljšajo svoje sposobnosti izbiranja pravilne taktike vplivanja z urjenjem in samopreiskovanjem.

Harpaz in Meshoulam ([17] 1997) sta izvedla raziskavo, kateri oddelki v visokotehnoloških podjetjih imajo večji vpliv. Po pričakovanjih je najvplivnejši oddelek raziskave in razvoj. Pri kadrovskega oddelku in pisarniškega poslovanju ni bilo opaziti velikega vpliva, saj naj človeški vidik v visokotehnoloških podjetjih ne bil tako pomemben. Presenetljivo nizko raven vpliva pa ima glede na raziskavo oddelek, ki nudi poprodajne storitve strankam.

Strategije za povečanje oziroma zadržanje moči

»Moč je nepogrešljiv del ravnateljevanja.« ([47] Mondy, 1990; 602). S primerno uporabo moči lahko ravnatelj izpolni cilje združbe. Zaradi njene koristi si posamezniki in skupine ves čas prizadevajo k ugodnejšemu položaju v združbi.

Ravnatelj lahko moč ohrani na več načinov ([47] Mondy, 1990; 603):

- **mreženje** (angl.: *networking*): je negovanje razmerij s pravimi ljudmi zaradi ohranitve moči. Tu velja rek: ni pomembno kaj znaš, ampak koga poznaš. V Dnevnikovem objektivu z dne 18.4.2009 lahko preberemo o slovenskem združenju Yes (angl.: *Young Executives Society* – združenje mladih poslovnežev), s pomočjo katerega so nekateri njegovi člani prišli do pomembnih položajev v upravah in nadzornih svetih združb, ki »prinašajo moč in ugled« ([75] Žerdin, 2009; 4);
- **združevanje** (angl.: *coalescing*): je proces posameznikov ali skupin, ki si z združevanjem svojih prvin prizadevajo doseči skupne cilje. Namen združevanja posameznikov oziroma skupin je v njihovem povečanju vpliva nad drugimi in v pridobitvi večjega nadzora nad viri. Ravnatelj se bo na stavek »Če ne dobim povišice, bom odšel« odzval le v primeru, če ga bodo soglasno izrekli vsi podrejeni;
- **pritegnitev novih članov** (angl.: *co-opting*): je metoda za povečanje moči in ustvarjanje zavezništev, v katero pritegnejo posameznike ali skupine, katerih podporo potrebujejo. Njihov namen je v odstranitvi ali zmanjšanju groženj in nasprotovanju posameznikove moči;
- **sprejemanje pravih projektov**: posamezniki lahko ohranijo moč z dejavnostmi, ki so vidne, izredne in povezane z doseganjem ciljev združbe. Vendar pa je tukaj potrebno več previdnosti. V primeru, da projekt ne uspe, bodo vsi vedeli, kdo je bil odgovoren. S tem pa moč izgubimo.

Posamezniki, ki uporabljajo mreženje, združevanje ali katerikoli drug način za ohranjanje moči, lahko pridobijo dodaten vpliv s pospeševanjem doseganja ciljev združbe. V združbah lahko uspešno opravljajo svoje naloge le tisti, ki imajo primeren obseg moči. Ravnatelj naj bi za doseganje kar največje učinkovitosti in uspešnosti pridobili ustrezen temelj moči ([47] Mondy, 1990; 605).

4.4 Obravnava oblasti, moči in vpliva v metodi MUKOZ

Dejavniki in organizacijski vidiki metode MUKOZ

Osnovo metode MUKOZ predstavljajo, skupaj z dejavniki razmerij, organizacijski vidiki, ki jih lahko uvrstimo v 5 temeljnih in 10 zloženih organizacijskih razmerij. Vidiki predstavljajo možne organizacijske probleme in se vsebinsko med seboj ne smejo opazno prekrivati. Pri MUKOZ si avtorji prizadevajo opredeliti 150 najpomembnejših vidikov – za vsako razmerje 10 vidikov. Vidiki so lahko opredeljeni z:

- **ravnemi**: od ravni 0, kar opisuje najslabšo urejenost organizacijskega vidika, do ravni 5, ki predstavlja težko uresničljiv ideal urejenosti vidika;
- **dejavniki**: ločimo 49 različnih dejavnikov, ki se v vidikih in razmerjih lahko pojavijo večkrat in z različno ponovitvijo.

Najpomembnejši vidiki so opisani z ravnemi in dejavniki, drugi le z ravnemi ali le z dejavniki. Nekateri vidiki, opredeljeni le z dejavniki, so podrobneje opisani tudi z ravni 0 in 5. Vidiki lahko obsegajo najmanj 3 in največ 7 dejavnikov, ki so različno uteženi. Moč vplivanja posameznega dejavnika ocenjujemo v odstotkih: najvplivnejšemu dejavniku lahko dodelimo utež največ 40%, najšibkejšemu pa 10% (primerjaj: [65] Slapničar, 1993; 11). Najpogostejši dejavniki, ki se pojavljajo v metodi MUKOZ, so:

- člani združbe,
- sporočila,
- vrednote,
- znanje zaposlencev,
- spodbude,
- delitev dela,
- delovne naloge,
- nosilci funkcije ravnanja,
- komunikacijski kanali,
- tehnologija,
- ...

Pri obravnavi organizacijskih vidikov metode MUKOZ se bom omejila na najpomembnejših 10 iz vsakega organizacijskega razmerja. Zadnji dopolnjeni seznam vidikov in dejavnikov, ki jih bom proučevala v nalogi, je nastal leta 2006.

Pri proučevanju metode MUKOZ me bodo najbolj zanimali tisti vidiki, ki vsebujejo naslednje dejavnike:

- oblast,
- nosilci funkcije ravnanja,
- organizacijske ravni,
- enakopravnost zaposlencev,
- organizacijske enote,
- nadzorni razpon,
- delitev in združevanje dela,
- znanje zaposlencev,
- ...

Po pregledu organizacijskih vidikov sem ugotovila, da so pojmi oblasti, moči in vpliva v glavnem obravnavani v vidikih razmerij koordinacijske narave. Primeri vidikov posameznih razmerij so navedeni v preglednici 4.4, celoten spisek vidikov, ki sem jih proučevala v nalogi, pa je predstavljen v prilogi 7.

Preglednica 4.4: Primeri vidikov organizacijskih razmerij koordinacijske narave, ki obravnavajo pojme oblasti, moči in vpliva

RAZMERJE	PRIMER VIDIKA
Koordinacijsko – komunikacijske narave	Izoblikovanje take vrste razmerij med nadrejenimi in podrejenimi v združbi, ki zagotavljajo ustrezne povratne ali vrnitvene informacije.

RAZMERJE	PRIMER VIDIKA
Koordinacijsko – motivacijske narave	Razvitost spodbud za prenašanje dolžnosti, odgovornosti in pooblastil ravnateljev na njihove sodelavce.
Kadrovsko – koordinacijske narave	Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.
Izključno koordinacijske narave	Ustreznost razpoložljive oblasti ravnalcev na predzadnji organizacijski ravni.
Tehnično – koordinacijske narave	Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.

Pojmi, kot so oblast, moč in vpliv, se posredno pojavljajo tudi v vidikih drugih razmerij, na primer v:

- *razmerju izključno motivacijske narave:*
Doslednost ravnateljstva združbe pri razlikovanju med slabo in dobro opravljenim delom;
- *razmerju izključno kadrovske narave:*
Pripravljenost ravnateljev (in drugih zaposlencev) za sprejemanje kritike njihovega dela;
- ...

Razmerja koordinacijske narave

Ravnatelj svojih delovnih nalog ne more narediti sam, zato jih, vsaj del, prenese na svoje sodelavce. S prenosom dolžnosti in njej ustrezne oblasti navzdol na sodelavce se začne proces prenašanja ali pooblaščenja. »Šele s prenašanjem dolžnosti na druge in hkrati z zagotavljanjem koordinacije se začne organizacija združbe potrjevati v svoji vlogi ciljno naravnane součinkovanja« ([42] Mihelčič, 2008; 390).

S procesom prenašanja delovnih dolžnosti (ali nalog) v organizaciji združbe nastane med člani koordinacijsko razmerje. Temu pravimo tudi razmerje nadrejenosti in podrejenosti, saj je prejemnik delovne dolžnosti podrejen tistemu, ki je nanj prenesel del dolžnosti in oblasti. Ker lahko podrejeni del te dolžnosti prenese na svoje sodelavce, »se s tem povezujejo razmerja med ljudmi v koordinacijsko ali hierarhično sestavo« ([42] Mihelčič, 2008; 390). Za uspešno in učinkovito izvedbo delovne naloge morajo nadrejeni zagotoviti usklajen potek organizacijskih procesov z vzpostavitvijo položajne (hierarhične) koordinacije in sodelovanja med posamezniki.

Če pogledamo lego razmerij koordinacijske narave v organizacijskem grozdu na sliki 2.2, vidimo, da se nahajajo na sredini. Njihova vloga je v tem, da povezujejo razmerja tehnične in komunikacijske narave s poudarkom na poslovnih učinkih oziroma izidih združbe na eni ter razmerja kadrovske in motivacijske narave s poudarkom na zadovoljstvu članov združbe na drugi strani.

Koordinacija omogoča združbi tehnično delitev dela na opravke in delovne naloge, saj lahko razdeljeno delo ponovno povežemo v skupni učinek, določen z družbeno nalogo združbe. Določitev skupnih usklajevalcev pri izvajanju opravkov in opravljanju delovnih nalog pa je tudi vsebina razmerja **tehnično – koordinacijske narave**. Uspešno urejanje razmerja se kaže predvsem v gospodarni izrabi delovnega časa in enakomerni obremenjenosti članov združbe,

učinkoviti podpori in dejavnemu sodelovanju ravnateljstva pri praktičnem uresničevanju inovacij ter v hitrem in učinkovitem dogovarjanju pri usklajevanju različnih izvajalcev.

Na kakovost organizacije združbe in uresničevanje njenih ciljev najbolj dejavno vplivajo ljudje - zaposlenci. Ti s primerno usposobljenostjo, znanjem, delavnostjo, ustvarjalnostjo in sodelovanjem izvajajo opravke in opravljajo delovne naloge. Pri tem pa lahko govorimo o urejanju razmerja **kadrovsko – koordinacijske narave**, kjer prilagajamo način usmerjanja članov združbe glede na njihove osebne in izobrazbene značilnosti. Ugodno urejeno razmerje pomeni, da člani združbe sproščeno in ustvarjalno izvajajo opravke, za prevzem širših dolžnosti, odgovornosti in pravic pa imajo možnost dodatnega izpopolnjevanja. Člani združbe radi sodelujejo v delovnih skupinah, kjer stalno širijo in bogatijo svoje znanje, hkrati pa želijo probleme čim hitreje in boljše rešiti. Slaba urejenost razmerja se kaže v stalnih pritožbah članov združbe glede vsebine dela, togo opredeljenega delovnega časa, ravnateljstvo združbe pa z ostalimi člani slabo sodeluje – ne razlagajo samostojno sprejetih odločitev in tudi ne preverjajo usposobljenosti posameznih članov za prevzem večjega obsega odgovornosti, ampak ga dodelijo po neznanem sodilu. Zanimata jih le lasten položaj in s tem povezana oblast v združbi.

Člani združbe bodo svoje delovne naloge uspešno in učinkovito opravili, če bodo ustrezno motivirani. Ugodno urejeno razmerje **koordinacijsko – motivacijske narave**, ki je podano z izpopolnitvijo motivacijskih orodij za učinkovito prenašanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti na sodelavce ter za prispevek opravljenih delnih nalog k širšim nalogam, se kaže v sodelovanju in medsebojnem zaupanju članov združbe ter pravočasnemu opravljanju delovnih obveznosti, saj so člani združbe, vključno z ravnatelji, ki prenašajo ustrezen del svojih dolžnosti, odgovornosti in oblasti na svoje sodelavce, enakomerno obremenjeni. Člani združbe se zavedajo pomena učinkov svojih delovnih nalog in so za kakovostno opravljeno delo tudi primerno nagrajeni. Neurejenost razmerja pa je razvidna iz stalnih zamud pri izpolnjevanju rokov, slabo opravljenega dela, neizpolnjevanju delovnih dolžnosti in odgovornosti ter neustreznega nagrajevanja.

Prevzemanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti od nadrejenih ter določitev načina, širine in jakosti pooblaščenja sodelavcev pa je vsebina razmerja **izključno koordinacijske narave**. Ta je v organizacijskem grozdu razporejen v samo udarno konico, kar prikazuje velik pomen koordinacije za organizacijo. «S koordinacijo oživljamo (zamišljeno) organizacijo: možnostna razmerja iz načrtovanih spremenimo v stvarna» ([42] Mihelčič, 2008; 297). Znaki uspešno urejenega razmerja izključno koordinacijske narave so v poistovetenju vseh članov združbe z njenimi cilji, občutku enakopravnosti, pogostih predlogih izboljšav pri presojanju kakovosti (poslovnih učinkov), izmenjavi mnenj, izkušenj in znanj, in to ne le med sodelavci, temveč tudi med člani združbe z različnih organizacijskih ravni. Ravnatelji posegajo v delo svojih podrejenih le takrat, ko je to res potrebno. Obseg njihove oblasti je praviloma enak obsegu dolžnosti in odgovornosti. Pri neugodno urejenem razmerju pa sodelavci ovirajo drug drugega pri opravljanju delovnih nalog, člani združbe so popolnoma prepuščeni sami sebi, ravnateljstvo pa ostale zaposlence strogo nadzoruje in jim ne dovoli usklajevalnih stikov s tistimi, s katerimi niso v neposrednem hierarhičnem razmerju.

Koordinacija ne more potekati brez komunikacije, torej tokov sporočil, zlasti informacij; komunikacija lahko koordinacijo olajša, oteži ali pa onemogoči. Vsebinska razmerja **koordinacijsko – komunikacijske narave** je določitev tokov sporočil pri dodeljevanju nalog in pri poročanju o opravljanju nalog. »Zato je treba odpreti čim več komunikacijskih poti in omogočiti širok pretok sporočil« ([42] Mihelčič, 2008; 300). S tem pomagamo zagotoviti

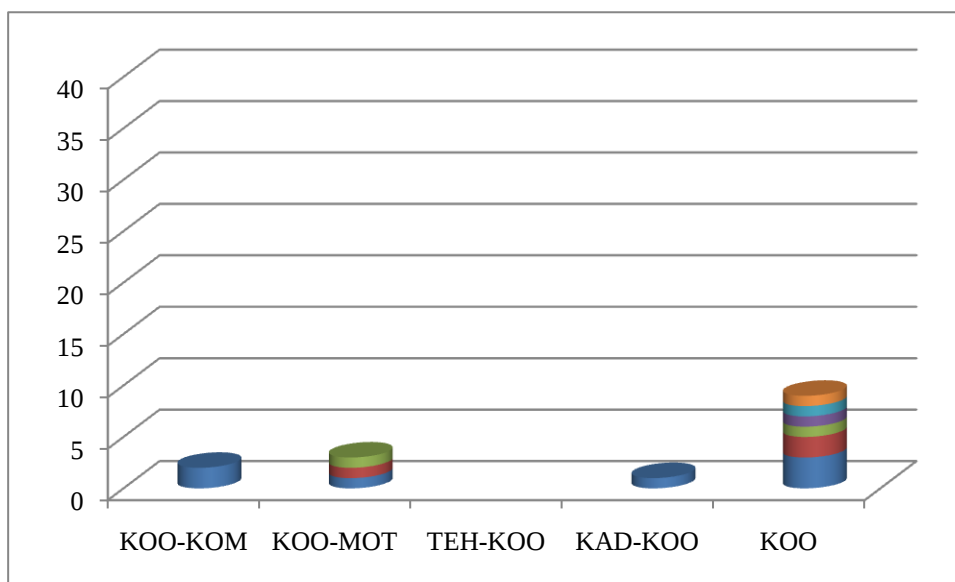
nemoteno delovanje komunikacijskih kanalov pri pooblaščenju in ostalih vrstah komuniciranja. Seveda sta poleg vsebine in urejenosti sporočil pomembna tudi prejemnik in oddajnik. Če se člani združbe zavedajo pomena pravočasne dostave pravih informacij pravih ljudem in ustreznih povratnih informacij, lahko govorimo o uspešno urejenem razmerju te vrste. V takem primeru so nosilci širših delovnih nalog seznanjeni s potekom delnih nalog pri svojih sodelavcih in jih pravočasno obveščajo o spremembah. Neugodno urejeno razmerje se kaže v nejasno opredeljenih delovnih nalogah ter zastarelih predpisih in navodilih. Večina komunikacijskih kanalov ni vzpostavljenih, kar povzroča zastarelost, neuporabnost in ponarejenost sporočil. Ravnatelji ne priznavajo in tudi ne razmišljajo o konfliktih v združbi, ki bi jih lahko s pravočasnim, doslednim in sistematičnim razreševanjem uporabili kot vire novih zamisli in izboljšav.

Oblast, moč in vpliv v razmerjih koordinacijske narave

Opis vsebine razmerij koordinacijske narave nakazuje, kako bi morali biti pojmi oblasti, moči in vpliva obravnavani v posameznih razmerjih. Največkrat bi se morali pojaviti v vidikih razmerja izključno koordinacijske narave, saj se v tem razmerju dolžnost, odgovornost in njima ustrezna oblast prenašajo na sodelavce.

Po pregledu vidikov in dejavnikov razmerij koordinacijske narave sem ugotovila, da so proučevani pojmi res najpogosteje obravnavani v vidikih razmerja izključno koordinacijske narave, sledijo pa razmerja koordinacijsko – motivacijske, koordinacijsko – komunikacijske in kadrovske – koordinacijske narave. V razmerju tehnično – koordinacijske narave se, glede na pregled dejavnikov, pojem oblasti sploh ne pojavi.

Sliki 4.5 in 4.6 prikazujeta vsebovanost pojma oblasti v vidikih razmerij koordinacijske narave. Vpliv dejavnika oblasti na posamezen vidik je lahko največ 40%, opazujemo pa 10 vidikov posameznih razmerij.



Slika 4.5: Vpliv dejavnika oblasti v vidikih razmerij koordinacijske narave

Posamezne barve na sliki 4.5 pomenijo oceno vplivnosti dejavnika oblasti v vidikih (npr. rdeča barva v razmerju izključno koordinacijske narave pomeni, da je dejavnik oblasti v enem vidiku ocenjen z 20%).

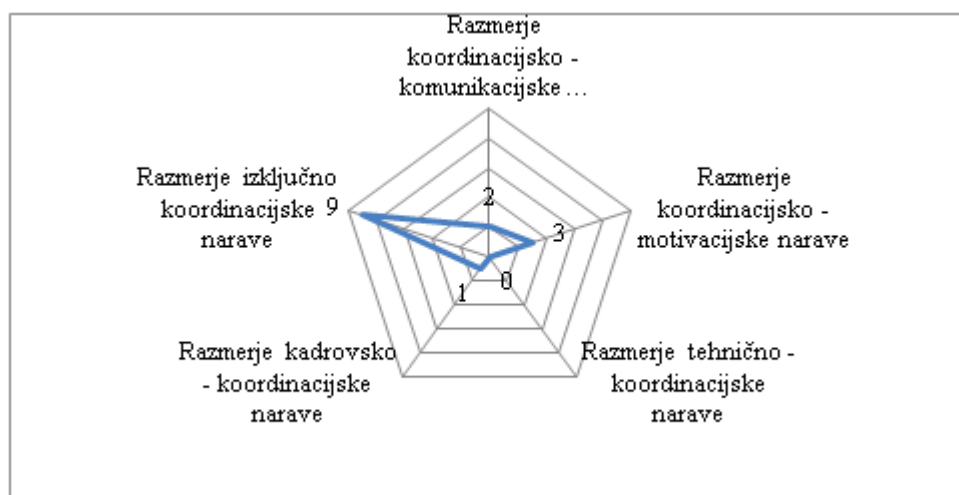
V razmerju **izključno koordinacijske narave** je dejavnik oblasti vsebovan v šestih vidikih. V štirih vidikih je vplivnost dejavnika oblasti ocenjena šibko (10%), v preostalih dveh pa je vpliv ocenjen močnejše (20 in 30%). Najmočnejši vpliv dejavnika je ocenjen v vidiku »Ustreznost razpoložljive oblasti ravnalcev na predzadnji organizacijski ravni«. Oblast je z 9% tretji najpogostejše obravnavani dejavnik tega razmerja. Intenzivneje sta obravnavana le dejavnika »nosilci ravnalske funkcije« s 13% ter »delitev in združevanje dela« z 11% deležem.

Dejavnik oblasti se v razmerju **koordinacijsko – motivacijske narave** nahaja v treh vidikih s šibkim vplivom (10%). 3% delež ga uvršča ravno na polovico vseh obravnavanih dejavnikov. Najpogostejši dejavnik so »spodbude«, saj je vsebovan v 8 vidikih od 10 (16% delež).

Razmerje **koordinacijsko – komunikacijske narave** vsebuje dejavnik oblasti le v enem vidiku z 20% vplivom. Največkrat se pojavlja dejavnik »sporočila«, saj se nahaja v skoraj vseh vidikih koordinacijsko – komunikacijskega razmerja in je z 21% deležem najpogostejše obravnavani dejavnik v vseh razmerjih koordinacijske narave.

Tudi v razmerju **kadrovsko – koordinacijske narave** najdemo dejavnik oblasti le v enem vidiku, tokrat s šibkim vplivom (10%). Po pričakovanjih sta najpogostejše obravnavana dejavnika »člani združbe« z 18% in »znanje zaposlencev« z 12% deležem.

Največ različnih dejavnikov, kar 29 (najmanj, 21, jih vsebuje razmerje izključno koordinacijske narave) je v razmerju **tehnično – koordinacijske narave**, vendar dejavnika oblasti ni med njimi. Največkrat obravnavani dejavniki so »delitev in združevanje dela«, »člani združbe« ter »delovne naloge«, ki se nahajajo v polovici vidikov z 11, 10 in 8% deležem.



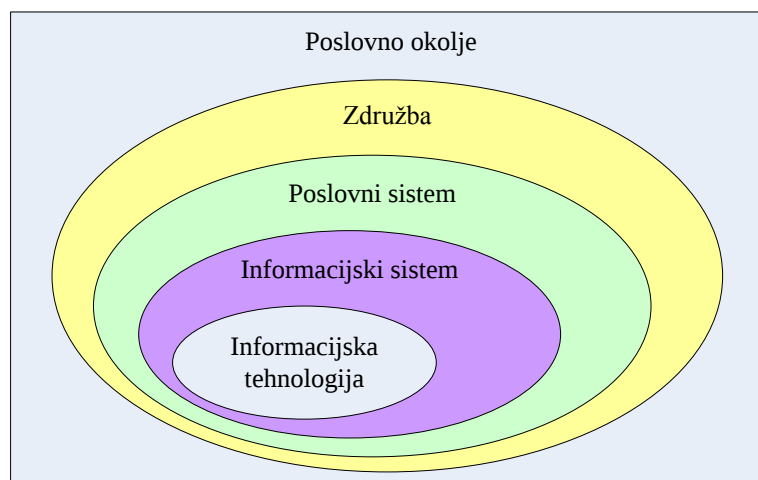
Slika 4.6: Navzočnost dejavnika »oblast« v razmerjih koordinacijske narave

5 Informacijski sistem, politika organiziranja in organizacijska politika

5.1 Podatek, informacija in informacijski sistem

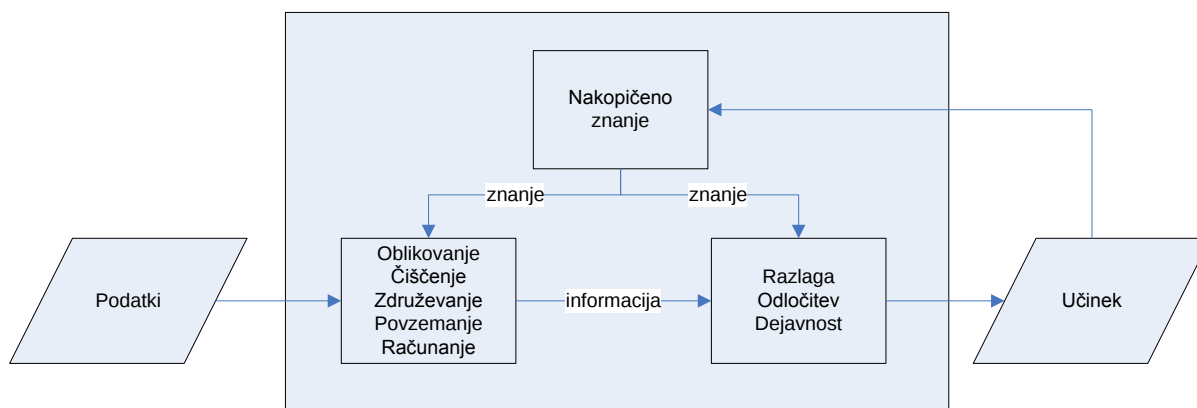
Posamezniki in skupine v združbi opravljajo delovne naloge. Te bodo lahko uspešno opravili le, če bodo pravočasno prejeli vsa potrebna sporočila od ravnateljev in drugih sodelavcev. Ob tem lahko govorimo o **informacijskem sistemu** (IS) kot namernem komunikacijskem sistemu, katerega vsebina je ob oddajnikih, prejemnikih in kanalih oddajanje in sprejemanje namenskih sporočil na delovna mesta odločanja članov združbe v skladu z njihovo vlogo. IS z ustrezno informacijsko podporo zagotavlja obstoj in razvoj združbe ter učinkovito uresničevanje njenih ciljev.

Pred podrobno opredelitvijo osnovnih pojmov, povezanih z IS, naj najprej pojasnim razliko med informacijsko tehnologijo, informacijskim in poslovnim sistemom. **Informacijska tehnologija** je strojna in programska oprema, ki jo uporablja IS. Strojna oprema vključuje naprave in druge predmete, ki so vključeni v pridobivanje informacij (npr. računalniki, mreže,...), medtem ko se programska oprema nanaša na računalniške programe (operacijski sistem in uporabniški programi), ki na podlagi vnesenih uporabniških podatkov povzročijo delovanje strojne opreme. **IS** je podsistem poslovnega sistema, ki uporablja informacijsko tehnologijo za zajem, prenos, hranjenje, vzpostavljanje, upravljanje ali prikaz informacij, ki jih podpira(jo) poslovni sistem(i). **Poslovni sistem** je sistem, v katerem udeleženci poslovnega procesa uporabljajo informacije, tehnologijo in druge prvine za neko povsem določeno delovanje, s katerim se združba ukvarja. **Združba** je lahko sestavljena iz medsebojno povezanih poslovnih (pod)sistemov, ki omogočajo ustvarjanje in prodajo poslovnih učinkov. **Poslovno okolje** združbe vsebuje vse, kar vpliva na uspeh združbe: tekmeci, dobavitelji, kupci ter demografski, socialni in ekonomski pogoji (povzeto po: [2] Alter, 1999; 42-43). Okolje je za združbo edini vir ljudi in drugih prvin poslovnega procesa ter tudi »delni soustvarjalec začetne spodbude, uporabnik poslovnih učinkov ter eden od pomembnih ocenjevalcev primernosti vsebine in uspešnosti delovanja (gospodarske) združbe« ([42] Mihelčič, 2008; 147).



Slika 5.1: Informacijska tehnologija, informacijski in poslovni sistem ([2] Alter, 1999; 43)

Informacijski sistem je sistem, »v katerem se obdelujejo, shranjujejo in pretakajo informacije in podatki« ([15] Gradišar in Resinovič, 1998; 54). Pri tem so **podatki** zapisi nekega dejstva oziroma pojava brez pomena oziroma smotra. Predstavljajo le skladiščno pravilno zaporedje znakov. Če podatke postavimo v nek okvir, dobimo informacije. **Informacije** so novo znanje pridobljeno iz podatkov; so koristna sporočila, ki jih potrebujemo pri odločitvah. Informacije morajo biti dostopne, točne (pravilne in natančne), pravočasne, popolne, zgoščene, ustrezne, razumljive in objektivne.



Slika 5.2: Razmerje med podatki, informacijo in znanjem ([2] Alter, 1999; 49)

Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov ([78] EMRIS, 2009) opredeljuje informacijski sistem kot množico medsebojno odvisnih sestavin (strojna in programska oprema, ljudje, komunikacijska omrežja in podatki), ki zbirajo, preoblikujejo, obdelujejo, hranijo ter porazdeljujejo podatke in informacije ter s tem podpirajo procese v poslovnem sistemu.

Ločimo več vrst informacijskih sistemov:

- **avtomatizacija pisarniškega poslovanja** (angl.: *office automation system*): vsem uporabnikom omogoča učinkovite načine obvladovanja osebnih in poslovnih podatkov za izdelavo listin, preglednic, ...;
- **komunikacijski sistem** (angl.: *communication system*): omogoča skupinsko delo s posredovanjem informacij v različnih oblikah;
- **transakcijski sistem** (angl.: *transaction processing system*): pridobiva in hrani podatke o poslovnih dogodkih ter izvaja tudi nadzor nad njimi;
- **ravnateljski informacijski sistem** (angl.: *management information system*): preoblikuje podatke o poslovnih dogodkih v informacije in jih dostavlja ravnateljem v čitljivi in vnaprej določeni obliki;
- **poslovodni informacijski sistem** (angl.: *executive information system*): zagotavlja informacije najvišjim ravnom odločanja;
- **odločitveni sistem** (angl.: *decision support system*): omogoča raziskave in analiziranje podatkov s pomočjo statističnih raziskav, umetne inteligence, ...;
- **povezani poslovni informacijski sistem** (angl.: *enterprise resource planning*): podpira več poslovnih funkcij združbe in zagotavlja povezano zbirko podatkov.

Informacijski sistemi rešujejo tri vrste problemov:

- **problem premostitve časovne pregrade**: večina podatkov se uporabi kasneje, kot so nastali. Ugotovljene podatke moramo zato znati shraniti in priti do njih organizirano;

- **problem obdelave podatkov:** informacijski sistem mora iz obstoječih podatkov znati ustvariti nove, ki ponujajo novo uporabno informacijo. Pri tem obdelava podatkov zajema naslednje postopke: zajemanje, razvrščanje, urejanje, računanje, shranjevanje, iskanje, razmnoževanje, sporočanje in preverjanje;
- **problem premostitve prostorske pregrade:** uporabniki informacijskega sistema običajno niso vsi na isti fizični lokaciji, ampak so lahko na več oddaljenih krajih. Zaradi tega je treba zagotoviti pogoje za primeren prenos podatkov med temi različnimi mesti.

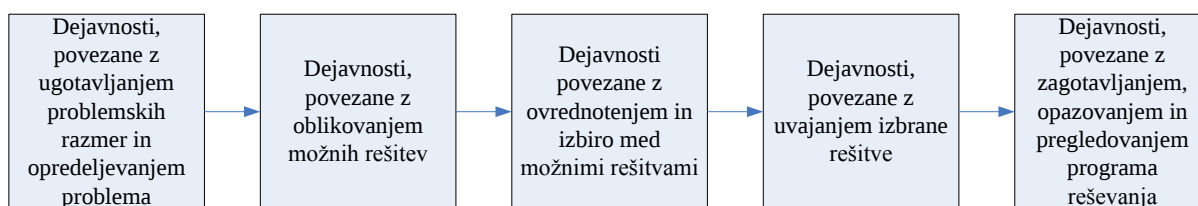
Danes si uspešnega delovanja združb ne moremo predstavljati brez računalniško podprtega informacijskega sistema. Če informacijska podpora nudi članom združbe ustrezne informacije, jih ti lahko uporabijo za uspešno izvajanje temeljnega(-ih) procesa(-ov) ter za učinkovito pridobivanje in vzdrževanje tekmovalne prednosti. Ob tem lahko govorimo o dveh delih informacijskega sistema:

- sistem za obravnavanje podatkov, s katerim se opravljajo rutinske, centralizirane naloge;
- sistem za podporo odločanju, ki ravnateljem omogoča dostop do različnih virov informacij ([57] Pringle, Jennings in Longenecker, 1988; 43).

5.2 Informacijski sistem v procesu odločanja

Proces odločanja je sestavljen iz naslednjih korakov, ki jih prikazuje slika 5.3:

- **ugotovitev problema** je del procesa odločanja, v katerem natančno opredelimo problem, ki ga je treba rešiti. Ta korak je ključen za uspešno sprejemanje odločitev, saj z dobro rešitvijo na napačen problem zgrešimo bistvo odločanja. V tem delu tudi zberemo vse potrebne podatke, ki morajo biti celoviti in točni;
- **oblikovanje možnih rešitev** vključuje sistematično proučitev problema in ustvarjanje različnih možnih rešitev;
- **izbira** vključuje ovrednotenje posameznih rešitev, uskladitev nasprotujočih si ciljev ter sprejem odločitve;
- **uvajanje izbrane rešitve** je del procesa, v katerem izbiro pojasnimo primernim ljudem in si pridobimo njihovo privolitev za uvedbo;
- pri **presoji programa reševanja** ocenimo izvedbo izbrane rešitve in s tem tudi odločitve.



Slika 5.3: Proces odločanja reševanja problema ([42] Mihelčič, 2008; 302)

Proces odločanja se v resnici ne konča pri oceni izvedbe in odločitve, ampak se ponovno vrne na začetek zaradi priporočenih popravljalnih ukrepov.

Odločitve ločimo na več ravni: strateško, taktično in izvedbeno. Strateške odločitve so »zelo zapletene in poleg numerično-logične plati zahtevajo še pomemben delež intuicije, zato naj bi še dolgo ostale v domeni človeka« ([42] Mihelčič, 2008; 485). Količina podatkov, raven

strukturiranosti, urejenosti in predpisanosti narašča od strateške k izvedbeni ravni odločanja. Ravnateljem pri odločitvah pomagajo odločitveni in poslovodni IS.

IS nam pri odločanju pomagajo z (povzeto po: [2] Alter, 1999; 156-157):

- zagotavljanjem informacij, ki spodbujajo različne poglede na odločitve;
- zagotavljanjem informacij, ki pokažejo (ne)ustreznost zadnje prejetih informacij (ljudje se velikokrat odločamo na podlagi zadnjih ali najlažje predstavljivih informacij);
- zagotavljanjem informacij, ki pokažejo (ne)ustreznost prvih prejetih informacij (ljudje pogosto težko spremenimo mnenje, ko si ga izoblikujemo);
- olajšanjem ocenjevanja zmožnosti na podlagi primernih podatkov (ljudje običajno podcenimo možnost negativnih dogodkov);
- zagotavljanjem številnih primerov ali modelov, ki prikazujejo smiselnost ostalih odločitev;
- zagotavljanjem številnih primerov ali modelov, ki prikazujejo izide trenutnega pristopa (s spremljanjem povratnih informacij lahko pravočasno spremenimo sedanj pristop in s tem zmanjšamo izgube);
- zagotavljanjem informacij, ki nam prikažejo razlike med sedanjim in preteklim stanjem (nosilci odločitev pogosto uporabijo enako strategijo, ki jim je že prinesla uspeh, vendar se položaj lahko razlikuje);
- zagotavljanjem informacij, ki niso skladne s splošnim mnenjem, vendar dokazujejo primernost.

Posamezne vrste IS različno vplivajo na procesa komuniciranja in odločanja. **Avtomatizacija pisarniškega poslovanja** zagotavlja orodja za ustvarjanje listin, preglednic in predstavitev, s čimer lahko analiziramo informacije in predstavimo sprejete odločitve.

Komunikacijski sistem (KS) omogoča skupinsko delo zaposlencem z izmenjavo informacij na različen način:

- uporaba telefona in posvetovanja na daljavo lajšata komuniciranje,
- faks, elektronska in glasovna pošta se uporabljajo za pošiljanje sporočil in listin, s čimer tudi pridobivamo informacije,
- preko KS-a lahko dostopamo do skupnih področij, načrtovanih sestankov in ostalih informacij, kar omogoča skupinsko delo (tudi na daljavo) in nadzor nad delovnimi tokovi.

Vpliv **transakcijskega sistema** se kaže predvsem v zmanjšanju potrebnega komuniciranja, saj s pridobivanjem in hranjenjem podatkov o poslovnih dogodkih ustvarja zbirko podatkov dosegljivo vsem. S tem pa tudi zagotavlja informacije za načrtovane strateške odločitve.

Ravnateljski in poslovodni informacijski sistem zagotavljata ključna dejstva, ne mnenj, o opazovanem problemu in njegovi rešitvi. Omogočata merjenje in nadzorovanje izidov ter s tem vplivata na proces odločanja. Poslovodni IS je namenjen najvišjim ravnam odločanja, ki na urejen način ustvarja in pridobiva ključne informacije, na katerih naj bi temeljile strateške in taktične odločitve ravnateljev. Ravnateljski IS pa je namenjen sprejemanju taktičnih in izvedbenih odločitev.

Analize pripravljene z **odločitvenim sistemom** zagotavljajo logično osnovo za utemeljitev odločitve. Sem sodijo ekspertni sistemi, orodja za odkrivanje znanja in statistične analize, skladišča podatkov, ... Z analizo podatkov in izgradnjo modelov v odločitvenih sistemih lahko opredelimo in ovrednotimo več različic.

Povezani poslovni IS je namenjen sprejemanju odločitev na vseh ravneh. Pri tem naj bi pokrival več poslovnih funkcij združbe, zaradi njegove povezljivosti pa se sporočila oz. podatki zajamejo le enkrat in nato hranijo v enotni zbirki podatkov.

Razvoj informacijskih sistemov in tehnologije vpliva na vse vidike poslovanja združbe, kar se kaže tudi v spremembi načina dela. Uporaba računalnikov in ustvarjalnih orodij omogočata zaposlencem bogatitev dela, izvajanje več nalog in širitev svojega znanja. Medmrežje in notranje komunikacijsko omrežje izboljšujeta komunikacijo in s tem omogočata:

- prost dostop do informacij,
- (samo)učenje zaposlencev, s čimer prispevajo k skupnemu znanju združbe,
- izvajanje raziskav (ne več le s strani znanstvenikov),
- ...

Z razvojem in rastjo vsakega zaposlenca se večja tudi njihov vpliv, kar omogoča samospoštovanje in samouresničevanje posameznega člana združbe. S tem se spreminja tudi raven zaupanja med člani združbe, kar posledično omogoča zmanjševanje števila organizacijskih ravni, ki ga povezuje tudi s pojmom vitke organizacije. Razvoj informacijske tehnologije omogoča tudi uveljavljanje širših nadzornih razponov.

Sodobni, računalniško podprti IS uporabljajo skupno zbirko podatkov, kar zagotavlja enkratni zajem podatkov in s tem večjo zanesljivost, natančnost, celovitost in tudi manjšo možnost napak. Pri tem zagotavlja informacije vsem zaposlencem in jih »oskrbuje s potrebnimi sporočili o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, pa tudi s sporočili pripravljenimi za posamezne stopnje sprotnega obvladovalnega procesa in oblikovanimi primerno vsebini dela konkretne organizacijske ravni – stopnice v hierarhiji oziroma instance« ([42] Mihelčič, 2008; 484). Razvoj računalniške tehnologije in tehnike pa spreminjata tudi avtomatizacijo poslovnih procesov, saj omogočata prenos vedno večjega dela odločitev na računalnike.

Z uporabo IS sprejemamo boljše odločitve. Komuniciranje in odločanje sta prepletena procesa, zato različni pristopi k izboljšanju komuniciranja pogosto pripomorejo tudi k boljšim odločitvam. Velikost vpliva IS na sprejem odločitve je določena z njegovim vsiljevanjem načina uporabe informacij. V primeru, ko IS posamezniku zagotavlja primerne informacije, ne da bi pri tem določeval način uporabe, je njegov vpliv na sprejem odločitev majhen. V primeru vsiljevanja pravil in postopkov pri zagotavljanju informacij IS posameznika že usmeri v sprejem odločitve. Največji vpliv IS pa zasledimo pri avtomatizaciji odločitev.

5.3 Organizacijska politika in politično delovanje v združbah

Pri proučevanju oblasti, moči in vpliva se ne moremo izogniti pojmu politike. Politika je, podobno kot moč, nevidna in jo zato tudi težko merimo. Organizacijsko politiko lahko opredelimo kot »prizadevanje za oblikovanje omrežja stikov, s katerimi se moč pridobi, prenaša in udejanja na drugih, in njeno uporabo« ([42] Mihelčič, 2008; 208).

Večina ravnateljev ima negativno predstavo o politiki in je zato ne odobravajo. Ti ravnatelji tudi menijo, da politika večkrat škoduje kot pomaga združbi pri doseganju ciljev (povzeto po: [11] Daft, 2001; 458). Raziskavo z nasprotnim mnenjem pa lahko zasledimo v Schermerhorn in drugi ([64] 1991; 442), kjer 53% anketiranih meni, da organizacijska politika omogoča bolj učinkovito doseganje organizacijskih ciljev. Kljub različnim mnenjem ravnateljev pa ni

nobenega dvoma o tem, da je politično delovanje zelo razširjeno v združbah in predstavlja neizbežen del organizacijskega življenja ([59] Rollinson, 2005; 403).

Posamezniki in skupine uporabljajo moč v združbah za politično delovanje ([47] Mondy, 1990; 608). Politično delovanje je prisotno v vseh združbah, vendar naj bi se pogosteje pojavljalo v višjih organizacijskih ravneh. Opredelimo ga lahko kot:

- vedenje, ki je običajno zunaj zakonitega sistema moči;
- vedenje, ki prinaša koristi posameznikom ali skupinam, pogosto na račun združbe;
- vedenje, s katerim želimo pridobiti in zadržati moč (povzeto po: [4] Gibson v Berlogar, 1999; 158).

Organizacijsko politiko lahko uporabimo pri opravljanju številnih pomembnih nalog. Med drugim pomaga ravnateljem:

- **presepati kadrovske probleme:** kot ravnatelj lahko pričakujete nesoglasja med zaposlenci in položaji v združbi. Z organizacijsko politiko lahko preprečimo probleme in poskrbimo za uspešno opravljanje nalog;
- **soočati se s spremembami:** v združbah kljub podrobnemu načrtovanju prihaja do nepričakovanih dogodkov, ki so posledica sprememb okolja in tehnologije. Ti dogodki lahko hitro prerastejo v probleme. Takrat lahko z organizacijsko politiko omogočimo preboj ravnateljem, katerih delovanje je usmerjeno v reševanje problemov;
- **krepiti osebne stike:** v večjih združbah običajno ne poznamo vseh ljudi na pomembnih položajih. Vendar pa morajo ravnatelji za uspešno opravljanje naloge vplivati na posameznike v organizaciji združbe. S političnimi mrežami omogočimo ravnateljem dostop do teh posameznikov;
- **nadomeščati formalno oblast:** ravnatelji lahko s političnim delovanjem nadomestijo formalno oblast in kljub izgubi vpliva poskrbijo za nemoteno delovanje ([64] Schermerhorn in drugi, 1991; 443-444).

Dobre in slabe strani uporabe organizacijske politike so prikazane v preglednici 5.1.

Preglednica 5.1: Organizacijska politika po Mintzbergu ([59] Rollinson, 2005; 404)

DOBRE STRANI ORGANIZACIJSKE POLITIKE		SLABE STRANI ORGANIZACIJSKE POLITIKE	
Organizacijska prilagodljivost (angl.: <i>organisational flexibility</i>)	S političnim delovanjem lahko poživimo taktike vpliva in jih naredimo bolj raznolike.	Neenakost, zapostavljanje in nepoštenost	Politično delovanje je usmerjeno k uvrščanju v skupine, kjer so interesi manjšinskih skupin z malo vpliva zanemarjeni.
Zasluznost (angl.: <i>meritocracy</i>)	S političnim delovanjem najmočnejšim v združbi zagotovimo položaje ravnateljevanja in vpliva.	Izkrivljeno odločanje (angl.: <i>distorted decision making</i>)	Posamezniki in skupine s političnim delovanjem stremijo le k svojim ciljem, zato tudi prirejajo odločitvena merila.

DOBRE STRANI ORGANIZACIJSKE POLITIKE		SLABE STRANI ORGANIZACIJSKE POLITIKE	
Podpiranje večstranskosti (angl.: <i>promotion of multiple perspectives</i>)	Politika lahko pomaga zagotoviti, da se vprašanje obravnava večstransko.	Zanemarjanje pomena interesnih skupin (angl.: <i>ignores interests of stakeholders</i>)	Zaradi uporabe moči nekaterih posameznikov oziroma skupin je interes ostalih prezrt.
Omogočanje sprememb (angl.: <i>facilitates change</i>)	Politiko lahko uporabimo za pospeševanje sprememb, ki so ob običajnem sistemu vplivanja ovirane.	Neučinkovitost in zapravljanje časa	Politično delovanje, ki vključuje politične pritiske in sklepanje zavezništov, porablja prevelike količine energije.
Udejanjanje odločitev (angl.: <i>decision implementation</i>)	S političnim delovanjem lahko zagotovimo udejanjanje odločitev.	Neenakomerna porazdelitev moči	Moč kvari ljudi in tisti, ki so jo okusili, jo želijo obdržati, zato bi si morali prizadevati za njeno zmanjšanje.

Politično delovanje ima številne oblike in taktike, kot so:

- **izogibanje pravilom oziroma izigravanje oblasti**, kadar nekomu to ustreza;
- **politika osebnih stikov ali igra na pokrovitelja**: pridobitev prvin, pomoči ali ugleda z uporabo prijateljstev na višjih ravneh;
- »**vzgoja**«: poskus prepričevanja nosilcev neke funkcije, da razmišljajo kot nosilci druge funkcije;
- **organizacijska postavitev ali ureditev**: poskus spremembe formalnih ali neformalnih vzorcev stikov med posamezniki oziroma skupinami;
- **vzpostavljanje koalicije**: s sklepanjem zavezništov pridobiti podporo drugih ljudi;
- **igra nasprotij med nosilci linijskih in štabnih položajev**: nosilci linijskih položajev želijo zmanjšati vpliv nosilcev štabnih položajev, da bi izsilili želene odločitve;
- **igra razkrivanja nepravilnosti ali nečednosti**, s katero ogroženi posameznik nakaže možnost razkritja neustreznega delovanja združbe drugim zunaj nje in s tem zaustavi zanj grozeče delovanje (povzeto po: [42] Mihelčič, 2008; 209).

Politično delovanje zajema dejavnosti, ki so lahko pomembne (npr. pogajanje za nov projekt vreden več milijonov evrov), vprašanja prestiža kot npr. določitev, kdo bo dobil kotno pisarno, grabežljive (npr. namerni poskus uničenja posameznikove poslovne poti) ali nenevarne kot npr. določitev kraja za letno službeno zabavo ([54] Pinto, 1998; 85).

Rollinson ([59], 2005; 409) navaja tri korake za zmanjšanje obsega političnega delovanja v združbah, ki sta jih leta 1995 predlagala Moorhead in Griffin:

1. Z **izboljšanjem komuniciranja** svoje sodelavce obveščamo, kako in zakaj je bilo dodeljeno le malo prvin, s čimer preprečimo monopol nad informacijami in njeno porazdelitvijo.
2. Z **zmanjšanjem negotovosti** imajo ljudje manj priložnosti za poigravanje z drugimi.
3. Z **zavedanjem**, da je težnja za politično delovanje vedno prisotna, moramo zato biti pozorni na znake, ki privedejo do njegove uporabe.

»Organizacijska politika sama po sebi ni ne dobra in ne slaba« ([42] Mihelčič, 2008; 208), ampak je odvisna od tega, kako jo uporabimo. Če moč uporabimo znotraj zakonitih meja ravnateljeve oblasti, politike organiziranja ter opisov delovnih nalog, je to nepolitična moč, ki moralno ni vprašljiva. Po drugi stani pa moč zlahka uporabimo izven meja naše formalne oblasti in organizacijskih ciljev. V tem primeru govorimo o politični moči. Takrat se moramo vprašati o prevladi oziroma vzdrževanju moči in vlogi komuniciranja pri tem. Moč in politično delovanje torej nista povezana le z ekonomsko učinkovitostjo organizacije združbe pri doseganju ciljev, ampak tudi z etiko.

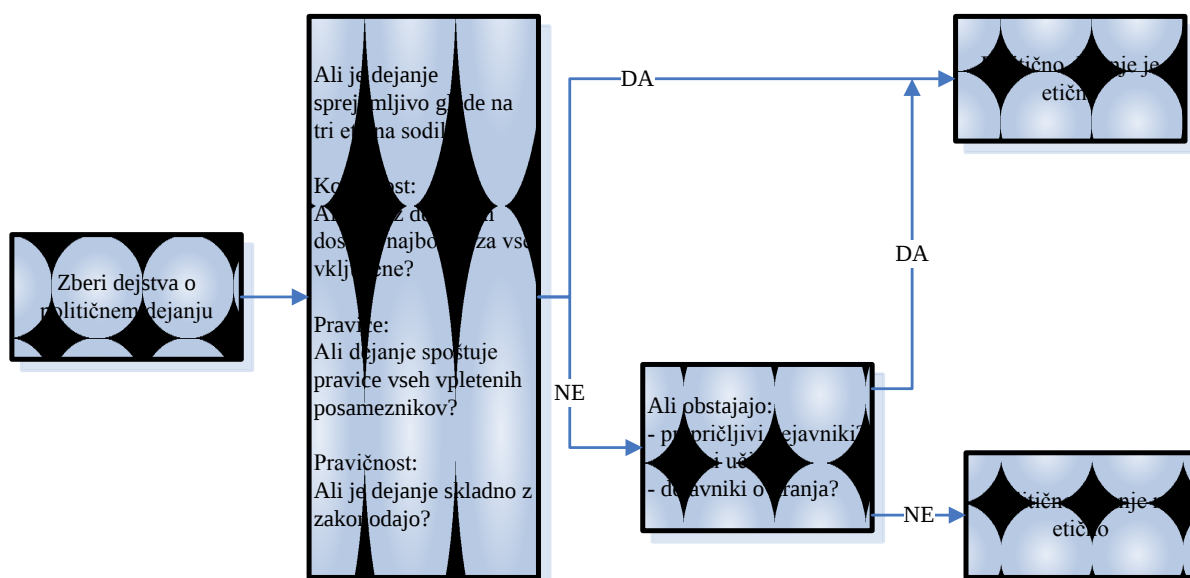
Moralnost političnega delovanja lahko preverimo s tremi merili, ki jih je opredelil Cavanagh v letih 1981 in 1982. Ta so:

1. **Sodilo koristnosti** (angl.: *utilitarian criteria*): izidi političnega delovanja zadovoljijo ljudi v združbi in zunaj nje.
2. **Sodilo posameznikovih pravic** (angl.: *individual rights criteria*): politično delovanje upošteva pravice vseh vpletenih ljudi, na primer: svobodo govora, odločanja in verskega prepričanja, spoštovanje zasebnosti,...
3. **Sodilo pravičnosti** (angl.: *distributive justice criteria*): politično delovanje spoštuje pravila pravičnosti, npr.: ljudi obravnava nepristransko in pravično, ne samovoljno ([59] Rollinson, 2005; 403-404; [64] Schermerhorn in drugi, 1991; 449).

Slika 5.4 prikazuje, kako določimo, ali je neko politično dejanje etično ali ne.

Politično dejanje je lahko moralno kljub temu, da ne ustreza širše sprejetim etičnim sodilom. V tem primeru mora dejanje zadostiti sodilu prepričljivosti dejavnikov, kjer posebna narava dejanja povzroči:

1. Konflikte med sodili (npr. politično dejanje povzroči nekaj dobrega in nekaj slabega).
2. Konflikte znotraj sodila (npr. s političnim dejanjem želimo včasih celo doseči nekaj dobrega, vendar za doseg tega cilja uporabimo dvomljive načine).
3. Nemogoča uporaba oziroma presojanje sodil (npr. človekovo obnašanje temelji na netočnih oziroma pomanjkljivih informacijah).



Slika 5.4: Moralnost političnega delovanja ([73] Velasquez in drugi, 1982; 72)

Nemoralnost političnih dejanj pogosto opravičujemo z naslednjimi razlagami:

- dejanje je kljub nezakonitosti še vedno lahko moralno;
- dejanje naj bi bilo v korist podjetju;
- dejanje bi težko odkrili;
- dejanje kaže zvestobo ravnatelju oziroma podjetju ([64] Schermerhorn in drugi, 1991; 450).

Vsi navedeni razlogi se v trenutku izvajanja političnega dejanja zdijo morda res upravičeni, vendar pa mora posameznik vprašati:

- kje je meja,
- kaj so dolgoročne koristi podjetja,
- kaj se bo zgodilo, ko (ne če) bo dejanje odkrito, ter
- ali so posamezniki, skupine oziroma podjetje, ki zahteva nemoralno dejanje, sploh vredni moje zvestobe?

Vsi ravnatelji uporabljajo moč in politiko, da uspejo opraviti svoje naloge. Vsak ravnatelj pa nosi tudi odgovornost, da naloge opravi moralno in družbeno odgovorno.

6 Novi vidiki koordinacijske narave

6.1 Predstavitev novih vidikov

Eden izmed ciljev moje naloge je tudi izboljšanje metode MUKOZ s predstavitvijo in vključitvijo novih vidikov koordinacijske narave. V okviru naloge sem na podlagi opazovanja dogajanj v združbi zabeležila naslednje vidike (po abecednem vrstnem redu):

1. **Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe** (razmerje koordinacijsko – komunikacijske narave).
2. **Pomoč ravnateljev pri reševanju problemov podrejenih z nakazovanjem rešitev** (razmerje koordinacijsko – komunikacijske narave).
3. **Sposobnost ravnateljev pri zagotavljanju ustreznih zunanjih sodelavcev za uravnoteženje moči v združbi** (razmerje kadrovske – koordinacijske narave).
4. **Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot** (razmerje tehnično – koordinacijske narave).
5. **Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog** (razmerje tehnično – koordinacijske narave).
6. **Ustreznost organizacijske sestave združbe za razvoj organizacijskega učenja** (razmerje kadrovske – koordinacijske narave).
7. **Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave** (razmerje izključno koordinacijske narave).
8. **Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih** (razmerje kadrovske – koordinacijske narave).

V nadaljevanju so posamezni vidiki podrobneje opisani s šest ravensko lestvico ter opredeljeni z dejavniki. Njihovo primernost za uvrstitev v metodo bom preverila z anketo.

6.2 Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe

Raven 0: Ravnateljstvo združbe ne dovoljuje pretoka znanj med člani združbe. Kakršnokoli izmenjevanje podatkov in informacij je nezaželeno. Notranjih izobraževanj ni, zaposleni so prepuščeni sami sebi. Daljše odsotnosti oziroma odhodi zaposlencev, zlasti redkih specialistov, iz združbe zato nujno povzročijo motnje v poteku delovnih procesov. Kljub temu ravnateljstvo združbe ne nasprotuje skrivanju informacij.

Raven 1: Večina zaposlencev je nezainteresiranih za prenos znanja med člani združbe. Ravnateljstvo se trudi organizirati nekaj notranjih izobraževanj, vendar je udeležba zelo nizka. O zbiranju podatkov in gradnji zbirk znanj, ki bi omogočile prost in hiter dostop vsem članom združbe, niti ne razmišljajo. Znanje se kopiči pri peščici zaposlencev, ki ga včasih celo skrbno dokumentirajo in hranijo le za svojo uporabo.

- Raven 2:** Člani združbe se, na zahtevo ravnateljstva, udeležujejo izobraževanj, vendar jim ta glede na njihove vrednote običajno predstavljajo le dodatno breme, ki jim je naloženo poleg ostalih delovnih nalog. Le nekaj redkih posameznikov dejavno sodeluje pri izobraževanjih in skuša nova znanja dosledno uporabiti pri svojem delu.
- Raven 3:** Ravnateljstvo združbe si prizadeva zabeležiti in shraniti eksplicitno znanje svojih zaposlencev. Ker pa združba nima računalniško podprte in vzdrževane zbirke znanja, zapisani podatki in razpoložljive informacije kmalu zastarajo, prepogosto pa so na razpolago le določenemu krogu zaposlencev.
- Raven 4:** Ravnateljstvo združbe spodbuja odprto komuniciranje med člani združbe. V združbi prevladuje kultura, ki spodbuja sodelovanje in prenos znanja. Združba pa še ni v celoti razvila sistematičnega pristopa zbiranja podatkov in informacij. Notranjih izobraževanj in predstavitev pomembnejših projektov se udeležuje skoraj tri četrtine članov združbe.
- Raven 5:** Ravnateljstvo združbe pogosto organizira notranja izobraževanja ter pomembnejše procese in projekte vedno predstavi vsaj tistim članom združbe, ki se jih tičejo. Z uporabo sodobnih tehnologij lahko vsak zaposlenec dostopa do potrebnih informacij. Ravnateljstvo v skladu s priporočili organizacijskega učenja in ravnanja z znanjem gradi zbirke znanj in spodbuja ter tudi nagrajuje pretok znanja med člani združbe.

Dejavniki:

- znanje zaposlencev	20%
- zbirke podatkov	20%
- izobraževanje	20%
- komunikacijski kanali	20%
- člani združbe	10%
- oblast	10%

Uvrstitev: razmerje koordinacijsko – komunikacijske narave

6.3 Pomoč ravnateljev pri reševanju problemov podrejenih z nakazovanjem rešitev

- Raven 0:** Ravnateljstva združbe problemi njihovih podrejenih pri izvajanju opravkov in opravljanju delovnih nalog sploh ne zanimajo. Nadrejeni člani združbe zasmehujejo in podcenjujejo tiste podrejene, ki jih zaprosijo za podrobnejše usmeritve v primeru težav pri delu. Zato skuša vsak izvajalec svoje probleme pri opravljanju delovnih nalog reševati sam po svojih zmožnostih, to pa vodi do nepotrebnih napak.
- Raven 1:** Odgovorni v združbi kažejo zelo malo zanimanja za pomoč in sodelovanje pri reševanju problemov, povezanih z opravljanjem delovnih nalogami svojih podrejenih. Med ravnatelji še vedno prevladuje mnenje, da je vsak član združbe, ne

glede na naravo problema in njegovo izkušnost, v celoti odgovoren za izvedbo svojih nalog. Če se izvajalec vseeno »obrne« na ravnatelja za nasvet, jim to predstavlja le dodatno delo. Posledica tega sta slabo komuniciranje in usklajevanje med člani združbe.

Raven 2: Manjši del ravnateljev se zaveda, da je sodelovanje pri reševanju problemov njihovih podrejenih tudi del njihovih nalog. Te organizacijske enote oziroma oddelki dosegajo boljše izide, saj podrejeni z ustreznimi nasveti ravnateljev učinkoviteje opravljajo svoje delovne naloge. Žal pa se večina ravnateljev z njimi ne strinja in se do svojih podrejenih praviloma vede brezbržno.

Raven 3: Večina ravnateljev (vsaj načelno) podpira reševanje problemov svojih podrejenih, ki se pojavljajo pri izvajanju njihovih opravkov in opravljanju nalog. Zaradi neustrezne usposobljenosti oziroma nezanimanja nekaterih ravnateljev za potek opravljanja nalog so možne rešitve problemov včasih nedorečene. Rešitve problemov so v glavnem predstavljene le ožjemu krogu članov združbe, zato se novo znanje v združbi zelo počasi širi.

Raven 4: Pomoč pri reševanju problemov svojih podrejenih je sestavni del nalog večine ravnateljev združbe. V primeru težav se člani združbe lahko vedno obrnejo na svojega nadrejenega, saj vedo, da jih bo vsaj poskusil pravilno usmeriti. Na ta način v združbi prihranijo veliko časa in se izognejo nepotrebnim napakam. Ravnateljstvo pa še vedno nekoliko premalo spodbuja izmenjavo pridobljenega znanja. Zato kar pogosto prihaja do primerov, ko se več izvajalcev (in posledično ravnateljev) v različnih oddelkih po nepotrebnem srečuje z istimi težavami.

Raven 5: V združbi se zavedajo, da nihče vsega ne zna. Zato ravnateljstvo združbe dejavno sodeluje pri reševanju problemov, s katerimi se soočajo podrejeni, saj bodo ti tako bolj uspešno in učinkovito opravili delovne naloge združbe. Pri tem jih voljno podpira z jasnim nakazovanjem možnih rešitev in spodbuja pogovor o njih, kar praviloma vodi do novih znanj v združbi.

Dejavniki:

- nosilci funkcije ravnateljstva	30%
- problemi	20%
- delovne naloge	10%
- komunikacijski kanali	10%
- izobraževanje	10%
- ustvarjalnost	10%
- znanje zaposlencev	10%

Uvrstitev: razmerje koordinacijsko – komunikacijske narave

6.4 Sposobnost ravnateljev pri zagotavljanju ustreznih zunanjih sodelavcev za uravnoteženje moči v združbi

Raven 0: V združbi velja prepričanje, da je večina članov združbe nenadomestljivih. Zaradi tega imajo le-ti moč, ki jo uporabljajo za izboljšanje lastnega položaja. Ravnateljstvo združbe ne razmišlja o pridobitvi ustreznih zunanjih sodelavcev, ki bi preprečili neutemeljeno krepitev moči podrejenih. S pristajanjem na »monopol« znanja obstoječih zaposlencev in omejeni dostop do informacij dodatno spodbujajo samozadostnost »monopolistov« in preprečujejo razvoj organizacijskega učenja.

Raven 1: Ravnateljstvo združbe komaj kaj razmišlja o nujnosti zagotavljanja ustreznih zunanjih sodelavcev, ki bi zaposlencem s svojim strokovnim znanjem pomagali pri učinkovitem reševanju problemov. Če ravnateljstvo že najame zunanje sodelavce, so ti v združbo v glavnem prišli po načelu zvez in poznanstev ali pa naključno. Kot taki bolj razmišljajo o zaslužku, ki ga lahko dobijo v združbi, in ne o delovnih nalogah, ki so jim bile zaupane. Člani združbe lahko ob neprimernih zunanjih sodelavcih še vedno krepijo in izrabljajo svojo moč.

Raven 2: Pri manjšem delu ravnateljev je navzoče spoznanje o pomembnosti pridobitve primernih zunanjih sodelavcev, ki bi bili dovolj usposobljeni za pravilno usmerjanje članov združbe. Poleg preverjanja priporočil o zunanji združbi, pri kateri nameravajo najeti zunanjega sodelavca, mora kandidat opraviti tudi preizkus znanja, ki pa je ponavadi premalo strokoven. Izbor zunanjih sodelavcev večkrat ni dovolj temeljit in poglobljen, prepogosto pa je pogojen z zvezami in poznanstvi. Moč »monopola znanja« nekaterih članov združbe pa je vendarle omajana, saj morajo z zunanjimi sodelavci sodelovati in jim prenesti nekaj svojega znanja.

Raven 3: Večji del članov ravnateljstva se dobro zaveda primernosti izbire zunanjih sodelavcev, zato skušajo uvesti čim bolj dosleden pristop pri najemanju. V ta namen so uvedli strokovna preverjanja znanja in sposobnosti zunanjih sodelavcev. V večini primerov je izbira zunanjih sodelavcev ustrezna. Nekateri člani združbe se zaradi primerne izbora zunanjih sodelavcev počutijo ogrožene in skušajo zadržati svojo moč z odklanjanjem sodelovanja in s skrivanjem informacij.

Raven 4: Večina članov združbe je prepričanih, da lahko s primernimi zunanjimi sodelavci svoje delovne naloge še bolj in učinkovitejše opravijo. Ravnateljstvo združbe je zato razvilo sistematičen pristop za zagotavljanje kar najbolj ustreznih zunanjih sodelavcev. S kandidati za najem se poleg strokovnih preizkusov opravijo tudi razgovori, na katerih se jih dobro seznani z njihovimi zadolžitvami. Večji del zaposlencev (80%) z zunanjimi sodelavci še kar dobro sodeluje in s tem povečuje obseg znanja v združbi.

Raven 5: Ravnateljstvo združbe skrbi za ustrezno ravnanje z znanjem tudi z zagotavljanjem sodelovanja ustreznih zunanjih sodelavcev. Zunanje sodelavce izbirajo na dosleden in sistematičen način. Le-ti učinkovito pomagajo članom združbe pri uresničevanju njihovih nalog in povečevanju njihovega znanja. Zaposlenci se zaradi tega ne počutijo ogrožene, saj se zavedajo, da preveliko pridobivanje moči, ki ne temelji na znanju, dolgoročno škoduje združbi in s tem njim samim.

Dejavniki:

- nosilci funkcije ravnateljstva	20%
- zunanji sodelavci	20%
- oblast	20%
- člani združbe	10%
- znanje zaposlencev	10%
- enakopravnost zaposlencev	10%
- cilji združbe	10%

Uvrstitev: razmerje kadrovske – koordinacijske narave

6.5 Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot

Raven 0: O povezanosti organizacijskih enot v združbi niti ne razmišljajo. Organizacijske enote so prostorsko naključno razmeščene. Posledica je počasno in okorno komuniciranje med njimi, dolgi »potovalni« čakalni časi ter otežena koordinacija dela. Tudi informacijski sistem za hitrejšo izmenjavo informacij ni vzpostavljen.

Raven 1: Združba se načeloma zaveda pomembnosti razmestitve organizacijskih enot, vendar vsi načrti o prerazporeditvi članov združbe za lažje sodelovanje med njimi praviloma ostajajo le na papirju. Le redki ravnatelji dosežejo potrebno prostorsko premestitev in s tem svojim sodelavcem omogočijo lažje komuniciranje in usklajevanje s člani združbe drugih organizacijskih enot. Neustrezna razmestitev organizacijskih enot predstavlja pri sodelovanju tudi komunikacijsko oviro, ki je ravnateljstvo ne zna ali pa ne želi premagati.

Raven 2: Več kot polovica organizacijskih enot še vedno dela prostorsko nepovezano z drugimi, zato so njihovi izidi zaradi oteženega sodelovanja z drugimi slabši. Ravnateljstvo se v takih razmerah trudi vzpostaviti informacijski sistem za hitrejšo izmenjavo informacij, vendar jim zaradi pomanjkanja članov združbe, ki bi bili pripravljeni uporabljati tak sistem, premostitev prostorskih slabosti ne uspeva najbolje.

Raven 3: Ravnateljstvo si prizadeva uresničiti načrte o ustrezni prostorski prerazporeditvi organizacijskih enot, ki bi olajšale komuniciranje in usklajevanje dela med člani združbe. Pomanjkanje časa oziroma denarja pa uresničevanje načrtov zelo otežujeta. Združbi tudi primanjkuje strokovno osebje, ki bi uspelo vsaj tehnološko povsem ustrezno povezati ločene organizacijske enote med sabo in s tem skrajšati potovalne in čakalne čase.

Raven 4: Večina ravnateljev (80%) se zaveda, da je ustrezna razmestitev organizacijskih enot bistvenega pomena za poslovanje združbe, še posebej za uspeh ali neuspeh združbe. Zaradi tega si prizadevajo primerno razmestiti organizacijske enote, vendar jim to nemoteno usklajevanje še ni v celoti uspelo vzpostaviti. Informacijski sistem za hitrejšo in natančno izmenjavo informacij med različnimi organizacijskimi enotami sicer pomaga odpravljati preostale slabosti zaradi razmestitve, vendar nekaj problemov ostaja.

Raven 5: Ravnateljstvo se zaveda pomembnosti ustrezne razmestitve organizacijskih enot. Tiste enote, ki med seboj pogosteje sodelujejo, so razmeščene blizu. V primeru večje prostorske oddaljenosti je med njimi vzpostavljen učinkovit informacijski sistem, preko katerega si izmenjujejo informacije o problemih, priložnostih, dejavnostih ali odločitvah. S tem je omogočeno hitrejše in bolj enostavno komuniciranje ter zagotovljena nemotena koordinacija dela med člani združbe različnih organizacijskih enot.

Dejavniki:

- organizacijske enote	30%
- delitev in združevanje dela	20%
- delovna mesta	20%
- skupinsko delo	10%
- komunikacijski kanali	10%
- tehnologija	10%

Uvrstitev: razmerje tehnično – koordinacijske narave

6.6 Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog

Raven 0: Ravnateljstva večini zaposlencev niso sposobna zagotoviti ustreznih prvin poslovnega procesa, ki jih ti potrebujejo za uspešno opravljanje nalog. Dostop do nekaj razpoložljivih prvin imajo le nekateri člani združbe, ki to spretno izkoriščajo predvsem za krepitev lastne moči. Člani združbe so zaradi omejenih prvin ves čas v nezdravem tekmovalnem razmerju, kar povzroča jezo, zamere in nizko motivacijo članov združbe. Zaradi tega so naloge, če sploh so, končane nekakovostno in z velikimi časovnimi zamudami.

Raven 1: Vrhovno ravnateljstvo s samovoljnim nestrokovnim razdeljevanjem prvin poslovnega procesa ovira uspešno opravljanje delovnih nalog. Ravnatelji morajo neprestano tekmovati za potrebne prvine in jih izmenjavati, kar pogosto zastruplja razmerja med njimi. Spretnim ravnateljem tako občasno uspe zagotoviti ustrezne prvine svojim podrejenim, da lahko izvedejo svoje delovne naloge. Velika večina članov združbe pa zaradi ravnateljve šibkosti pri zagotavljanju potrebnih prvin ne uspe pravočasno dokončati svojih nalog.

Raven 2: V združbi se zavedajo, da so za svoj stalni obstoj odvisni od zadostnega razpolaganja in pretoka prvin poslovnega procesa med organizacijskimi enotami. Ker so denar, tehnologija in prvine količinsko omejeni, ravnatelji med seboj tekmujejo in skušajo svojim podrejenim omogočiti kar največ prvin. Tekmovanje za prvine med člani združbe povzroča stalne napetosti, saj nekateri zaposlenci pridobijo prvine na račun drugih. Zato je le slaba polovica delovnih nalog opravljena kakovostno in pravočasno.

Raven 3: Vrhovno ravnateljstvo se zaveda, da nadzor nad prvinami poslovnega procesa vpliva na razmerje moči v združbi. Zaradi tega skuša pravično razdeliti prvine med

posamezne organizacijske enote, vendar pa nekaj ravnateljev ni pripravljenih na enakomerno razporejanje prvin med svojimi podrejenimi. Ti ravnatelji prvine v glavnem izrabljajo v svoj prid za nagrajevanje oziroma kaznovanje svojih zaposlencev. V teh organizacijskih enotah smo zato priča slabšim izidom, saj so kaznovani podrejeni slabše motivirani in nekakovostno opravljajo svoje delovne naloge.

Raven 4: Z demokratičnim sprejemanjem odločitev o razporeditvi prvin poslovnega procesa skuša ravnateljstvo zadostiti in ugoditi vsem zahtevam članov združbe po posameznih prvinah. Vendar pa je ob uporabi načela enakopravnosti odločanje počasno, kar povzroča časovne zamude pri sicer kakovostno opravljenih delovnih nalogah. To pa je vzrok za občasno nestrpnost pri članih združbe, ki si želijo naloge opraviti pravočasno.

Raven 5: Ravnateljstvo se trudi pravočasno in v zadostni meri zagotoviti vsem zaposlencem ustrezne prvine poslovnega procesa potrebne za kakovostno opravljanje njihovih nalog. S premišljenim razporejanjem prvin med člani združbe spodbujajo sodelovanje. Ob nekaterih omejenih prvinah in pričakovanjih / pravicah (npr. možnost poklicnega napredovanja; omejen znesek nagrad, ki jih ravnatelj lahko razdeli med svoje podrejene; dostop do posebnih kupcev ali dobaviteljev,...) člani združbe občasno sicer tekmujejo med seboj, vendar zaradi pravične razporeditve prihaja le do ustvarjalnih konfliktov.

Dejavniki:

- nosilci funkcije ravnateljstva	20%
- prvine poslovnega procesa	20%
- delovne naloge	20%
- delitev in združevanje dela	10%
- znanje zaposlencev	10%
- oblast	10%
- motnje (v združbi)	10%

Uvrstitev: razmerje tehnično – koordinacijske narave

6.7 Ustreznost organizacijske sestave združbe za razvoj organizacijskega učenja

Raven 0: Organizacijska sestava združbe ne ustreza zahtevam in potrebam okolja, v katerem je znanje o sodelovanju vse bolj pomembno. Ravnateljstvo združbe je prav tako zmotno prepričano o stabilnosti in predvidljivosti okolja združbe. V združbi prevladuje stroga, toga organizacijska kultura, razmeroma velika dolžina hierarhične lestvice in majhna širina nadzornega razpona pa sta neprimerni za pretok znanja med člani združbe. Člani združbe z različnih organizacijskih ravni in iz različnih enot se ob soočanju s ciljem dvigniti raven sodelovanja med seboj komajda povezujejo, zato o kakršnemkoli organizacijskem učenju sploh ne moremo govoriti.

- Raven 1:** Člani ravnateljstva združbe so za organizacijsko učenje že slišali, vendar organizacijske sestave združbe ne nameravajo spreminjati. Med člani združbe različnih organizacijskih enot je zelo malo sodelovanja. Zgornja raven ravnatelj v zaprtem krogu obvladuje delovanje celotne združbe, tam se sprejemajo tudi vse pomembne odločitve. Kroženja informacij med organizacijskimi ravni je malo in je v glavnem prepočasno. Le nekaj zelo sposobnih ravnateljev s hitrim odzivanjem na probleme in priložnosti v združbi in okolju rešuje združbo.
- Raven 2:** Ravnateljstvo se zaveda, da ne morejo sami v celoti napovedovati in nadzorovati sprememb znotraj in zunaj združbe. Ravnateljstvo pa ob tem bolj spodbuja komuniciranje med zaposleni znotraj posameznih organizacijskih enot, ne pa tudi med enotami. Zaradi tega je pretok znanja in informacij, ki je bistvenega pomena za današnje združbe, omejen predvsem na neposredne navpične komunikacijske kanale. Veliko število organizacijskih ravni in ozek nadzorni razpon pa še dodatno preprečujeta uspešno in odkrito sodelovanje med člani združbe.
- Raven 3:** Ravnateljstvo združbe si prizadeva znižati število organizacijskih ravni in širiti nadzorne razpore zaradi hitrejšega kroženja informacij. O enakopravnosti med člani združbe veliko govorijo, še vedno pa niso opustili ločenih parkirnih prostorov in jeditnic, ki ločujejo vrhovno ravnateljstvo od ostalih članov združbe. S tem preprečujejo spletnje koristnih neformalnih mrež razmerij med člani združbe, ki bi dovolile posameznikom razviti vse svoje zmožnosti.
- Raven 4:** V združbi si prizadevajo vzpostaviti tako kulturo, ki spodbuja odprtost, enakopravnost, neprestano izboljševanje in spremembe. Vendar pa nekateri člani združbe občasno še vedno postavljajo preostro mejo med organizacijskimi enotami ter združbo in njenim okoljem, kar ovira učinkovitost sodelovanja pri opredelitvi in reševanju problemov. Ravnateljstvo združbe skuša določiti primerno dolžino hierarhične lestvice in ustrezen kontrolni razpon za hitrejšo izmenjavo informacij in znanja, le nekaj članov združbe (15%) se oklepa starega načina dela.
- Raven 5:** Ravnateljstvo združbe se dobro zaveda zahtev spremenljivega in nepredvidljivega okolja, ki s svojo zapletenostjo in raznovrstnostjo vpliva na združbo in njeno organizacijo. Zaradi tega ravnateljstvo združbe spodbuja odprto komuniciranje in sodelovanje med vsemi člani združbe tako, da bi v procesu organizacijskega učenja z jasno opredelitvijo problemov in njihovim reševanjem omogočili članom združbe neprestano izpopolnjevanje oblik sodelovanja in povečevanje njenih zmožnosti odzivanja na pritiske okolja. Združba ima zaradi zaupanja, ki vlada med člani združbe, razmeroma malo organizacijskih ravni, to pa omogoča hitrejši pretok znanja.

Dejavniki:

- znanje zaposlencev	20%
- organizacijske ravni	20%
- nadzorni razpon	20%
- oblast	10%
- komunikacijski kanali	10%
- okolje	10%
- delovna mesta	10%

Uvrstitev: razmerje kadrovske – koordinacijske narave

6.8 Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave

Raven 0: Ravnateljstvo združbe se o spremembah organizacijske sestave odloča skoraj izključno na podlagi lastnih želja in koristi. Te odločitve niso strokovno utemeljene in so namenjene izključno izboljšanju položaja in povečanju moči ter koristi določenih članov združbe. Ravnateljstvo tudi namerno zavaja članstvo glede dejanskega stanja in pričakovanih izidov združbe. Člani združbe so zaradi nestrokovnih odločitev neprimerno razporejeni v organizacijske enote, kar še dodatno poslabšuje komuniciranje, usklajevanje in povezanost organizacijskih enot ter članov združbe.

Raven 1: Preoblikovanje organizacije združbe se izvaja s premalo znanja in razmišljanja o prihodnosti. Spremembe organizacijske sestave se pripravljajo in izvajajo izključno pri vrhovnem ravnateljstvu, ki svojih podrejenih ne izobražuje in obvešča o načrtovanih izpopolnitvah. Člani združbe se praviloma upirajo takemu načinu uvajanja in zavračajo kakršnekoli spremembe. S tem se le še povečuje prepad med zaposlenci na višjih in zaposlenci na nižjih organizacijskih ravneh. Kljub splošnemu nezadovoljstvu in neučinkovito izvedenim spremembam pa ravnateljstvo združbe še naprej uveljavlja svoj napadalni pristop in se ne trudi premagati komunikacijskih ovir.

Raven 2: Vodilo ravnateljstva združbe pri spreminjanju organizacijskih sestav so v glavnem še vedno lastne koristi. Pri tem jim tudi ne uspe predstaviti prednosti sprememb, kar dodatno odvrča člane združbe od sodelovanja. Nižji ravnatniki se tudi bojijo izgube moči in statusa. Usklajevanje in komuniciranje med člani združbe je po spremembah še vedno oteženo, vendar ravnatelji spodbujajo pretok informacij.

Raven 3: Člani združbe pri odločanju o samih spremembah sicer sodelujejo, vendar pa imajo zadnjo besedo vrhovni ravnatelji. Prednosti in slabosti načrtovanih sprememb organizacijskih sestav so slabo predstavljene, saj ravnateljstvo premalo komunicira s svojimi podrejenimi. Ti se počutijo negotove, saj ne vedo, kako bodo spremembe v celoti vplivale na njihovo delo. Ravnateljstvo skuša povečati kakovost komuniciranja z uvedbo elektronskega poslovanja.

Raven 4: Ravnateljstvo združbe se zaveda, da za uspešno izvedene spremembe potrebujejo čas in energijo vseh članov združbe. Zaradi tega se trudi skrbno načrtovane spremembe organizacijske sestave obrazložiti vsem zaposlencem na sestankih, s pogovori, osebnim stikom, ... Kljub vsemu pa nekateri člani združbe spremembe še vedno razumejo kot nekaj novega, kar ni del njihovih vsakdanjih nalog.

Raven 5: Odločitve ravnateljev za spreminjanje organizacijske sestave so dobro premišljene in strokovno utemeljene, s čimer prispevajo k učinkovitosti poslovanja združbe. Spremembe organizacijske sestave so predvsem posledica pretehtano spremenjenih ciljev združbe. Pri določitvi primerne dolžine hierarhične lestvice in širine

nadzornega razpona ravnateljstvu običajno pomagajo tudi zunanji sodelavci z ustreznimi izkušnjami.

Dejavniki:

- nosilci funkcije ravnateljstva	20%
- organizacijske ravni	20%
- nadzorni razpon	20%
- cilji združbe	10%
- delovna mesta	10%
- oblast	10%
- znanje zaposlenecv	10%

Uvrstitev: razmerje izključno koordinacijske narave

6.9 Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih

Raven 0: Člani združbe ne izmenjujejo svojega znanja o procesih z ostalimi sodelavci. S tem poskušajo povečati svojo moč in si izboljšati položaj v združbi. O pomenu vzpostavitve vzporednih komunikacijskih kanalov, ki bi omejili negativne vplive takega pristopa na splošno raven znanja v združbi, ravnateljstvo združbe sploh ne razmišlja. V primeru odhoda člana združbe ni nikakršnega prenosa znanja na novega zaposlenca, zato vsak odhod nosilca znanja iz združbe le-to, vsaj začasno, oslabi.

Raven 1: Ravnateljstvo združbe je zmotno prepričano, da so najpomembnejša sredstva združbe denar, pravice in otipljiva sredstva, ne pa znanje. Zato je tudi brezbržno do večine članov združbe (80%), ki ne želijo izmenjavati svojega znanja. Večina teh zato kljub razvoju tehnologije opravlja delovne naloge na manj učinkovit način.

Raven 2: Združba ima na razpolago orodja, s katerimi je mogoče dovolj dobro opisati poslovne procese, vendar jih večina članov združbe ne uporablja. Širše uveljavljeno pridobivanje poslovnega znanja in njegova ustrezna razporeditev med člane združbe sta le neuslišani želji nekaterih naprednejših ravnateljev. Se pa dobra četrtina članov združbe prizadeva delati na najsodobnejši način.

Raven 3: Ravnateljstvo si prizadeva izboljšati splošno raven znanja v združbi, vendar še vedno dobra četrtina članov združbe skriva svoje znanje in ga ne želi izmenjavati z drugimi. Ravnateljstvo zato skuša dokaj redno izboljšati sodelovanje med člani združbe s prirejanjem neformalnih srečanj. Člani združbe so pripravljeni izmenjavati svoje znanje z drugimi le, če so za to primerno nagrajeni.

Raven 4: Ravnateljstvo združbe razmišlja o namernem pridobivanju, ustvarjanju, urejanju in prenašanju znanja med člani združbe. Pri tem si pomagajo z informacijsko tehnologijo, ki omogoča hitrejšo in lažjo delitev eksplcitnega znanja. Zajemanje znanja pa vedno ne poteka sistematično in tudi opravljanje delovnih nalog še ne poteka dosledno skladno z na novo pridobljenim znanjem. V združbi je le še nekaj

zaposlencev (manj kot 15%), ki skrivajo svoje znanje in s tem skušajo zadržati moč v svojih rokah.

Raven 5: Ravnateljstvo združbe se zaveda pomembnosti ustrezne razporeditve znanja o glavnih procesih med zaposlence, zato zagotavlja sprotno razširjanje znanja med več člani združbe, kar tudi ob odsotnostih zaposlencev (letni dopusti, bolniške odsotnosti, ...) omogoča ustrezno opravljanje nalog s pomočjo drugih članov. Združba je tako glede znanja povsem »odporna« tudi ob odhodu članov združbe – specialistov. Glavni procesi so ustrezno izpričani (dokumentirani).

Dejavniki:

- | | |
|-------------------------------|-----|
| - znanje zaposlencev | 20% |
| - poslovni proces | 20% |
| - člani združbe | 20% |
| - delitev in združevanje dela | 10% |
| - izobraževanje | 10% |
| - skupinsko delo | 10% |
| - delovna področja | 10% |

Uvrstitev: razmerje kadrovske – koordinacijske narave

7 Analiza razvrstitev vidikov koordinacijske narave

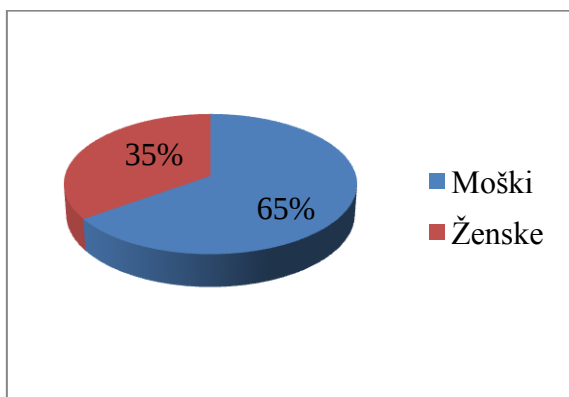
7.1 Opredelitev problema

V prejšnjem poglavju sem predstavila osem na novo zabeleženih vidikov koordinacijske narave – osem na novo zaznanih organizacijskih problemov. Vidike sem opredelila s šestimi ravnemi urejenosti in dejavniki. Primernost sestave novih vidikov sem preverila tudi v praksi. Izpolnjevalci so morali nove vidike skupaj z že obstoječimi razvrstiti po pomembnosti od najbolj do najmanj pomembnega znotraj vsakega razmerja. Anketa je tako obravnavala 58 organizacijskih vidikov 5-ih vrst razmerij koordinacijske narave:

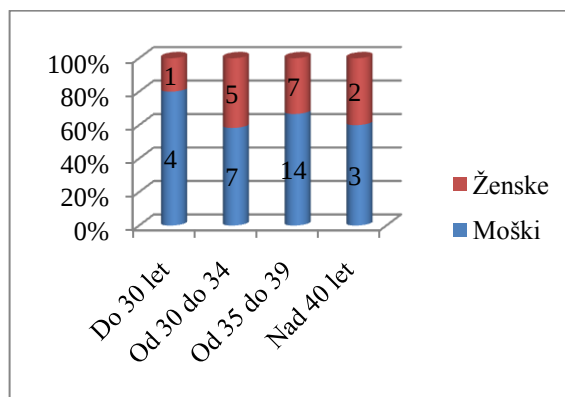
- 12 vidikov razmerja tehnično – koordinacijske narave,
- 13 vidikov razmerja kadrovske – koordinacijske narave,
- 10 vidikov razmerja koordinacijsko – motivacijske narave,
- 12 vidikov razmerja koordinacijsko – komunikacijske narave ter
- 11 vidikov razmerja izključno koordinacijske narave.

Udeleženci so poleg vrstnega reda označili tudi tiste vidike, katerih vsebina znotraj posameznih razmerij se po njihovi oceni prekriva.

V anketi je sodelovalo 43 udeležencev: 15 predstavnic ženskega spola in 28 predstavnikov moškega spola. Najmlajša ženska je imela 29 let in najstarejša 44, starost moških pa je bila med 28 in 47 leti.



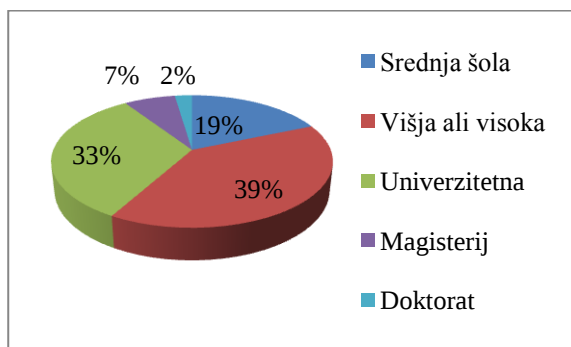
Slika 7.1: Udeležba po spolu



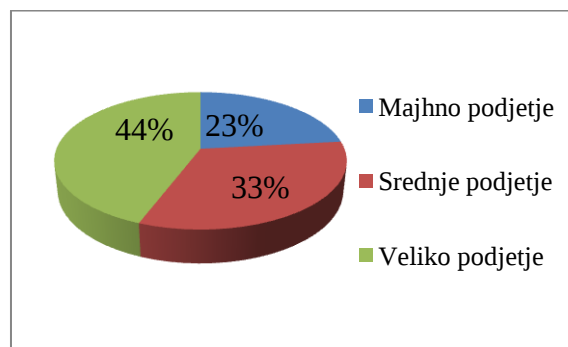
Slika 7.2: Starostna sestava izpolnjevalcev po spolu

Strokovna izobrazba izpolnjevalcev je bila naslednja: 8 udeležencev je dokončalo srednjo šolo, 17 višjo oziroma visoko šolo, tretjina udeležencev pa je imelo univerzitetno izobrazbo. Anketo so izpolnili tudi 3 magistri in doktor znanosti.

Vsi udeleženci so redno zaposleni s povprečno delovno dobo 10 let. Skoraj polovica udeležencev (44%) dela v velikih podjetjih (nad 250 zaposlencev), tretjina (14 anketirancev) jih dela v srednjih (med 51 in 250 zaposlenci) ter 23% v majhnih podjetjih (do 50 zaposlencev).

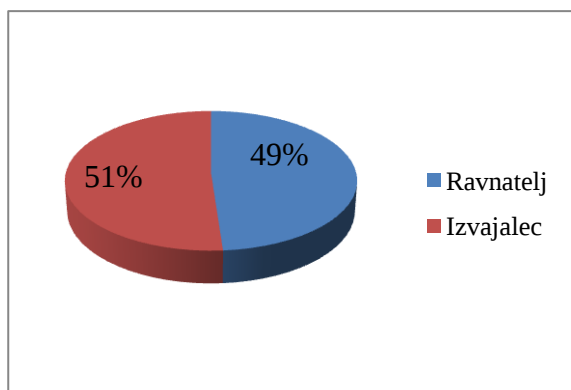


Slika 7.3: Izobrazbena sestava ocenjevalcev

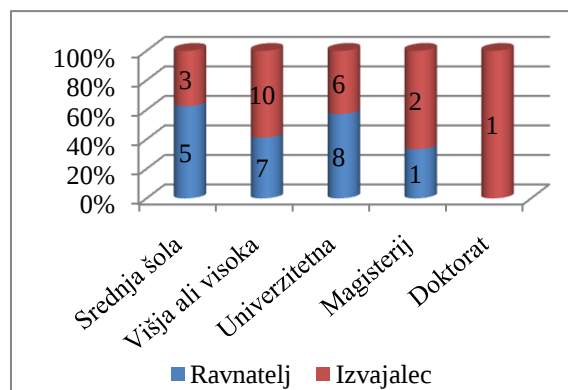


Slika 7.4: Udeležba glede na velikost združbe

Med izpolnjevalci je bilo 21 ravnateljev in 22 izvajalcev. Med ravnatelji sta bili 2 ženski, stari 36 in 40 let ter 19 moških, starih med 28 in 47 leti. Strokovna izobrazba ravnateljev se zelo razlikuje: 5 ravnateljev ima srednješolsko izobrazbo, 7 višjo oziroma visoko, 8 univerzitetno izobrazbo, le 1 ravnatelj pa je magister znanosti.



Slika 7.5: Udeležba glede na status v združbi



Slika 7.6: Izobrazbena sestava ocenjevalcev glede na status v združbi

7.2 Težave pri pridobivanju anket

Anketo so v glavnem izpolnjevali avtoričini prijatelji, znanci in službeni sodelavci. Kar nekaj kandidatov je odklonilo sodelovanje pri izpolnjevanju ankete, ko so videli njeno obsežnost in težavnost.

Nekateri izpolnjevalci so anketo rešili nepravilno. Napake so se pojavile pri določanju vrstnega reda. Nekaj anketirancev je na določeno mesto razvrstilo več vidikov, drugi pa so se zmotili le pri dveh vidikih. V primeru, da sem anketo dobila po elektronski pošti, sem avtorja lahko prosila za dodatno razvrščanje oziroma popravek ankete. V nasprotnem primeru, ko avtorja nisem poznala, sem pa napačno izpolnjeno anketo morala izločiti.

Poleg napačnega določanja vrstnega reda je kdo od razvrševalcev spregledal tudi podatke iz prvega dela ankete, ki so služili za razvrščanje vidikov po sodilih. V glavnem so pozabili napisati delovno dobo ali število vseh različnih rednih zaposlitev izpolnjevalca. V takih

primerih podatkov iz ankete nisem izločila, le vidikov nisem mogla razvrstiti po omenjenih sodilih.

7.3 Pristop k obdelavi podatkov

Po pridobitvi vseh izpolnjenih anket sem pristopila k obdelavi podatkov in razlagi izidov.

Za vsako posamezno razmerje koordinacijske narave sem naredila skupno razvrstitev vidikov na podlagi izračunane povprečne razvrstitve. Zanimalo me je predvsem, kam so se uvrstili predlagani novi vidiki. Če bi udeleženci ankete razvrstili katerega od novih vidikov dovolj visoko (na primer: v zgornjo polovico spiska), potem bi ga bilo smiselno uvrstiti med 10 najpomembnejših vidikov proučevanega razmerja v metodi MUKOZ.

Izpolnjevalci so tudi ocenili, ali se v spiskih vsebina posameznih vidikov znotraj razmerja prekriva. Če bi bili udeleženci pri tem enotni, velja razmisliti o izločitvi prekrivajočega vidika in nadomestitvijo z drugim.

Razvrstitve vidikov sem uredila tudi po več sodilih (spolu in strokovni izobrazbi izpolnjevalca, velikosti podjetja, v katerem je izpolnjevalec zaposlen, in njegovem statusu v združbi – ali je udeleženec ravnatelj ali izvajalec) in jih med seboj primerjala. Primerjave po raznih sodilih so podane v prilogah 2 – 6.

Poleg povprečne razvrstitve sem za vsak vidik izračunala tudi središčno in gostiščno vrednost ter varianco in standardni odklon, ki omogočajo podrobnejšo analizo. Izračun posameznih vrednosti je podan v prilogi 7.

7.4 Statistična obdelava podatkov

Povprečje je poleg središčne in gostiščne vrednosti najpogostejše računana srednja vrednost, s katero merimo osrednjo težnjo. »To je lastnost razmernostne spremenljivke, da se njene vrednosti gostijo okoli neke vrednosti« ([6] Brvar, 2007; 67). V teh primerih nas zanima le en predstavnik množice vseh vrednosti. Srednje vrednosti kažejo splošno usmeritev in jih lahko vedno izračunamo.

Povprečje (angl.: *arithmetic mean*) ali **enostavno aritmetično sredino** (μ) izračunamo iz vseh vrednosti x_i spremenljivke X :

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N} \quad (1)$$

Povprečje izračunamo, če vsoto opazovanih enot delimo s številom opazovanih enot.

Mediana (angl.: *median*) ali **središčna vrednost** ali kratko **središčnica** (M_e) je »enaka vrednosti spremenljivke, ki je na sredini vseh po velikosti razvrščenih vrednosti« ([6] Brvar, 2007; 76). Polovica vrednosti populacije ima manjšo ali enako vrednost, polovica vrednosti

pa je večjih ali enakih od središčnice. Pri lihem številu podatkov je vrednost središčnice na sredini urejene vrste podatkov, pri sodem številu pa leži med srednjima dvema podatkom. Obrazec za izračun središčnice pri lihem številu podatkov je:

$$M_e = x_{\left(\frac{N+1}{2}\right)} \quad (2)$$

in pri sodem:

$$M_e = \frac{\frac{x_N + x_{\left(\frac{N+1}{2}\right)}}{2}}{2} \quad (3)$$

Modus (angl.: *mode*) ali **gostiščna vrednost** ali tudi **gostiščnica** (M_o) je enak najbolj pogosti vrednosti spremenljivke. Populacija ima lahko eno, več ali pa nima nobene gostiščne vrednosti.

Središčna in gostiščna vrednost sta nepristranski in ju posamezni vplivi ne motijo. S primerjanjem povprečne, središčne in gostiščne vrednosti lahko ugotavljamo somernost (skladnost) razpršenosti spremenljivke. Pri somerni porazdelitvi (angl.: *symmetrical distribution*) je oblika za vrednosti, ki so manjše od srednje vrednosti, zrcalna slika oblike za vrednosti, ki so večje od srednje vrednosti. V tem primeru so vse srednje vrednosti enake:

$$\mu = M_e = M_o \quad (4)$$

Pri nesomernih porazdelitvah (angl.: *asymmetrical distribution*) oblika za vrednosti, ki so manjše od srednje vrednosti, ni zrcalna slika oblike porazdelitve za vrednosti, večjih od srednje vrednosti. Nesomernost je lahko pritrdilna (nesomernost v desno) ali odklonilna (nesomernost v levo). Pri pritrdilni nesomernosti (angl.: *positive skewness*) med povprečjem, središčnico in modusom velja:

$$\mu > M_e > M_o \quad (5)$$

pri odklonilni nesomernosti (angl.: *negative skewness*) pa velja:

$$\mu < M_e < M_o \quad (6)$$

Za pravilno statistično obdelavo je poleg srednjih vrednosti treba izračunati tudi mero razpršenosti. Ena izmed mer razpršenosti je tudi **standardni odklon** (angl.: *standard deviation*) ali **standardna deviacija** (σ), ki meri razlike med posameznimi vrednostmi od povprečja. Standardni odklon izhaja iz izračuna **variance** (angl.: *variance*) ali **disperzije** (σ^2), ki je povprečje kvadratov odklonov posameznih vrednosti x_i od povprečja μ .

Varianca in standardni odklon merita razpršenost posameznih vrednosti spremenljivke od srednje vrednosti. Varianca se izračuna po naslednjem obrazcu:

$$\sigma^2 = \frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2 \quad (7)$$

Če varianco korenimo, dobimo standardni odklon:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2} \quad (8)$$

Nizek standardni odklon, ki ne presega 50% aritmetične sredine, pove, da je populacija enovita. V tem primeru je aritmetična sredina dejanski predstavnik populacije in jo skupaj z varianco lahko vključimo v nadaljnjo statistično analizo. V nasprotnem primeru pa si z njima ne moremo pomagati, saj ugotovimo le, da imamo opraviti z raznovrstno populacijo. V tem primeru so posamezni odkloni veliki in aritmetične sredine ter variance ne moremo uporabiti za nadaljnjo statistično analizo (povzeto po: [6] Brvar, 2007; 117).

Povprečne razvrstitve vidikov skupaj z aritmetično sredino in standardnim odklonom so prikazani v naslednjih poglavjih, ostale srednje vrednosti (središčna in gostiščna vrednost) ter mera razpršenosti (varianca) pa so prikazani v prilogi 7.

7.5 Razvrstitev vidikov tehnično – koordinacijske narave

Udeleženci so razvrščali 12 vidikov razmerja tehnično – koordinacijske narave od (za njih) najpomembnejšega (1) do najmanj pomembnega (12). Njihova skupna razvrstitev je prikazana v preglednici 7.1.

Preglednica 7.1: Razvrstitev pomena vidikov tehnično – koordinacijske narave

ŠT.	VIDIK	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
1.	Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.	5,12	2,73
2.	Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov.	5,28	3,49
3.	Odločnost in usklajenost pri odpravljanju tehničnih napak in zastojev, ki ogrožajo opravljanje delovnih nalog.	5,42	3,10
4.	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.	5,53	2,97
5.	Medsebojna povezanost opravkov kot sestavin nalog članov združbe v učinkovito celoto.	5,81	3,24
6.	Gospodarnost izrabe delovnega časa članov združbe.	6,02	3,71
7.	Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	6,05	3,36

ŠT.	VIDIK	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
8.	Razpoložljivost ustrezne opreme v skladu z zahtevami delovnih programov posameznih članov združbe.	6,56	3,32
9.	Ustreznost izbire člana združbe, ki je v delu s kooperanti, sodelujočimi pri ustvarjanju poslovnih učinkov, sposoben ščititi interese združbe glede kakovosti (ustvarjanja) poslovnih učinkov.	6,74	3,52
10.	Ustreznost pogojev za predstavitev in uveljavitev konstruktivnih predlogov za izboljšanje učinkovitosti delovnega procesa.	7,37	2,83
11.	Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot.	8,60	3,27
12.	Neodvisnost nadzornikov pri vzpostavljanju sistema kakovosti in njegovi uporabi.	9,49	2,57

Prvih pet vidikov so izpolnjevalci v povprečju razvrstili na 5. mesto. Med njimi se je na 4. mesto med 12 uvrstil tudi nov vidik »*Uspostavljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog*«, zato mislim, da je vidik primeren za vključitev v metodo MUKOZ. Drugi predlagani vidik »*Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot*« se je uvrstil na 11. mesto, zato po mojem mnenju ne ustreza cilju, ki sem si ga postavila v nalogi – izboljšanju metode MUKOZ.

Statistična obdelava razvrstitev vidikov tehnično – koordinacijske narave je pokazala zelo raznovrstno ocenjevanje. Povprečna vrednost predstavlja le izračun, ne pa dejanske ocene. Nizek standardni odklon (ne presega 50% aritmetične sredine), ki nakazuje enovitost razvrstitev, imajo le trije vidiki uvrščeni na zadnja mesta. Krivulje razvrstitev posameznih vidikov niso normalne oziroma podobne normalnim, zato izidov ne moremo uporabiti za nadaljnjo statistično obdelavo.

Udeleženci so največ prekrivanja med vidiki ocenili ravno pri razmerju tehnično – koordinacijske narave, vendar se njihova mnenja precej razlikujejo. Od 15-ih zabeleženih prekrivanj bi omenila le eno, ki je skupno trem ocenjevalcem: vidik »*Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij*« se po mnenju anketirancev prekriva z vidikom »*Ustreznost pogojev za predstavitev in uveljavitev konstruktivnih predlogov za izboljšanje učinkovitosti delovnega procesa*«. Pri tem vidiku so bili ocenjevalci tudi enotni in so ga uvrstili na 10. mesto po pomembnosti. Zaradi tega bi bilo smiselno razmisliti o njegovi zamenjavi.

7.6 Razvrstitev vidikov kadrovske – koordinacijske narave

Anketiranci so po pomembnosti razporejali 13 vidikov – 10 obstoječih in 3 nove. Njihovo razvrstitev si lahko ogledate v preglednici 7.2.

Preglednica 7.2: Razvrstitev pomena vidikov kadrovske – koordinacijske narave

ŠT.	VIDIK	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
1.	Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom "prave ljudi na prava mesta".	4,77	3,28
2.	Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.	5,21	3,60
3.	Sodelovanje v skupinah za učinkovito reševanje problemov, ki zahtevajo uveljavitev več zornih kotov sodelujočih.	5,47	3,12
4.	Možnosti članov združbe za sproščeno in ustvarjalno delo pri opravljanju delovnih nalog.	5,72	4,01
5.	Zagotavljanje ustreznih zaposlencev - članov združbe glede na vizijo, poslanstvo in strategijo združbe.	5,98	3,82
6.	Pripravljenost ravnateljev za predstavitev, utemeljitev in razlago samostojno sprejetih odločitev.	6,77	3,39
7.	Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih.	7,09	3,27
8.	Povezanost prevzemanja širših dolžnosti, odgovornosti in pravic z dodatnim usposabljanjem članov združbe.	7,40	2,98
9.	Prilagojenost delovnega časa potrebam članov združbe.	7,72	3,77
10.	Sposobnost ravnateljev pri zagotavljanju ustreznih zunanjih sodelavcev za uravnoteženje moči v združbi.	7,91	3,78
11.	Ugodnost članstva delovnih skupin, ki pri reševanju določenih problemov medsebojno sodelujejo, da dosežejo kar največje učinke.	7,91	3,12
12.	Upoštevanje posebnosti članov združbe pri določanju načinov njihovega usmerjanja.	9,23	3,20
13.	Ustreznost organizacijske sestave združbe za razvoj organizacijskega učenja.	9,84	3,10

Izpolnjevalci so nove vidike razvrstili na 7., 10. in 13. mesto med 13. Vidika, ki sta se uvrstila na 10. in zadnje mesto, nista primerna za uvrstitev v metodo, vidik »Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih« pa bi morda uvrstili v metodo.

Anketiranci so vidike kadrovske – koordinacijske narave ocenili najbolj enotno v primerjavi z ostalimi razvrstitvami vidikov koordinacijske narave in so zaradi tega najprimernejši za nadaljnjo statistično obdelavo. Povprečna vrednost predstavlja dejansko oceno vidikov. Pri kar 62% (8 vidikov) razvrstitve vidikov standardni odklon ne presega 50% aritmetične sredine, kar nakazuje na enotnost izpolnjevalcev. Vseh 8 vidikov z nizkim standardnim odklonom je bilo uvrščenih na zadnja mesta po pomembnosti.

Pri vidikih kadrovsko – koordinacijske narave so udeleženci ocenili kar 8 različnih prekrivanj, vendar bi navedla le dve, s katerima se strinjajo trije:

- vidik »Povezanost prevzemanja širših dolžnosti, odgovornosti in pravic z dodatnim usposabljanjem članov združbe« se prekriva z vidikom »Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti«;
- vidik »Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom "prave ljudi na prava mesta"« se prekriva z vidikom »Zagotavljanje ustreznih zaposlencev - članov združbe glede na vizijo, poslanstvo in strategijo združbe«.

7.7 Razvrstitev vidikov koordinacijsko – motivacijske narave

Izpolnjevalci so določali vrstni red 10-ih vidikov. Tokrat med njimi ni bilo nobenega novega predloga. V preglednici 7.3 je prikazan vrstni red vidikov.

Preglednica 7.3: Razvrstitev pomena vidikov koordinacijsko – motivacijske narave

ŠT.	VIDIK	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
1.	Pripravljenost članov delovnih skupin v združbi za reševanje organizacijskih problemov s ciljem povečevanja učinkovitosti združbe.	3,86	2,57
2.	Razvitost delovnega vzdušja, v katerem skušajo člani združbe svoje zahteve po večji samostojnosti v delovnem procesu opravičiti z učinki dela.	4,33	2,61
3.	Upoštevanje članov združbe, ki učinkovito in ustvarjalno usklajujejo delo svojih sodelavcev.	4,51	2,63
4.	Uveljavljenost motivacijskih orodij za spodbujanje nastajanja ustvarjalnih pobud in inovacijskih dosežkov pri vseh članih združbe.	4,65	2,82
5.	Doslednost predpostavljenih za izboljšanje oziroma oplemenitenje načina dela pri tistih podrejenih nosilcih delovnih nalog, katerih učinki niso ustrezni.	5,84	2,36
6.	Upoštevanje prispevkov nosilcev ožjih delovnih nalog pri (ne)uspehu širših delovnih nalog.	5,91	2,61
7.	Razvitost spodbud za prenašanje dolžnosti, odgovornosti in pooblastil ravnateljev na njihove sodelavce.	6,07	2,55
8.	Doslednost predpostavljenih pri zagotavljanju potrebne delovne discipline.	6,28	2,79
9.	Enakomerna obremenjenost članov združbe.	6,63	3,11
10.	Zagotavljanje discipline pri izpolnjevanju časovnih delovnih obveznosti.	6,93	2,76

Povprečna vrednost tudi tu predstavlja dejansko oceno vidikov, zato bi tudi razvrstitve vidikov koordinacijsko – motivacijske narave bile primerne za nadaljnjo statistično obdelavo.

Izpolnjevalci so, podobno kot že pri vidikih tehnično – koordinacijske in kadrovske – koordinacijske narave, enotno razvrstili vidike na zadnjih 6 mest. Pri vidikih z visokim standardnim odklonom lahko opazimo šibek vpliv (10 – 20%) dejavnika »člani združbe«.

Anketiranci so bili tudi pri ocenjevanju prekrivanja kar enotni. Kar pet od osmih udeležencev, ki so ocenili prekrivanje vidikov koordinacijsko – motivacijske narave, je mnenja, da se vsebini vidikov »Doslednost predpostavljenih pri zagotavljanju potrebne delovne discipline« in »Zagotavljanje discipline pri izpolnjevanju časovnih delovnih obveznosti« prekrivata.

7.8 Razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave

V preglednici 7.4 je prikazana razvrstitev 12-ih vidikov razmerja koordinacijsko – komunikacijske narave.

Preglednica 7.4: Razvrstitev pomena vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave

ŠT.	VIDIK	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
1.	Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe.	4,30	3,08
2.	Izoblikovanje take vrste razmerij med nadrejenimi in podrejenimi v združbi, ki zagotavljajo ustrezne povratne ali vrnitvene informacije.	4,40	2,86
3.	Obveščenost in povezanost med nosilci širših delovnih nalog in nosilci delnih delovnih nalog.	5,33	3,06
4.	Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog.	5,33	3,36
5.	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno zaznavanje in razreševanje konfliktov.	5,81	3,01
6.	Ustreznost in razumljivost sporočil za nosilce, ki začenjajo opravljati vsebinsko nove delovne naloge.	6,35	3,11
7.	Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov.	6,47	3,55
8.	Podpora ustvarjalnosti članov združbe pri izbiri tistih oblik komuniciranja, ki lahko služijo kot orodje hitrejšega razreševanja konfliktov.	6,60	2,91
9.	Pomoč ravnateljev pri reševanju problemov podrejenih z nakazovanjem rešitev.	7,56	3,16
10.	Preverjenost in posledično izločenost ponarejenih ter nepravilno spremenjenih sporočil, namenjenih članom združbe, zaradi preprečitve zmede oziroma prelaganja odgovornosti na druge člane.	7,88	3,38

ŠT.	VIDIK	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
11.	Ustreznost metod za sprotno in enolično zajemanje informacij za zagotavljanje kakovosti poslovnih učinkov.	8,79	2,68
12.	Pravočasnost izločanja zastarelih predpisov in drugih navodil.	9,19	2,88

Vidik »Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe« se je uvrstil na 1. mesto, saj ga je kar 9 ocenjevalcev ocenilo kot najpomembnejšega. Zaradi tega bi ta vidik uvrstila v metodo MUKOZ. Drugi predlagani vidik koordinacijsko – komunikacijske narave pa je dosegel 9. mesto med 12, zato po mojem mnenju ni primeren za izboljšanje metode.

Skoraj 60% razvrstitev vidikov z nizkim standardnim odklonom nakazuje enotnost ocenjevalcev. Pri razmerjih tehnično – koordinacijske, kadrovske – koordinacijske in koordinacijsko – motivacijske narave so se vidiki z nizkim standardnim odklonom v povprečju uvrstili na zadnja mesta. Vidiki razmerja koordinacijsko – komunikacijske narave pa tokrat niso bili vsi razvrščeni na zadnja mesta, saj sta dva vidika v povprečju dosegla 4. in 6. mesto po pomembnosti.

Prekrivanje vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave je ocenilo 12 izpolnjevalcev. Kar 4 so se strinjali, da se vidik »Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov« prekriva z vidikom »Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog«. Ostala prekrivanja so se med udeleženci zelo razlikovala.

7.9 Razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave

Izpolnjevalci so razvrščali 11 vidikov razmerja izključno koordinacijske narave, katerih vrstni red je v preglednici 7.5.

Preglednica 7.5: Razvrstitev pomena vidikov izključno koordinacijske narave

ŠT.	VIDIK	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
1.	Obvladanost ravnateljstva v smislu izogibanja nezaželenemu in nepotrebnemu poseganju v delo ostalih članov združbe.	4,05	3,00
2.	Nemotenost vzpostavljanja (prečnih) usklajevalnih stikov med člani združbe z različnih organizacijskih ravni, ki niso v neposrednem odnosu nadrejenosti in podrejenosti.	4,67	3,15
3.	Jakost podpore sodelavcev ravnateljstvu družbe.	5,47	3,28
4.	Odpravljanje ovir za odkrito sodelovanje novih članov združbe s predpostavljanimi.	5,56	2,74

ŠT.	VIDIK	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
5.	Prilagojenost obeh razsežnosti (navpične in vodoravne) sestave funkcije ravnateljstva uresničevanju naloge združbe.	5,84	3,06
6.	Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave.	6,21	2,82
7.	Usklajenost delovnega časa z zunanjimi dejavniki z namenom doseganja optimalnih poslovnih izidov.	6,26	3,35
8.	Ustreznost razvejanosti delitve dela v ravnateljstvu.	6,42	3,02
9.	Načrtovanost presoje pri doseganju postavljenih ciljev glede kakovosti (poslovnih učinkov).	6,51	3,14
10.	Ustreznost razpoložljive oblasti ravnatnikov - predelavcev na predzadnji organizacijski ravni.	7,33	2,65
11.	Uveljavljenost organizatorja ali organizacijskega analitika kot običajnega strokovnega svetovalca pri urejanju medsebojnih konfliktov v združbi.	7,70	2,65

Pri vidikih izključno koordinacijske narave sem predlagala le en nov vidik »Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave«, ki se je uvrstil na 6. mesto med 11, in bi zato morda bil primeren za uvrstitev v metodo.

Razvrstitve vidikov izključno koordinacijske narave so bile ocenjene raznoliko in zato niso primerne za nadaljnjo statistično obdelavo. Povprečna vrednost predstavlja le izračun in ne dejanske ocene. Skoraj polovica razvrstitev vidikov ima visok standardni odklon, vendar iz razporeditve po pomembnosti in pregleda dejavnikov ni videti skupnih točk.

Prekrivanje vidikov tega razmerja je ocenilo le 6 udeležencev, kar kaže na to, da vidiki opisujejo različne možne organizacijske probleme. Mnenja o prekrivanju med vidiki niso bila enotna.

7.10 Ugotovitve ob izidih

Analiza razvrstitev vidikov razmerij koordinacijske narave je pokazala, da sta med novo predlaganimi vidiki za uvrstitev v metodo MUKOZ primerna vsaj dva vidika, v povprečju uvrščena na 1. in 4. mesto med 12, in sicer:

- vidik koordinacijsko – komunikacijske narave: »Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe« ter
- vidik tehnično – koordinacijske narave: »Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog«.

Poleg njiju bi v metodo morda uvrstili še naslednja vidika, uvrščena na 6. mesto med 11 in 7. med 13:

- vidik izključno koordinacijske narave: »Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave« ter

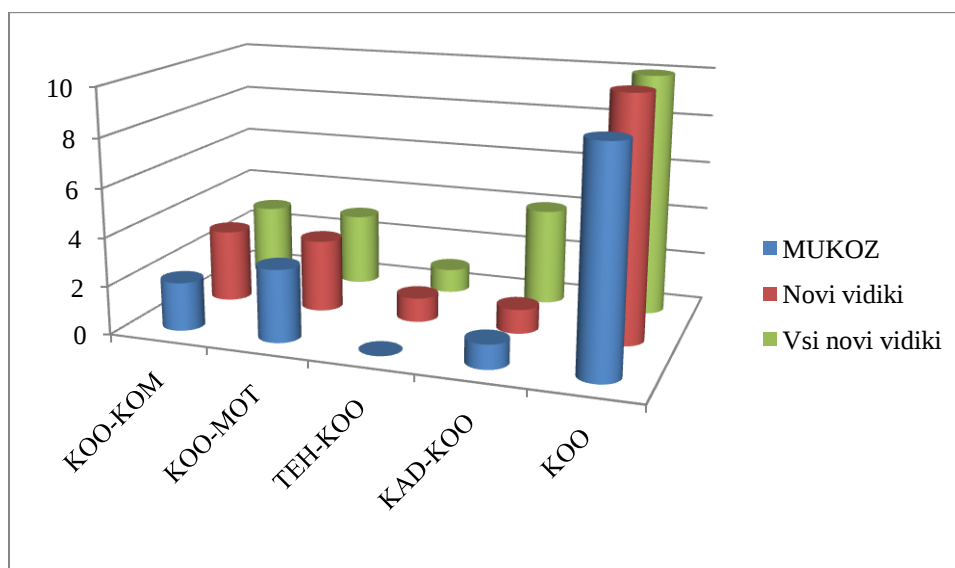
- vidik kadrovsko – koordinacijske narave: »Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih«.

Ostali vidiki so se glede na ocene anketirancev uvrstili preslabo, da bi zadovoljili cilj izboljšanja metode MUKOZ z vidika moči, oblasti in vpliva. Razvrstitev novih vidikov je zbrana v preglednici 7.6.

Preglednica 7.6: Razvrstitev pomena predlaganih vidikov

VIDIK	POVPREČNO MESTO
Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe.	1. med 12
Pomoč ravnateljev pri reševanju problemov podrejenih z nakazovanjem rešitev.	9. med 12
Sposobnost ravnateljev pri zagotavljanju ustreznih zunanjih sodelavcev za uravnoteženje moči v združbi.	10. med 13
Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot.	11. med 12
Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.	4. med 12
Ustreznost organizacijske sestave združbe za razvoj organizacijskega učenja.	13. med 13
Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave.	6. med 11
Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih.	7. med 13

Slika 7.7 prikazuje zastopanost dejavnika oblasti v vidikih koordinacijske narave. Modro obarvano področje označuje vsebovanost dejavnika oblasti v metodi MUKOZ. Z rdečo je označena zastopanost oblasti v primeru, da bi v metodo vključili le dobro uvrščene predlagane vidike. Zelena barva pa prikazuje dejavnik oblasti, ki poleg obstoječih vsebuje tudi vse predlagane vidike. Vpliv dejavnika oblasti bi se z uvrstitvijo novih vidikov v metodo MUKOZ povečal pri vseh razmerjih koordinacijske narave, le pri razmerju koordinacijsko – motivacijske narave bi ostal nespremenjen (3% delež).



Slika 7.7: Vpliv dejavnika oblasti v obstoječih in novih vidikih koordinacijske narave

Razvrstitev vidikov sem med seboj primerjala tudi po več sodilih – spolu, strokovni izobrazbi (zaključena srednja šola, višja oziroma visoka, univerzitetna izobrazba, magisterij ali doktorat), velikosti podjetja udeleženca (majhno – do 50 zaposlencev, srednje in veliko podjetje – nad 250 zaposlencev) ter statusu v službi (ravnatelj s podrejenimi ali izvajalec).

Posamezne skupine so najbolj enotno ocenile vidik tehnično – koordinacijske narave »Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot« in sicer so ga vsi, razen magistrrov in zaposlenih v srednjih podjetjih, razvrstili na 11. mesto. Največje odstopanje od povprečja pa je prav tako pri enem od vidikov razmerja tehnično – koordinacijske narave in sicer so vidik »Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov« skupine razvrstile od 1. do 11. mesta (skupno je dosegel 2. mesto).

Povprečni razvrstitvi vidikov so se najbolj približali moški. Najmanjše odstopanje od povprečja so imeli pri vidikih tehnično – koordinacijske narave. Majhno odstopanje od povprečja lahko zasledimo tudi pri razvrstitvi izvajalcev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave ter višje oziroma visoko izobraženih pri vidikih izključno koordinacijske narave.

Največje odstopanje od povprečja so dosegli magistri. Njihove ocene so se najbolj razlikovale pri vidikih koordinacijsko – komunikacijske in kadrovske – koordinacijske narave. Velika odstopanja od povprečja pri omenjenih razmerjih so tudi pri oceni doktorja znanosti.

Podrobnejša obdelava razvrstitve vidikov po posameznih sodilih so v prilogah 2 – 6.

Med 43 udeleženci ankete je prekrivanje vsebine posameznih vidikov znotraj razmerij označilo 19 ljudi. Med 58 označenimi prekrivanji so bili najbolj enotni pri vidikih koordinacijsko – motivacijske in koordinacijsko – komunikacijske narave, saj je kar 5 oziroma 4 izpolnjevalci označili enako prekrivanje:

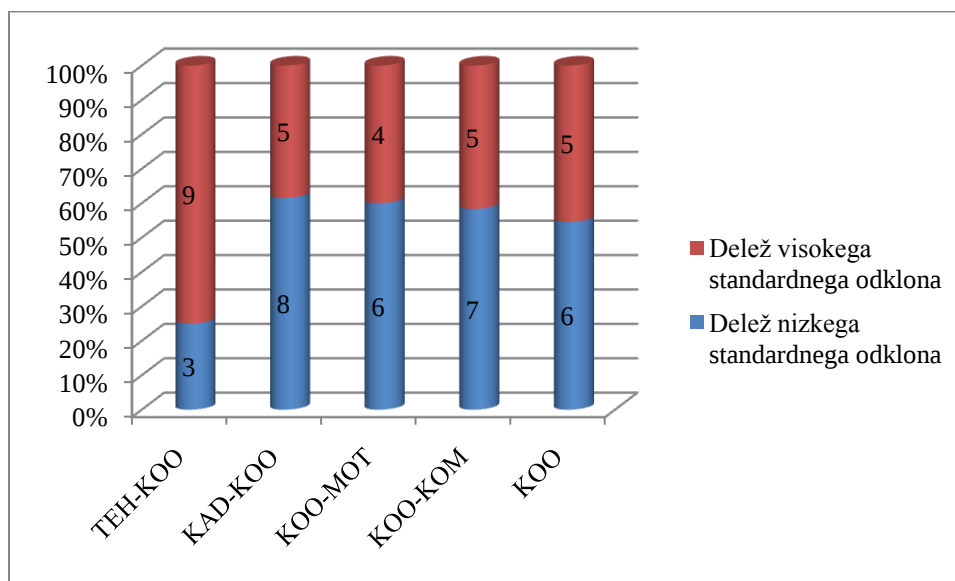
- vsebina vidika »Doslednost predpostavljenih pri zagotavljanju potrebne delovne discipline« se prekriva z »Zagotavljanje discipline pri izpolnjevanju časovnih delovnih obveznosti«;
- vidik »Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov« se prekriva z vidikom »Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog«.

Izpolnjevalci so največ različnih prekrivanj vidikov označili pri razmerju tehnično – koordinacijske narave, najmanj pa pri razmerju koordinacijsko – motivacijske narave. Vsa zabeležena prekrivanja so v prilogi 1.

S statistično obdelavo razvrstitev vidikov koordinacijske narave sem ugotovila, da je le malo vidikov somernih. Največ somernosti lahko opazimo pri vidikih razmerij tehnično – koordinacijske in koordinacijsko – motivacijske narave, pri katerih ima $\frac{1}{4}$ vidikov enako povprečno, središčno in gostiščno vrednost. Pri razmerju izključno koordinacijske narave ni somernih porazdelitev. Največ nesomernosti je moč opaziti pri vidikih kadrovske – koordinacijske in koordinacijsko – motivacijske narave. Kar 54% razvrstitev kadrovske – koordinacijske narave so pritrtilno nesomerne, največ odklonilne nesomernosti pa je pri vidikih koordinacijsko – motivacijske narave (40%). Porazdelitve niso normalne ali podobne

normalnim, zato nam povprečje v glavnem predstavlja le izračunano vrednost, ne pa dejanske ocene.

Z izračunom variance in standardnega odklona sem preverila enovitost razvrstitev. Slika 7.8 prikazuje delež visokega oziroma nizkega standardnega odklona posameznih razvrstitev. Opazimo lahko, da so najbolj enovito porazdeljeni vidiki razmerja kadrovske – koordinacijske narave, sledijo pa vidiki koordinacijsko – motivacijske in koordinacijsko – komunikacijske narave. Vidiki omenjenih razmerij so zato primerni za nadaljnjo statistično obdelavo. Pri ostalih pa lahko ugotovimo le, da so razvrstitve raznovrstne, saj so posamezni standardni odkloni zelo veliki.



Slika 7.8: Delež nizkega standardnega odklona v razvrstitvah vidikov koordinacijske narave

8 Vprašalnik za hitro ugotavljanje dejanskih organizacijskih razmer

8.1 Uvod

Proučevanje oziroma ocenjevanje kakovosti organizacije združb je nujen pogoj za njeno vidno izboljšanje. Stanje kakovosti organizacije se glede na modele, predstavljene v 3. poglavju, običajno preverja oziroma meri enkrat do dvakrat letno. Značaj združbe in njene organizacije je dinamičen, zato imajo številne ugotovitve svojo težo le kratek čas ([42] Mišelčič, 2008; 323). V nadaljevanju sem zato pripravila vprašalnik, ki omogoča redno (npr. mesečno) spremljanje stanja organizacije s poudarkom na vidikih koordinacijskih in komunikacijskih razmerij. Ravnatelji združb bi lahko s tako opravljeno analizo kakovosti organizacije hitro preverili, ali se organizacija na področju koordiniranja in komuniciranja med zaposlenci njihove združbe izboljšuje v pravi smeri.

Pridobivanje podatkov vprašalnika temelji na ugotavljanju dejanskih organizacijskih razmer in le izjemoma na dojemanju le-teh. Zbrane informacije bodo izražene kar se da kvantitativno in skladno z metodo MUKOZ.

Vprašalnik je sestavljen iz 18 vprašanj razmerij koordinacijske in komunikacijske narave – za vsako razmerje dve vprašanji. Vsako vprašanje ima naveden možen spisek odgovorov, ki so ocenjena od 0 do 100 točk. Ocena 100 označuje najbolj ugodno stanje, ocena 0 pa je najslabši možni odgovor. Izračun končne ocene dejanskega stanja je naveden za vsako vprašanje posebej.

V primeru, ko v podjetju obstaja več organizacijskih enot z različnim številom zaposlencev, odgovore ločimo po enotah in jih ustrezno obtežimo (npr. enota, ki ima 40 zaposlencev, celo podjetje pa šteje 100 ljudi, dobi utež $40/100 = 0.40$). Ocene posameznih enot pomnožimo s pripadajočo utežjo. Seštevek zmnožkov predstavlja končno oceno.

V predstavitvi vprašalnika je vsako vprašanje označeno z zaporedno številko razmerja in zaporedno številko vprašanja pri posameznem razmerju (npr. 5.1 pomeni prvo vprašanje pri petem razmerju).

8.2 Predstavitev novega vprašalnika

1. Razmerje tehnično – koordinacijske narave

VPRAŠANJE 1.1

Delovni programi članov združbe na vseh delovnih mestih so različno opredeljeni. Pri tem za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog zaposlenci potrebujejo različno opremo, npr.: tajnica poleg osnovne poslovne opreme (miza, stol, omara in ostalo) potrebuje tudi

računalnik, telefon, pisarniški material, ... V vsakem primeru mora v združbi obstajati pravilnik o potrebni razpoložljivi opremi na posameznih delovnih mestih.

Ali ima zaposlenec ob nastopu službe na razpolago vso potrebno razpoložljivo opremo, ki je navedena v pravilniku o delovnih mestih?

V kadrovske službi poiščemo spisek 5 – 15 zaposlencev, ki so jih nazadnje zaposlili, in jih povprašamo, ali so ob nastopu imeli na razpolago vso potrebno delovno opremo. Zaposlenci naj podajo odstotek opreme, ki so jo imeli ob nastopu službe na razpolago. Končno oceno izračunamo iz povprečja posameznih odgovorov. Če pravilnika o razpoložljivi opremi potrebni na posameznih delovnih mestih ni, je končna ocena enaka 0.

VPRAŠANJE 1.2

Z opravljanjem delovnih nalog in izvajanjem opravkov zaposlenci uresničujejo delovno nalogo združbe. Z ustreznim usklajevanjem in razporejanjem delovnih nalog lahko dosežemo tako raven učinkovitosti, uspešnosti in smotrnosti poslovnega procesa, ki združbi zagotavlja obstoj in s tem preživetje ter razvoj.

Na kakšen način se v združbi razporejajo delovne naloge in beleži opravljeno delo?

Pri najmanj 50% nadrejenih preverimo, kako razporejajo delovne naloge svojim podrejenim. Končno oceno dobimo iz izračuna povprečja odgovorov:

Odgovor	Ocena
Podatke o vseh delovnih nalogah v združbi zapisujejo v enoten računalniško podprt informacijski sistem, ki omogoča razporejanje nalog(e) enemu ali več zaposlencem. Zadolženi sproti beležijo učinke opravljenih nalog. Zaradi primerne razporejanja nalog in zaradi smiselne uporabe podatkov o opravljenem so zaposlenci enakomerno obremenjeni.	100
Usklajevanje delovnih nalog ni računalniško podprto, vendar v združbi obstajajo enotni obrazci, ki jih zaposlenci sproti izpolnjujejo in zaključujejo. Zaposlenci so približno enakomerno obremenjeni, le za razporejanje in zaključevanje delovnih nalog je potrebno več časa.	80
Podatke o vseh delovnih nalogah beležijo v enotnem računalniško podprtem informacijskem sistemu, ki omogoča le zaporedno razporejanje nalog. Pregled nad razporejenimi in opravljenimi nalogami zaradi tega ne odraža resničnega stanja.	60
V združbi obstajajo enotni obrazci za beleženje delovnih nalog, vendar je njihovo izpolnjevanje neredno. Zaradi tega je zelo otežen pregled nad razporejenimi in opravljenimi nalogami.	30
Razporejanje delovnih nalog opravljajo naključno. Enotni obrazci za beleženje opravljenega dela ne obstajajo, zato se mnoge naloge podvajajo. Zaposlenci so zato zelo neenakomerno obremenjeni.	0

2. Razmerje kadrovske – koordinacijske narave

VPRAŠANJE 2.1

Cilje in delovne naloge združbe lahko uspešno in učinkovito opravimo le pod pogojem, da pri delu sodelujejo tako ravnatelji kot njihovi podrejeni.

Kakšen je pristop zaposlencev k opravljanju delovnih nalog?

Anketiramo vsaj 30% ravnateljev na višjih in vsaj 20% na nižjih organizacijskih ravneh. Organizacijske enote združbe morajo biti enakovredno zastopane. Ravnatelji naj svoje podrejene ocenijo z naslednjimi odgovori:

Odgovor	Ocena
Podrejeni vsako nalogo opravi predano, ustvarjalno in ne potrebuje podrobnega nadzorovanja.	100
Podrejeni sodeluje pri opravljanju nalog, vendar se dela ne loti zavzeto.	80
Podrejeni sodeluje pri opravljanju nalog, vendar potrebuje stalno nadzorovanje.	40
Podrejeni se upira opravljanju nalog in potrebuje stalni nadzor za izpolnjevanje zahtev.	10
Podrejeni se stalno izogiba opravljanju delovnih nalog.	0

Za končno oceno seštejemo ocene posameznih udeležencev in seštevek delimo s številom anketirancev.

VPRAŠANJE 2.2

Vsaka naloga zahteva zaposlence z ustrežno izobrazbo. Z napredkom se morajo spreminjati tudi delovna področja, zato morajo združbe stalno skrbeti za razvoj in izpopolnjevanje znanja svojih zaposlencev. Za ustrežno izobraževanje članov združbe moramo v združbah najprej ugotoviti usposobljenost posameznikov, nato pa lahko pripravijo ustrezne načrte urjenja.

Na kakšen način se v združbi ugotavlja primernost znanja (delovnega področja) zaposlencev za določen delovni program?

V kadrovske službi preverimo najmanj 20 listin o tovrstnih preizkušanjih znanj različnih oddelkov. Iz možnih odgovorov navedenih spodaj izberemo ustrezen odgovor. Opisan postopek velja za združbe z do 80 zaposlenimi. V primeru večjih združb predlagam preverjanje vsaj 25% listin o preizkusih znanj.

Odgovor	Ocena
Raven znanja zaposlencev (delovnega področja) v združbi redno preverjajo skladno z opredeljenimi delovnimi programi in tehnološkim napredkom.	100
Primernost zaposlencev ugotavljajo ob vsaki spremembi delovnega programa.	60
Usposobljenost zaposlencev ugotavljajo le ob prvem nastopu zaposlitve.	30
Strokovnega znanja zaposlencev ne preverjajo.	0

Končno oceno izračunamo kot povprečje vseh posameznih odgovorov.

3. Razmerje koordinacijsko – motivacijske narave

VPRAŠANJE 3.1

Zaposlenci lahko uspešno in učinkovito opravljajo svoje delovne naloge, ki izhajajo iz skupne naloge združbe, ob izoblikovanem poslanstvu, viziji, politiki in poslovni strategiji. Poslovno strategijo lahko uveljavimo s pomočjo izvedenih strategij – med drugimi tudi z organizacijsko strategijo. Ta nam lahko pomaga pri vzpostavljanju primernih organizacijskih razmerij ter organizacijskih sestav, vlog in sistemov v združbi, s katerimi bi lažje in hitreje dosegli cilje združbe.

Ali obstaja organizacijska strategija in ali jo v združbi uresničujejo?

V ustrezni službi preverimo, ali organizacijski poslovnik in predpisi obstajajo. V vsaj 60% organizacijskih enot preverimo obstoj in uresničevanje omenjenih listin. Možni so naslednji odgovori:

Odgovor	Ocena
Organizacijski poslovnik in organizacijski predpisi so napisani temeljito in natančno ter jih zaposlenci dosledno upoštevajo.	100
Obstaja organizacijski poslovnik in pravila, ki jih delno (vsaj 50% zaposlencev) upoštevajo. Disciplinski ukrepi zoper kršitelje se dosledno upoštevajo.	60
Organizacijski poslovnik in pravila zaposlenci le delno upoštevajo, sankcionirane so le večje kršitve organizacijskih predpisov.	30
Organizacijski poslovnik in predpisi obstajajo, vendar jih le malokdo upošteva. Kršitelji niso kaznovani.	10
Organizacijski poslovnik ne obstaja.	0

Za končno oceno izračunamo povprečje odgovorov. V primeru različnega števila zaposlencev v posameznih organizacijskih enotah odgovore ustrezno obtežimo.

VPRAŠANJE 3.2

Napredovanje zaposlencev je lahko vzrok nezadovoljstva in zavisti v združbi, če le-to ne temelji na delovni uspešnosti, samostojnosti in učinkovitosti posameznikov. Z napredovanjem tistih članov združbe, ki se izkažejo z dosežki, lahko vzpostavimo primerno delovno vzdušje, v katerem se bodo vsi (ali vsaj večina) dobro razumeli.

Ali zaposlenci napredujejo skladno s pravilnikom o napredovanju?

V kadrovske službi pridobimo spisek zaposlencev, ki so napredovali, ter podatke o vzrokih za njihovo napredovanje. Utemeljitev o napredovanju primerjamo s pravilnikom, ki je (bil) veljaven v času napredovanja. Število zaposlencev, ki so napredovali skladno s pravilnikom, delimo s številom vseh napredovanj. Količnik, pomnožen s 100, predstavlja končno oceno. Če pravilnika o napredovanju ni, je končna ocena enaka 0.

4. Razmerje izključno koordinacijske narave

VPRAŠANJE 4.1

Vrhovno ravnateljstvo se mora za učinkovito opravljeno delo osredotočati na strateške odločitve in odločitve za spremembe ter taktične in izvedbene odločitve prepustiti nižjim ravnateljem in delavcem. Torej tistim, ki so za take odločitve najbolj primerni.

Na kakšen način se v združbi sprejemajo odločitve?

Anketiramo vsaj 10% zaposlencev z vsake organizacijske ravni. Možni odgovori so:

Odgovor	Ocena
Ravnatelj smiselno pooblašča podrejene za samostojno sprejemanje odločitev.	100
Ravnatelj in podrejeni skupaj sprejmejo odločitve.	70
Ravnatelj se pri odločanju posvetuje s podrejenimi.	30
Ravnatelj sam(ostojno) sprejema vse odločitve.	0

Končno oceno dobimo kot povprečje ocen anketirancev. Ti odgovori niso primerni za vse združbe (npr. v vojski oziroma policiji bi morali spremeniti ocenjevanje odgovorov).

VPRAŠANJE 4.2

Razvoj novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij spodbujata k organizacijskim spremembam sestave združbe: od velikega števila organizacijskih ravni in ozkih nadzornih razponov k vitki organizaciji. Kljub temu pa ravnatelji ne morejo uravnavati delovanja neomejenega števila podrejenih. Nadzorni razpon je na višjih organizacijskih ravneh običajno ožji kot na nižjih.

Kakšen je nadzorni razpon v združbi?

V kadrovske službi pridobimo podatke o organizacijski sestavi združbe. Število vseh zaposlenec delimo s številom vseh oddelkov na najnižji organizacijski ravni. Tako izračunano povprečno število zaposlenec na oddelok nam pove, kakšna je širina nadzornega razpona v združbi. Končno oceno preberemo iz preglednice 8.1.

Preglednica 8.1: Širina nadzornega razpona v združbi s 100 zaposlenci

NADZORNI RAZPON	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV V ODDELKIH	OCENA
ŠIROK	> 16 zaposlenec	100
SREDNJI	od 13 do 16 zaposlenec	80
	od 7 do 12 zaposlenec	60
OZEK	od 4 do 6 zaposlenec	40
	< 4 zaposlenci	0

Opisan postopek velja za združbe s 100 zaposlenci. V primeru manjših oz. večjih združb ustrezno popravimo povprečno število zaposlenec v oddelkih.

5. Razmerje koordinacijsko – komunikacijske narave

VPRAŠANJE 5.1

Pri svojem delu velikokrat potrebujemo pomoč ali podatke članov združbe, ki niso naši neposredni sodelavci. V takih primerih nas zanima, ali je določen posameznik prisoten v službi.

Ali v združbi obstaja enotna evidenca prisotnosti vseh članov združbe?

V posameznih oddelkih združbe preverimo, na kakšen način beležijo dnevno prisotnost članov združbe. Možni so naslednji odgovori:

Odgovor	Ocena
V združbi obstaja enotna evidenca prisotnosti za vse člane združbe, do katere lahko vsi dostopajo.	100
V združbi obstaja enotna evidenca prisotnosti za vse člane združbe z omejenim dostopom (vpogled imajo npr. le ravnatelji).	70
Vsaka služba ima svojo evidenco prisotnosti. Informacijo o prisotnih članih dobimo pri tajnicah.	40
Prisotnost članov združbe lahko preverimo le neposredno pri posamezniku.	0

Končno oceno dobimo kot povprečje vseh odgovorov.

VPRAŠANJE 5.2

Poleg temeljnih listin združbe mora vsak zaposlenec poznati tudi predpise in navodila, ki se tičejo njegovih delovnih nalog. Posledice nepoznavanja predpisov in navodil so lahko nesreče, slabša kakovost poslovnih učinkov in druge negativne posledice v poslovanju. Zaradi tega morajo ravnatelji redno pregledovati in ustrezno popravljati predpise in navodila ter o tem obveščati svoje podrejene.

Ali (kot zaposlenec) veste, katere predpise in navodila morate upoštevati pri vašem delu?

Anketiramo 20% (najmanj 10) zaposlencev (ravnatelja in ustrezno število izvajalcev) iz vsakega oddelka in preverimo njihovo poznavanje najpomembnejših predpisov in navodil. Za vsak predpis oziroma navodilo si pripravimo po 2 vprašanji in zabeležimo odgovore v obliki ocene (razpon od 0 do 100), ki predstavlja dejansko poznavanje predpisov. Izračunamo povprečje ocen odgovorov, pri čemer ločimo odgovore ravnateljev od odgovorov izvajalcev. Končno oceno izračunamo z uporabo uteži, pri čemer znaša utež za odgovore ravnateljev 0.7, za odgovore izvajalcev pa 0.3.

6. Razmerje tehnično – komunikacijske narave**VPRAŠANJE 6.1**

Združbe za notranje in zunanje uporabnike ustvarjajo poslovne učinke. Osredotočimo se na zbiranje in uporabo sporočil o odzivih strank na poslovne učinke organizacijskih enot.

Na kakšen način združba spremlja zadovoljstvo (notranjih in zunanjih) strank s poslovnimi učinki združbe oziroma organizacijske enote?

Preverimo, kateri oddelki v združbi imajo stik z notranjimi ali zunanjimi strankami in v njih ugotovimo, na kakšen način se zbira odzivi strank. Možni so naslednji odgovori:

Odgovor	Ocena
Odzivi strank se beležijo v računalniško podprt informacijski sistem, ki omogoča analiziranje zbranih sporočil. Ta predstavljajo temelj za redno ugotavljanje in odpravljanje vzrokov nezadovoljstva strank s poslovnimi učinki združbe.	100
Zadovoljstvo strank združba spremlja v računalniško podprtem informacijskem sistemu, ki omogoča analiziranje, vendar združba popravljalnih ukrepov ne izvaja.	40
Odzivi strank s poslovnimi učinki združbe se zapisujejo v računalniško podprt informacijski sistem, ki ne omogoča analiziranja.	20
Ocene strank združba ne zbira in ne beleži.	0

Za končno oceno izračunamo povprečje odgovorov. V primeru različnega števila zaposlencev v oddelkih odgovore ustrezno obtežimo.

VPRAŠANJE 6.2

Medmrežje predstavlja neizčrpen vir informacij in je pri opravljanju delovnih nalog skoraj nepogrešljivo. Različne združbe svojim zaposlencem dovolijo različne dostope, ki so povezani z vrsto združbe in njenimi nalogami, varnostjo, kulturo, ...

Ali imajo zaposlenci dostop do medmrežja?

V službi za informacijsko infrastrukturo preverimo način dostopa do medmrežja za zaposlence. Možni so naslednji odgovori:

Odgovor	Ocena
Vsi zaposlenci imajo neomejen dostop do medmrežja.	100
Vsi zaposlenci imajo neomejen dostop do medmrežja, vendar se dostopi pogosto spremljajo.	95
Zaposlenci imajo omejen dostop do medmrežja (dostopati ne smejo do strani z neprimerno vsebino).	90
Zaposlenci imajo onemogočen dostop (in sodelovanje) do socialnih omrežij (npr. facebook,...) in poštnih predalov.	70
Za zaposlence je predviden le ozek nabor strani na medmrežju, do katerih lahko dostopajo in so povezane s strokovnim delom zaposlenca.	40
Zaposlenci nimajo dostopa do medmrežja.	0

Ocene obtežimo glede na število zaposlencev, za katere velja posamezen odgovor. Končno oceno predstavlja seštevek obteženih odgovorov.

7. Razmerje kadrovske – komunikacijske narave

VPRAŠANJE 7.1

Ravnatelj bi morali redno preverjati usklajenost posameznikovih ciljev s cilji združbe. Pri vsakem sodelavcu bi se morali vprašati, v čem je lahko njegov prispevek k uresničevanju ciljev združbe ter kako ga pravilno motivirati za delo. Ravnatelj lahko načrtuje, usklajuje, motivira in nadzira delovanje članov le, če svoje sodelavce dobro (s)pozna.

Ali je v združbi uveljavljena praksa opravljanja rednih razgovorov med nadrejenim in podrejenimi?

V kadrovske službi preverimo, kolikokrat se o širši vsebini dela opravljajo razgovori med nadrejenimi in podrejenimi. Možni so naslednji odgovori:

Odgovor	Ocena
V združbi razgovori med nadrejenimi in podrejenimi potekajo vsaj štirikrat na leto v trajanju od 30 do 60 minut.	100
V združbi razgovori med nadrejenimi in podrejenimi potekajo vsaj dvakrat letno v trajanju od 30 do 60 minut.	90
V združbi razgovori med nadrejenimi in podrejenimi potekajo enkrat na leto v trajanju vsaj 30 minut.	70
V združbi razgovori med nadrejenimi in podrejenimi potekajo enkrat na dve leti.	30
V združbi razgovori med nadrejenimi in podrejenimi ne potekajo.	0

Za končno oceno posamezne odgovore obtežimo glede na število zaposlencev v oddelkih in tako dobljene ocene seštejemo.

VPRAŠANJE 7.2

Z medsebojnim komuniciranjem, izmenjavanjem zamisli, mnenj in izkušenj med zaposlenci različnih organizacijskih enot lahko povečamo raven medsebojnega zaupanja in kakovost lastnega delovanja. Zaradi tega kar nekaj združb spodbuja neformalna srečanja med svojimi člani z ustanovitvijo raznih sekcij, društev, itn.

Ali v združbi obstajajo oblike, kot so športno ali kulturno društvo?

V kadrovske službi preverimo, ali društvo obstaja, kakšno je število njegovih članov ter pogostost srečanj. Končno oceno dobimo s seštevkom ocen odgovorov glede na pogostost srečanj in odstotka udeležencev.

Pogostost srečanj	Ocena
tedensko	50
dvakrat na mesec	40
mesečno	30
polletno	20
letno	10

Odstotek zaposlencev, ki se srečanja udeležujejo

>60%	50
od 45 do 60%	40
od 30 do 45%	30
od 15 do 30%	20

< 15%

10

Če društvo ne obstaja, je končna ocena enaka 0.

8. Razmerje komunikacijsko – motivacijske narave

VPRAŠANJE 8.1

Objektivno ocenjevanje in merjenje uspešnosti pri opravljanju delovnih nalog sta pogosto temelja za ustrezno motiviranje ter povečevanje učinkovitosti in zadovoljstva med člani združbe. S standardizacijo in sistematizacijo delovnih mest, opravkov in delovnih nalog ter določitvijo delovnih programov ali celo norm natančno opredelimo pričakovane učinke dela zaposlencev, ki lahko (tudi sami) posledično ugotovijo, ali so svoje naloge opravili dobro ali slabo. To združbi omogoča tudi enakomerno obremenitev in enakopravno nagrajevanje zaposlencev.

Ali v združbi obstajajo jasno postavljena merila učinkov izvajanja posameznih opravil in opravljanja delovnih nalog?

Podatki o standardizaciji in sistemizaciji opravil ter delovnih mest o doseganju količinskih in časovnih delovnih norm oziroma drugih učinkov pri opravljanju delovnih nalog združba običajno hrani v kadrovske službi. Tam preverimo, ali obstajajo ustrezne listine. Možni odgovori so:

Odgovor	Ocena
Vsa opravila, za katera je to mogoče, so standardizirana in sistematizirana. Delovne norme oziroma pričakovani ter dejanski učinki pri opravljanju delovnih programov zaposlencev so natančno določeni.	100
Standardizacija in sistematizacija opravil obstajata, količinske in časovne delovne norme ter standard kakovosti niso določeni.	40
Opravila niso standardizirana in sistematizirana, zato tudi učinki opravljanja posameznih delovnih nalog niso opredeljeni.	0

Končno oceno izračunamo kot povprečje ocen odgovorov posameznega oddelka. V kolikor se število zaposlencev med oddelki zelo razlikuje, predlagam uporabo uteži.

VPRAŠANJE 8.2

Z letnim preverjanjem zadovoljstva, pripadnosti in zvestobe zaposlencev ter njihovim počutjem pri delu lahko ravnateljstvo združbe redno ugotavlja, kako zaposlenci razumejo združbo in njeno organizacijo. S tem pa tudi sporočajo vsem članom združbe, da sta vsak posameznik in njegovo mnenje pomembna. Z rednim spremljanjem vzdušja med zaposlenci združbe lahko ravnateljstvo kar hitro ugotovi odstopanja od zelenega stanja in izvede popraviljalne ukrepe.

Ali v združbi preverjajo zadovoljstvo (vzdušje) članov združbe?

V ustrezni službi preverimo, kolikokrat je bilo v obdobju zadnjih 5-ih let izvedeno ugotavljanje organizacijskega vzdušja. Pridobimo izide zadnjega ugotavljanja in izračunamo odstotek zaposlencev, ki so se odzvali. Število zaposlencev, ki so izpolnili vprašalnik, delimo s številom vseh zaposlencev v tistem času (ta podatek pridobimo v kadrovski službi). Končno oceno dobimo s seštevkom ocen odgovorov glede na ugotavljanje zadovoljstva zaposlencev v zadnjih petih letih ter odstotka zaposlencev, ki so se odzvali na zadnje merjenje.

V zadnjih 5-ih letih je bilo zadovoljstvo članov združbe ugotovljeno	Ocena
5x	50
4x	40
3x	30
2x	20
1x	10

Odstotek zaposlencev, ki so se odzvali na zadnje ugotavljanje	
>80%	50
od 65 do 80%	40
od 50 do 65%	30
od 35 do 50%	20
od 10 do 35%	10
<10%	0

Če v zadnjih 5-ih letih ni bilo merjenja zadovoljstva članov združbe, je končna ocena 0.

9. Razmerje izključno komunikacijske narave**VPRAŠANJE 9.1**

Ljudje postajajo ključni dejavnik ustvarjanja poslovnih učinkov, zato si vsaka združba prizadeva zaposliti najprimernejše kandidate. Pridobivanje in izbiranje novih sodelavcev je zato vse bolj pomembno, saj je učinkovitost pri opravljenih nalogah odvisna od članov združbe. Pri ugotavljanju usposobljenosti kandidatov nam je lahko v pomoč tudi računalniško podprt informacijski sistem, ki omogoča primerno (in skladno z Zakonom o varovanju osebnih podatkov) obdelavo podatkov o kandidatih za zaposlitev.

Na kakšen način v združbi zbirajo in obdelujejo podatke o kandidatih za zaposlitev?

V kadrovski službi združbe preverimo, na kakšen način zbirajo podatke o kandidatih za zaposlitev. Možni odgovori so naslednji:

Odgovor	Ocena
Podatke o kandidatih za zaposlitev združba zbira in obdeluje v računalniško podprtem informacijskem sistemu. V program se vnesejo pisne prijave z	100

življenjepisom, dokazila o izobrazbi in tudi podatki o izidih preizkusov primernosti kandidata za določen delovni program. Računalniško podprti so tudi zapisniki razgovorov s kandidati. Na podlagi vnesenih meril se naredi primerjava med posameznimi kandidati.

Podatki o usposobljenosti kandidatov, izidi preizkusov ter njihovih želja in interesov se beležijo v računalniško podprtem informacijskem sistemu, vendar program ne omogoča poglobljenih analiz.	60
---	----

Podatke o kandidatih za zaposlitev (pisne prijave, dokazila o izobrazbi, ...) hranijo v evidenci kadrovske službe brez računalniške podpore.	40
--	----

Podrobnejših evidenc o preizkušenih kandidatih za zaposlitev v združbi ne vzdržujejo.	0
---	---

VPRAŠANJE 9.2

Informacije, ki so povezane z delovnimi nalogami zaposlencev, bi praviloma morali posredovati nadrejeni. Kako pa je z informacijami, ki jih za opravljanje svojega dela ne potrebujemo, so pa vseeno pomembne za naš obstoj in dobro počutje v združbi?

Na kakšen način pridobite večino pomembnejših informacij, ki z vašimi delovnimi nalogami niso neposredno povezane?

Anketiramo najmanj 15% vseh zaposlencev iz različnih oddelkov in organizacijskih ravni. Možni odgovori so:

Odgovor	Ocena
Pri nadrejenem.	100
Na intranetu.	90
Na oglasni deski.	80
Po elektronski pošti.	70
Pri sodelavcih (tajna pošta).	60
Na hodniku.	10
Ne dobim.	0

Končno oceno izračunamo kot povprečje ocen udeležencev.

8.3 Izračun kazalcev kakovosti organizacije združbe z novim vprašalnikom

Kakovost organizacije po metodi MUKOZ opredelimo s šestimi kazalci (vrednosti, zanesljivosti in usmerjenosti organizacije, organizacijske pripadnosti, organizacijske doslednosti in informacijske oskrbovanosti), katerih izhodišče so ocene posameznih vrst razmerij. »Le-te v celovitem pristopu pridobimo na podlagi ocen največje podobnosti dejanskega stanja vidikov posameznih razmerij vnaprej opisani različni kakovosti vsakega vidika, ki je podana s šestimi ravni od 0 do 5« ([42] Mihelčič, 2008; 506). Ocenjevalec na podlagi opisa 6-ih ravni urejenosti določi vsakemu vidiku ustrezno oceno (0, 1, 2, 3, 4, 5). Na podlagi ocen vidikov znotraj posameznega razmerja izračunamo njihovo povprečno vrednost (razmerja). S tako določenimi povprečnimi vrednostmi razmerij pa lahko izračunamo kazalce kakovosti organizacije združbe po predpisanih obrazcih.

Izračun kazalcev kakovosti organizacije združbe z vprašalnikom za hitro ugotavljanje dejanskih organizacijskih razmer je s temeljno metodo primerljiv le za kazalce vrednosti organizacije, organizacijske doslednosti in informacijske oskrbovanosti. Pri tem ocenjevalec vsakemu vprašanju določi oceno med 0 in 100 glede na spisek podanih odgovorov. Na podlagi ocen odgovorov znotraj posameznega razmerja izračunamo njihovo povprečno vrednost. V nadaljevanju bom ponazorila metodo izračuna vseh treh kazalcev z vprašalnikom.

Predpostavimo, da je večje število zaposlencev v neki združbi podalo za posamezna razmerja vprašalnika naslednje povprečne ocene njihove kakovosti:

- za razmerje tehnično – koordinacijske narave: 34,20;
- za razmerje kadrovske – koordinacijske narave: 73,54;
- za razmerje koordinacijsko – motivacijske narave: 67,31;
- za razmerje izključno koordinacijske narave: 55,12;
- za razmerje koordinacijsko – komunikacijske narave: 41,23;
- za razmerje tehnično – komunikacijske narave: 43,12;
- za razmerje kadrovske – komunikacijske narave: 54,98;
- za razmerje komunikacijsko – motivacijske narave: 62,78;
- za razmerje izključno komunikacijske narave: 47,22.

Vprašalnik za hitro ugotavljanje dejanskih organizacijskih razmer npr. pri razmerju izključno komunikacijske narave vsebuje dve vprašanji, na kateri so v podjetju s 500 zaposlenci odgovorili:

- v združbi se podatki o kandidatih za zaposlitev zbirajo in hranijo v evidenci kadrovske službe brez računalniške podpore, kar predstavlja oceno 40 točk;
- pomembnejše informacije, ki z delovnimi nalogami niso neposredno povezane, zaposlenci pridobijo:
 - o 9 pri nadrejenem ($9 \times 100 = 900$),
 - o 12 na intranetu ($12 \times 90 = 1080$),
 - o 2 na oglasni deski ($2 \times 80 = 160$),
 - o 13 po elektronski pošti ($13 \times 70 = 910$),
 - o 17 pri sodelavcih ($17 \times 60 = 1020$),
 - o 23 na hodniku ($23 \times 10 = 230$),
 - o 3 ne dobijo informacij ($3 \times 0 = 0$).

Končno oceno izračunamo kot povprečje ocen udeležencev: $4300 / 79 = 54,43$ točk.

Obe končni oceni seštejemo ($40 + 54,43 = 94,43$) in delimo z 2 (47,22 točk od 100), kar predstavlja povprečno oceno razmerja izključno komunikacijske narave.

Kazalec **vrednosti organizacije (v)** po temeljni metodi se izračuna na podlagi seštevka povprečnih ocen kakovosti vseh vrst organizacijskih razmerij s pomočjo naslednjega obrazca:

$$v = \left[\sqrt[4]{\left(\frac{n}{75}\right)^5} \right] \times 100 \quad (9)$$

V obrazcu je **v** vrednost in **n** seštevek vseh 15 ocen, število 75 pa predstavlja največji možni seštevek za ocene vseh 15 razmerij ($15 \times 5 = 75$).

Kazalec delne, izmerjene le z oceno 9 razmerij koordinacijske in komunikacijske narave, vrednosti organizacije združbe po kratki metodi z vprašalnikom se izračuna s pomočjo naslednjega obrazca:

$$v = \left[\sqrt[4]{\left(\frac{n}{900}\right)^5} \right] \times 100 \quad (10)$$

Število 900 predstavlja največji možni seštevek za ocene 9 razmerij koordinacijske in komunikacijske narave. V primeru vprašalnika, ki bi ugotavljal dejanske organizacijske razmere vseh razmerij, bi seštevek vseh ocen delili s 1500.

$$v = \left[\sqrt[4]{\left(\frac{479,50}{900}\right)^5} \right] \times 100 = 45,52$$

V obrazcu je **v** vrednost in **n** seštevek vseh 9 ocen (479,50), kar nam da končni izid za **v** 45,52 (od 100). Izid za seštevek ocen 479,50 (od 900 možnih) lahko razberemo tudi na navpični osi slike 8.1.

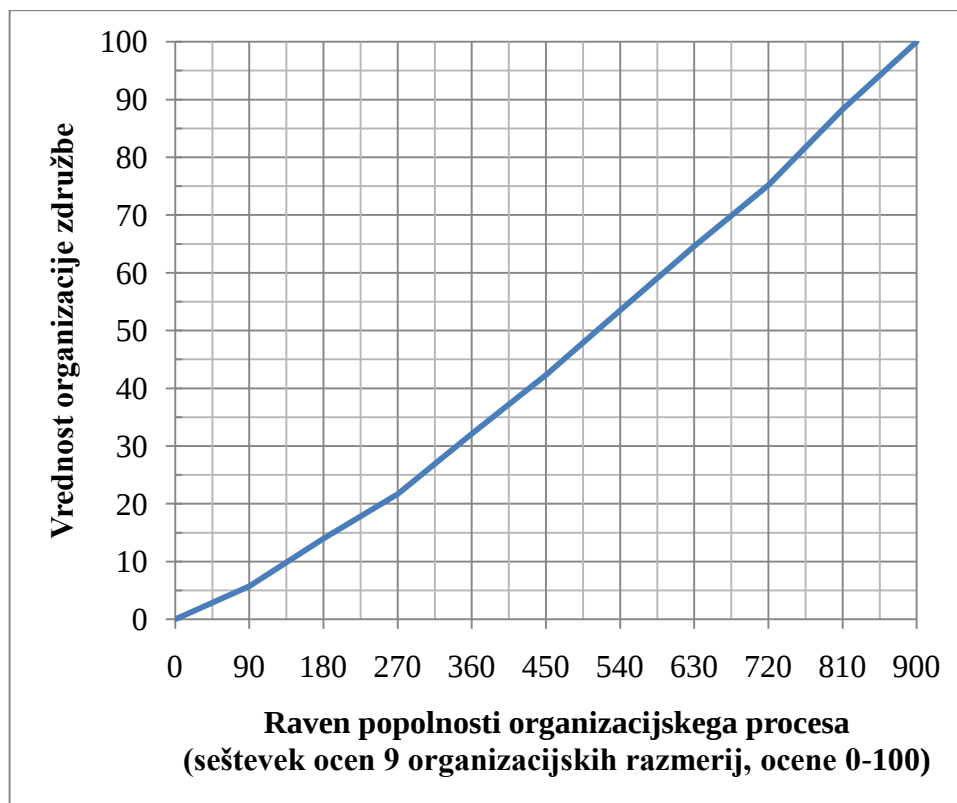
Kazalec **organizacijske doslednosti ali skladnosti (ocon)** lahko izračunamo na dva podobna načina, pri čemer upoštevamo le ocene za razmerja koordinacijske narave. Pri prvem načinu seštejemo ocene za vseh 5 razmerij koordinacijske narave ($34,20 + 73,54 + 67,31 + 55,12 + 41,23 = 271,40$), seštevek pomnožimo z 1,8 – za izravnavo parametrov, saj je 1,8 izid deljenja 900 s 500 kot največje možne vsote ocen za 5 razmerij koordinacijske narave. Zmnožek 488,52 uporabimo kot **n** v izhodiščnem obrazcu za izračun delne vrednosti organizacije, pri čemer **v** nadomestimo z **ocon**. Tako dobimo končni izid za **ocon** 46,59 (od 100). Do istega izida pridemo tudi, če bi v izhodiščnem obrazcu število 900 nadomestili s 500 in dobili tako ulomek $271,40/500$, ki je enak ulomku $488,52/900$.

Pri drugem načinu izračuna ocene organizacijske doslednosti »določimo različne uteži ocenam za posamezna razmerja koordinacijske narave, in sicer:

- utež 5 za oceno razmerja izključno koordinacijske narave;
- utež 3,5 za oceni razmerij koordinacijsko – komunikacijske narave in koordinacijsko – motivacijske narave;

- utež 1,5 za oceni razmerij tehnično – koordinacijske in kadrovske – koordinacijske narave« ([42] Mihelčič, 2008; 512).

Seštevek uteženih ocen ($55,12 \times 5 + 41,23 \times 3,5 + 67,31 \times 3,5 + 34,20 \times 1,5 + 73,54 \times 1,5 = 817,10$) uporabimo v izhodiščnem obrazcu za izračun vrednosti organizacije pri vseh 15 organizacijskih razmerij za končni izid *ocno* 46,80 (od 100).



Slika 8.1: Možen prikaz odvisnosti vrednosti organizacije združbe od popolnosti organizacijskega procesa (prirejeno po: [42] Mihelčič, 2008; 142)

Kazalec **informacijske oskrbovanosti (is)** upošteva le ocene za razmerja komunikacijske narave in se prav tako izračuna na dva podobna načina. Pri prvem načinu seštevek ocen vseh 5 razmerij komunikacijske narave ($41,23 + 43,12 + 54,98 + 62,78 + 47,22 = 249,33$) pomnožimo z 1,8 (448,79), ki ga uporabimo v izhodiščnem obrazcu za izračun delne vrednosti organizacije na že predstavljen način. Tako dobimo končni izid za *is* 41,90 (od 100).

»Pri drugem načinu dodelimo različne uteži ocenam za posamezna razmerja komunikacijske narave, in sicer:

- utež 5 oceni za izključno komunikacijsko razmerje;
- utež 3,5 ocenama za koordinacijsko – komunikacijsko in tehnično – komunikacijsko razmerje;
- utež 1,5 ocenama za kadrovske – komunikacijsko in komunikacijsko – motivacijsko razmerje« ([42] Mihelčič, 2008; 512-513).

Pri tem dobimo seštevek 707,97 ($= 47,22 \times 5 + 41,23 \times 3,5 + 43,12 \times 3,5 + 54,98 \times 1,5 + 62,78 \times 1,5$) in z uporabo izhodiščnega obrazca, ki velja v primeru izračuna vseh 15 organizacijskih razmerij, še končni izid za *is* 39,12 (od 100).

Proučevanje kakovosti dejanskih organizacijskih razmer v združbi, ki temelji na predstavljenem vprašalniku, omogoča redno spremljanje stanja organizacije. Analiza kakovosti organizacije je tako opravljena hitreje in konkretnije, kar je zaradi dinamičnega značaja združbe in organizacije zelo pomembno. Kljub temu pa ocenjevanje združbe z vprašalnikom za ugotavljanje dejanskih organizacijskih razmer ne more nadomestiti podrobne analize, ki jo opravimo z modeli, kot so model EQA ter metodi MUKOZ in organizacijsko vzdušje. Lahko nam le pomaga pravočasno zaznati pomanjkljivosti in organizacijske napake, s katerimi bi se razkorak med dejanskim in zaželenim popolnim stanjem organizacije združbe še povečeval.

9 Sklepne ugotovitve

Današnje okolje je zelo spremenljivo, kar bolj kot prej dinamizira pogoje delovanja združb. Spremembe okolja, sedaj smo na primer priča upadanju gospodarske dejavnosti, posledično vplivajo tudi na organizacije in izide poslovanja združbe. Zaradi tega je za ravnateljstvo zelo pomembno, da pravočasno zazna te spremembe tako v okolju kot tudi združbi sami, saj se le na ta način lahko pravilno odzove.

Ravnateljstvu so pri hitrem odzivanju v pomoč modeli za analiziranje kakovosti organizacije združb. Z njimi lahko redno pridobivajo, ugotavljajo in spremljajo podatke o organizaciji združbe. Visoka raven kakovosti organizacije združbe po mnenju mnogo avtorjev namreč vpliva na doseganje poslovne odličnosti, kar mora biti eden od ciljev nosilcev odločanja. V slovenskem prostoru je ponudba modelov zelo raznolika, zato sem z zbranimi slabostmi in prednostmi nekaterih modelov skušala ravnateljem olajšati odločitev, katero orodje za ugotavljanje ravni kakovosti organizacije združb izbrati. Podrobno sem proučila in med seboj primerjala metodo ugotavljanja kakovosti organizacije združb (MUKOZ), preglednico uravnoteženih dosežkov, evropski model kakovosti (EQA) ter model organizacijskega vzdušja.

Proučevani pristopi analiziranja kakovosti organizacije združb se med seboj zelo razlikujejo. Če želimo proučevati kakovost organizacije združb, sta najbolj primerni metodi MUKOZ in ugotavljanja organizacijskega vzdušja. Metoda MUKOZ kakovost organizacije obravnava celovito in neposredno, medtem ko model EQA in preglednica uravnoteženih dosežkov organizacijski proces obravnavata le posredno, saj zanemarjata številne organizacijske razsežnosti, ki predstavljajo temelje za doseganje odličnosti. Pri proučevanju modelov sem ugotovila še naslednje prednosti metod MUKOZ in ugotavljanja organizacijskega vzdušja:

- obe metodi temeljita na teoretičnih izkušnjah in sta preverjeni tudi v praksi;
- spremembe organizacijskega delovanja, ki so potrebne za doseg zastavljenega cilja, so jasno opredeljene;
- obe metodi se ves čas spreminjata in dopolnjujeta skladno z razvojem teorije;
- k ocenjevanju želita privabiti čim večje število zaposlencev, ki morajo biti seznanjeni z izrazjem, uporabljenim v metodah;
- pri ocenjevanju ne zahtevata zunanjih presojevalcev.

V delu sem se osredotočila na proučevanje metode MUKOZ z vidika pojmov oblasti, moči in vpliva kot pomembnimi dejavniki koordiniranja. Ugotovila sem, da se obravnavani pojmi največkrat pojavijo v razmerju izključno koordinacijske narave, katerega vsebina je ravno prenašanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti na sodelavce. Sledijo razmerja koordinacijsko – motivacijske, koordinacijsko – komunikacijske in kadrovske – koordinacijske narave. V vidikih razmerja tehnično – koordinacijske narave so oblast, moč in vpliv vsebovani le posredno.

V delu sem želela izboljšati metodo MUKOZ s predstavitvijo novih vidikov razmerij koordinacijske narave. Zabeležila sem osem novih vidikov – osem novih organizacijskih problemov in jih podrobno opisala s šest ravensko lestvico ter opredelila z dejavniki. Primernost novih vidikov sem preizkusila tudi v praksi z izvedbo ankete. V njej je sodelovalo 43 udeležencev, ki so nove in obstoječe vidike razvrstili po pomembnosti od najbolj do

najmanj pomembnega znotraj vsakega razmerja. Izidi ankete so pokazali, da so za uvrstitev v metodo MUKOZ najbolj primerni naslednji vidiki:

- vidik koordinacijsko – komunikacijske narave: »*Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe*«, ki se je v povprečju uvrstil na 1. mesto med 12 vidiki te skupine;
- vidik tehnično – koordinacijske narave: »*Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog*«, ki se je v povprečju uvrstil na 4. mesto med 12 vidiki te skupine;
- vidik izključno koordinacijske narave: »*Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave*«, ki se je uvrstil na 6. mesto med 11 vidiki te skupine ter
- vidik kadrovske – koordinacijske narave: »*Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih*«, ki je bil uvrščen na 7. mesto med 13 vidiki te skupine.

V delu sem predlagala še dva nova vidika razmerja kadrovske – koordinacijske narave ter po en vidik razmerij koordinacijsko – komunikacijske ter tehnično – koordinacijske narave, ki pa po mnenju izpolnjevalcev ankete niso tako pomembni.

Udeleženci ankete so ocenjevali tudi prekrivanje vsebine posameznih vidikov znotraj razmerij. Označili so kar 41 različnih prekrivanj vsebine vidikov. Najbolj enotni so bili pri prekrivanju vsebin naslednjih vidikov:

- razmerja koordinacijsko – motivacijske narave:
 - »*Doslednost predpostavljenih pri zagotavljanju potrebne delovne discipline*«
 - »*Zagotavljanje discipline pri izpolnjevanju časovnih delovnih obveznosti*«;
- razmerja koordinacijsko – komunikacijske narave:
 - »*Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov*«
 - »*Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog*«.

V primeru izredno enotnega mnenja izpolnjevalcev ankete zato predlagam zamenjavo nekaterih prekrivajočih se organizacijskih vidikov z drugimi.

Avtorji metode MUKOZ priporočajo ocenjevanje kakovosti organizacije najmanj enkrat letno. Zaradi dinamičnega značaja združbe in njene organizacije se spreminja tudi kakovost organizacije. Zaradi tega sem v zadnjem delu magistrskega dela predstavila tudi kratek vprašalnik za bolj pogosto enostavnejše ugotavljanje dejanskih organizacijskih razmer v združbi z vidika koordiniranja in komuniciranja. 18 vprašanj z navedenimi možnimi odgovori in natančno opredeljenim izračunom končne ocene lahko predstavlja pomembno orodje ravnateljem in drugim nosilcem odločanja, s katerim lahko redno spremljajo, ali se organizacija njihove združbe izboljšuje v smeri odličnosti.

Z uporabo metode MUKOZ lahko nosilci odločanja pridobijo koristne podatke o ravni kakovosti organizacije njihove združbe ter informacije o vseh vrstah organizacijskih razmerij v združbi, ki vplivajo na ugodnost organizacije. Nosilec odločanja lahko z izboljšanjem informacijske podlage za zajemanje podatkov o ravni kakovosti organizacije združbe pomagamo pri sprejemanju boljših odločitev. Zato moramo tudi v prihodnje, še zlasti ker se združbe in njihovo okolje nenehno spreminjajo, odkrivati »nove« organizacijske probleme in z njimi po premisleku dopolnjevati predstavljeno metodo.

10 Priloge

- Priloga 1: Prekrivanje vsebine vidikov po posameznih razmerjih
- Priloga 2: Razvrstitev vidikov razmerja tehnično – koordinacijske narave po raznih sodilih
- Priloga 3: Razvrstitev vidikov razmerja kadrovsko – koordinacijske narave po raznih sodilih
- Priloga 4: Razvrstitev vidikov razmerja koordinacijsko – motivacijske narave po raznih sodilih
- Priloga 5: Razvrstitev vidikov razmerja koordinacijsko – komunikacijske narave po raznih sodilih
- Priloga 6: Razvrstitev vidikov razmerja izključno koordinacijske narave po raznih sodilih
- Priloga 7: Statistična obdelava razvrstitev vidikov koordinacijske narave

10.1 Prekrivanje vidikov po posameznih razmerjih

V preglednici 10.1 so navedena vsa prekrivanja, ki so jih označili izpolnjevalci ankete. 19 anketirancev je navedlo 41 različnih prekrivanj vsebine vidikov znotraj razmerij koordinacijske narave.

Stolpec z oznako Št. pomeni število izpolnjevalcev, ki je označilo prekrivanje vidikov.

Preglednica 10.1: Prekrivanje vsebine vidikov razmerij koordinacijske narave

VIDIK	PREKRIVAJOČI VIDIK	ŠT.
Razmerje tehnično – koordinacijske narave		
Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.	Medsebojna povezanost opravkov kot sestavin nalog članov združbe v učinkovito celoto.	1
Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.	Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	1
Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.	Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov.	1
Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.	1
Gospodarnost izrabe delovnega časa članov združbe.	Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov.	1
Medsebojna povezanost opravkov kot sestavin nalog članov združbe v učinkovito celoto.	Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov.	1
Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	Odločnost in usklajenost pri odpravljanju tehničnih napak in zastojev, ki ogrožajo opravljanje delovnih nalog.	1
Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov.	1
Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.	2

VIDIK	PREKRIVAJOČI VIDIK	ŠT.
Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	Ustreznost izbire člana združbe, ki je v delu s kooperanti, sodelujočimi pri ustvarjanju poslovnih učinkov, sposoben ščititi interese združbe glede kakovosti (ustvarjanja) poslovnih učinkov.	1
Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	Ustreznost pogojev za predstavitev in uveljavitev konstruktivnih predlogov za izboljšanje učinkovitosti delovnega procesa.	3
Odločnost in usklajenost pri odpravljanju tehničnih napak in zastojev, ki ogrožajo opravljanje delovnih nalog.	Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov.	1
Razpoložljivost ustrezne opreme v skladu z zahtevami delovnih programov posameznih članov združbe.	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.	1
Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov.	Ustreznost izbire člana združbe, ki je v delu s kooperanti, sodelujočimi pri ustvarjanju poslovnih učinkov, sposoben ščititi interese združbe glede kakovosti (ustvarjanja) poslovnih učinkov.	1
Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.	Ustreznost izbire člana združbe, ki je v delu s kooperanti, sodelujočimi pri ustvarjanju poslovnih učinkov, sposoben ščititi interese združbe glede kakovosti (ustvarjanja) poslovnih učinkov.	1
Razmerje kadrovske – koordinacijske narave		
Možnosti članov združbe za sproščeno in ustvarjalno delo pri opravljanju delovnih nalog.	Prilagojenost delovnega časa potrebam članov združbe.	1
Povezanost prevzemanja širših dolžnosti, odgovornosti in pravic z dodatnim usposabljanjem članov združbe.	Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.	3
Pripravljenost ravnateljev za predstavitev, utemeljitev in razlago samostojno sprejetih odločitev.	Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.	1
Sodelovanje v skupinah za učinkovito reševanje problemov, ki zahtevajo uveljavitev več zornih kotov sodelujočih.	Ugodnost članstva delovnih skupin, ki pri reševanju določenih problemov medsebojno sodelujejo, da dosežejo kar največje učinke.	2
Upoštevanje posebnosti članov združbe pri določanju načinov njihovega usmerjanja.	Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom "prave ljudi na prava mesta".	1
Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom "prave ljudi na prava mesta".	Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih.	1

VIDIK	PREKRIVAJOČI VIDIK	ŠT.
Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom "prave ljudi na prava mesta".	Zagotavljanje ustreznih zaposlencev - članov združbe glede na vizijo, poslanstvo in strategijo združbe.	3
Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.	Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih.	1
Razmerje koordinacijsko – motivacijske narave		
Doslednost predpostavljenih pri zagotavljanju potrebne delovne discipline.	Zagotavljanje discipline pri izpolnjevanju časovnih delovnih obveznosti.	5
Doslednost predpostavljenih za izboljšanje oziroma oplemenitenje načina dela pri tistih podrejenih nosilcih delovnih nalog, katerih učinki niso ustrezni.	Uveljavljanost motivacijskih orodij za spodbujanje nastajanja ustvarjalnih pobud in inovacijskih dosežkov pri vseh članih združbe.	1
Enakomerna obremenjenost članov združbe.	Pripravljenost članov delovnih skupin v združbi za reševanje organizacijskih problemov s ciljem povečevanja učinkovitosti združbe.	1
Razvitost delovnega vzdušja, v katerem skušajo člani združbe svoje zahteve po večji samostojnosti v delovnem procesu opravičiti z učinki dela.	Upoštevanje članov združbe, ki učinkovito in ustvarjalno usklajujejo delo svojih sodelavcev.	1
Razmerje koordinacijsko – komunikacijske narave		
Izoblikovanje take vrste razmerij med nadrejenimi in podrejenimi v združbi, ki zagotavljajo ustrezne povratne ali vrnitvene informacije.	Obveščenost in povezanost med nosilci širših delovnih nalog in nosilci delnih delovnih nalog.	2
Izoblikovanje take vrste razmerij med nadrejenimi in podrejenimi v združbi, ki zagotavljajo ustrezne povratne ali vrnitvene informacije.	Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov.	1
Obveščenost in povezanost med nosilci širših delovnih nalog in nosilci delnih delovnih nalog.	Ustreznost in razumljivost sporočil za nosilce, ki začenjajo opravljati vsebinsko nove delovne naloge.	1
Podpora ustvarjalnosti članov združbe pri izbiri tistih oblik komuniciranja, ki lahko služijo kot orodje hitrejšega razreševanja konfliktov.	Ustreznost metod za sprotno in enolično zajemanje informacij za zagotavljanje kakovosti poslovnih učinkov.	1
Pomoč ravnateljev pri reševanju problemov podrejenih z nakazovanjem rešitev.	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno zaznavanje in razreševanje konfliktov.	1
Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov.	Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog.	4
Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov.	Ustreznost metod za sprotno in enolično zajemanje informacij za zagotavljanje kakovosti poslovnih učinkov.	1

VIDIK	PREKRIVAJOČI VIDIK	ŠT.
Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog.	Pravočasnost izločanja zastarelih predpisov in drugih navodil.	1
Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog.	Ustreznost in razumljivost sporočil za nosilce, ki začenjajo opravljati vsebinsko nove delovne naloge.	1
Razmerje izključno koordinacijske narave		
Jakost podpore sodelavcev ravnateljstvu družbe.	Ustreznost razvejanosti delitve dela v ravnateljstvu.	1
Načrtovanost presoje pri doseganju postavljenih ciljev glede kakovosti (poslovnih učinkov).	Obvladanost ravnateljstva v smislu izogibanja nezaželenemu in nepotrebnemu poseganju v delo ostalih članov združbe.	1
Nemotenost vzpostavljanja (prečnih) usklajevalnih stikov med člani združbe z različnih organizacijskih ravni, ki niso v neposrednem odnosu nadrejenosti in podrejenosti.	Odpravljanje ovir za odkrito sodelovanje novih članov združbe s predpostavljenimi.	1
Obvladanost ravnateljstva v smislu izogibanja nezaželenemu in nepotrebnemu poseganju v delo ostalih članov združbe.	Ustreznost razvejanosti delitve dela v ravnateljstvu.	2
Obvladanost ravnateljstva v smislu izogibanja nezaželenemu in nepotrebnemu poseganju v delo ostalih članov združbe.	Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave.	1

10.2 Razvrstitev vidikov razmerja tehnično – koordinacijske narave po raznih sodilih

V preglednici 10.2 so po abecednem vrstnem redu navedeni obravnavani vidiki tehnično – koordinacijske narave. V desnem delu preglednice si lahko ogledamo povprečno razvrstitev po naslednjih sodilih: spolu, strokovni izobrazbi, službenem statusu ter velikosti podjetja.

Najmanjše odstopanje vseh skupin izpolnjevalcev je pri novem vidiku »Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot«, saj ga je večina uvrstila na 11. mesto, le dve skupini pa na 12. med 12. Največje odstopanje lahko opazimo pri vidiku »Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov«, ki je v povprečju zasedel 2. mesto, po posameznih skupinah pa se njegova uvrstitev zelo razlikuje. Najslabše so ga uvrstili izpolnjevalci z magisterijem in tisti, ki delajo v majhnih podjetjih (na 11. in 10. mesto). Moški, anketiranci s srednješolsko in univerzitetno izobrazbo, ravnatelji ter zaposlenci v velikih podjetjih pa so ga uvrstili na 1. mesto.

Drugi predlagani vidik »Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog« je dosegel le eno 1. mesto, na katero ga je uvrstil doktor znanosti.

Povprečni razvrstitvi vidikov so se najbolj približali moški, največje razlike od povprečja pa so pri magistrskih.

Pomen stolpcev v preglednicah od 10.2 do 10.6:

Sk. povprečna skupna razvrstitev vidikov

Spol:

- M povprečna razvrstitev 28-ih predstavnikov moškega spola
 Ž povprečna razvrstitev 15-ih predstavnic ženskega spola

Izobrazba:

- S povprečna razvrstitev 8-ih izpolnjevalcev s srednješolsko izobrazbo
 V povprečna razvrstitev 17-ih izpolnjevalcev z višjo oz. visoko izobrazbo
 U povprečna razvrstitev 14-ih izpolnjevalcev z univerzitetno izobrazbo
 M povprečna razvrstitev 3-eh izpolnjevalcev z magisterijem
 D povprečna razvrstitev 1-ega izpolnjevalca z doktoratom

Status:

- R povprečna razvrstitev 21-ih ravnateljev
 I povprečna razvrstitev 22-ih izvajalcev

Velikost podjetja:

- M povprečna razvrstitev 10-ih udeležencev, ki delajo v majhnih podjetjih (do 50 ljudi)
 S povprečna razvrstitev 14-ih udeležencev, ki delajo v srednjih podjetjih (med 51 in 250 zaposlenci)
 V povprečna razvrstitev 19-ih udeležencev, ki delajo v velikih podjetjih (nad 250 ljudi)

Preglednica 10.2: Razvrstitev vidikov razmerja tehnično – koordinacijske narave po raznih sodilih

VIDIK	Sk	Spol		Izobrazba					Status		Podjetje		
		M	Ž	S	V	U	M	D	R	I	M	S	V
1. Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.	1	2	1	2	1	7	5	2	2	3	3	2	3
2. Gospodarnost izrabe delovnega časa članov združbe.	6	7	4	4	6	8	2	5	8	4	2	4	9
3. Medsebojna povezanost opravkov kot sestavin nalog članov združbe v učinkovito celoto.	5	5	2	9	2	6	3	6	9	2	5	5	5
4. Neodvisnost nadzornikov pri vzpostavljanju sistema kakovosti in njegovi uporabi.	12	12	12	12	12	12	10	10	12	12	12	11	12

VIDIK		Sk	Spol		Izobrazba					Status		Podjetje		
			M	Ž	S	V	U	M	D	R	I	M	S	V
5.	Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	7	6	6	7	8	5	1	7	5	5	1	9	6
6.	Odločnost in usklajenost pri odpravljanju tehničnih napak in zastojev, ki ogrožajo opravljanje delovnih nalog.	3	3	5	3	3	3	4	8	4	1	6	1	4
7.	Razpoložljivost ustrezne opreme v skladu z zahtevami delovnih programov posameznih članov združbe.	8	8	9	5	10	2	8	9	6	8	7	7	8
8.	Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot.	11	11	11	11	11	11	12	11	11	11	11	12	11
9.	Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov.	2	1	7	1	5	1	11	3	1	6	10	3	1
10.	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.	4	4	3	6	4	4	6	1	3	7	4	6	2
11.	Ustreznost izbire člana združbe, ki je v delu s kooperanti, sodelujočimi pri ustvarjanju poslovnih učinkov, sposoben ščititi interese združbe glede kakovosti (ustvarjanja) poslovnih učinkov.	9	9	8	10	7	9	7	4	7	9	9	8	7
12.	Ustreznost pogojev za predstavitev in uveljavitev konstruktivnih predlogov za izboljšanje učinkovitosti delovnega procesa.	10	10	10	8	9	10	9	12	10	10	8	10	10

10.3 Razvrstitev vidikov kadrovsko – koordinacijskega razmerja po raznih sodilih

Razvrstitev vidikov kadrovsko – koordinacijskega razmerja po spolu, izobrazbi, statusu in velikosti podjetja je v preglednici 10.3.

Največje razlike v razvrščanju vidikov lahko pri 5. vidiku opazimo pri strokovni izobrazbi udeležencev. Anketiranci s srednješolsko izobrazbo so vidik uvrstili na 1. mesto, doktor znanosti na zadnje, ostali pa na 3., 4. in 6. mesto. To je tudi največja razlika od povprečja med vsemi obravnavanimi vidiki. Od povprečja se najbolj razlikuje mnenje magistrstrov in doktorja znanosti.

Med novimi vidiki je največ nesoglasja med posameznimi skupinami razvrščevalcev opaziti pri vidiku »Sposobnost ravnateljev pri zagotavljanju ustreznih zunanjih sodelavcev za uravnoteženje moči v združbi«, saj je uvrščen med 4. (doktor znanosti) in 12. mestom (zaposlenci malih podjetij). Predlagani vidik »Ustreznost organizacijske sestave združbe za razvoj organizacijskega učenja« pa je kar 7 obdelovanih skupin razvrstilo na zadnje, 13. mesto.

Preglednica 10.3: Razvrstitev vidikov kadrovske – koordinacijskega razmerja po raznih sodilih

VIDIK		Sk	Spol		Izobrazba					Status		Podjetje		
			M	Ž	S	V	U	M	D	R	I	M	S	V
1.	Možnosti članov združbe za sproščeno in ustvarjalno delo pri opravljanju delovnih nalog.	4	3	6	8	2	4	11	7	5	2	2	3	4
2.	Povezanost prevzemanja širših dolžnosti, odgovornosti in pravic z dodatnim usposabljanjem članov združbe.	8	8	8	7	8	9	5	6	9	10	7	8	11
3.	Prilagojenost delovnega časa potrebam članov združbe.	9	10	7	9	9	8	6	8	10	7	9	9	10
4.	Pripravljenost ravnateljev za predstavitev, utemeljitev in razlago samostojno sprejetih odločitev.	6	6	10	3	6	7	12	5	6	9	4	7	7
5.	Sodelovanje v skupinah za učinkovito reševanje problemov, ki zahtevajo uveljavitev več zornih kotov sodelujočih.	3	4	2	1	3	6	4	13	4	3	1	4	3
6.	Sposobnost ravnateljev pri zagotavljanju ustreznih zunanjih sodelavcev za uravnoteženje moči v združbi.	10	9	11	5	11	10	9	4	8	11	12	11	6
7.	Ugodnost članstva delovnih skupin, ki pri reševanju določenih problemov medsebojno sodelujejo, da dosežejo kar največje učinke.	11	12	5	11	5	11	10	12	11	8	11	10	9
8.	Upoštevanje posebnosti članov združbe pri določanju načinov njihovega usmerjanja.	12	11	13	12	12	12	13	9	12	13	13	12	12
9.	Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom "prave ljudi na prava mesta".	1	2	1	2	1	3	3	1	3	1	3	1	2
10.	Ustreznost organizacijske sestave združbe za razvoj organizacijskega učenja.	13	13	12	13	13	13	7	10	13	12	10	13	13
11.	Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.	2	1	3	6	4	1	2	3	1	4	6	5	1

VIDIK		Sk	Spol			Izobrazba				Status		Podjetje		
			M	Ž	S	V	U	M	D	R	I	M	S	V
12.	Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih.	7	7	9	10	10	2	8	11	7	6	8	6	8
13.	Zagotavljanje ustreznih zaposlencev - članov združbe glede na vizijo, poslanstvo in strategijo združbe.	5	5	4	4	7	5	1	2	2	5	5	2	5

10.4 Razvrstitev vidikov koordinacijsko – motivacijske narave po raznih sodilih

Preglednica 10.4 prikazuje razvrstitev organizacijskih vidikov razmerja koordinacijsko – motivacijske narave glede na spol, strokovno izobrazbo, status in velikost podjetja razvrščevalcev.

Najboljše ujemanje lahko tokrat opazimo pri vidiku na zadnjem mestu, saj ga je na 10. mesto razvrstilo kar 7 skupin (ženske, anketiranci s srednješolsko, univerzitetno izobrazbo in z magisterijem, izvajalci ter zaposleni v majhnih in velikih podjetjih).

Preglednica 10.4: Razvrstitev vidikov koordinacijsko – motivacijske narave po raznih sodilih

VIDIK		Sk	Spol		Izobrazba					Status		Podjetje		
			M	Ž	S	V	U	M	D	R	I	M	S	V
1.	Doslednost predpostavljenih pri zagotavljanju potrebne delovne discipline.	8	8	9	6	8	9	7	2	6	9	7	6	8
2.	Doslednost predpostavljenih za izboljšanje oziroma oplemenitenje načina dela pri tistih podrejenih nosilcih delovnih nalog, katerih učinki niso ustrezni.	5	5	8	5	7	6	5	7	4	8	5	8	5
3.	Enakomerna obremenjenost članov združbe.	9	10	5	4	10	8	6	9	10	5	8	10	7
4.	Pripravljenost članov delovnih skupin v združbi za reševanje organizacijskih problemov s ciljem povečevanja učinkovitosti združbe.	1	3	1	1	3	2	1	1	3	1	1	4	2
5.	Razvitost delovnega vzdušja, v katerem skušajo člani združbe svoje zahteve po večji samostojnosti v delovnem procesu opravičiti z učinki dela.	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	4	1	3

VIDIK	Sk	Spol		Izobrazba						Status		Podjetje		
		M	Ž	S	V	U	M	D		R	I	M	S	V
6. Razvitost spodbud za prenašanje dolžnosti, odgovornosti in pooblastil ravnateljev na njihove sodelavce.	7	7	7	9	6	7	4	8		8	6	3	7	9
7. Upoštevanje članov združbe, ki učinkovito in ustvarjalno usklajujejo delo svojih sodelavcev.	3	2	4	3	4	1	8	4		1	4	6	3	1
8. Upoštevanje prispevkov nosilcev ožjih delovnih nalog pri (ne)uspehu širših delovnih nalog.	6	6	6	8	5	5	9	5		7	7	9	2	6
9. Uveljavljanost motivacijskih orodij za spodbujanje nastajanja ustvarjalnih pobud in inovacijskih dosežkov pri vseh članih združbe.	4	4	2	7	1	4	3	10		5	2	2	5	4
10. Zagotavljanje discipline pri izpolnjevanju časovnih delovnih obveznosti.	10	9	10	10	9	10	10	6		9	10	10	9	10

10.5 Razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave po raznih sodilih

Povprečno razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave po spolu, izobrazbi, statusu in velikosti podjetja izpolnjevalcev si lahko ogledamo v preglednici 10.5.

Tudi pri razmerju koordinacijsko – komunikacijske narave se ocenjevalci po skupinah najbolj strinjajo z vidikom, uvrščenim na zadnje mesto, kamor ga niso uvrstili le zaposleni v velikih podjetjih, izpolnjevalci z višjo oziroma visoko izobrazbo ter magistri in doktor znanosti. Dobro ujemanje lahko opazimo pri razvrstitvi vidikov ravnateljev in izvajalcev.

Mnenja se najbolj razhajajo pri 3. vidiku, saj je po raznih skupinah zasedel od 1. do zadnjega mesta. Največje odstopanje je pri skupinah s strokovno izobrazbo in glede na velikost podjetja. Od povprečne razvrstitve vidikov se najbolj razlikuje mnenje magistrorov ter doktorja znanosti.

Nov vidik, uvrščen na 1. mesto, so najbolje ocenili moški, višje oz. visoko izobraženi, izvajalci ter zaposleni srednje velikih podjetij. Najslabše, na 8. mesto, so ga ocenili magistri. Pri predlaganem vidiku »Pomoč ravnateljev pri reševanju problemov podrejenih z nakazovanjem rešitev« lahko opazimo dobro ujemanje med ravnatelji in izvajalci ter zaposleni v različno velikih podjetjih.

Preglednica 10.5: Razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave po raznih sodilih

VIDIK		Sk	Spol			Izobrazba				Status		Podjetje		
			M	Ž	S	V	U	M	D	R	I	M	S	V
1.	Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe.	1	1	2	3	1	2	8	6	2	1	2	1	2
2.	Izoblikovanje take vrste razmerij med nadrejenimi in podrejenimi v združbi, ki zagotavljajo ustrezne povratne ali vrnitvene informacije.	2	2	3	1	2	3	3	1	1	2	1	3	1
3.	Obveščenost in povezanost med nosilci širših delovnih nalog in nosilci delnih delovnih nalog.	3	5	1	5	3	4	12	5	4	3	10	2	4
4.	Podpora ustvarjalnosti članov združbe pri izbiri tistih oblik komuniciranja, ki lahko služijo kot orodje hitrejšega razreševanja konfliktov.	8	7	7	9	8	6	2	7	7	8	3	7	8
5.	Pomoč ravnateljev pri reševanju problemov podrejenih z nakazovanjem rešitev.	9	9	10	10	7	10	9	12	9	9	9	9	9
6.	Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov.	7	8	4	7	5	8	4	8	8	5	4	6	7
7.	Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog.	4	3	8	2	6	1	7	11	3	4	6	4	3
8.	Pravočasnost izločanja zastarelih predpisov in drugih navodil.	12	12	12	12	10	12	11	9	12	12	12	12	11
9.	Preverjenost in posledično izločenost ponarejenih ter nepravilno spremenjenih sporočil, namenjenih članom združbe, zaradi preprečitve zmede oziroma prelaganja odgovornosti na druge člane.	10	10	9	8	11	9	5	10	10	10	8	11	10
10.	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno zaznavanje in razreševanje konfliktov.	5	4	5	4	4	7	6	2	5	6	5	5	6
11.	Ustreznost in razumljivost sporočil za nosilce, ki začenjajo opravljati vsebinsko nove delovne naloge.	6	6	6	6	9	5	1	3	6	7	7	8	5

VIDIK	Sk	Spol		Izobrazba					Status		Podjetje		
		M	Ž	S	V	U	M	D	R	I	M	S	V
12. Ustreznost metod za sprotno in enolično zajemanje informacij za zagotavljanje kakovosti poslovnih učinkov.	11	11	11	11	12	11	10	4	11	11	11	10	12

10.6 Razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave po raznih sodilih

Preglednica 10.6 prikazuje povprečen vrstni red vidikov razmerja izključno koordinacijske narave glede na spol, strokovno izobrazbo, status in velikost podjetja izpolnjevalcev.

Večina izpolnjevalcev, razen tistih z univerzitetno izobrazbo, doktorja znanosti ter zaposlencev v srednjih podjetjih, je uvrstila vidik »Obvladanost ravnanja v smislu izogibanja nezaželenemu in nepotrebnemu poseganju v delo ostalih članov združbe« na 1. mesto. Mnenja med skupinami se najbolj razlikujejo pri vidiku na 3. mestu. Od povprečja najbolj izstopajo magistri in doktor znanosti, ki so vidik uvrstili na 10. mesto.

Povprečju se je najbolj približala skupina višje oziroma visoko izobraženih, saj je drugače ocenila le 4 vidike. Največje razlike pa lahko zasledimo pri doktorju znanosti, magistrih in izpolnjevalcih z univerzitetno izobrazbo.

Preglednica 10.6: Razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave po raznih sodilih

VIDIK	Sk	Spol		Izobrazba					Status		Podjetje		
		M	Ž	S	V	U	M	D	R	I	M	S	V
1. Jakost podpore sodelavcev ravnateljstvu družbe.	3	4	3	3	2	7	10	10	7	3	5	2	5
2. Načrtovanost presoje pri doseganju postavljenih ciljev glede kakovosti (poslovnih učinkov).	9	9	6	7	8	6	8	9	9	5	8	8	7
3. Nemotenost vzpostavljanja (prečnih) usklajevalnih stikov med člani združbe z različnih organizacijskih ravni, ki niso v neposrednem odnosu nadrejenosti in podrejenosti.	2	2	2	6	3	1	2	1	3	2	2	4	2
4. Obvladanost ravnanja v smislu izogibanja nezaželenemu in nepotrebnemu poseganju v delo ostalih članov združbe.	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	3	1
5. Odpravljanje ovir za odkrito sodelovanje novih članov združbe s predpostavljanimi.	4	3	7	5	4	5	4	5	4	4	4	6	3

VIDIK		Sk	Spol			Izobrazba					Status		Podjetje		
			M	Ž	S	V	U	M	D	R	I	M	S	V	
6.	Prilagojenost obeh razsežnosti (navpične in vodoravne) sestave funkcije ravnateljstva uresničevanju naloge združbe.	5	5	4	2	5	9	7	6	2	7	7	1	9	
7.	Usklajenost delovnega časa z zunanjimi dejavniki z namenom doseganja optimalnih poslovnih izidov.	7	7	8	9	7	2	5	11	8	6	6	5	6	
8.	Ustreznost razpoložljive oblasti ravnatnikov - preddelavcev na predzadnji organizacijskih ravni.	10	10	10	8	10	10	11	7	10	11	11	7	11	
9.	Ustreznost razvejanosti delitve dela v ravnateljstvu.	8	6	9	10	9	4	3	8	6	9	3	9	8	
10.	Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave.	6	8	5	4	6	8	9	3	5	8	9	10	4	
11.	Uveljavljanost organizatorja ali organizacijskega analitika kot običajnega strokovnega svetovalca pri urejanju medsebojnih konfliktov v združbi.	11	11	11	11	11	11	6	4	11	10	10	11	10	

10.7 Statistična obdelava razvrstitev vidikov koordinacijske narave

Statistična obdelava razvrstitev vidikov tehnično – koordinacijske narave

V preglednicah od 10.7 do 10.11 so razvrstitve, ki so jih podali ocenjevalci, statistično obdelane po posameznih razmerjih koordinacijske narave.

Pomen stolpcev v preglednicah od 10.7 do 10.11:

Sk	povprečna razvrstitev vidikov
As	aritmetična sredina – povprečna celotna razvrstitev vidikov
Me	središčna vrednost – vrednost, ki je na sredini urejenih razvrstitev vidikov
Mo	gostiščna vrednost – vrednost, ki se najpogosteje pojavlja v razvrstitvah vidika
Va	varianca – kvadrat odklona posamezne razvrstitve vidika od povprečja
So	standardni odklon – povprečje odklonov posamezne razvrstitve vidika od povprečja

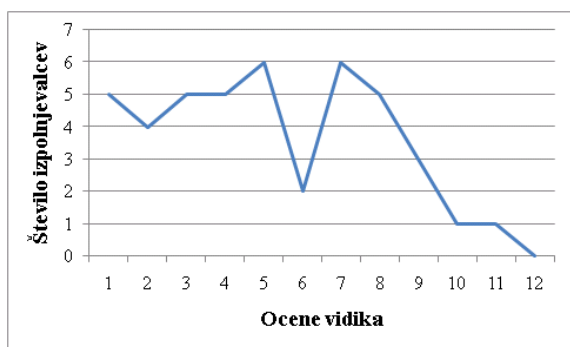
Preglednica 10.7: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon pri vidikih razmerja tehnično – koordinacijske narave

VIDIK	Sk	As	Me	Mo	Va	So
1. Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več	1	5,12	5	5; 7	7,45	2,73

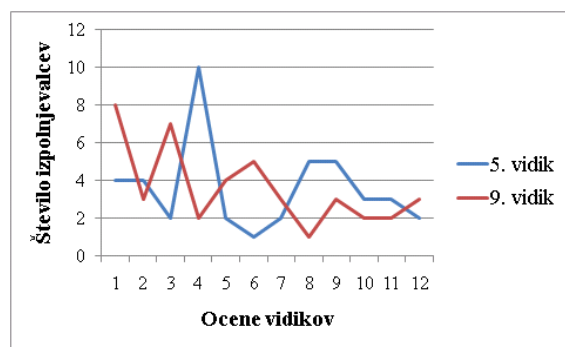
VIDIK		Sk	As	Me	Mo	Va	So
	organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.						
2.	Gospodarnost izrabe delovnega časa članov združbe.	6	6,02	6	1	13,79	3,71
3.	Medsebojna povezanost opravkov kot sestavin nalog članov združbe v učinkovito celoto.	5	5,81	6	3; 7	10,52	3,24
4.	Neodvisnost nadzornikov pri vzpostavljanju sistema kakovosti in njegovi uporabi.	12	9,49	10	12	6,62	2,57
5.	Obsežnost podpore ravnateljstva članom združbe pri praktičnem uresničevanju inovacij.	7	6,05	5	4	11,30	3,36
6.	Odločnost in usklajenost pri odpravljanju tehničnih napak in zastojev, ki ogrožajo opravljanje delovnih nalog.	3	5,42	5	2	9,59	3,10
7.	Razpoložljivost ustrezne opreme v skladu z zahtevami delovnih programov posameznih članov združbe.	8	6,56	6	6	11,04	3,32
8.	Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot.	11	8,60	10	12	10,70	3,27
9.	Usklajenost članov delovnih skupin za reševanje določenih tehničnih problemov s ciljem doseganja ustrezne ravni (učinkov) opravkov.	2	5,28	5	1	12,20	3,49
10.	Uspostavljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.	4	5,53	5	3	8,81	2,97
11.	Ustreznost izbire člana združbe, ki je v delu s kooperanti, sodelujočimi pri ustvarjanju poslovnih učinkov, sposoben ščititi interese združbe glede kakovosti (ustvarjanja) poslovnih učinkov.	9	6,74	8	9; 10	12,38	3,52
12.	Ustreznost pogojev za predstavitev in uveljavitev konstruktivnih predlogov za izboljšanje učinkovitosti delovnega procesa.	10	7,37	7	7; 12	8,00	2,83

S primerjavo povprečja, središčne in gostiščne vrednosti lahko ugotovljamo somernost oziroma nesomernost porazdelitev. Vse srednje tri vrednosti so enake pri 1., 7. in 12. vidiku, kar kaže na somerno porazdelitev. Vendar pa imata 1. in 12. vidik (ter tudi 3. in 11.) dve gostiščni vrednosti, zato sta razvrstitvi raznovrstni. Na sliki 10.1 sta gostiščni vrednosti 1. vidika jasno razvidni: 6 ocenjevalcev je vidik ocenilo kot 5. oziroma 7. najpomembnejšega med 12.

Pri 2., 5., 9. in 10. vidiku lahko opazimo pritrdilno nesomernost, kar je razvidno tudi na sliki 10.2. Zaradi boljše preglednosti slika 8.2 prikazuje oceno le 5. in 9. vidika. Opazimo lahko, da imata obe razvrstitvi gostiščni vrednosti na levi strani (5. vidik je na 4. mesto med 12 uvrstilo kar 10 ocenjevalcev, 9. vidik pa na 1. mesto 8 ocenjevalcev), proti desni pa število ocenjevalcev pada, kar v povprečju uvršča 5. vidik na 7, 9. pa na 2 mesto.

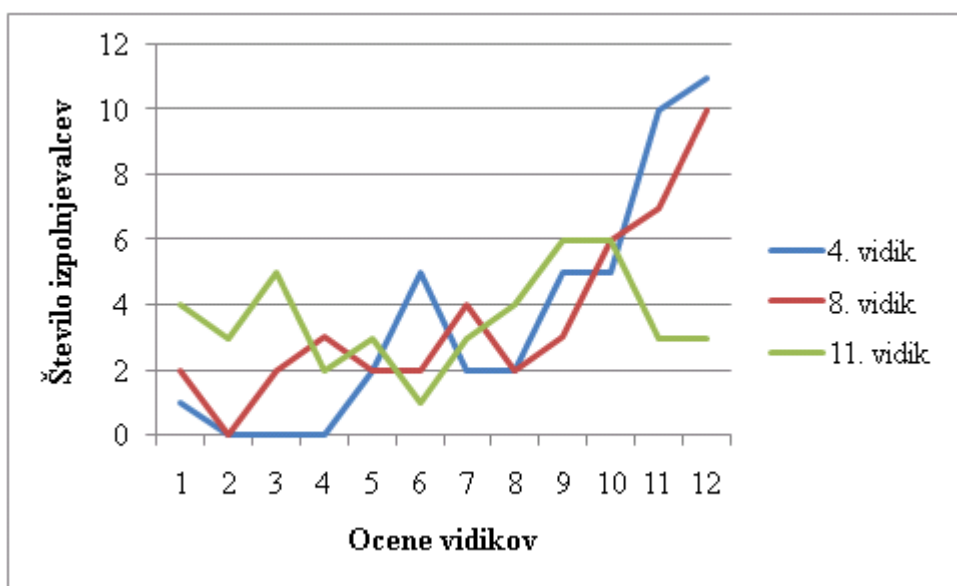


Slika 10.1: Bimodalna porazdelitev vidika »Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela«



Slika 10.2: Pritrdilna nesomernost razvrstitve vidikov tehnično – koordinacijske narave

Slika 10.3 pa prikazuje desno nesomernost 4., 8. in 11. vidika. Tukaj vrednosti naraščajo proti desni strani, kar je razvidno tudi iz njihovih povprečnih razvrstitev. 4. in 8. vidik je večina ocenjevalcev razvrstila na 12. mesto med 12, 11. vidik pa ima gostiščni vrednosti na 9. in 10. mestu. Vsi trije vidiki so v povprečju uvrščeni na zadnja mesta po pomembnosti.



Slika 10.3: Odklonilna nesomernost vidikov tehnično – koordinacijske narave

Zgornje krivulje prikazujejo porazdelitve razvrstitev posameznih vidikov glede na število ocenjevalcev. Opazimo lahko, da krivulje niso normalne oziroma podobne normalnim, zato varianca ni dober statistični parameter.

Standardni odklon je, razen pri 4., 8. in 12. vidiku, visok (presega 50% aritmetične sredine). Največji standardni odklon 3,71 je pri vidiku »Gospodarnost izrabe delovnega časa članov združbe«. To pomeni, da se posamezna razvrstitev vidika v povprečju odklanja za 4 ocene od povprečne vrednosti 6. Ker ima kar 75% razvrstitev vidikov razmerja tehnično – koordinacijske narave visok standardni odklon, ugotavljam, da so izpolnjevalci vidike ocenili

zelo raznovrstno. Povprečje nam predstavlja le izračunano vrednost, ne pa dejanske ocene. Zato povprečne vrednosti in variacije ne moremo uporabiti v nadaljnji statistični analizi.

Pri 4., 8. in 12. vidiku je standardni odklon nizek. 4. vidik »Neodvisnost nadzornikov pri vzpostavljanju sistema kakovosti in njegovi uporabi« z najnižjim standardnim odklonom so ocenjevalci uvrstili na 12. mesto med 12, 8. vidik »Ugodnost razmestitvene povezanosti organizacijskih enot« na 11. ter 12. vidik »Ustreznost pogojev za predstavitev in uveljavitev konstruktivnih predlogov za izboljšanje učinkovitosti delovnega procesa« na 10. mesto. Glede na njihovo razvrstitev na zadnja mesta in enotnost izpolnjevalcev, kar je pokazal tudi nizek standardni odklon, bi bilo smiselno razmisliti o zamenjavi 4. in 12. vidika (8. vidik še ni bil in glede na izide analize tudi ne bo uvrščen v metodo MUKOZ).

Statistična obdelava razvrstitev vidikov kadrovsko – koordinacijske narave

V preglednici 10.8 je razvrstitev vidikov kadrovsko – koordinacijske narave, ki so jo podali ocenjevalci, statistično obdelana.

Preglednica 10.8: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon po vidikih razmerja kadrovsko – koordinacijske narave

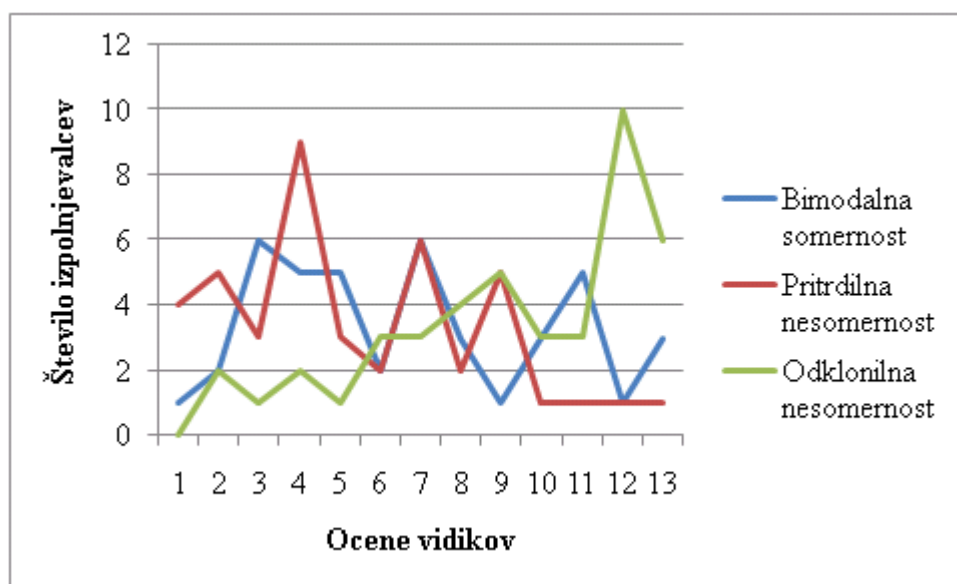
VIDIK	Sk	As	Me	Mo	Va	So
1. Možnosti članov združbe za sproščeno in ustvarjalno delo pri opravljanju delovnih nalog.	4	5,72	5	1	16,06	4,01
2. Povezanost prevzemanja širših dolžnosti, odgovornosti in pravic z dodatnim usposabljanjem članov združbe.	8	7,40	7	6	8,89	2,98
3. Prilagojenost delovnega časa potrebam članov združbe.	9	7,72	8	13	14,20	3,77
4. Pripravljenost ravnateljev za predstavitev, utemeljitev in razlago samostojno sprejetih odločitev.	6	6,77	7	3; 7	11,48	3,39
5. Sodelovanje v skupinah za učinkovito reševanje problemov, ki zahtevajo uveljavitev več zornih kotov sodelujočih.	3	5,47	5	4	9,74	3,12
6. Sposobnost ravnateljev pri zagotavljanju ustreznih zunanjih sodelavcev za uravnoteženje moči v združbi.	10	7,91	8	13	14,32	3,78
7. Ugodnost članstva delovnih skupin, ki pri reševanju določenih problemov medsebojno sodelujejo, da dosežejo kar največje učinke.	11	7,91	8	11	9,76	3,12
8. Upoštevanje posebnosti članov združbe pri določanju načinov njihovega usmerjanja.	12	9,23	10	12	10,27	3,20
9. Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom "prave ljudi na prava mesta".	1	4,77	4	1	10,74	3,28
10. Ustreznost organizacijske sestave združbe za razvoj organizacijskega učenja.	13	9,84	11	13	9,62	3,10

VIDIK		Sk	As	Me	Mo	Va	So
11.	Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.	2	5,21	4	2	12,96	3,60
12.	Zagotavljanje ustrezne razporeditve znanja o glavnih (ključnih) procesih.	7	7,09	7	4	10,69	3,27
13.	Zagotavljanje ustreznih zaposlencev - članov združbe glede na vizijo, poslanstvo in strategijo združbe.	5	5,98	5	1	14,63	3,82

Povprečna, središčna in gostiščna vrednost razvrstitve vidikov razmerja kadrovske – koordinacijske narave so enake pri 4. vidiku, ki ima dve gostiščni vrednosti. Omenjene lastnosti kažejo na somerno raznovrstno porazdelitev. Pri 7-ih vidikih lahko opazimo pritrdilno, pri 5-ih pa odklonilno somernost.

Slika 10.4 prikazuje porazdelitev ocen naslednjih vidikov:

- »Pripravljenost ravnateljev za predstavitev, utemeljitev in razlago samostojno sprejetih odločitev« kot primer bimodalne somerne porazdelitve;
- »Sodelovanje v skupinah za učinkovito reševanje problemov, ki zahtevajo uveljavitev več zornih kotov sodelujočih« kot primer pritrdilne nesomerne porazdelitve, ter
- »Upoštevanje posebnosti članov združbe pri določanju načinov njihovega usmerjanja« kot primer odklonilne nesomerne porazdelitve.



Slika 10.4: Primerjava srednjih vrednosti razvrstitev vidikov kadrovske – koordinacijske narave

Standardni odklon je kar pri 8-ih vidikih nizek – ne presega 50% aritmetične sredine. Vsi vidiki z nizkim standardnim odklonom so, podobno kot pri razmerju tehnično – koordinacijske narave, uvrščeni na zadnjih 8 mest. Najnižji odklon 2,98 je pri vidiku uvrščenem na 8. mesto.

Največji standardni odklon 4,01 je pri vidiku »Možnosti članov združbe za sproščeno in ustvarjalno delo pri opravljanju delovnih nalog«, kar je hkrati tudi največji odklon vseh vidikov koordinacijske narave.

Razvrstitve vidikov kadrovske – koordinacijske narave so ocenjene najbolj enovito v primerjavi z ostalimi ocenami vidikov koordinacijske narave. Zato menim, da so razvrstitve vidikov tega razmerja najbolj primerne za nadaljnjo statistično obdelavo.

Statistična obdelava razvrstitev vidikov koordinacijsko - motivacijske narave

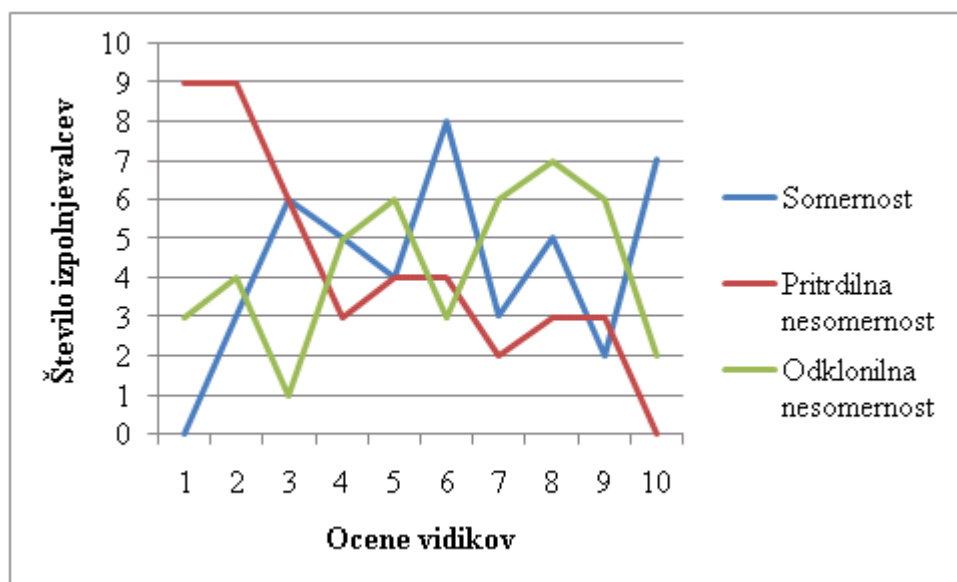
V preglednici 10.9 je razvrstitev vidikov koordinacijsko – motivacijske narave, ki so jo podali ocenjevalci, statistično obdelana.

Preglednica 10.9: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon po vidikih razmerja koordinacijsko – motivacijske narave

VIDIK	Sk	As	Me	Mo	Va	So
1. Doslednost predpostavljenih pri zagotavljanju potrebne delovne discipline.	8	6,28	7	10	7,78	2,79
2. Doslednost predpostavljenih za izboljšanje oziroma oplemenitenje načina dela pri tistih podrejenih nosilcih delovnih nalog, katerih učinki niso ustrezni.	5	5,84	6	6; 9	5,58	2,36
3. Enakomerna obremenjenost članov združbe.	9	6,63	7	10	9,68	3,11
4. Pripravljenost članov delovnih skupin v združbi za reševanje organizacijskih problemov s ciljem povečevanja učinkovitosti združbe.	1	3,86	3	1; 2	6,59	2,57
5. Razvitost delovnega vzdušja, v katerem skušajo člani združbe svoje zahteve po večji samostojnosti v delovnem procesu opravičiti z učinki dela.	2	4,33	4	1	6,82	2,61
6. Razvitost spodbud za prenašanje dolžnosti, odgovornosti in pooblastil ravnateljev na njihove sodelavce.	7	6,07	6	6	6,48	2,55
7. Upoštevanje članov združbe, ki učinkovito in ustvarjalno usklajujejo delo svojih sodelavcev.	3	4,51	4	3	6,90	2,63
8. Upoštevanje prispevkov nosilcev ožjih delovnih nalog pri (ne)uspehu širših delovnih nalog.	6	5,91	6	8	6,83	2,61
9. Uveljavljenost motivacijskih orodij za spodbujanje nastajanja ustvarjalnih pobud in inovacijskih dosežkov pri vseh članih združbe.	4	4,65	5	1	7,95	2,82
10. Zagotavljanje discipline pri izpolnjevanju časovnih delovnih obveznosti.	10	6,93	7	10	7,60	2,76

Srednje vrednosti so enake pri 2. in 6. vidiku, trije vidiki so pritrdilno, štirje pa odklonilno nesomerni. Slika 10.5 prikazuje porazdelitev naslednjih vidikov:

- »Pripravljenost članov delovnih skupin v združbi za reševanje organizacijskih problemov s ciljem povečevanja učinkovitosti združbe«, ki je pritrdilno nesomeren;
- »Razvitost spodbud za prenašanje dolžnosti, odgovornosti in pooblastil ravnateljev na njihove sodelavce«, ki je someren, ter
- »Upoštevanje prispevkov nosilcev ožjih delovnih nalog pri (ne)uspehu širših delovnih nalog«, ki je odklonilno nesomeren.



Slika 10.5: Primerjava srednjih vrednosti razvrstitev vidikov koordinacijsko – motivacijske narave

60% vidikov koordinacijsko – motivacijske narave ima nizek standardni odklon. Najnižjega ima »Doslednost predpostavljenih za izboljšanje oziroma oplemenitenje načina dela pri tistih podrejenih nosilcih delovnih nalog, katerih učinki niso ustrezni«, ki je hkrati tudi najnižji odklon vseh vidikov koordinacijske narave. Podobno kot pri vidikih tehnično – koordinacijske in kadrovske – koordinacijske narave imajo nizek standardni odklon vidiki razvrščeni na zadnja mesta. Tokrat je prelomnica pri 5. mestu – do vključno 4. mesta je standardni odklon visok. Pri teh vidikih lahko opazimo tudi šibek vpliv (10 – 20%) dejavnika »člani združbe«, ki ga pri ostalih ne zasledimo.

Statistična obdelava razvrstitev vidikov koordinacijsko - komunikacijske narave

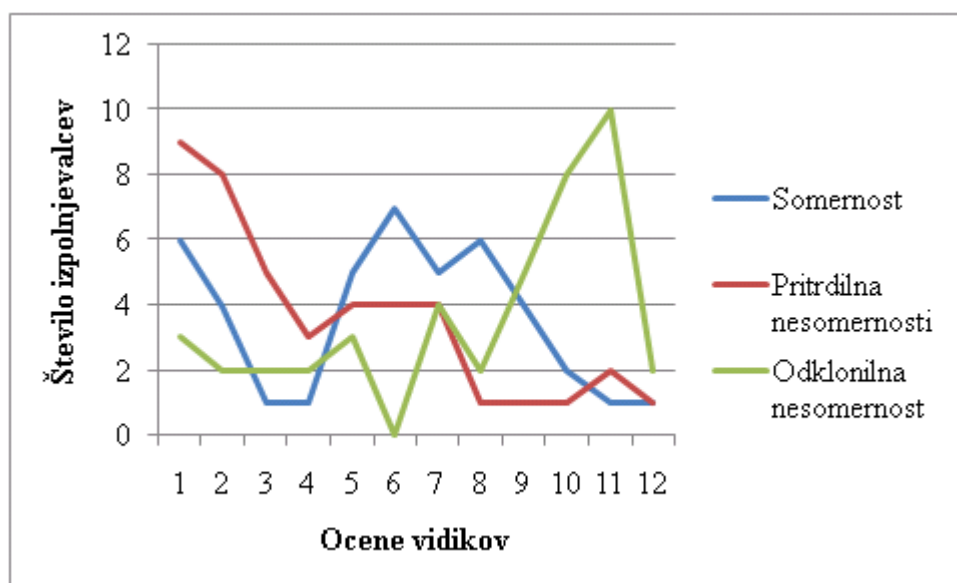
V preglednici 10.10 je razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave, ki so jo podali ocenjevalci, statistično obdelana.

Preglednica 10.10: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon po vidikih razmerja koordinacijsko – komunikacijske narave

VIDIK		Sk	As	Me	Mo	Va	So
1.	Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe.	1	4,30	3	1	9,51	3,08
2.	Izoblikovanje take vrste razmerij med nadrejenimi in podrejenimi v združbi, ki zagotavljajo ustrezne povratne ali vrnitvene informacije.	2	4,40	4	2	8,19	2,86
3.	Obveščenost in povezanost med nosilci širših delovnih nalog in nosilci delnih delovnih nalog.	3	5,33	5	4	9,34	3,06
4.	Podpora ustvarjalnosti članov združbe pri izbiri tistih oblik komuniciranja, ki lahko služijo kot orodje hitrejšega razreševanja konfliktov.	8	6,60	7	7	8,47	2,91
5.	Pomoč ravnateljev pri reševanju problemov podrejenih z nakazovanjem rešitev.	9	7,56	8	8	9,97	3,16
6.	Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog.	7	5,33	4	3	12,59	3,55
7.	Pravočasnost izločanja zastarelih predpisov in drugih navodil.	4	9,19	10	12	11,31	3,36
8.	Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov.	12	6,47	6	8	8,30	2,88
9.	Preverjenost in posledično izločenost ponarejenih ter nepravilno spremenjenih sporočil, namenjenih članom združbe, zaradi preprečitve zmede oziroma prelaganja odgovornosti na druge člane.	10	7,88	9	11	11,41	3,38
10.	Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno zaznavanje in razreševanje konfliktov.	5	5,81	6	6	9,04	3,01
11.	Ustreznost in razumljivost sporočil za nosilce, ki začenjajo opravljati vsebinsko nove delovne naloge.	6	6,35	7	9	9,67	3,11
12.	Ustreznost metod za sprotno in enolično zajemanje informacij za zagotavljanje kakovosti poslovnih učinkov.	11	8,79	9	8; 12	7,19	2,68

Vidik »Ustreznost metod za sprotno in enolično zajemanje informacij za zagotavljanje kakovosti poslovnih učinkov« ima dve gostiščni vrednosti pri 8 in 12, kar ga v povprečju uvršča na 11. mesto med 12.

Somernost razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave lahko opazimo pri treh vidikih (4., 5. in 10. vidik). Sicer pa so štirje vidiki pritrdilno in štirje odklonilno nesomerni. Slika 10.6 prikazuje razvrstitve 1., 9. in 10. vidika kot primer pritrdilne in odklonilne nesomernosti ter somernosti.



Slika 10.6: Primerjava srednjih vrednosti razvrstitev vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave

Skoraj 60% razvrstitev vidikov ima nizek standardni odklon (odklon ne presega 50% povprečne vrednosti). Tokrat niso vsi vidiki uvrščeni na zadnja mesta, kot smo to lahko opazili pri razvrstitvah vidikov razmerij tehnično – koordinacijske, kadrovske – koordinacijske in koordinacijsko – motivacijske narave. 4., 5., 8., 9. in 12. vidik, ki imajo nizek standardni odklon, so uvrščeni na zadnja mesta (od 8. do 12.). 7. in 11. vidik, ki imata prav tako nizek odklon, pa sta v povprečju na 4. in 6. mestu. Najmanjše odstopanje (2,68) je pri vidiku »Ustreznost metod za sprotno in enolično zajemanje informacij za zagotavljanje kakovosti poslovnih učinkov«, največje (3,55) pa pri vidiku »Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog«.

Statistična obdelava razvrstitev vidikov razmerja izključno koordinacijske narave

V preglednici 10.11 je razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave, ki so jo podali ocenjevalci, statistično obdelana.

Preglednica 10.11: Povprečje, središčna in gostiščna vrednost ter varianca in standardni odklon po vidikih razmerja izključno koordinacijske narave

VIDIK	Sk	As	Me	Mo	Va	So
1. Jakost podpore sodelavcev ravnateljstvu družbe.	3	5,47	6	1	10,76	3,28
2. Načrtovanost presoje pri doseganju postavljenih ciljev glede kakovosti (poslovnih)	9	6,51	6	9	9,83	3,14

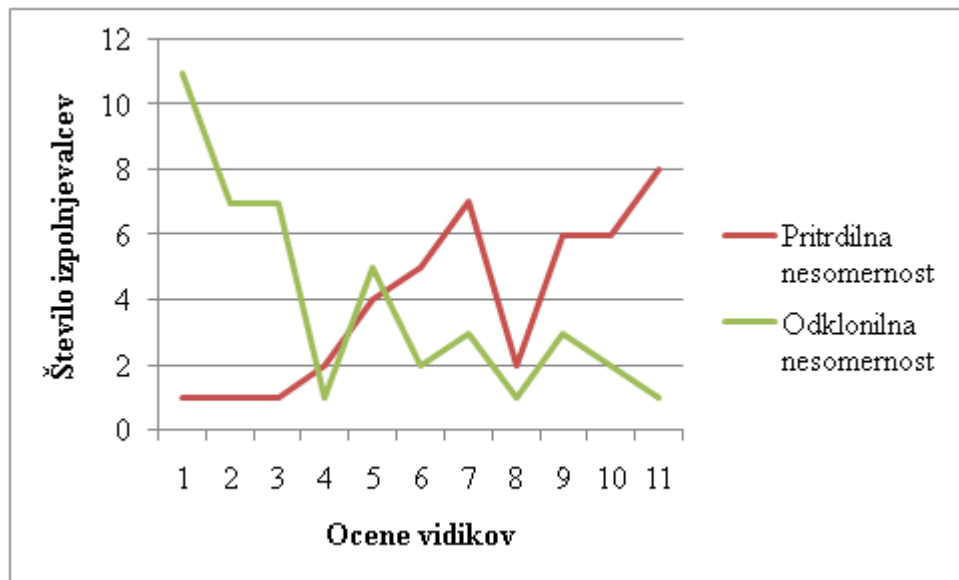
VIDIK		Sk	As	Me	Mo	Va	So
	učinkov).						
3.	Nemotenost vzpostavljanja (prečnih) usklajevalnih stikov med člani združbe z različnih organizacijskih ravni, ki niso v neposrednem odnosu nadrejenosti in podrejenosti.	2	4,67	4	4	9,89	3,15
4.	Obvladanost ravnateljstva v smislu izogibanja nezaželenemu in nepotrebnemu poseganju v delo ostalih članov združbe.	1	4,05	3	1	8,97	3,00
5.	Odpravljanje ovir za odkrito sodelovanje novih članov združbe s predpostavljenimi.	4	5,56	5	4; 8	7,50	2,74
6.	Prilagojenost obeh razsežnosti (navpične in vodoravne) sestave funkcije ravnateljstva uresničevanju naloge združbe.	5	5,84	6	9	9,39	3,06
7.	Usklajenost delovnega časa z zunanjimi dejavniki z namenom doseganja optimalnih poslovnih izidov.	7	6,26	7	8	11,21	3,35
8.	Ustreznost razpoložljive oblasti ravnatnikov – predelavcev na predzadnji organizacijskih ravni.	10	7,33	7	10	7,01	2,65
9.	Ustreznost razvejanosti delitve dela v ravnateljstvu.	8	6,42	6	8	9,13	3,02
10.	Utemeljenost odločitev ravnateljev pri spreminjanju organizacijske sestave.	6	6,21	6	9	7,98	2,82
11.	Uveljavljenost organizatorja ali organizacijskega analitika kot običajnega strokovnega svetovalca pri urejanju medsebojnih konfliktov v združbi.	11	7,70	8	11	7,05	2,65

Vidik »Odpravljanje ovir za odkrito sodelovanje novih članov združbe s predpostavljenimi« ima dve gostišni vrednosti na 4. in 8. mestu med 11, saj se je za vsako odločilo 7 ocenjevalcev.

Pri razvrstitvah vidikov izključno koordinacijske narave sem s primerjavo srednjih vrednosti ugotovila, da ni somerne porazdelitve. Primerov pritrdilne in odklonilne nesomernosti je malo – le tri za vsako skupino. Primer obeh porazdelitev je narisana na sliki 10.7:

- vidik »Obvladanost ravnateljstva v smislu izogibanja nezaželenemu in nepotrebnemu poseganju v delo ostalih članov združbe« prikazuje odklonilno nesomerno porazdelitev;
- vidik »Uveljavljenost organizatorja ali organizacijskega analitika kot običajnega strokovnega svetovalca pri urejanju medsebojnih konfliktov v združbi« pa prikazuje pritrdilno nesomerno porazdelitev.

Dobra polovica razvrstitev vidikov ima nizek standardni odklon. Podobno kot pri razvrstitvah vidikov koordinacijsko – komunikacijske narave tudi tu niso vsi uvrščeni na zadnja mesta. 2., 8., 9. in 11. vidik se nahajajo na dnu lestvice vidikov po pomembnosti, 5. in 10. vidik, ki imata prav tako nizek standardni odklon pa sta v povprečju dosegla 4. in 6. mesto po pomembnosti. Tudi pri pregledu dejavnikov ni videti nobene podobnosti.



Slika 10.7: Primerjava srednjih vrednosti razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave

Najvišji standardni odklon je pri vidiku »*Usklajenost delovnega časa z zunanjimi dejavniki z namenom doseganja optimalnih poslovnih izidov*«, najnižji pa pri »*Ustreznost razpoložljive oblasti ravnatnikov – predelavcev na predzadnji organizacijskih ravni*«. Razlika med najvišjim in najnižjim standardnim odklonom razvrstitev vidikov izključno koordinacijske narave je tu najmanjša.

11 Uporabljena literatura

11.1 Avtorska literatura

- [1] ADIZES, Ichak: Obvladovanje sprememb, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996, 271 strani.
- [2] ALTER, Steven: Information systems: a management perspective, 3. izdaja, Addison-Wesley, Reading, 1999, 523 strani.
- [3] AŠ, Mitja: Organizacijska klima in delo z zaposlenimi v franšizni prodajalni podjetja Bofex d.o.o., specialistično delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2004, 70 strani.
- [4] BERLOGAR, Janko: Organizacijsko komuniciranje, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 402 strani.
- [5] BREST, Janez; ZAZULA, Damjan; ŽALIK, Borut: Osnove računalniške tehnologije, Visoka zdravstvena šola Maribor, Maribor, 1999, 125 strani.
- [6] BRVAR, Bogomil: Statistika, Fakulteta za varnostne vede, Ljubljana, 2007, 352 strani.
- [7] COASE, Ronald: The Nature of the Firm, *Economica*, 4, str. 386-405, 1937.
- [8] CONTI, Tito: Samoocenjevanje družb, DZS, d.d., Ljubljana, 1999, 300 strani.
- [9] CROSBY, Philip B.: Kakovost je zastonj – Umetnost zagotavljanja kakovosti, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1990, 271 strani.
- [10] ČERNETIČ, Matjaž: Poglavlja iz sociologije organizacij, Moderna organizacija, Kranj, 1997, 309 strani.
- [11] DAFT, Richard L.: Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2001, 633 strani.
- [12] DAHLGAARD-PARK, Su Mi: Decoding the code of excellence – for achieving sustainable excellence, *International Journal of Quality and Service Sciences*, št. 1, zv. 1, str. 5-28, 2009.
- [13] DIMOVSKI, Vlado; ŠKERLAVAJ, Miha; KIMMAN, Mok; HERNAUS, Tomislav: Comparative analysis of the organisational learning process in Slovenia, Croatia, and Malaysia, *Expert Systems with Applications*, št. 4, zv. 34, str. 3063-3070, 2008.
- [14] GORDON, Judith R.; MONDY, R. Wayne; SHARPLIN, Arthur; PREMEAUX, Shane R.: Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston, 1990, 752 strani.
- [15] GRADIŠAR, Miro; RESINOVIČ, Gortan: Informatika v organizaciji, Založba Moderna organizacija, Kranj, 1998, 472 strani.
- [16] GREENWALD, Howard P.: Organizations: management without control, Sage Publications, Inc., Los Angeles, 2008, 505 strani.
- [17] HARPAZ, Itzhak; MESHOULAM, Ilan: Intraorganizational power in high technology organizations, *The Journal of High Technology Management Research*, št. 1, zv. 8, str. 107-128, 1997.
- [18] IVANKO, Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 1999, 216 strani.
- [19] JANČAR, Andreja: Primerjava metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb – MUKOZ in evropskega modela poslovne odličnosti European Quality Award – EQA, diplomsko naloga, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, Ljubljana, 1995, 161 strani.
- [20] JANŠA, Barbara: Merjenje poslovne odličnosti podjetja Sava, d.d., diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2001, 46 strani.

- [21] JONES, Gareth R.: Organizational theory: text and cases, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, 1995, 706 strani.
- [22] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.: Uravnotežen sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 343 strani.
- [23] KAVČIČ, Bogdan: Sodobna teorija organizacije, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1991, 329 strani.
- [24] KIPNIS, David; SCHMIDT, Stuart M.; SWAFFIN-SMITH, Chris; WILKINSON, Ian: Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders, Organizational Dynamics, št. 3, zv. 12, str. 58-67, 1984.
- [25] KOBAYASHI, Iwao: 20 ključev, Lisac&Lisac, Ljubljana, 2003, 267 strani.
- [26] KOVAČ, Jure: Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju, Sodobna razlaga organizacije, Moderna organizacija, Kranj, 1999, str. 143-167.
- [27] KREITNER, Robert; KINICKI, Angelo: Organizational Behavior, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2004, 710 strani.
- [28] KRISPER, Marjan; RUPNIK, Rok; BAJEC, Marko in drugi: *Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov*, 1. zvezek, Vlada Republike Slovenije, Center Vlade RS za informatiko, Ljubljana, 2003, 149 strani.
- [29] KUHN, Timothy: A communicative theory of the firm: developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships, Organization studies, Sage Publications, št. 29, str. 1227-1254, 2008.
- [30] KYRIAKIDOU, Olivia; ÖZBILGIN, Mustafa F.: Relational Perspectives in Organizational Studies, Edward Elgar, Cheltenham, 2006, 321 strani.
- [31] LASIČ, Nastja: Opredelitev kazalnika harmoničnosti kot enega rezultatov organiziranja in izdelava podatkovnega modela za izračun kazalnika iz (anketnih) podatkov, diplomska naloga, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, Ljubljana, 1993, 75 strani.
- [32] LAUTERBACH, Karen E.; WEINER, Bryan J.: Dynamics of upward influence: How male and female managers get their way, The Leadership Quarterly, št. 1, zv. 7, str. 87-107, 1996.
- [33] LIPIČNIK, Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 422 strani.
- [34] LIPOVEC, Filip: Teorija organizacije, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1974, 247 strani.
- [35] MAROLT, Janez; GOMIŠČEK, Boštjan: Management kakovosti, Moderna organizacija, Kranj, 2005, 574 strani.
- [36] MATEJKO, J. Alexander: Upgrading Industrial Relations and Work Organization: A Sociotechnical Approach, vol. I, University of Bergen, Department of Administration and Organization Theory, Bergen, 1990, 602 strani.
- [37] MCCARTER, Matthew W.; CAZA, Arran: Audience response systems as a data collection method in organizational research, Journal of management & organization, št. 1, zv. 15, str. 122-131, 2009.
- [38] MCDANIEL, Stephen W.; FUTRELL, Charles M.; PARASURAMAN, A.: Social power of marketing executives: The relationship with organizational climate, Journal of Business Research, št. 1, zv. 13, str. 77-85, 1985.
- [39] MIHALIČ, Renata: Management človeškega kapitala, Mihalič in Partner, Škofja Loka, 2006, 354 strani.
- [40] MIHALIČ, Renata: Upravljam organizacijsko kulturo in klimo, Mihalič in Partner, Škofja Loka, 2007, 141 strani.
- [41] MIHELČIČ, Miran: Analiza organizacije združbe ob uvajanju modela Evropske nagrade za kakovost v Sloveniji, 2. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja

- in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo, Ljubljana, 1996, str. 133-147.
- [42] MIHELČIČ, Miran: Organizacija in ravnanje, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana, 2008, 554 strani.
- [43] MIHELČIČ, Miran: Primerjava ugotovitev uporabe dveh modelov za analiziranje kakovosti organizacije združb, 5. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, Ljubljana, 1999a, str. 113-136.
- [44] MIHELČIČ, Miran: Teorija organizacije, transakcijski stroški in organizacijsko učenje, Sodobna razlaga organizacije, Moderna organizacija, Kranj, 1999b, str. 171-206.
- [45] MIHELČIČ, Miran; HOVELJA, Tomaž: Ekonomika poslovanja za inženirje, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana, 2007, 340 strani.
- [46] MIHELČIČ, Miran; PREGELJC, Marko: Analiziranje kakovosti organizacije združb (z vprašalnikom in takojšnjo ugotovitvijo izidov), 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, Ljubljana, 2002, str. 1-20.
- [47] MONDY, Wayne R.: Management and Organizational behavior, Allyn and Bacon, Boston, 1990, 752 strani.
- [48] MORGAN, Gareth: Podobe organizacije, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2004, 425 strani.
- [49] MORRISON, Rachel L.: Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover, Journal of management & organization, št. 4, zv. 14, Maleny, Qld.: e-Content Management, str. 330-344, 2008.
- [50] OVSENIK, Jožef: Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja, Moderna organizacija, Kranj, 1999, 361 strani.
- [51] OŽBOLT, Ajda: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sodobno managersko orodje s primerom slovenskih podjetij, diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003, 42 strani.
- [52] PAHOR, David: Leksikon računalništva in informatike, Pasadena, Ljubljana, 2002, 786 strani.
- [53] PAVLIN, Mateja: Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju, specialistično delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2008, 60 strani.
- [54] PINTO, Jeffrey K.: Understanding the role of politics in successful project management, International Journal of Project Management, št. 2, zv. 18, str. 85-91, 2000.
- [55] PLASKAN, Andreja: Preveritev objektivnosti odgovorov o kakovosti organizacije združbe po izbrani metodologiji z vprašalnikom za ugotovitev konkretnih razmer, diplomska naloga, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, Ljubljana, 1993, 87 strani.
- [56] POTOČAR, Matej: Opredelitev kazalnika prilagodljivosti organizacije v okviru Metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije (gospodarskih) združb, diplomska naloga, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, Ljubljana, 1994, 76 strani.
- [57] PRINGLE, JENNINGS, LONGENECKER: Managing Organizations – Functions and Behaviors, Merrill Publishing Company, Columbus, 1998, 183 strani.
- [58] REJC, Adriana: Primerjava uporabnosti preglednice uravnoteženih dosežkov, evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb, 7. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, Ljubljana, 2001, str. 150-164.
- [59] ROLLINSON, Derek: Organisational behavior and analysis: an integrated approach, Prentice Hall Financial Times, Harlow, 2005, 768 strani.

- [60] ROPRET, Polonca: Organizacijska klima in kultura na Srednji ekonomski šoli Kranj, diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2006, 39 strani.
- [61] ROZMAN, Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno: učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo, 3. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, Ljubljana, 1997, str. 5-20.
- [62] ROZMAN, Rudi: Pomen in zahtevnost analiziranja za boljše odločanje, 13. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, Ljubljana, 2007, str. 21.
- [63] SAKSIDA, Andraž: Analiza organizacijske strukture podjetja Primorje, d.d., zaključna strokovna naloga Visoke poslovne šole, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2008, 26 strani.
- [64] SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.: Managing Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1991, 642 strani..
- [65] SLAPNIČAR, Mirjana: Organizacijska moč in politika ter ustrezni vidiki organizacijskih razmerij, diplomska naloga, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, Ljubljana, 1993, 95. strani.
- [66] STEWART, Rosemary: The Reality of Organizations, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 1994, 193 strani.
- [67] STRATI, Antonio: Theory and Method in Organization Studies: Paradigms and choices, Sage, London, 2000, 233 strani.
- [68] ŠPICLIN, Janja: Preveritev dosedanjih poimenovanj in razvrstitev vidikov razmerij s predlogom preureditve in prilagoditve zahtevam pravilnega razvrščanja, diplomska naloga, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, Ljubljana, 1993, 85 strani.
- [69] TAVČAR, Miha: Analiza organizacijske klime v podjetju Pika, diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2006a, 45 strani.
- [70] TAVČAR, Mitja I.: Management in organizacija, Fakulteta za management, Koper, 2006b, 544 strani.
- [71] TOMER, John F.: Intangible Capital: Its contribution to economic growth, well-being and rationality, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton, 2008, 279 strani.
- [72] TURK, Dunja: Dvomi akademikov o projektu SiOK, Finance, Ljubljana, št. 24, str. 32, 2003.
- [73] VELASQUEZ, Manuel, MOBERG, Dennis J., CAVANAGH, Gerald F.: Organizational statesmanship and dirty politics: Ethical guidelines for the organizational politician, Organizational Dynamics, št. 2, zv. 12, str. 72, 1983.
- [74] WILLEMS, Jurgen, BERGH VAN DEN, Joachim, SCHRÖDER-PANDER, Friederike, DESCHOOLMEESTER, Dirk: Exploratory data analysis on the relation between Business Process Orientation and Organizational Change, Uporabna informatika, št. 4, str. 201-209, 2008.
- [75] ŽERDIN, Ali: Kdo pa so ti mladi fantje?, Dnevnik, Ljubljana, Dnevnikov Objektiv, 18. 4. 2009, str. 4-6, 2009.
- [76] ŽUŽEK, Marko: Izgradnja podsistema in delne obdelave informacij/podatkov o organizacijskih razmerjih koordinacijske narave, diplomska naloga, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, Ljubljana, 1989, str. 10-12.

11.2 Druga literatura

- [76] (2009) Dognanja po 7 letih SiOK. Dostopno na: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=38>
- [77] (2009) EMRIS – Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov. Dostopno na: <http://www2.gov.si/mju/emris.nsf/>
- [78] (2009) Kaj je SiOK? Dostopno na: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>
- [79] (2009) Nova zaveza, Pismo Filipljanom, 4:8. Dostopno na: <http://bible.org/netbible/index.htm>
- [80] (2009) Organizacija: Organizacijska klima 2007, Primer krovnega poročila, 2008, 28. strani. Dostopno na: <http://www.biro-praxis.si/uploads/File/krovno-interent2.pdf>
- [81] (2009) Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005, 2006, 29 strani. Dostopno na: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf
- [82] (2009) MUSEK LEŠNIK, Kristijan: Pomen klime (organizacijske) v podjetju, 2006. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>
- [83] (2009) Projekt SiOK ima trdne strokovne temelje in velik razvojni potencial, izjava za javnost Gospodarske zbornice Slovenije, 2003. Dostopno na: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2002/siok_temelji/Projekt%20SiOK%20ima%20trdne%20strokovne%20temelje6.htm
- [84] (2009) Vključitev v projekt SiOK. Dostopno na: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=37>
- [85] (2009) Prosojnice pri predmetu »Informacijski sistemi« diplomskega študija Računalništvo in informatika na Fakulteti za računalništvo in informatika. Dostopno na: <http://aris.fri.uni-lj.si/~grommate/predavanja/IS/Informacijski%20Sistemi%201.del.ppt>