

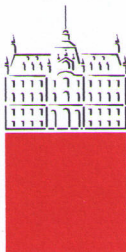
UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

**VLOGA INFORMACIJ PRI OBLIKOVANJU OBLASTI,
MOČI IN VPLIVA V ZDRUŽBAH**

DIPLOMSKO DELO NA UNIVERZITETNEM ŠTUDIJU

Anja Verstovšek

Ljubljana, september 2009



Št. naloge: 01556/2009

Datum: 05.04.2009

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko izdaja naslednjo nalogo:

Kandidat: **ANJA VERSTOVŠEK**

Naslov: **VLOGA INFORMACIJ PRI OBLIKOVANJU OBLASTI, MOČI IN VPLIVA
V ZDRUŽBAH**
**ROLE OF INFORMATION IN CREATION OF AUTHORITY, POWER AND
INFLUENCE IN SOCIAL UNITS**

Vrsta naloge: Diplomsko delo univerzitetnega študija

Tematika naloge:

Proučite vlogo informacij in informacijskega sistema v procesu odločanja v združbah s pomočjo literature. Predstavite koordinacijsko in komunikacijsko organizacijsko sestavo, kot ju ponuja literatura, zlasti glede pojmov oblasti, moči in vpliva. Na podlagi spoznanj iz literature izdelajte vprašalnik (za preveritev vpliva informacij in informacijskega sistema na udejanjanje oblasti, moči in vpliva) kot informacijsko podlago za diagnozo uporabe oziroma zlorabe informacij pri krepitvi oblasti, moči in vpliva v združbah. Pri tem ocenite tudi pojavnost prirojevanja tovrstnih informacij.

Mentor:


prof. dr. Miran Mihelčič



Dekan:


prof. dr. Franc Solina

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

**VLOGA INFORMACIJ PRI OBLIKOVANJU OBLASTI,
MOČI IN VPLIVA V ZDRUŽBAH**

DIPLOMSKO DELO NA UNIVERZITETNEM ŠTUDIJU

Anja Verstovšek

Mentor: prof. dr. Miran Mihelčič

Ljubljana, september 2009

Namesto te strani **vstavite** original izdane teme diplomskega dela s podpisom mentorja in dekana ter žigom fakultete, ki ga diplomant dvigne v študentskem referatu, preden odda izdelek v vezavo!

IZJAVA O AVTORSTVU

diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a Anja Verstovšek,

z vpisno številko 63020172,

sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:

Vloga informacij pri oblikovanju oblasti, moči in vpliva v združbah

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem diplomsko delo izdelal/-a samostojno pod mentorstvom (naziv, ime in priimek)
prof. dr. Mirana Mihelčiča
- so elektronska oblika diplomskega dela, naslov (slov., angl.), povzetek (slov., angl.)
ter ključne besede (slov., angl.) identični s tiskano obliko diplomskega dela
- soglašam z javno objavo elektronske oblike diplomskega dela v zbirki »Dela FRI«.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja/-ice:

ZAHVALA

Najprej se iskreno zahvaljujem mentorju prof. dr. Miranu Mihelčiču, saj me je ravno njegova pobuda usmerila v zanimivo področje informacij in ravnateljstva. Zahvaljujem se mu za vodenje in strokovno pomoč ter za vso vloženo energijo, brez katere bi verjetno bila ta naloga tako vsebinsko kot oblikovno veliko slabša. Prav tako bi se rada zahvalila tudi sodelavcem podjetja CREA d.o.o., še posebej Marti Ivančič in Blažu Malneršiču za dobre zamisli in spodbudno delovno okolje. Zahvalila bi se tudi staršem, ki so me podpirali na tej dolgi poti do zaključka študija, mi stali ob strani in mi vse skupaj tudi omogočili. Nenazadnje bi se zahvalila tudi Marku Petauerju za koristne napotke pri nastajanju naloge.

KAZALO

POVZETEK	1
SUMMARY	2
1 UVOD	3
1.1 NAMEN, CILJ, METODE	3
1.1.1 Namen in cilji naloge oziroma raziskave.....	3
1.1.2 Predvidene metode dela.....	3
1.2 OPREDELITEV OZIROMA OPIS PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKOVANJA	3
2 VSEBINA DELA RAVNATELJEVANJA	5
2.1 INFORMACIJSKE POTREBE RAVNATELJSTVA	5
2.2 PODATKI IN INFORMACIJE	5
2.3 INFORMACIJSKI SISTEM IN NJEGOVE FUNKCIJE.....	7
3 ODLOČANJE RAVNATELJEV IN INFORMACIJE	9
3.1 ODLOČANJE KOT VSEBINA DELA RAVNATELJEV	9
3.2 VRSTE ODLOČANJA	13
3.2.1 Različne členitve odločanja	13
3.2.2 Posamično odločanje.....	14
3.2.3 Skupinsko odločanje	16
3.2.3.1 Opredelitev skupinskega odločanja	16
3.2.3.2 Stopnje v procesu skupinskega odločanja	19
3.3 VRSTE INFORMACIJ	20
4 KOORDINACIJSKA IN KOMUNIKACIJSKA SESTAVA	21
4.1 VRSTE SESTAV	21
4.1.1 Pojmovanje notranjih organizacijskih sestav	21
4.1.2 Notranja tehnična organizacijska sestava.....	22
4.1.3 Notranja kadrovska organizacijska sestava	23
4.1.4 Notranja koordinacijska organizacijska sestava	24
4.1.5 Notranja komunikacijska organizacijska sestava.....	24
4.1.6 Notranja motivacijska organizacijska sestava.....	25
4.2 POJMOVANJE KOORDINIRANJA, KOORDINACIJSKE SESTAVE IN ORGANIZACIJSKIH PREDPISOV.....	25
4.2.1 Oblast, moč, vpliv	30
4.2.2 Pomen oblasti, moči in vpliva pri ravnateljstvu	33
4.3 POJMOVANJE KOMUNICIRANJA, KOMUNIKACIJSKE SESTAVE IN INFORMACIJSKEGA SISTEMA	34
4.3.1 Opredelitev komuniciranja	34
4.3.2 Opredelitev komunikacijske sestave	36
5 INFORMACIJE IN NJIHOV VPLIV NA OBLAST, MOČ IN VPLIV	40
5.1 POMEMBOST INFORMACIJ V PROCESU ODLOČANJA RAVNATELJEV	40
5.2 NAČIN UPORABE INFORMACIJ	40
5.3 RAČUNALNIŠKO ZASNOVANI IS KOT ORODJE UPRAVIČENE KREPITVE OBLASTI, MOČI IN VPLIVA TER PREPREČEVANJA ZLORABE OBLASTI, MOČI IN VPLIVA	41
6 ANALIZA VPRAŠALNIKA O VLOGI INFORMACIJ PRI OBLIKOVANJU OBLASTI, MOČI IN VPLIVA V ZDRUŽBAH	43
6.1 METODE RAZISKOVANJA ZDRUŽB	43
6.2 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA	45
6.3 OPREDELITEV CILJEV RAZISKAVE	45
6.4 OBLIKOVANJE RAZISKOVALNIH HIPOTEZ	45
6.5 UPORABLJENA METODOLOGIJA	45
6.6 PREDSTAVITEV VZORCA.....	46
6.7 OMEJITVE IN MOŽNE NAPAKE RAZISKAVE.....	47
6.8 ANALIZA IN UGOTOVITVE RAZISKAVE	47

6.8.1	<i>Izidi analize prvega vprašalnika po posameznih vprašanjih ter preverjanje raziskovalnih hipotez..</i>	47
6.8.2	<i>Izidi analize drugega vprašalnika po posameznih vprašanjih ter preverjanje raziskovalnih hipotez</i>	52
7	SKLEPNE UGOTOVITVE.....	57
8	PRILOGE	59
9	LITERATURA IN VIRI.....	67
9.1	AVTORSKA LITERATURA – KNJIGE IN STROKOVNI ČLANKI	67
9.2	DRUGA LITERATURA IN VIRI.....	68
10	SEZNAM SLIK.....	70
11	SEZNAM PREGLEDNIC	71

POVZETEK

V današnjem času lahko le redka podjetja (in tudi ostale oblike združb) poslujejo brez uporabe sodobnih informacijskih tehnologij. Informacije imajo zato tako v poslovnem svetu kot tudi v vsakdanjem življenju velik pomen. Ob soočanju z veliko količino informacij pa se je treba zavedati, da se lahko ob njihovem nenadzorovanem obvladovanju kaj hitro srečamo tudi z njihovo zlorabo in prikrajanjem.

V tem diplomskem delu preučujem, kako informacije vplivajo na oblikovanje in udejanjanje oblasti, moči in vpliva v združbah. V teoretičnem delu diplomskega dela sem v prvem poglavju najprej predstavila podatke in informacije kot pomembne sestavine pri procesu odločanja. Nato nadaljujem s predstavitvijo samega odločanja, predstavim, kaj odločanje sploh je, ter podam vrste odločanja. V osrednjem delu teoretičnega dela diplome sem na kratko predstavila notranje organizacijske sestave. Med njimi sem izpostavila komunikacijsko in koordinacijsko sestavo ter ju podrobneje raziskala, saj menim, da sta za funkcijo ravnateljstva zelo pomembni in da se preko njiju kaže uresničevanje oziroma krepitev oblasti, moči in vpliva posameznikov. V tem poglavju sem opredelila tudi pojme oblast, moč in vpliv. V zadnjem poglavju teoretičnega dela sem se poglobila v informacije in informacijski sistem ter njihov vpliv na oblast, moč in vpliv ravnateljev.

V praktičnem delu diplomske naloge (šesto poglavje) so predmet obravnave izidi odgovorov na vprašalnik, s katerim sem želela preveriti vlogo informacij pri oblikovanju in udejanjanju oblasti, moči in vpliva. Vprašalnik sem razdelila med zaposlence združb na višjih položajih organizacijske strukture. Zaradi pomanjkljivih izidov, zbranih s prvo anketo, sem pripravila še intervju. Iz izidov odgovorov na anketo in intervju skušam preveriti, v kolikšni meri zaposleni občutijo omejevanje dostopnosti do informacij v združbah z namenom omejenega in varnega opravljanja delovnih nalog zaposlencev ter v kolikšni meri zaposleni pri udejanjanju oblasti, moči in vpliva občutijo informacijsko prikrajanje.

Ugotavljam, da med teorijo in prakso ni velikega razkoraka. V veliki meri se zaposleni v združbah niti ne zavedajo, da jim je dostop do informacij omejen in s tem tudi njihovo delovanje. Informacije v združbah morajo biti sicer delno omejene in dostopne le tistim osebam, ki jih za svoje delo potrebujejo. Čeprav se dogaja, da si nekateri z zlorabo informacij krepijo svojo oblast, moč in vpliv, lahko tudi informacije same po sebi, ne da bi se jih prizadeti posameznik zavedal, le-temu včasih okrepijo ali oslabijo oblast, moč in vpliv.

Ključne besede:

Informacije, ravnateljstvo, odločanje, oblast, moč, vpliv.

SUMMARY

Nowadays only a few firms (and also other types of social units) succeed at making business without contemporary information technologies. Therefore, information carry a great importance so much in business world as well as in everyday's life. Faced with a large amount of information it is important to realize that their uncontrolled use may lead to their misuse and manipulation.

In this thesis I examine how information affect the design and establishment of authority, power and influence in social units – organizations. In the first chapter of the theoretical part of the graduate work I presented the data and information as an important element in the decision-making process. Then I continued with the presentation of the decision making, I presented what decision making is and types of decision making. In the central part of the theoretical part of the thesis I briefly presented the internal organizational structures. Among them I emphasized communication and coordination structure because I believe, they are the most important in management and that through them the execution and strengthening of authority, power and influence of individuals can be seen. In this chapter I also defined the concepts of authority, power and influence. In the last chapter of the theoretical part I examined information and information systems and their impact on power, strength and influence of managers.

In the practical part of the thesis (sixth chapter) I dealt with the results of a questionnaire with which I wished to ascertain the role of information in the design and actuation of authority, power and influence. I distributed the questionnaire among those employees of firms who occupy senior positions in the organizational structure. Due to lack of results of the first survey I have prepared a further interview. With the results of the survey and the interview I try to ascertain the extent of awareness of the restriction of access to information in the firms which is reduced with the aim to provide limited and safe job performance of the employees and the extent of awareness of application of the authority, power and influence on employees.

I establish that there is not a large gap between theory and practice. Often the employees in the firms are not even aware that their access to information is limited and, hence, their operation. Information in firms should be partly limited and available only to people who need them for their work. Although it happens that some people strengthen their authority, power and influence with the misuse of information, the information itself can, without the affected individual being aware of them, sometimes enhance or weaken his authority, power and influence.

Keywords:

Information, management, decision making, authority, power, influence.

1 UVOD

1.1 Namen, cilj, metode

1.1.1 Namen in cilji naloge oziroma raziskave

Namen diplomske naloge je spoznati, ali in kako (lahko) ravnatelj pri procesu odločanja uporabijo ali zlorabijo razpoložljive informacije ter ugotoviti vpliv prikrajanja informacij na oblikovanje njihove oblasti, moči in vpliva.

Cilji diplomske naloge je odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Katere informacije ravnatelj potrebujejo pri svojem delu?
- “V kolikšni meri nosilci odločanja v združbi sproti prejemajo informacije o poteku dogajanja za nadzor (z vidika zadovoljitve pogostosti in jedrnatosti, ki mora ustvariti vsebinsko povezovanje dejavnosti delov sistema)?” (Mihelčič, 2003, 97)
- Ali ravnatelj zbrane informacije uporabijo v korist združbe ali v svojo korist?
- Ali ravnatelj zbrane informacije prikrajajo?
- Ali ravnatelj zlorablja informacije?

1.1.2 Predvidene metode dela

Pri izdelavi diplomske naloge bom proučila, opisala in primerjala domačo in tujo literaturo ter literaturo, ki je dostopna na svetovnem spletu.

Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja v več podjetjih bom kot orodje raziskovanja uporabila anketo. Vprašanja bodo odprtega in zaprtega tipa.

Informacije bom pridobivala tudi z opazovanjem.

1.2 Opredelitev oziroma opis problema, ki je predmet raziskovanja

Ravnateljstvo je zapleten proces. Bistvo ravnateljstva je sprejemanje odločitev, ki z urejanjem razmerij ohranjajo dinamično ravnovesje med zaposleni ter hkrati prispevajo k uresničevanju ciljev združbe. Ravnatelj tako sprejemajo raznovrstne odločitve; nekatere so rutinske, druge so bolj kompleksne. Bolj splošno povedano, ravnateljstvo pomeni, da morajo ravnatelj kljub negotovosti ugotavljati, kaj narediti, ob tem pa morajo imeti pregled nad ogromno količino možnostno ustreznih informacij.

Da bi človek lahko sprejemal kakovostne odločitve, mora imeti na voljo ustrezne informacije. Informacije so za ravnatelj pomembne tako pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev kot tudi pri strateškem in izvedbenem načrtovanju. Zato morajo biti pozorni, da imajo pregled tudi nad pretokom veljavnih, zanesljivih in točnih informacij. Pri tem se predvsem zanašajo na informacijski sistem združbe, ki ga lahko opredelimo kot množico medsebojno odvisnih sestavin (strojna oprema, programska oprema, ljudje), ki zbirajo, obdelujejo, hranijo in porazdeljujejo podatke in s tem podpirajo delovni proces v združbi. Naloga informacijskega sistema je zagotavljanje informacij za nosilce na vseh ravneh odločanja.

Ravnatelji si pri svojem delu pomagajo tudi z oblastjo, ki jo prinaša njihov položaj oziroma status v združbi, ter drugimi oblikami moči in vplivom. Moč, vpliv, oblast in kontrola pa sodijo tudi med temeljne dejavnike pri oblikovanju družbenih sestav in procesov ter družbenega razslojevanja in integracije. Količina moči, s katero razpolaga posameznik ali skupina, je povezana s številnimi dejavniki, pri katerih ima moč odločujočo vlogo.

2 VSEBINA DELA RAVNATELJEVANJA

2.1 Informacijske potrebe ravnateljstva

Za vse gospodarske združbe – podjetja je značilno, da skušajo doseči vnaprej postavljene cilje z namenom, da ustvarijo dobiček. Za doseganje teh ciljev je potrebno sprejemati poslovne odločitve, za kar pa so potrebne ustrezne informacije. Sicer lahko odločitev sprejmemo tudi brez nekaterih potrebnih informacij, vendar je tveganje v tem primeru veliko. Z ustreznimi in kakovostnimi informacijami lahko tveganje, da bo odločitev nepravilna, precej zmanjšamo, nikoli pa ga ne moremo popolnoma odstraniti. Kajti skoraj nikoli nimamo na razpolago popolnih informacij.

Brez ustreznih in pravočasnih informacij, si ne moremo več predstavljati uspešnega odločanja. Pomanjkanje kakovostnih informacij onemogoča dolgoročno obvladovanje razmer, tako na ravni upravljanja in usmerjanja kot tudi ravnateljstva poslovnih sistemov (povzeto po: Fojkar, 1995; 32).

Prav tako se mora sodobni ravnatelj zavedati, da informacij, ki jih imajo na voljo upravljalci in ravnatelji, ni vedno koristno ali pravilno ohraniti samo zase, temveč jih kaže pogosto posredovati tudi podrejenim (povzeto po: Srića in drugi, 1995; 32). Zato morajo biti informacije za ravnateljstvo prilagojene ravnateljstvu poslovnega sistema. Ni dovolj, da so informacije prilagojene zgolj specifičnim potrebam posameznih odločitev, prilagojene morajo biti tudi sposobnostim ravnatelja, tako, da jih bo le ta razumel in jih znal učinkovito uporabiti. Informacijski sistem mora torej selekcionirati in usmerjati pretok informacij, kar pomeni, da mora k uporabniku usmerjati tiste informacije, ki bodo zanj imele nek pomen. Selektivnost je zatorej ena bistvenih sestavin kakovosti konkretnega informacijskega sistema (povzeto po: Fojkar, 1995; 32).

2.2 Podatki in informacije

Najprej si bomo pogledali, kaj je podatek in kaj informacija.

Informacija je pojem, ki je na splošno znan in je pogosto v uporabi, vendar pa se natančne narave tega pojma ne da enostavno ne opisati ne doumeti (povzeto po: Resinovič, 1994; 27).

“Podatki služijo predstavitvi informacij in so odraz nekega stanja, zato so nevtralni. Informacije pa izražajo pomen, ki ga pripisujemo podatkom, in so v domeni človekove predstave. So z določenim problemom povezana in na ciljno skupino prejemnikov naslovljena sporočila. Kar pomeni informacija oblikovalcu, ne pomeni nujno tudi prejemniku. Če v skupku podatkov, združenih v sporočilu, prejemnik ni zaznal nevarnosti ali priložnosti, potem ni dobil informacije, temveč podatek” (Fojkar, 1995; 31).

Podatek je torej nevtralno sporočilo o določenem dejstvu. Predstavlja surovino za oblikovanje informacij. Izražen je z znaki, sliko ali zvokom. Primeri vrst podatkov so: številka izdelka, številka zaposlenca, datum, naročena količina in podobni. Podatek ima lastnosti:

- zanesljivosti,
- točnosti,

- starosti,
- zgoščenosti,
- uporabnosti,
- pogostnosti uporabe.

“Podatek je na nek način ugotovljeno dejstvo, ki odraža neko stanje ali dogodek v matičnem sistemu ali njegovem okolju. Podatek je torej pojem, ki je vezan na sistem: opisuje neko dejstvo, pojav ali lastnost sistema oziroma njegovega okolja. Informacija pa je pomen, ki ga ima tako dejstvo za uporabnika. Je torej pojem, ki je usmerjen k uporabniku. Podatki obstajajo brez ozira na uporabnika – če pa imajo zanj nek pomen, neko novo spoznanje, pa postanejo informacija, ne glede na to, ali se ta pomen pojavi pri podatku v njegovi (sic!) izvorni ali predelani obliki” (Resinovič, 1994; 28).

Informacija je namensko usmerjeno in nekomu namenjeno sporočilo, ki mu omogoči ali olajša sprejem odločitve. Informacije morajo biti (Mihelčič, 2003; 466):

- pravočasne,
- zanesljive,
- natančne,
- jedrnate,
- pomembne,
- celovite in
- nosilke zaupanja v sistem.

“Oblikovanje informacij je izrazito ustvarjalno delo, pri katerem moramo upoštevati sposobnost in usposobljenost tistega, ki informacije prejema, za njihovo razumevanje. Informacije imajo v sodobnem svetu čedalje večji pomen. Navadno ne moremo trditi, da je na voljo premalo informacij. Največkrat jih je dovolj, res pa so pogosto podane v taki obliki, ki je težko razumljiva in za uporabnika neprimerna” (Turk, 1979; 12).

“Zahtevane značilnosti kakovostnih informacij so naslednje:

- popolnost,
- natančnost,
- razpoložljivost,
- spoznavnost.

Informacije so ključna poslovna prvina poslovnega sistema in njihovo pravilno obravnavanje je usodnega pomena za obstoj in razvoj kompleksnega poslovnega sistema. Informacije so podlaga za odločanje pri načrtovanju, ustvarjanju in nadziranju. V tem je njihova namenska usmerjenost. Cilj informacijskega procesa je potemtakem pridobivanje ustreznih informacij največje možne vrednosti ob za to najmanjših potrebnih stroških – gledano dolgoročno” (Fojkar, 1995; 33).

Že nekajkrat se je pojavila besedna zveza “popolne informacije”, ki potrebuje podrobnejšo razlago. V načelu lahko govorimo o popolnih in nepopolnih informacijah. V tem primeru pa nimamo več opravka s posebnimi vrstami informacij, temveč z označevanjem vsebinske popolnosti celotne skupine razpoložljivih informacij. Kadar razpolagamo z zanesljivimi informacijami o vseh velikostih, ki so potrebne pri sprejemanju kake poslovne odločitve, govorimo o popolnih informacijah. Kadar nasprotno kake informacije manjkajo ali niso zanesljive, govorimo o nepopolnih informacijah. Če so razpoložljive informacije nepopolne,

pomeni, da manjka nekaj informacij, ki bi prav tako bile potrebne. Razpoložljive informacije so skoraj vedno le del potrebnih informacij, zato nikoli ne morejo številčno presegati potrebnih informacij (povzeto po: Turk, 1978; 19-20).

“Tudi v zvezi s podatki moremo govoriti o popolnih in nepopolnih podatkih. Kadar razpolagamo z zanesljivimi podatki, ki so potrebni pri oblikovanju kake informacije, govorimo z vidika te informacije o popolnih podatkih. Kadar nasprotno kaki podatki manjkajo ali niso zanesljivi, govorimo z vidika potrebne informacije o nepopolnih podatkih. Posledica nepopolnih podatkov je nezanesljiva informacija. Ker pa pri oblikovanju različnih informacij potrebujemo različne podatke, so lahko podatki z vidika kakšne informacije popolni, z vidika druge potrebne informacije pa nepopolni. Ni torej mogoče govoriti o popolnih in nepopolnih podatkih nasploh, temveč v prvi vrsti v povezavi z ustrezno informacijo, ki naj bi jo z njihovo pomočjo oblikovali. Absolutno nepopolni podatki pa so le tisti, ki ne ustrezajo resničnosti pojava, ki naj bi ga zajemali” (Turk, 1978; 20).

2.3 Informacijski sistem in njegove funkcije

Tehnološki dosežki informacijske družbe oblikujejo tehnološko podlago za nove načine poslovanja in organiziranja. Hitrost prehoda v informacijsko družbo in doseganje visoke ravni učinkovitosti in uspešnosti v njej je v marsičem pogojena z vzpostavitvijo učinkovitih oblik poslovanja: organiziranja, torej sodelovanja in povezovanja. Za vse oblike poslovanja pa velja, da lahko učinkovito delujejo le v primeru, če je njihovo delovanje podprto s sodobnimi tehnološkimi dosežki s področij informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij (povzeto po: M. Krisper, Bajec in drugi, 2003; 26).

Da ravnatelji lahko sprejemajo kakovostne odločitve, morajo imeti na voljo ustrezne informacije. Informacije so za njih pomembne tako pri sprotnem reševanju problemov in sprejemanju odločitev kot tudi pri strateškem in izvedbenem načrtovanju. Zato se pri tem zanašajo na informacijski sistem združbe.

Informacijski sistem lahko opredelimo kot množico medsebojno odvisnih sestavin (strojna oprema, programska oprema, ljudje), ki zbirajo, obdelujejo, hranijo in porazdeljujejo podatke in s tem podpirajo delovne procese v poslovnem sistemu (povzeto po: M. Krisper, Bajec in drugi, 2003; 135).

Osnovne sestavine informacijskega sistema so (Kobal, 1994; 28):

- informacijska tehnika (v angl.: *hardware*), ki predstavlja materialno osnovo informacijskega sistema,
- informacijska tehnologija (v angl.: *software*), ki predstavlja nematerialno osnovo informacijskega sistema,
- ljudje (v angl.: *lifeware*), ki vzdržujejo in ki uporabljajo informacijsko tehniko in tehnologijo,
- podatki (v angl.: *dataware*), ki vstopajo v informacijski sistem, ter
- metode in načini njihovega usklajevanja in povezovanja (v angl.: *orgware*); to so pravila glede informacijskih potreb, tokov in načinov obdelave podatkov.

“Informacijski sistem je urejen in organiziran sistem, ki uporabnike oskrbuje z vsemi potrebnimi informacijami za odločanje. Osnovne dejavnosti informacijskega sistema so zbiranje, shranjevanje, (sic!) obdelava in posredovanje ugotovitev končnim uporabnikom”

[7], Wikipedija, Informacijski sistem). Informacijski sistem je del poslovnega sistema združbe. Njegova naloga je zagotavljanje informacij za vse ravni odločanja.

“Sam informacijski sistem združbe, npr. podjetja, lahko opredelimo kot z oddajniki, prejemniki in kanali vgrajeno (k izvedbi skupne naloge združbe naravnano) možnostno oddajanje in (s)prejemanje (namenskih) sporočil (ali komuniciranje) na delovnih mestih ravnateljev ter izvajalcev in na drugih mestih odločanja (predvsem v upravljaljskih organih v združbi) v skladu z vlogo posameznikov in skupin, določeno s predpisi, ki svoj obstoj in razvoj zagotavlja z ustrežno informacijsko podporo uresničevanju ciljev združbe” (Mihelčič, 2003; 465).

“Pod ravnateljskim informacijskim sistemom pa razumemo urejen način ustvarjanja ter pridobivanja pomembnih in pravočasnih informacij, na katerih naj bi temeljile ravnateljske, vključno s poslovodnimi, odločitve. Z vso gotovostjo lahko trdimo, da noben dejavnik v združbi ne vpliva tako značilno na odločanje kot prav ravnateljski informacijski sistem” (Mihelčič, 2003; 465).

“Značilnost integriranega (ali povezanega in povezovalnega ali povezljivega) informacijskega sistema je tudi v tem, da hranimo vsa sporočila v skupni zbirki podatkov. Vsako sporočilo zajamemo za potrebe združbe kot celote le enkrat in ga nato hranimo v zbirki podatkov na enem, vsem pooblaščenim dostopnem, mestu. Podatke v teh sporočilih po potrebi predelamo v celovite informacije in posredujemo izbranim uporabnikom le tiste, ki jih potrebujejo za svoje delovanje (beri: tudi odločanje)” (Mihelčič, 2003; 466).

Informacijski sistem mora v podjetju opravljati naslednje naloge (Bobek, 1993; 23-25):

- zajemanje podatkov v podjetju,
- zbiranje podatkov iz okolja,
- obdelovanje podatkov,
- hranjenje podatkov,
- obveščanje uporabnikov,
- prenašanje podatkov.

Naštete naloge mora informacijski sistem opravljati zaradi oblikovanja informacij, ki jih ravnatelji potrebujejo v procesu odločanja.

Dober informacijski sistem ravnateljem torej omogoča, da lahko v vsakem trenutku dostopajo do zelenih informacij, ki jih potrebujejo v procesu odločanja in z njimi poljubno razpolagajo. Nato je odvisno od ravnateljev, kaj bodo z danimi informacijami storili in kako oziroma če jih bodo uporabili ali posredovali ostalim.

3 ODLOČANJE RAVNATELJEV IN INFORMACIJE

3.1 Odločanje kot vsebina dela ravnateljev

Bistvo ravnateljstva je proces odločanja o vsebinah, s katerim se ravnatelji srečujejo pri svojem delu. Zato si bomo sedaj pogledali kako je odločanje opredeljeno.

“Proces odločanja je stalen sopotnik sprotnega obvladovalnega procesa, oba pa pomagata uresničevati strategijo združbe in z oblikovanjem razmerij vzpostavljati organizacijske sestave” (Mihelčič, 2003; 284). “Sposobnost človeka, da razrešuje probleme in sprejema odločitve ima odločilen vpliv na delovanje družbenih sistemov” (Resinovič, 1994; 15).

Odločanje lahko pojmuje kot del procesa reševanja problema. Samo odločanje kot proces predvideva obstoj vsaj treh stvari:

- potrebe, razloge za odločitev,
- različne rešitve,
- merila, na podlagi katerih izbiramo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1992; 25).

V zapletenih odločitvenih procesih se soočamo s problemom izbire (v angl.: *problem of choice*) (Simon, 1977; v Bohanec in Rajkovič, 1999; 487). Iz množice različic (objektov ali akcij) je cilj:

- izbrati tisto različico, ki najbolj zadovolji namere ali cilje odločevalca ali pa
- razvrstiti različice od najboljše do najslabše (Bohanec in Rajkovič, 1999; 487).

V odločitvenem procesu iščemo torej tisto različico, ki najbolj ustreza ciljem. Sliši se enostavno, vendar se ob tem lahko pojavljajo številni problemi in omejitve (Rajkovič, 2001; 9-10):

- Cilji so zapleteni, nepopolni, negotovi. Pri skupinskem odločanju so lahko tudi protislovni ali neuskkljeni.
- Različice so slabo ali nepopolno opredeljene, nepoznane. Dodaten problem predstavlja veliko število različic, ki jih je treba obdelati.
- Parametri, ki vplivajo na odločitev, so slabo opredeljeni, neznani, spregledani, težko merljivi. Lahko da jih je veliko število.
- Pri odločanju se srečujemo z omejitvami prvin. Lahko so časovne, kadrovske ali druge. Velika omejitev je pomanjkljivo poznavanje problemskega področja.
- Pojavljajo se tudi metodološke omejitve, kot so omejena smotrnost (racionalnost) odločevalcev, teoretični problemi ter problem merjenja kakovosti odločitve.

Razlog za odločanje se kaže kot spoznavanje problemskega stanja. Z odločanjem poskušamo odpraviti ali preprečiti problemsko stanje, in sicer tako, da odkrivamo možne probleme. Obstoj različnih rešitev ali alternativ pomeni, da isti problem lahko razrešimo na različne načine. Merila za odločanje predstavljajo sodila, na podlagi katerih razvrstimo rešitve na bolj ali manj uspešne in nato izberemo najuspešnejše alternative (povzeto po: Rozman, 1993; 25-26).

Mihelčič (2003; 285) navaja, da lahko odločanje pojmuje kot del procesa reševanja problema. Reševanje problema je mogoče razdeliti v več zaporednih faz ali stopenj:

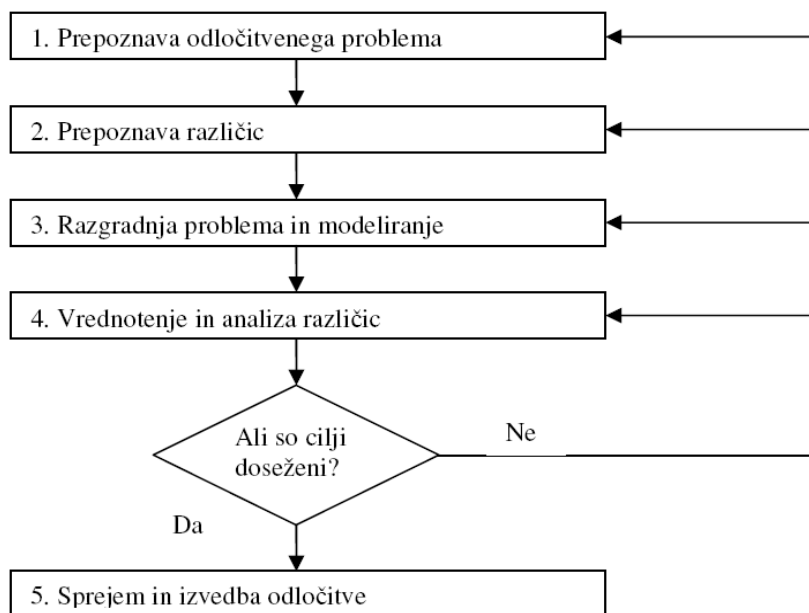
- 1) opredeljevanje problema v problemskih razmerah,

- 2) iskanje in obdelava možnih različnih rešitev problema,
- 3) izbira najboljše rešitve na podlagi kakšnega sodila,
- 4) preizkus in presoja rešitve ter praktična izvedba in
- 5) ocena izvedbe in s tem tudi odločitve.

Odločanje zajema stopnje od 1 do 3.

Bohanec (2006; 19) navaja, da odločitvena analiza predlaga sistematičen pristop k reševanju odločitvenih problemov. Odločitveni proces razdeli na posamezne stopnje oziroma faze (slika 3.1), v okviru katerih potekajo naslednje dejavnosti:

- strukturiranje (formalizirano urejanje) in razgradnja odločitvenega problema na manjše in lažje obvladljive podprobleme;
- analiza dostopne informacije o odločitvenem problemu, podatkov o različicah;
- analiza negotovosti in tveganja ob upoštevanju preferenc – prednostnih ciljev odločevalca;
- uporaba vseh teh informacij za optimalno ali vsaj čim boljše (zadovoljivo) doseganje ciljev odločanja.)



Slika 3.1: Stopnje odločitvenega procesa (prirejeno po: Bohanec, 2006; 20).

“V prvi stopnji prepoznamo (identificiramo) odločitveni problem, oblikujemo odločitveno skupino in naredimo načrt nadaljnjih stopenj.

V drugi stopnji opredelimo različice. Poleg tega, da navedemo znane različice, je lahko zelo pomembno, da poskušamo dejavno poiskati in oblikovati nove različice, takšne, na katere morda sprva nismo niti pomislili.

V tretji stopnji razgradimo odločitveni problem na podprobleme in zgradimo enega ali več modelov. V splošnem gre za matematične ali grafične modele, s katerimi lahko opišemo in opredelimo najpomembnejše sestavine odločitvenega problema. Sestavine so:

- 1) **Struktura** (sestava) **odločitvenega problema**. Tu se vprašamo, ali je možno odločitveni problem razgraditi na manjše in po možnosti lažje obvladljive odločitvene

podprobleme. Na kakšen način so ti problemi med seboj povezani oziroma odvisni drug od drugega? Ali gre za zaporedje odločitev (zaporedno odločanje) ali pa so odločitve vzporedne in med sabo neodvisne?

- 2) **Sodila.** V modelu opredelimo sodila, ki jih je treba upoštevati pri vrednotenju in izbiri različic. Posebej je pomembno, da ne spregledamo sodil, ki bistveno vplivajo na odločitev (načelo polnosti). Pri oblikovanju sodil poskušamo izpolniti tudi nekatere druge zahteve, kot so *neredudantnost* (neodvečnost – ne uporabljamo sodil, ki so odveč in ne vplivajo na odločitev), *ortogonalnost* (medsebojna neodvisnost) in *operativnost* (izvedljivost, merljivost) sodil. Za vsako sodilo določimo, katere njegove vrednosti so najbolj in katere najmanj zaželene.
- 3) **Preference** (prednostni cilji). V tesni povezavi s sodili so preference, se pravi izraženo subjektivno mnenje odločevalca o tem, katere različice so bolj zaželene od drugih oziroma katera sodila so pomembna in kako jih med seboj povezujejo pri vrednotenju sodil.
- 4) **Negotovosti.** V modelih opisujemo tudi negotovost oziroma tveganje, do katerega lahko pride pri naši odločitvi. Vprašati se moramo, kateri so tisti pojavi oziroma procesi ali dejavnosti, ki jih ni mogoče nadzorovati, vendar lahko bistveno vplivajo na našo odločitev. Ali lahko opredelimo možne izide tega dogajanja? Ali je možno oceniti verjetnosti teh izidov in kakšne so?

V četrti stopnji uporabimo model zato, da z njim ovrednotimo in analiziramo različice. Za vsako različico tako pridobimo neko oceno kakovosti ali koristnost glede na zastavljene cilje odločitvenega problema. Ob tem navadno ocenimo tudi tveganje pri izbiri različice. Na osnovi teh izračunov lahko različice uredimo od najboljše do najslabše ter med njimi izberemo najboljšo; to je praviloma različica z najvišjo koristnostjo in še sprejemljivim tveganjem. V tej stopnji torej sprejememo odločitev” (Setnikar, 2008; 14-16).

Vsaka odločitev se nanaša na neko vsebino, ki je npr. povezana s/z (Mihelčič, 2003; 288):

- a) prvino poslovnega procesa
- b) poslovnim učinkom
- c) denarjem
- d) posameznimi funkcijami
- e) celotno združbo.

Odločanje v združbah poteka v različnih razpoloženskih oblikah za odločanje. Poznamo štiri take oblike, ki skupaj tvorijo “teorijo” o tem, kakšni so okviri odločitve. To so (Mihelčič, 2003; 288):

- 1) “nesporna” rešitev problema,
- 2) sprotno izogibanje problemu negotovosti,
- 3) uveljavljanje popravljalnih ukrepov v iskanju problemov,
- 4) organizacijsko učenje.

“Odločitvene razmere za **“nesporna” rešitev problema** so podane z notranjimi razmerami v največjem številu združb v večjem delu časa. Ker pri sprejemanju odločitev dosegamo “soglasje” ob sicer nejasnih splošnih ciljeh, pride v trenutkih, ko je treba preiti na uresničevanje sprejetega, do nesoglasij. Kakovost organizacije se tu zato pokaže kot izraz vzdržljivosti koalicije nasprotujočih si interesov.

Odločanje lahko poteka v treh različnih vrstah pogojev ali okolij: ustaljenih, tveganih ali negotovih. O ustaljenih pogojih ali razmerah govorimo, če razpolagamo z informacijami, ki

so zadostne za določanje posledic uveljavljanja vsake od razpoložljivih različic. Tvegano okolje ali razmere je značilno po pomanjkanju popolne gotovosti v zvezi z različnimi smermi delovanja, smo pa v položaju, ko razpolagamo z verjetnostjo nastanka posameznih dogodkov. Negotovo okolje ali pogoji pa so navzoči takrat, ko odločevalci, npr. ravnatelji, niso sposobni določiti verjetnosti posledic ali izidov posameznih različic reševanja problema.

Negotovost je nekaj, s čimer morajo živeti vse združbe. Proces urejenega odločanja naj bi v združbah obstajal tudi zato, da se izognemo negotovosti. Navkljub tako opredeljenem izhodišču se v združbah izogibajo delovanju na podlagi dolgoročnih napovedi; raje kot bi razvijali dolgoročne strategije, se skušajo sproti odzivati na informacije in reševati nujne probleme” (Mihelčič, 2003; 288-289).

“Iskanje problemov za **uveljavljanje popravljanih ukrepov** je orodje, ki ga uporabljajo združbe kot odziv na razmere, v katerih je treba določiti razpoložljive možnosti. Redno načrtovalno iskanje, npr. rutinsko kopičenje tržnih informacij, je pri tem razmeroma nepomembno. Iskanje je spodbujeno, to pomeni, da obstoj problema spodbuja iskanje poti za njegovo obravnavanje in reševanje. Ko je pot odkrita, iskanje preneha. Iskanje je običajno ozko usmerjeno. Ko se problem pojavi, se iskanje rešitve osredotoči blizu stare rešitve. Posledica tega je, da takšni iskalni postopki ovirajo izrabo povsem novih možnosti” (Mihelčič, 2008; 305).

“Pri **organizacijskem učenju** združbe uresničijo potrebno prilagoditev člani združbe. Na podlagi dogodkov in izidov prihaja do prilagoditve ciljev in to z oceno še zanimivih preteklih izkušenj v združbi ter v drugih primerljivih združbah. Sprememba ciljev usmerja pozornost na prilagojevanje, pri čemer sodelujoči obravnavajo različne nize dogodkov ali problemov. Ob tej razpoložljivi obliki pa se odpirajo vprašanja prenosa znanja, skrivanja znanja, možnosti kopičenja znanja, pripravljenost sprejemati znanje od drugih itn.” (Mihelčič, 2003; 289).

V procesu odločanja smo priča številnim pritiskom, ki so posledica povezav med stališči posameznikov in zahtevami združbe. To so (Mihelčič, 2003; 289):

- 1) pritiski, ki težijo k smotrnosti;
- 2) organizacijsko - ravnateljevalsko pogojeni pritiski in
- 3) politični pritiski.

“V podjetjih kot gospodarskih združbah imamo pri odločitvah torej opraviti tako s formalnimi postopki in političnimi manevri kot s hladno racionalnostjo. Vsaka odločitev, sprejeta v združbi, utegne torej, če bo uresničena, spremeniti družbeni položaj posameznika, pa naj je pri tem posameznik (so)odločevalec ali ne.

Nosilci odločanja morajo (v sistemih združb) upoštevati tri stvari. Poznati morajo stanje celotnega sistema (ali njegovega ustreznega dela), možne spremembe v tem stanju in učinke, ki bi jih njihove odločitve lahko imele na sistem.

V združbah lahko opazimo, da se posamezniki borijo za pravico sodelovanja v procesu odločanja, potem pa celo za njih ugodnih izidov (pravice) odločanja ne uresničujejo s kakšno posebno zagrizenostjo. Tako zanemarjajo nekatere informacije, zahtevajo pa druge, pa nato tudi te puščajo ob strani; vse bolj pa se razvna bitka glede uveljavitve neke politike.

Ko je politika ali usmeritev sprejeta, obstaja včasih le še majhen interes za njeno uresničevanje. Eden od razlogov za tako očiten nesmisel je v tem, da je za njegove

(možnostne) udeležence proces odločanja zelo pomemben že sam po sebi. Proces odločanja se zares pogosto bolj usmerja z odnosi med udeleženci procesa kot pa z dejansko odločitvijo” (Mihelčič, 2003; 289-291).

Kot vidimo, je odločanje lahko zelo zapleten proces, ki na nosilca odločanja izvaja različne pritiske. Ti pritiski lahko na odločevalca delujejo konstruktivno, lahko pa tudi destruktivno. Zato je zelo dobro, da je nosilec odločanja natančno seznanjen s posledicami svojih odločitev ter s samim procesom odločanja.

V nadaljevanju si bomo ogledali različne delitve odločanja. Podrobneje pa bom predstavila posamično in skupinsko odločanje.

3.2 Vrste odločanja

3.2.1 Različne členitve odločanja

V življenju se stalno odločamo. Stalno se srečujemo z razmeroma enostavnimi, vsakodnevnimi odločitvami. Na vsake toliko časa pa moramo sprejeti kako odločitev, ki bo imela velik vpliv na naše življenje in morda tudi na življenje drugih ljudi. Take odločitve so npr. izbira vrste študija, izbira zaposlitve, nakup stanovanja, ... Za take odločitve lahko rečemo, da so zahtevne.

Za začetek lahko torej odločitve razdelimo na:

- rutinske in
- zahtevne.

Po pogostosti jih delimo na:

- enkratne in
- ponavljajoče.

Po posledicah pa jih lahko delimo na:

- kratkoročne ali
- dolgoročne.

Glede na raven tveganja jih delimo na (A. Krisper, 2006; 35; Bohanec, 2006; 32):

- odločitve v gotovosti,
- odločitve v tveganju in
- odločitve v (popolni) negotovosti.

“O odločitvah v gotovosti govorimo takrat, ko so v trenutku odločitve na voljo vse potrebne informacije o različicah, posledice odločitve pa so z gotovostjo znane, zanesljive in natančno določene. Takšno odločanje je v praksi zelo redko. Primer je, recimo, izbira načina plačila izdelkov v trgovini. Izbiramo lahko med plačilom z gotovino ter plačilom z bančno kartico ali kreditno kartico.

Pri odločanju s tveganjem se srečamo s pojavi, na katere nimamo vpliva, vendar lahko vsaj približno ocenimo verjetnosti posameznih izidov teh pojavov. V tem primeru posledic odločitve ne moremo natančno napovedati, lahko pa jih na osnovi verjetnosti ocenimo in analiziramo stopnjo tveganja. Tako lahko na primer pri volitvah ugotovljamo verjetnosti

izidov z javnomnenjskimi raziskavami ter na tej osnovi napovemo končne izide, pri čemer vedno obstaja določeno tveganje in možnost presenečenja.

Odločanje v negotovosti nastopi, kadar ni mogoče napovedati vseh možnih izidov kakega pojava oziroma je verjetnost teh izidov neznana ali pa skoraj povsem neznana. Predvsem je težko napovedati izide na novih področjih, kjer še ni preteklih izkušenj, recimo napovedati odziv kupcev pri uvajanju povsem novega izdelka na trg” (Setnikar, 2008; 18-19).

“Pri izbiri najboljše rešitve se lahko srečujemo s:

- programiranim (usmerjeno izbiro) ali
- neprogramiranim (zapleteno izbiro) odločanjem.

Prvo je ponavljajoče, ustaljeno in precej togo. Drugo pa je odprto v probleme, zahteva odprtega duha, logiko večsmerne usmeritve, pripravljenost za komuniciranje, sposobnost obstranskega ali lateralnega mišljenja; v trenutku odločanja mora biti nosilec odločanja sproščen in imeti mora čim širše obzorje” (Mihelčič, 2003; 287).

Posamezniki ali skupine poskušajo izbrati primerno rešitev danega problema. Čeprav se odločitve, ki jih sprejemamo, med seboj lahko zelo močno razlikujejo glede na pomembnost in posledice, pa je sam proces odločanja podoben v vseh primerih. Najsi gre za odločitev o tem, katero kravato bomo zjutraj izbrali k naši obleki, ali pa o tem, ali bomo sprejeli ponujeno službo v drugi združbi, v obeh primerih bomo do odločitve prišli po podobni poti.

Organizacijsko lahko razlikujemo dve vrsti odločanja (Mihelčič, 2003; 294):

- posamično odločanje, ko odloča posamezen član združbe, in
- skupinsko odločanje, ko odloča skupina članov.

V nadaljevanju si bomo ti dve vrsti odločanja podrobneje ogledali.

3.2.2 Posamično odločanje

“Posamično odločanje je upravičeno predvsem tedaj, če je odločitev lahka in preprosta: v izrednih okoliščinah, ko je treba na hitro ukrepati ali če skupina ne pozna položaja v zadostni meri ali nima dovolj zanimanja za odločitev. Ta vrsta odločanja pogosto ni priljubljena niti med ravnatelji. Kajti tisti, ki odloča, je povezan tudi z (ne)uspehom odločitve, je torej odgovoren za posledico odločitve. Če je odločitev pomembna, je lahko odgovornost zelo velika in je posameznik pogosto ne more prevzeti sam, še zlasti, kadar je treba v odločitvi strniti preveč različnih dejavnikov, ki posamezniku niso dovolj znani.

Iz povedanega sledi tudi ugotovitev, da ne kaže sprejemati odločitev namesto drugih. Nekateri nepotrpežljivi ravnatelji se namreč v nujnih primerih in krizah ne morejo upreti skušnjavi, da sprejemajo odločitve namesto svojih sodelavcev. Posledica tega je, da tako sprejete odločitve, pa čeprav so pravilne, slabo vplivajo na (organizacijsko) kulturo združbe” (Mihelčič, 2003; 294).

Večino odločitev posamezniki sprejemajo posamično. Ko so znanstveniki proučevali proces posamičnega odločanja, so ugotovili, da ta lahko poteka po enem od naslednjih modelov (povzeto po: [4], Pagon):

- 1) optimalni model,

- 2) model omejene racionalnosti,
- 3) model implicitnega favorita,
- 4) intuitivni model.

Optimalni model, imenovan tudi racionalno-ekonomski model, predstavlja opis tega, kako bi posamezniki morali ravnati, kadar sprejemajo odločitve. Ta model ima šest stopenj, ki so (povzeto po: [4], Pagon):

- 1) ugotovitev potrebe po sprejetju odločitve,
- 2) postavitve odločitvenih kriterijev (sodil),
- 3) določitev teže (pomembnosti) posameznih sodil,
- 4) postavitev vseh možnih različnih odločitev,
- 5) ocenjevanje vseh različnih odločitev, in
- 6) izbira najboljše različice.

Predpostavke tega modela temeljijo na zasnutku racionalnosti, ki predpostavlja, da je tisti, ki sprejema odločitve, povsem logičen in objektiven, da ima na razpolago vse potrebne podatke, povsem jasne cilje in sodila ter dovolj časa, da sprejme optimalno odločitev.

Tak model lahko uporabimo, kadar gre za preproste odločitve, z majhnim številom možnosti in sodil, ki jih je potrebno upoštevati. Ko pa postanejo odločitve bolj zapletene in izidi negotovi, ko vsa sodila sploh niso znana ali težko merljiva, pa tudi cilji niso povsem opredeljeni, postane optimalni model neuporaben. V takih primerih posamezniki uporabijo katerega drugega od naslednjih modelov (povzeto po: [4], Pagon).

Model omejene racionalnosti, imenovan tudi administrativni model, predpostavlja, da tisti, ki sprejema odločitev, sicer poskuša biti racionalen, vendar v omejenih okvirih (omejene informacije, omejene kognitivne sposobnosti – sposobnosti razumevanja, obdelovanja, shranjevanja in posredovanja informacij). To pomeni, da posameznik ne bo proučil vseh možnih odločitev po vseh možnih sodil, pač pa da se bo omejil na bolj očitne različice, ki jih bo ocenjeval z omejenim številom sodil. Z iskanjem bo prenehal, ko bo našel prvo sprejemljivo odločitev. Za razliko od optimalnega modela, kjer najprej proučimo vse možne različice in zato njihov vrstni red ni pomemben, pa je pri modelu omejene racionalnosti vrstni red različic še kako pomemben. Ljudje namreč najprej proučimo tiste različice, ki obstoječega stanja ne spreminjajo preveč in ki so nam bolj domače, za konec pa pustimo tiste, ki so bolj neobičajne in ki močno spreminjajo obstoječe stanje. Ker pri tem modelu različice proučujemo le toliko časa, da najdemo prvo sprejemljivo različico, ni čudno, da tiste odločitve, ki bi obstoječe stanje močno spremenile in bi bile morda optimalne, sploh nimajo pravih možnosti.

Značilnosti modela omejene racionalnosti so močno podobne v poglavju 3.2.1 predstavljeni Mihelčičevi razpoloženski obliki za odločanje – uveljavljanje popravljalnih ukrepov v iskanju problemov. Tako kot pri modelu omejene racionalnosti tudi v tej razpoloženski obliki za odločanje, iskanje poti in različic za obravnavanje in reševanje problema preneha, ko je odkrita prva sprejemljiva odločitev. Prav tako je tudi iskanje pri modelu omejene racionalnosti enako kot pri izpostavljenih Mihelčičevi razpoloženski obliki za odločanje, ozko usmerjeno. Pri obeh se iskanje rešitve problema osredotoči blizu stare rešitve in tako ovira izrabo povsem novih možnosti.

Model implicitnega favorita, ki ga posamezniki uporabljajo pri sprejemanju kompleksnih in nerutinskih odločitev, predpostavlja, da posamezniki kompleksne probleme najprej

poenostavijo. Pri modelu omejene racionalnosti se je ta poenostavitev odrazila v omejenem številu različic in sodil za oceno njihove primernosti, pri tem modelu pa se odrazi tako, da se posameznik odreče racionalnosti in objektivnosti. Tako posameznik že v samem začetku odločitvenega procesa izbere neko različico. Nadaljevanje odločitvenega procesa je namenjeno zgolj dokazovanju tega, da je ta različica resnično najboljša. Posameznik seveda navzven poskuša prikazati, da gre za racionalno izbiro, zato običajno postavi še nekaj različic, vendar z namenom, da bi dokazal pravilnost vnaprej izbrane različice. Značilen primer tega modela je izbor kandidatov za opravljanje nekega delovnega programa, pri čemer pa ima tisti, ki odloča, že izbranega kandidata. Kljub razpisu in razgovorom z vsemi kandidati pa ostali kandidati nimajo nobene možnosti, saj tisti, ki odloča, v razgovorih z njimi išče le dokaze za pravilnost svoje vnaprejšnje odločitve (povzeto po: [4], Pagon).

Intuitivni model je dolgo časa veljal za neracionalnega in neučinkovitega. Danes pa znanstveniki priznavajo, da lahko tudi ta model – pri nekaterih ljudeh in v določenih okoliščinah – privede do učinkovitih odločitev. Intuitivno odločanje je podzavesten proces, ki temelji na izkušnjah. Ker pa je proces podzavesten, posameznik sploh ne more racionalno utemeljiti svoje odločitve. Ponavadi ljudje v takih primerih rečejo: »Preprosto sem čutil, katera odločitev je prava!« Intuitivni model se običajno izkaže kot primeren, kadar je izpolnjenih naslednjih osem pogojev ([4], Pagon):

- 1) obstaja velika raven negotovosti,
- 2) obstaja zelo malo konkretnih izkušenj, na katere se lahko opremo,
- 3) posamezne spremenljivke so težko predvidljive,
- 4) obstaja zelo malo uporabnih dejstev,
- 5) obstoječi podatki ne nakazujejo ustrezne rešitve,
- 6) analitični podatki nam ničesar ne povedo,
- 7) vse možne različice se zdijo enako sprejemljive, in
- 8) čas za sprejem odločitve je omejen, treba se je hitro odločiti.

V takih primerih lahko intuitivni posamezniki svoje pretekle izkušnje podzavestno kombinirajo na način, ki privede do ustrezne odločitve. Problem seveda nastane, kadar posamezniki uporabljajo intuitivni model za odločanje v primerih, ko so na voljo vsi podatki za uporabo drugačnega modela. V takih primerih je sklicevanje na intuitivni model najpogosteje le izgovor za miselno lenobo (povzeto po: [4], Pagon).

Po vzoru katerega od predstavljenih štirih modelov odločanja se bo odločevalec v trenutku, ko mora sprejeti odločitev ravnal, pa je predvsem odvisno od trenutne situacije, odločevalčevega položaja v združbi in s tem povezano oblastjo, odločevalčevih osebnostnih značilnosti in izkušenj ter še od nekaterih dejavnikov, ki pri procesu odločanja vplivajo na osebo, ki sprejema odločitev.

3.2.3 Skupinsko odločanje

3.2.3.1 Opredelitev skupinskega odločanja

“Skupinsko odločanje je odločanje, v katerem lahko sodelujejo vsi ali pa vsaj več članov združbe. Glavni namen, ki ga želimo doseči s pritegnitvijo večjega števila sodelavcev v odločanje, je omogočiti posameznikom ugodnejše pogoje za njihov osebnostni razvoj ter možnost izražanja mnenja o vsebinah, ki jih zadevajo pri njihovem delu. Pogosto se šteje, da so odločitve, sprejete na ta način, tudi boljše” (Mihelčič, 2003; 294-295).

Pri posamičnem odločanju odločitev sprejme posameznik, zato je kakovost odločitve odvisna od njegovega znanja, sposobnosti, osebnostnih značilnosti, želja in potreb, motivov ipd. Čeprav je mnogo odločitev v združbi, kot bomo videli kasneje, potrebno sprejemati posamično, pa se je treba zavedati, da posamično odločanje predstavlja osiromašitev izrabe prvin, ki so združbi na voljo. Znani ljudski rek pravi, da »več glav več ve«, in to toliko bolj velja, kolikor bolj zapletena je dejavnost, ki jo združba opravlja. Danes je že zelo težko, če ne kar nemogoče, najti združbo, v kateri nadrejeni o vsem več vedo kot podrejeni in imajo vedno boljše zamisli. Zaradi tega se v zadnjem času v združbah vse bolj uveljavlja skupinsko odločanje, kjer vsi člani neke skupine sodelujejo v procesu izbire med dvema ali več različicami odločitev (povzeto po: [4], Pagon).

Poglavitne prednosti skupinskega odločanja so (povzeto po: Mihelčič, 2003; 295):

- pri zaposlencih vzbuja občutek, da so združbi potrebni, zato se tudi bolj navežejo na združbo;
- ljudje lažje sprejemajo spremembe, če sami sodelujejo pri pripravljanju ustrezne odločitve;
- pri sodelavcih razvija večji občutek odgovornosti, zaradi česar je potreben manjši nadzor ter manjše število disciplinskih ukrepov; posledično je ravnanje lažje in zahteva manj ravnateljev;
- običajno vodi k večji proizvodnosti dela, boljši kakovosti poslovnih učinkov, posledično pa se izboljšajo tudi razmerja med člani združbe ter zmanjša število izostankov z dela in menjavanje zaposlitev;
- s tem načinom je mogoče izboljšati odločitve, ker več sodelavcev bolje pozna več vidikov problema, ki ga je z odločitvijo treba razrešiti.
- sodelovanje v skupinskem odločanju predstavlja pomembno obliko učenja za člane skupine, saj se seznanijo s potrebami in cilji skupine in delovnega procesa, s pomembnimi dejstvi, z vplivom odločitve na delo, z mnenji in značilnostmi ostalih članov skupine ipd., kar običajno privede do večjega razumevanja in do boljšega dela.

Kljub tem prednostim pa bi vztrajanje na dosledni uporabi skupinskega odločanja za vse odločitve delo v združbi zelo hitro povsem ohromilo. Zato je pomembno, da ravnatelji vedo, kdaj kaže skupinsko odločanje uporabiti in kdaj ne.

Kot bistveni omejitvi skupinskega odločanja naj navedem (Mihelčič, 2003; 295):

- v skupini ne more vsak član enako vplivati na odločitev, nekateri pa pri tem sploh ne sodelujejo popolnoma trpno (ali pasivno) in
- (kot odločilna omejitev) skupina praviloma ni tista, ki bi mogla biti končno odgovorna za odločitev (kar še zlasti velja za lastniško upravljanje).

“Velikost skupine povečuje težavnost odločanja. Čim večja je skupina, tem težje je priti do odločitve. Velikost skupine od 4 do 9 članov, odvisno od problematike, se pojavlja kot možen odgovor na vprašanje, kolikšna je idealna velikost skupine, ki lahko smiselno in smotrno odloča” (Mihelčič, 2003, 295).

Sedaj pa si bomo ogledali, kdaj pravzaprav uporabiti skupinsko odločanje.

Ena od osnovnih vlog ravnatelja je tudi odločitvena vloga. Od njega se pričakuje, da bo sprejemal odločitve, ki bodo omogočile nemoten potek dela in se pozitivno odrazile na uspešnost združbe. Praviloma je torej ravnatelj tisti, ki v skupini ali združbi sprejema

odločitve. Ravnatelj mora zato skrbno izbrati tiste odločitve, za katere bo uporabil skupinsko odločanje in s tem odločitev prepustil skupini. Za to se bo odločil le takrat, kadar lahko pričakuje, da bo skupinsko odločanje učinkovitejše od posamičnega. Skupinsko odločanje je smiselno, če odločitev izpolnjuje naslednja sodila:

- 1) Odločitev bo pomembno vplivala na doseganje ciljev skupine.
- 2) Uresničitev odločitve bo zahtevala sodelovanje vseh ali vsaj večine članov skupine.
- 3) Za odločitev so potrebne informacije, s katerimi razpolagajo vsi ali vsaj večina članov skupine.
- 4) Večina članov skupine je zainteresirana za sodelovanje pri odločitvi.

Pri tem je treba upoštevati, da so ljudje praviloma motivirani in sposobni za sodelovanje pri odločanju o stvareh, ki so »v njihovem vidnem polju«, če se izrazimo s prisposobno. Za odločanje o stvareh, ki jih ljudje ne vidijo in ne doživljajo pri svojem vsakdanjem delu, so praviloma manj zainteresirani. Najpogosteje je skupinsko odločanje smiselno pri določanju ciljev skupine, sodil za merjenje uspešnosti in doseganja ciljev, delitvi dela, vlog in odgovornosti kakor tudi pri uvajanju sprememb v skupini, združbi ali v načinu dela.

Ko govorimo o uvajanju sprememb, pa ne smemo pozabiti pomembnega pravila. Odločitev o tem, ali bomo spremembe uvedli in kdaj, je nedvomno odločitev ravnateljev, ki ne more biti prepuščena skupini. Kako pa jih bomo uvedli, pa je lahko skupinska odločitev, pri kateri sodelujejo vsi člani skupine. Sedaj, ko vemo, da ima lahko skupinsko odločanje, če je uporabljeno za prave odločitve, veliko prednosti pred posamičnim odločanjem, pa se moramo vprašati, zakaj ga ravnatelji tako redko uporabijo. Za to obstaja vsaj pet razlogov:

- 1) *neznanje* (ravnatelji ne poznajo procesa skupinskega odločanja, ne vedo, kdaj ga kaže uporabiti in kdaj ne, ne poznajo prednosti takega odločanja);
- 2) *nezaupanje v znanje in sposobnosti podrejenih* (ravnatelji pri svojih podrejenih pogosto podcenjujejo znanje in sposobnosti, potrebne za sodelovanje pri odločanju);
- 3) *strah pred izgubo moči* (ravnatelji se neupravičeno bojijo, da bi s prepuščanjem odločitev skupini izgubili avtoriteto in vpliv na odločitve; v kolikor skrbno izbrane odločitve prepustijo skupini in s tem dosežejo boljše ugotovitve in večjo predanost članov skupine, se njihova moč samo še okrepi);
- 4) *strah pred konflikti* (ravnatelji se bojijo, da bi različni pogledi članov skupine privedli do konfliktov, ki bi slabo vplivali na skupino);
- 5) *strah pred izgubo časa* (ravnatelji se bojijo, da bi skupinsko odločanje vzelo preveč časa, tako da bi ga zmanjkalo za redno delo).

V kolikor se ravnatelji skupinskega odločanja lotijo na napačen način in brez ustreznega znanja, se vse našteje skrbi lahko uresničijo. Ustrezno znanje in skrbna izbira odločitev, ki jih bo ravnatelj prepustil skupinskemu odločanju, rešita probleme iz prvih treh točk. Da pa bi se skupinsko odločanje ne sprevrglo v prepire, ki bi skupini jemali čas za njeno redno delo, morajo ravnatelji zagotoviti urejen pristop k skupinskemu odločanju (povzeto po: [4], Pagon).

Na tem mestu naj omenim delo Kurta Lewina, predlagatelja (leta 1947) modela spreminjanja vedenja posameznikov, na skupinski dinamiki. Gre za opogumljanje posameznikov za sodelovanje pri odločanju in njihovo sprejemanje skupaj oblikovanih odločitev. Ta metoda se je kalila na spreminjanju kuharskih navad gospodinj v ZDA v II. svetovni vojni, ko je bilo treba gospodinje prepričati, da vnesejo v jedilnike svojih družin manj mesa - tako potrebnega pripadnicam in pripadnikom vojske ZDA na različnih bojiščih izven lastne države - in zato več drugih vrst hrane (povzeto po: Mihelčič, 2003; 54).

3.2.3.2 Stopnje v procesu skupinskega odločanja

Urejen proces skupinskega odločanja ima pet stopenj ([4], Pagon):

1. Postavitev ciljev in sodil za merjenje njihovega doseganja.
2. Razširitev različic.
3. Zožitev različic.
4. Analiza »za-proti«
5. Doseganje soglasja o najboljši različici.

Ravnatelj ali drug posameznik, ki ga ta določi, je zadolžen za vlogo koordinatorja in pospeševalca v tem procesu. Njegova skrb je, da skupina ne zaide z začrtane poti in da vzpodbuja sodelovanje vseh članov.

Postavitev ciljev in sodil za merjenje njihovega doseganja

Izkušnje kažejo, da je skupinsko odločanje mnogo bolj učinkovito, če se člani skupine najprej poenotijo glede cilja, ki ga z odločitvijo želijo doseči, kakor tudi glede sodil, s pomočjo katerih bodo merili doseganje tega cilja.

Razširitev različic

Da bi se izognili pogosti težnji skupin, na hitro sprejet vsaj približno sprejemljivo odločitev je potrebno potem, ko so cilji določeni, vztrajati na iskanju kar čim večjega števila različnih različic za njihovo doseg. Če imajo člani občutek, da poskuša skupina na hitro sprejeti odločitev, potem si ne upajo zavlačevati z dodatnimi predlogi, novimi zamislimi, nenavadnimi rešitvami ipd. V kolikor pa ravnatelj člane spodbuja k ustvarjalnosti in k iskanju novih rešitev, pride do pojava raznosmerne (*divergentne*) ustvarjalnosti, saj člani ne čutijo pritiska, da bi se podrejali večinskemu mnenju skupine.

Zožitev različic

Ko ima skupina enkrat izdelano široko paleto različnih različic, pa je potrebno proces obrniti. Sedaj je treba razmišljati o možnostih združevanja in kombiniranja navedenih različic. Spodbujanje članov, da razmišljajo o tem, kje in kako se posamezne različice prekrivajo ali dopolnjujejo, privede do konvergentne ustvarjalnosti – različice si postajajo vedno bolj podobne. Pri tem obstaja nevarnost, da se preveč različic združi v zelo splošne kategorije, pri čemer se lahko veliko dobrih zamisli izgubi. Temu se lahko izognemo tako, da splošnim kategorijam dodamo podtočke, v katerih obdržimo izvirne zamisli. Če nam kljub procesu zoževanja na koncu ostane preveliko število različic, katerih se vseh ne da hkrati uporabiti, potem se mora skupina odločiti, katere so tiste najpomembnejše različice, ki se jim želimo posvetiti v nadaljevanju.

Analiza »za-proti«

Največkrat skupine sprejmejo napačne odločitve zato, ker se osredotočijo samo na pozitivne strani posameznih različic. Ker pa v življenju ni nič povsem črno-belega, ima vsaka odločitev svoje prednosti in slabosti. Analiza »za-proti« poskuša za vsako od različic predvideti tako pozitivne kot negativne posledice, upošteva pri tem sodila, določene na začetku procesa. Tak pristop ne olajša le dokončne izbire različic, ampak omogoči tudi boljšo pripravo na morebitne težave, ki bodo nastale s sprejeto odločitvijo.

Doseganje soglasja o najboljši različici

Zadnji korak v procesu skupinskega odločanja predstavlja izbira najboljše različice oziroma najboljših različic, v kolikor si le-te med seboj ne nasprotujejo. Sprejemljive so le tiste odločitve, glede katerih lahko dosežemo soglasje. Soglasje ne pomeni preglasovanja, vendar pa tudi ne pomeni, da vsi člani skupine menijo, da je sprejeta odločitev najboljša. Soglasje pomeni, da je sprejeta različica sprejemljiva za vse člane skupine in da so se pripravljene zavzeti za njeno uresničitev (povzeto po: [4], Pagon).

3.3 Vrste informacij

Za vse združbe je značilno, da skušajo doseči vnaprej postavljene cilje z namenom, da ustvarijo dobiček. Za doseganje teh ciljev je potrebno sprejemati poslovne odločitve, za kar pa so potrebne ustrezne informacije. Sicer lahko odločitev sprejmemo tudi brez informacij, vendar je tveganje v tem primeru veliko. Z ustreznimi in kakovostnimi informacijami lahko tveganje, da bo odločitev nepravilna, precej zmanjšamo, nikoli pa ga ne moremo popolnoma odstraniti. Kajti nikoli nimamo na razpolago popolnih informacij.

Odločanje na osnovi pomanjkljive in nepopolne zbirke podatkov lahko pripelje do nepravilnih ali napačnih odločitev. Na osnovi takšnih odločitev sprejemajo neustrezne ukrepe, ki lahko nosilcu odločanja povzročijo neprijetne ali škodljive posledice. Kadar pa nosilec odločanja zaseda pomemben položaj v nekem sistemu (npr. združbi) so lahko posledice napačne odločitve škodljive ne le zanj, temveč tudi za sistem, v katerem deluje in za njegovo okolje.

Ravnatelji so zatorej tista kategorija nosilcev odločanja, ki mora imeti zagotovljene čim bolj kakovostne osnove za odločanje. Mednje pa zagotovo sodi tudi čim bolj popolna zbirka podatkov. Katere informacije potrebuje ravnatelj? To je odvisno predvsem od njegovega položaja v organizacijski sestavi. Odločitve ravnateljstva so namreč v neposredni zvezi s področjem dela, ki ga opravlja, pa tudi z razponom odgovornosti, ki mu je naložena (povzeto po: Resinovič, 1994; 26).

4 KOORDINACIJSKA IN KOMUNIKACIJSKA SESTAVA

4.1 Vrste sestav

4.1.1 Pojmovanje notranjih organizacijskih sestav

Preden si bomo podrobneje pogledali komunikacijsko in koordinacijsko sestavo, ki sta z vidika te naloge najpomembnejši, si moramo najprej razjasniti, kaj pravzaprav je organizacijska sestava.

“Organizacijska sestava je temeljna sestavina sistema razmerij in prispeva k njegovemu učinkovitemu delovanju. Bistvo sestave je, da opredeljuje tiste temeljne značilnosti nečesa, ki mu omogočajo skladnosti in delovanje. Organizacijska sestava združbe je temeljna ureditev poglavitnih sestavnih delov in položajev združbe” (Ackroyd, 2002; 45-46, v Mihelčič, 2003; 347).

“Teorija členjenja ali urejanja (v angl.: *structuration theory*) nadalje razlikuje med sestavo, zastopanjem (v angl.: *agency*) in sistemom. Družbeni sistemi imajo sestave ali zgradbe, ki so napotek za družbena dejanja, medtem ko je zastopanje ukrepanje posameznega člana sistema. Sestave so torej zamišljeni napotki ali načrti, ki usmerjajo obnašanje v družbenih ureditvah” (Macintosh, 2002; 170 v Mihelčič, 2003; 347).

Lipovec pravi, da je organizacija katerekoli združbe (institucije) sestava razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (povzeto po Lipovec, 1987; 35). Ločimo zunanja in notranja razmerja. “Zunanja razmerja lahko razumemo bodisi kot razmerja med združbami bodisi kot razmerja med posamezniki iz različnih združb” (Mihelčič, 2003; 75).

Ko se sprašujemo o natančnejši opredelitvi pojma (notranjih) razmerij v organizaciji združbe, se moramo zavedati, da se v združbah srečujemo s številnimi razmerji, med katerimi lahko izpostavimo členitev na formalna in neformalna razmerja. Neformalna razmerja se lahko oblikujejo predvsem na podlagi spolne, narodnostne, socialne, poklicne, klubske, politične ali verske pripadnosti. Razumljivo pa je, da se morajo organizatorji posvetiti predvsem tistim formalnim vrstam razmerij, v katerih se posamezniki v združbi, usmerjeni k gospodarskim ciljem, pojavljajo kot nosilci posameznih organizacijskih vlog in v tem okviru kot nosilci delovnih programov, v teh pa kot nosilci delovnih nalog (povzeto po: Mihelčič, 2003; 77).

Organizacijska razmerja, ki se v združbi pojavljajo na podlagi delovnih nalog – le-te pa so izvedene iz opravkov –, so glede na smiselno zaporedje členitve celotne delovne naloge združbe in združevanja delovnih učinkov naslednja (Mihelčič, 2003; 78):

- a) razmerja tehnične ali tehnološke oziroma predmetne narave,
- b) razmerja kadrovske oziroma strokovne narave,
- c) razmerja koordinacijske oziroma hierarhične ali oblastvene narave,
- d) razmerja komunikacijske narave in
- e) razmerja motivacijske narave.

“Čeprav so v organizacijski praksi iz organizacijskih dejanj pogosteje bolj vidna razmerja sama kot pa (omrežja) notranjih vezi, ki povezujejo organizacijska razmerja iste vrste med

seboj, je za boljše razumevanje oblik organizacijskih razmerij nujno, da poznamo tudi te notranje vezi” (Mihelčič, 2003; 347).

Organizacijske sestave tako so:

- a) notranja tehnična organizacijska sestava,
- b) notranja kadrovska organizacijska sestava,
- c) notranja koordinacijska organizacijska sestava,
- d) notranja komunikacijska organizacijska sestava in
- e) notranja motivacijska organizacijska sestava.

V naslednjem poglavju si bomo na kratko pogledali opredelitev teh notranjih organizacijskih sestav.

4.1.2 Notranja tehnična organizacijska sestava

Kot prvo si bomo ogledali notranjo tehnično organizacijsko sestavo.

S tehnično delitvijo dela celotno delovno nalogo združbe, s katero združba dosega svoj temeljni cilj, razdelimo na delne delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do najmanjših sestavin. Delovne naloge opravljajo zaposleni, pri tem pa prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih pa vse do tistih, ki so zgolj tehnične narave.

Z delitvijo dela nastopa potreba po usklajevanju. S tem nastane nova vrsta delovnih nalog, ki niso neposredno povezane z izvedbo dela v združbi. Usklajevalne naloge so širše od izvedbenih in od njih so izvedbene odvisne. Večji del zaposlencev sicer opravlja specializirane izvedbene naloge in le manjši del zaposlencev usklajevalne naloge, ki so bolj kompleksne.

Delovne naloge združujemo tako, da posameznik opravlja eno ali pa več delovnih nalog. Pri združevanju združujemo po zahtevnosti podobne naloge in upoštevamo tudi njihov obseg. Delovne naloge posameznikov ali delovna mesta združujemo v oddelke, oddelke v združbo (povzeto po: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993; 133).

Tehnično delitev dela si lahko predstavljamo kot proces, ki poteka v treh zaporednih stopnjah (Mihelčič, 2003; 356):

1. **stopnja:** umišljeno členjenje delovnega procesa, predvsem njegovega izvedbenega dela, v opravke; to stopnjo lahko imenujemo razčlenjevanje (ali analiziranje) dela;
2. **stopnja:** povezovanje opravkov in njih preoblikovanje v možnostne delovne naloge različne sestavljenosti, oblikovanje delovnih programov in delovnih mest ter njihovo povezovanje, običajno po načelu delovnih mest, v oddelke; to stopnjo lahko imenujemo oddelčenje;
3. **stopnja:** razdeljevanje ali prenašanje delovnih nalog v izvedbo članom združbe, kar lahko imenujemo dodeljevanje delovnih nalog.

Z druge plati gledano lahko rečemo, da celotno delovno nalogo združbe členimo na naloge oddelkov. Ta členitev poteka v različnih smereh. Ena najpogostejših je členitev na delovne naloge združbe po poslovnih funkcijah: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance, ki jim prištevamo še nekatere druge, kot je npr. varstvena. Druga pogosta smer členitve združbe ali oddelkov je oblikovana na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov. Tretji način členitve pa je po funkcijah ravnateljevalnega procesa: načrtovanje, izvedba, nadzorovanje.

Zlasti znotraj oddelkov je pogosta členitev po tehnoloških stopnjah, in to v skladu z delovnimi procesi.

S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in sestav razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenci, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo združbe (povzeto po: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993; 134-135).

4.1.3 Notranja kadrovska organizacijska sestava

Naslednja organizacijska sestava, ki si jo bomo podrobneje ogledali, je notranja kadrovska organizacijska sestava.

Pri proučevanju razmerij tehnične in kadrovske narave je med drugim vredno poudariti, da moramo v (strnjenem) organizacijskem procesu na temelju poznavanja delovnih področij posameznih zaposlencev le-te vključevati v opravljanje delovnih nalog (z opravki), tako da se pri tem v kar največji meri potrjuje(jo) usposobljenost in druge pozitivne značilnosti vsakega in vseh zaposlencev. S tehnično delitvijo dela na podlagi osebnih značilnosti zaposlencev se tako v največji meri dopolnjujeta tehnična in kadrovska organizacijska sestava.

Če pogledamo z drugega zornega kota, lahko rečemo, da ob načinu delitve na podlagi kadrovske sestave dela s prilagajanjem tehnične sestave pravzaprav uresničujemo možnosti, ki jih daje kadrovska sestava. Delovna področja posameznih zaposlencev (p)ostajajo ob taki obrazložitvi omejitveni dejavnik, ki mu moramo prilagajati tudi tehnično delitev dela.

Kadrovsko sestavo določajo torej predvsem področja in privzgojeni vzorci vedenja zaposlencev v združbi, pri čemer ugotavljamo, da:

- je ugodnejša sestava z zaposlenci, bolj sprejemljivimi za součinkovanja;
- je načeloma boljša tista sestava, v kateri so delovna področja posameznih zaposlencev širše opredeljena; zaposlenci so torej sposobni in pripravljeni izvajati razmeroma več različnih opravkov in s tem opravljati več (delovnih) nalog;
- je takšna sestava boljša tudi z vidika spreminjanja zahtev v poslovnem procesu, torej sprememb v programu poslovnih učinkov;
- zahteva takšna sestava ponudbo bolj sestavljenih delovnih nalog kot sestava, za katero je značilna ožja opredeljenost delovnih področij zaposlencev;
- postavlja takšna kadrovska sestava tudi večje in bolj svojstvene zahteve glede koordinacijske, komunikacijske in motivacijske sestave, ki naj jo dopolnjujejo.

Postavitev ustrezne kadrovske sestave je bistveno olajšana, če je mogoče člana združbe v okviru njegovega delovnega področja poljubno zadolževati za izvajanje posameznih opravkov oziroma dodeljevati naloge v opravljanje več posameznikom. Prav zaradi tega je ob vse večjih zahtevah zaposlovalcev izrednega pomena, da ob sprejemu posameznika v delovno razmerje posvetimo čim večjo pozornost tudi opredelitvi možne širitve njegovega delovnega področja v prihodnosti.

S povečanjem (obsega) delovnega področja posameznikov oziroma s povečanjem zahtev glede njihove strokovne usposobljenosti se namreč povečuje tudi zamenljivost posameznikov (med delovnimi programi) v združbi. Kaže si zapomniti, da so večje možnosti vodoravne zamenljivosti kadrov dane z uvajanjem skupinskega dela na posameznih projektih ob

različnih tehničnih načinov opravljanja delovnih nalog ter na podlagi hitrega ter učinkovitega dopolnilnega izobraževanja in pridobivanja tistih znanj, ki si jih člani združbe niso pridobili med rednim izobraževanjem.

Kadrovska sestava torej ni nekaj stalnega. Nanjo vplivajo prihodi in odhodi zaposlencev ter njihovo izpopolnjevanje v času dela v združbi. Od sposobnosti strokovnjakov v kadrovske funkciji in ravnateljev je odvisno, ali znamo dinamiko kadrovske sestave izrabiti v korist uresničevanja smotra in izvedenih ciljev združbe ali pa z njo že obstoječo neuskkljenost posameznih sestav samo še poglobljamo. Vse bolj je jasno, da so ravnatelji vseh organizacijskih enot hkrati tudi kadroviki (povzeto po: Mihelčič, 2003; 364-369).

4.1.4 Notranja koordinacijska organizacijska sestava

Predstavitvi notranje kadrovske organizacijske sestave sledi krajša predstavitev notranje koordinacijske organizacijske sestave.

Po Moorheadu in Griffinu (1995; 380-381) je organizacijska sestava predvsem sistem nalog, razmerij (s)poročanja in oblasti, s katerim se naloga združbe uresničuje. Pri tem pa gre pravzaprav le za koordinacijsko razsežnosti formalne organizacijske sestave, s katero skuša ravnatelj združbe urediti ter uskladiti (v angl.: *order and coordinate*) delovanje zaposlencev za doseganje ciljev združbe.

“Danes sta v ospredju zanimanja organizacijskih teoretikov predvsem dve vrsti koordinacijskih sestav, ki se opirata na ravnateljevalna sloga: oblastni (ali avtokratski) in sodelovalni ali participativni. Avtokratska ali oblastna koordinacijska sestava (vsaj v krajšem obdobju) vodi k večji ustaljenosti in učinkovitosti, mogoče pa jo je oceniti kot rušilno, povzročajočo zamere, sovražnost in nasprotovanje.

Participativna ali sodelovalna koordinacijska sestava pa zmanjšuje nasprotovanje in povečuje raven poistovetenja članov združbe s cilji združbe. Še več, srečujemo se s paradoksom, da ravnateljstvo s sodelovanjem v bistvu poveča svojo sposobnost nadzora prav s tem, ko se odpove delu svoje (nadzorne) oblasti. Pa vendar tudi te koordinacijske sestave ne kaže uporabljati brez previdnosti, saj širše porazdeljena oblast, ki sicer omogoča večjo prilagodljivost združbe, utegne voditi do zmanjšanja učinkovitosti” (Mihelčič, 2003; 379).

4.1.5 Notranja komunikacijska organizacijska sestava

Naslednja organizacijska sestava, ki si jo bomo na kratko ogledali, je notranja komunikacijska organizacijska sestava.

Da lahko delo v delitvi dela sploh poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Prejemniki in oddajniki so v medsebojnem razmerju. To je med drugim določeno z vsebino in obsegom komuniciranja, prav tako pa tudi s smerjo. Glede na smer je lahko razmerje eno- ali pa dvosmerno. Primer prvega so ukazi ali poročanje o opravljeni nalogi. Pri dvosmernem komuniciranju sta aktivna tako oddajnik kot sprejemnik. Glede na smer lahko komuniciranje poteka navzdol ali navzgor; tokovi sporočil so vodoravni ali navpični. Ena najpreprostejših členitev komuniciranja je na ustno, pisno, govornico telesa na eni strani in na “elektronsko” na drugi. Pri komuniciranju med več osebami se razmerja med njimi razširijo v komunikacijsko

sestavo. Te sestave so različne. Ni si težko zamisliti, da so povezani, v svojih lastnostih odvisni od tehnične sestave (povzeto po: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993; 133-134).

4.1.6 Notranja motivacijska organizacijska sestava

Kot zadnjo, a zato ne manj pomembno sestavo, si bomo ogledali še notranjo motivacijsko organizacijsko sestavo.

Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem bolje opravljena, čim bolj ustrezni bosta usposobljenost in motiviranje. Zato lahko rečemo, da naj bo odgovornost sorazmerna usposobljenosti in motiviranju. Obenem pa si lahko predstavljamo, da bodo razmerja med ljudmi, ki so motivirani za ustrezno izvedbo naloge, drugačna, kot če niso.

Nagrade, ki jih zaposleni dobijo za svoje delo, so na ravni podjetja torej v celotnem obsegu, vsaj okvirno dane in omejene. Za nagrade zaposleni medsebojno tekmujejo, kar spet vpliva na njihova razmerja. Nagrada je povezana z zahtevnostjo delovne zadolžitve in z odgovornostjo oziroma z ustrezno izvedbo delovne naloge.

Motivacija je tesno povezana na eni strani s potrebami in doseganjem ciljev na drugi. Že pri ravnateljevanju s pomočjo ciljev si lahko predstavljamo, da ni šlo za usklajevanje nalog, marveč predvsem za usklajevanje ciljev in s tem posredno tudi za usklajevanje nalog. Tudi zadovoljevanje potreb posameznika je povezano, soodvisno od zagotavljanja potreb sodelavcev (povzeto po: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993; 133-134).

“Zaradi razlik med posamezniki in medsebojnega omejevanje različnih ciljev so v vsaki družbi in tudi združbi ti cilji posameznikov na neki način med seboj povezani. V teh povezavah se cilji posameznikov lahko med seboj bolj ali manj podpirajo ali omejujejo. Tako nastaja mreža ali sestava ciljev vseh posameznikov v združbi. Imenujemo jo motivacijska sestava in je prav tako eden izrazov organizacijske sestave. Ta izraz lahko nastane tudi neodvisno od drugih organizacijskih sestav, vendar pa postane v povezavi z drugimi od njih počasi (so)odvisen.

Sestavo ciljev vseh posameznikov v združbi, pa tudi vsakega posebej, je treba poznati, da bi vedeli, koliko vpliva na druge organizacijske sestave in na potek organizacijskega procesa. Motivacijska sestava namreč določa, v kakšno smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje posameznikov in v katero smer ne” (Mihelčič, 2003; 392).

4.2 Pojmovanje koordiniranja, koordinacijske sestave in organizacijskih predpisov

Poleg odločanja je pomembna vsebina ravnateljevanja tudi koordiniranje. Ravnateljevanje namreč pomeni, da ima ravnatelj najprej zamisel o nalogi, ki jo je potrebno opraviti, in tudi o njenem poteku. Nato določi ljudem zadolžitve ter s tem vzpostavi njihova medsebojna razmerja. Nadalje sledi prenos sporočil zaposlencem in motivov za izvedbo. Med izvedbo in po njej pa ravnatelj opravlja kontrolo, kar pomeni, da ugotavlja, kako dejanska izvedba sledi načrtovati. Govorimo o štirih vsebinah ravnateljevanja: načrtovanje, organiziranju, vodenju in kontroli. Pri vseh teh vsebinah mora ravnatelj sprejemati najraznovrstnejše odločitve. Zato odločanja ne štejemo za neko posebno ravnateljsko dejavnost, temveč je to metoda dela v

okviru vseh dejavnosti, ki jih opravlja ravnatelj. Ravnatelj se mora namreč odločati v okviru načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole. Rečemo lahko, da je odločanje metodološka plat upravljanja in ravnateljstva (primerjaj: Lipovec, 1974; 175). Da bi ravnatelj lahko uspešno opravljal vlogo koordiniranja in odločanja, potrebuje raznovrstne informacije iz različnih delov poslovanja.

“Združba je praviloma sistem organiziranega sodelovanja v obliki birokracije. Je ena od možnih izbir sodelovanja med ljudmi, kjer najdemo še trge in klane, ki so lahko sorodstveni ali prijateljski. V združbi je ob večjem številu nosilcev dopolnjujočih se dejavnosti treba te spraviti v natančna razmerja glede njihovih značilnosti, obsega in časa. Gre za ustvarjanje sistematične tesne dopolnjivosti ali združljivosti (v angl.: *systematic close complementarity*), kjer koordinacija zahteva usmerjanje ne glede na to, kako so pri tem upoštevane značilnosti družbenih procesov” (Mihelčič, 2008; 297).

Mihelčič (2008; 297) pravi, da s samo koordinacijo ali usklajevanjem razumemo povezovanje (učinkov) razdeljenega dela. Po njem brez koordinacije sploh ne bi bila mogoča tehnična delitev dela in tudi združba ne bi mogla obstajati, ker razdeljeno delo ne bi bilo ponovno povezano v skupno nalogo in skupen učinek združbe. “Od tod velik pomen koordinacije kot namenskega poskusa uskladitve dejavnosti ali ukrepov v prostoru in času za organizacijo” (Bengtsson in drugi, 2007; 139). “Organizacija se zato dejansko ciljno potrjuje pravzaprav z uresničeno koordinacijo. Lahko rečemo tudi to, da s koordinacijo oživljamo (zamišljeno) organizacijo: možnostna razmerja iz načrtovanih spremenimo v stvarna ali dejanska. Koordinacija (kot igla dejanskega sprožanja dogodkov v delovnem procesu, zlasti v njegovem poslovnem delu) dobiva svojo (kratkoročno) naravnost, utemeljenost in udarnost z (ustrezno) poslovno strategijo (in izvedeno taktiko) združbe, svojo podprtost, vztrajnostno silo in (dolgoročno) prodornost pa z (dobro) organizacijo” (Mihelčič, 2008; 297).

Delitev dela sprva povečuje uspešnost poslovanja, a kasneje, ko se pojavi problem usklajevanja, se pričakovani učinki delitve vse bolj zmanjšujejo. Šele razdeljeno in v celoto povezano delo omogoča povečanje proizvodnosti dela. Zlasti v zadnjem času je koordinacijska vloga ravnateljev zelo poudarjena, zato pospešeno razvijajo metode za koordinacijo ali usklajevanje, kot npr. linearno programiranje in mrežno programiranje (povzeto po: Kobal, 1994; 4).

Koordinacija, pri kateri predpostavljamo njeno močno povezavo z organizacijsko sestavo (Bengtsson in drugi, 2007; 151), je:

- dejansko povezovanje in prilagajanje razmerij ter organizacijskih sestav smotru delovanja ter okolju in spletu razmerij ter sestav med seboj,
- (zlasti sprotno) povezovanje vseh procesov v združbi glede na smoter delovanja po obsegu in času,
- da bi čim bolj gospodarno uresničili cilje delovanja.

Koordiniranje pomeni povezovanje delovnih nalog, ciljev in interesov v smeri skupnih delovnih nalog, skupnih ciljev in skupnega zanimanja. V splošnem ločimo (povzeto po: Kobal, 1994; 4):

- koordiniranje poslovnih enot,
- koordiniranje med poslovnimi funkcijami ter
- koordiniranje v okviru poslovnih funkcij.

Koordiniranje poslovnih enot, to je samostojnih poslovno-izidnih enot, je navzoče v večjih združbah, usklajevanje med poslovnimi funkcijami in v okviru poslovnih funkcij pa se srečujemo v poslovnih enotah ali organizacijah (primerjaj: Kobal, 1994; 4).

“Vsako delovanje, ukrep, dejavnost ali uresničevani proces, je izziv koordiniranju ali usklajevanju. Procesi, ki jih je treba podpreti, so namreč lahko statični, prilagodljivi ali sprotni (ad hoc). Gre lahko za okoliščine, kjer je koordiniranje dejansko samodejno, pa tudi za okoliščine, ki so zelo zapletene in zahtevajo temeljito proučen sistem koordiniranja. Na razpolago imamo štiri oblike koordiniranja (vzpostavitev mrež, določanje zaporedja, oblikovanje skupin, nakazovanje možnih povezav), s katerimi lahko obvladujemo bistveno različne okoliščine, s katerimi se soočamo pri organiziranju” (M. Bengtsson in drugi, 2007; 139). “Tako je orkestracija (v angl.: *orchestration*) določitev urejenega poteka procesa, skladanje (v angl.: *composition*) samovoljno (pre)urejanje dejavnosti kot delov procesa in uravnoteženje (v angl.: *transaction*) ustrezno uskupinjanje teh dejavnosti. Koreografija pa je medsebojno povezovanje teh “neodvisnih” procesov z dogodki in pravili” (Mihelčič, 2008; 297).

Pomen in s tem tudi potreba po koordinaciji sta v združbi odvisna od tega, kako si cilji članov in organizacijskih enot nasprotujejo ali kako se med seboj dopolnjujejo pri uresničevanju skupnega smotra. Razumljivo je, da nujnost koordinacije med oddelki v združbi narašča s povečanjem soodvisnosti med posameznimi oddelki. Ta soodvisnost pa lahko dosega različne stopnje (Mihelčič, 2008; 297):

- kadar naloga organizacijske enote ali oddelka ni odvisna od izvedbe nalog drugih oddelkov, se srečujemo le z minimalnimi zahtevami po koordinaciji;
- kadar se učinki opravljanja nalog posameznih oddelkov preprosto seštevajo v izraz opravljanja skupne naloge združbe, a je le-ta slabši, če katerikoli oddelek ne izvede svoje naloge popolnoma, se zahteve po koordinaciji že povečajo;
- če naloge posameznih oddelkov sicer niso med seboj odvisne, skupna naloga združbe pa sploh ne more biti izvedena, če vsak oddelek v celoti ne izvede svoje naloge, se pojavlja zahteva po večji koordinaciji;
- zahteva po koordinaciji se bistveno poveča, ko oddelki glede na svoje naloge večinoma sicer niso odvisni drug od drugega, je pa izvedba vseh njihovih nalog odvisna od izvedbe naloge enega od oddelkov, in končno,
- koordinacija je najbolj nujna, če je izvedba naloge vsakega oddelka odvisna od izvedbene naloge več oddelkov ali vsakega drugega oddelka.

“Kot orodji koordinacije srečujemo **ukazovalno koordinacijo in prostovoljno koordinacijo**. Koordinacijo je načeloma treba doseči z vodoravnimi komunikacijami med člani združbe, ker je s tem dana članom možnost, da z neposredno izmenjavo mnenj, stališč, idealov in misli ter celo predsodkov sami najdejo način za uresničevanje svojih osebnih in skupnih ciljev delovanja. Ko spoznajo (ne)skladnost svojih interesov, se lahko sporazumejo tudi o načelih (so)delovanja in o (so)delovanju. To, da vsak član kot člen združbe pozna cilje skupnega delovanja, okoliščine in dejavnike, ki vplivajo na to delovanje, ter svoje mesto v sestavi razmerij in skupnem delovanju, je (nujen) pogoj prostovoljne koordinacije” (Mihelčič, 2003; 282).

Dejavniki, od katerih je odvisna koordinacija, so zlasti (primerjaj: Lipovec, 1987; 130):

- **poistovetenje interesov ali ciljev članov združbe** (poistovetenje člana s združbo). Zato si združbe velikokrat prizadevajo razviti med svojimi člani skupne poglede ali

celo skupne doktrine. Na pomembnosti tega načina je opozoril že Mooney. Temu namenu rabi tudi razvijanje družabnega življenja v združbi, uvajanje prvin uniforme za pripadnike iste združbe itd. Dejavnik, ki je od njega odvisna možnost prostovoljne koordinacije, je tudi

- **oblika delovne naloge posameznega člana in njegova vloga v skupnem delovanju.** Čim ožje je izoblikovana delovna naloga in čim bolj je omejena samo na preproste mehanične opravke, tem manj je mogoča prostovoljna koordinacija in narobe.

“V nasprotju s prostovoljno koordinacijo ukazovalna koordinacija poteka tako, da posameznik dobi navodilo, kaj, kako, kje in kdaj mora izvesti kakšen popravek in hkrati delovno nalogo. Ta način ali orodje koordinacije je pogosto počasnejši, zahteva veliko več dela in je navadno tudi dražji od prostovoljne koordinacije kot osnovnega orodja. Vendar pa je v združbi vedno potrebna tudi ožja ali širša ukazovalna koordinacija. Poznamo dve glavni zvrsti ukazovalne koordinacije. Pri **hierarhični koordinaciji** povezuje delovanje na podrejenih delovnih mestih nadrejena oblast. Ta zvrst ima dve pomanjkljivosti, in sicer, da noben posameznik – ravnatelj ne more učinkovito koordinirati delovanja med številnimi (neposredno in posredno) podrejenimi posamezniki in da težko dobi popolnoma natančna sporočila o opravljanju nalog pri posameznikih. Navedeno pomanjkljivost lahko v veliki meri odpravimo z drugo zvrstjo ukazovalne koordinacije, ki je v združbah zelo razširjena – **koordinacija z listinami**. Za mnoge koordinacijske opravke, ki se kar naprej ponavljajo v vsaki združbi in to vedno na isti standardni način, je ta zvrst ukazovalne koordinacije, povezana s posebnimi listinami, zelo učinkovita” (Mihelčič, 2003; 282-283).

“Koordinacija z listinami daje podlago za ustrezno merilo popolnosti delovnega procesa v celoti: **organizacijske predpise** oziroma njihovo upoštevanje. Urejanje delovnega procesa v združbi sicer ne narekujejo zgolj **organizacijski predpisi**, ki so na eni strani (včasih zelo prodorna) umetnija organizatorjev v združbi sami, na drugi strani pa lahko tudi predmet zlorabe, grobega uveljavljanja oblasti itn. Predpisi so, formalno gledano, v celoti oprti na splošne akte, ki temeljijo na zakonodaji. Hkrati pa so zato, ker morajo nujno upoštevati vse teoretične ali vsebinske organizacijske sestave in pojavne (tradicionalne) oblike te sestave, po svoji zasnovi nujno izvirni, če naj bodo člani združbe pri njihovi uporabi tudi učinkoviti” (Mihelčič, 2003; 461-462).

Organizacijski predpis je predpis, s katerim urejamo organiziranost poslovanja. Z njimi zagotavljamo enotnost v delovanju vsake organizacijske enote.

Poslovanje združbe je urejeno z različnimi predpisi ([2], Kovač, Teorija organizacije):

- **Pozitivnimi zakonskimi predpisi**, ki zajemajo pravne norme, ki jih sprejemajo najvišji organi oblasti. Urejajo status združb, režim sredstev in gospodarjenja s sredstvi, delitev ustvarjenega dohodka, položaj posameznika v združbah itd.
- **Splošnimi akti** oziroma normativnimi akti, ki jih sprejemajo najvišji organi upravljanja. Njihov osnovni namen je urejanje statusa združbe, njenih upravnih organov in odnosov do širše družbene skupnosti.
- **Organizacijskimi predpisi**, ki so tisti predpisi, s katerimi nadrobneje prikazujemo opravljanje določenih nalog. So konkretno navodilo za delo, ki zagotavlja enotnost v poslovanju ter omogoča lažje opravljanje in nadzor.

Pri izdelavi notranjih organizacijskih predpisov, izvirnih po svoji organizacijski opredeljenosti, formalno pa izvedenih, s katerimi urejajo v združbah “vse” vidike delitve dela, vprašanja vloge zaposlencev, razmejevanje dolžnosti, odgovornosti, oblasti in pristojnosti

med posameznimi enotami, uporabo listin, delne delovne (organizacijske in poslovne) procese itn., je treba zadostiti povsem določenim zahtevam. Predpisi torej, glede na povedano v največji meri določajo vloge in status(e) članov združbe. Srečanje z besedo “administracija” je pri tem skoraj neizbežno. Zanj bi lahko uporabili tudi besedo postopkovanje, saj gre pri administraciji za uporabljanje pravil in določanje postopkov dela z listinami (primerjaj: Ackroyd, 2002; 79).

Ob zahtevah po usklajenosti vsebine organizacijskih predpisov z drugimi akti, opredeljenosti njihove vsebine v skladu s smiselnim zaporedjem (namen predpisa, temeljne naloge in njihovi nosilci, metode izvajanja opravkov in opravljanja delovnih nalog, predhodna in končna določila), njihovi primerni obliki (besedilo, slikovna ponazoritev, združek obeh) itn. se nam na tem mestu zdi najbolj potrebno poudariti:

- da morajo pri pripravljanju organizacijskih predpisov sodelovati vsi člani (neposredno ali preko predstavnikov) združbe, ki se bodo morali ravnati po njih,
- da morata upoštevanje in uresničevanje organizacijskih predpisov praviloma voditi k večji učinkovitosti in uspešnosti združbe.

Če predpostavimo idealno določene organizacijske predpise, nam (ne)dоследnost njihovega udejanjanja – raven uresničevanja organizacijskih predpisov vseh vrst (vključno z načrti) moramo seveda spremljati – pove, kakšna je raven popolnosti delovnega procesa v celoti in s tem notranji organizacijski prispevek k uspešnosti poslovanja združbe.

Ob tem je potrebno opozoriti še na naslednje:

- uveljavljena in dosledno uporabljena pravila, postopki in politike se sicer lahko zde neosebna, toda dajejo več časa ravnateljem za druge odločitve (Schermehorn in drugi, 1991; 298),
- ker in kadar se spreminjajo razmerja, moramo spreminjati tudi predpise,
- predpisi morajo dovoljevati precejšno svobodo tistim posameznikom, ki so sposobni samostojno ukrepati odgovorneje in učinkoviteje kot po pisnih navodilih (povzeto po: Mihelčič, 2003; 463-464).

March in Simon ([8], Wikipedija, Information management) pravita, da lahko določeni organizacijski predpisi in postopki ravnateljem preprečijo sprejemanje najustreznejše odločitve tj., da je zato v skladu z organizacijsko strukturo ali institucionalnimi predpisi, smernicami in postopki sprejeta ne-optimalna rešitev. Prav načela birokratske organizacije so bila velikokrat tarča kritik.

“Šele s koordinacijo dejansko povežemo posamezne delovne naloge, posamezna razmerja in (vsebinske) sestave razmerij v celoto, ki smotrno deluje k uresničevanju skupnih ciljev. Šele s povezovanjem v obeh oblikah koordinacije, prostovoljni in ukazovalni, se organizacija ciljno usmerjene združbe utrjuje in potrjuje. Obenem se s tem utrjujejo ali (še) vzpostavljajo tudi trajnejše namerne vsebinske ali notranje sestave. Vsako od posameznih zvrsti koordinacije opravlja v združbi predvsem funkcija ravnateljavanja, po drugi strani pa lahko tudi nosilci raznih neformalnih razmerij in sestav” (Mihelčič, 2003; 283-284).

“Ravnateljstvo mora z izbranimi vzorci vedenja razviti številna razmerja sodelovanja, ki povezujejo vsako nalogo v združbi z drugimi nalogami. Brez ustreznih vzorcev usmerjanja, naravnanih k namenskem usklajevanju, bi prišlo v združbi do kaosa. Bistvo formalne organizacije je zagotoviti možnost za usmerjeno koordinacijo” (Mihelčič, 2008; 396).

Koordinacija lahko poteka samo s komuniciranjem. Zato tudi komunikacijska sestava samostojno vpliva na možnosti koordinacije v združbi. Z oblikovanjem komunikacijske sestave je koordinacija ali olajšana ali pa otežena ali celo sploh onemogočena. Koordinacija torej ne samo povezuje posamezne organizacijske sestave, jih preoblikuje in postavlja nove, namerne sestave, temveč tudi sestave vplivajo nazaj na koordinacijo in jo določajo (povzeto po: Lipovec, 1987; 132).

4.2.1 Oblast, moč, vpliv

Moč, oblast in vpliv imajo velik pomen za organizacijo in delovanje združbe ter za značilnosti razmerij v delovnem procesu. Njihovo uporabo je treba prilagoditi zahtevam povečanja učinkovitosti v poslovanju.

“Ravnatelj združbe je nosilec funkcije ravnateljstva. Kot tak dobiva od organov upravljanja v izvedbo ali uresničitev skupno nalogo združbe. Skupna naloga združbe je torej delovna naloga vrhovnega ravnatelja (v angl.: *managing director*) oziroma poslovodnega organa (v angl.: *chief executive officer*) ali njegova delovna dolžnost. Dolžnost za izvedbo delovnih nalog lahko opredelimo tudi kot organizacijsko bistvo vsebine delovnega programa, ki je članu združbe določen v okviru njegovega delovnega področja v neki organizacijski enoti, tudi na delovnem mestu.

Odgovornost pomeni za člana združbe prevzem dolžnosti za izvedeno dane naloge in s tem posledic te dolžnosti, ki so zanj ob ugodnih lahko tudi neugodne. Če naj resnično govorimo o odgovornosti, se mora član združbe zavedati, katero oziroma kakšno dolžnost je sprejel in vseh razsežnosti, ki izhajajo iz njene (ne)uresničitve.

Iz tega pa že sledi, da mora biti tam, kjer sta odgovornost in tveganje, tudi oblast ali avtoriteta. Ravnatelj mora namreč dobiti za izvedbo svoje delovne dolžnosti, za katero odgovarja organom upravljanja, tudi ustrezno avtoriteto” (Mihelčič, 2003; 370-371).

“Funkcija ravnateljstva ponuja ljudem, ki so njeni nosilci, položaje oblasti in moči. Lahko bi tudi rekli, da so ravnatelji v središču spletov pogodb o načinu sodelovanja v združbi. Pri sprejemu svojih odločitev morajo ravnatelji vedno računati s časovno razsežnostjo: tehtati morajo torej vpliv svojih odločitev na sedanost, na bližnjo prihodnost in dolgoročno perspektivo združbe” (Mihelčič, 2003; 207).

“Oblast je pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravica zahtevati ter izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov” (Mihelčič, 2003; 371). “Oblast je institucionalizirana moč, normativno določena pravica do omejitve števila različic v procesu odločanja” ([5], Pelhan).

“Novejša organizacijska literatura pogosto skupaj s pojmom oblasti proučuje pojem moči in deloma tudi vpliva. Buddy in Buchanan (1986; 10) opredeljujeta moč kot zmožnost določiti dogajanje navkljub odporu drugih” (Mihelčič, 2003; 372). **“Moč je torej sposobnost enega od nosilcev v družbenem součinkovanju, da uveljavi svojo voljo ne glede na odpor”** ([5], Pelhan).

Moč in vpliv predstavljata nekoliko različna zasnutka, ki sta med seboj tesno povezana in se pogosto izmenično uporabljata. V literaturi so navedene številne različne opredelitve teh dveh

pojmov. V nekaterih primerih sta bila pojma "moč" in "vpliv" uporabljena za opredelitev drug drugega. Za namen te naloge razlikujem ta dva pojma tako, da je moč opredeljena kot možnost vplivanja na učinke odločitev, vpliv pa kot sposobnost vplivanja na spremembe prepričanaj (povzeto po: [6], Williams Rebstock, Wilson, 1997).

Mnogi avtorji (prirejeno po: Kast, Rosenzweig, 1985) se več ali manj strinjajo, da lahko posamezniki pridobe moč iz številnih temeljev, kot so lastnina, odvisnost od prvin (v angl.: *resource dependency*), strokovnost ali monopol nad znanjem, osebni vpliv (v angl.: *referent power*), povezan s poistovetenjem, druge značilnosti posameznika, npr. fizična moč ali psihološki vpliv, prisile, povezane z možnostjo nagrajevanja ali kaznovanja, organizacijskega položaja v združbi, karizme, veščin, stikov, prilizovanja, zavajanja neosveščenih (v angl.: *manipulation*), naključij, ujemanja, medsebojnih razmerij in vztrajanja znotraj koalicij ali umik iz njih.

Torej ločimo tudi različne **medosebne moči** (Schermerhorn in drugi, 1991):

- zakonita moč,
- moč nagrajevanja,
- moč prisile,
- moč strokovnosti in
- moč osebnega vpliva.

Schermerhorn in drugi pišejo (1991; 430), da izhaja osebna moč iz osebnih značilnosti ravnatelja in ne iz njegovega položaja v hierarhiji združbe in oblasti.

Moč, ki ob organizacijskem položaju omogoča oblast, lahko členimo v 6 kategorij (povzeto po: Mihelčič, 2003; 372):

- moč kot značilnost posameznika,
- moč kot posledica monopola nad znanjem,
- moč kot posledica medsebojnih razmerij,
- moč kot blago,
- moč kot posledica naključja,
- moč kot posledica psiholoških vplivov ter
- moč ujemanja.

Moč se ustvarja tudi z zasnovo organizacije (povzeto po: Mihelčič, 2008; 389):

- način dostopa do prvin,
- možnost zagotoviti sodelovanje (drugih) pri delu,
- moč odločanja ter
- **informacijska moč.**

Zadnji navedeni viri moči nas opozarjajo, da se moč ustvarja tudi z zasnovo organizacije, pri čemer so v ospredju zlasti način dostopa do prvin, možnost zagotoviti sodelovanje pri delu, moč odločanja in **informacijska moč**. Na moč se pogosto gleda kot na razmere, v katerih je neka oseba ali skupina prisiljena delovati v skladu z zahtevo nosilca moči.

Ob omenjanju organizacijskega položaja vidimo, da je uradna ali formalna oblast le temelj zakonite moči, moč sama pa se vzpostavi z učinkovitim komuniciranjem. Oba pojma se pogosto prekrivata, ker podrejeni verjame, da ima ravnatelj na nekem organizacijskem položaju pravico ukazovati. V praksi je pogosto težko ločiti oblast ali zakonito moč od moči,

utemeljene z uporabo prisile. To pa zato, ker imajo osebe z oblastjo pogosto posebno možnost uporabe nagrad in kazni, pri tem pa jih v razmerju s podrejenim uporabljajo z različno intenzivnostjo.

“Pravo stanje stvari” je, ko podrejeni nadrejenemu potrebno oblast priznajo sami od sebe. Radi pa jo priznajo takrat, ko si obetajo (skupno) korist, npr. tudi zmanjšanje strahu. Spillane in Spillane (1999; 5) dodajata, da je v zvezi s pretvarjanjem zakonite oblasti v moč nadrejenega nad podrejenim ključni dejavnik smisel, ki ga obe strani pripisujeta svojemu razmerju. Tako Sara Dawson (1996; 170) pravi, da moč ni značilnost posameznika, temveč last odnosov med ljudmi. Schermerhorn in drugi (1991; 430) pa pišejo: “Resnična moč je v ustvarjanju poistovetenih ljudi. Prava moč se dokazuje s prenašanjem moči na druge, ki imajo ugodnejši položaj, da bolje store nekaj kot lahko to stori nosilec moči” (prirejeno po: M. Mihelčič, 2003; 372-373).

“Srečujemo se tudi z ugotovitvijo (Kakabadse, Parker; 1984), da priznavajo člani združb organizacijski oblasti vse manjšo zakonitost. Odgovora na to težnjo seveda ni mogoče iskati v vse večjem formaliziranju oblastvenih postopkov v združbah, ampak v vse širši razporeditvi oblasti v združbah med člane združbe ter v prilagajanju načinov uveljavljanja oblasti različnim razmeram v posameznih združbah. Zato je prav, da so nadrejeni za široko porazdelitev v združbi nagrajeni” (Mihelčič, 2003; 373).

“Vpliv je vedenjski odziv na izvajanje moči. Je zmožnost prepričati ali ohrabriti druge, da store tisto, kar želite, da storijo” (Mihelčič, 2003; 372).

Vpliv je sposobnost izbire različic za druge, zmanjšanje njihove svobode izbiranja zaradi:

- položaja v informacijskem procesu,
- osebnih kakovosti in sposobnosti,
- položaja v neformalni organizaciji sestavi,
- značilnosti razmerji v delovnem procesu.

Uporabljamo ga pri oblikovanju in razvoju združb. Kadrovske strokovnjaki morajo prispevati k profesionalizaciji in povečanju vpliva znanja in strokovnosti ter k odstranjevanju politizacije (povzeto po [5], Pelhan).

Kakršnokoli proučevanje moči in vpliva v združbah neizogibno vodi k pojmu “politika” (v angl.: *politics*). Organizacijsko politiko je moč opredeliti kot prizadevanje za oblikovanje omrežja stikov, s katerimi se moč pridobi, prenaša in udejanja na drugih, in njegovo uporabo. Posamezniki in enote v združbi uporabljajo moč za politično delovanje. Zviti politiki pridobivajo moč. Na druge jo prenašajo le takrat, ko lahko dobe nekaj v zamenjavo.

Zlasti ravnatelji morajo spoznati sile politike v združbi. Pridobiti morajo boljše razumevanje političnega vedenja tako, da se postavijo v položaj drugih oseb, vpletenih v pomembne odločitve. Vsako delovanje lahko opazujemo kot tisto, ki prinaša koristi in povzroča stroške oziroma škodo vpletenim stranem. Jasno je, da bo ravnatelj skušal zavarovati svoje koristi, kadar bi stroški utegnili preseči koristi, tudi s političnim delovanjem. Ravnatelji snujejo notranja zaveznitva v združbi na temelju svojega položaja in to z uporabo neposrednega vpliva ali pravil delovanja, na temelju svoje osebnosti in ugleda ter s povezovanjem interesov. Pri tem uporabljajo tudi obseg moči drugih članov združbe (povzeto po: Mihelčič, 2003; 193-194).

4.2.2 Pomen oblasti, moči in vpliva pri ravnateljevanju

*“Moč ne korumpira, korumpira strah...
mogoče strah pred izgubo moči!”*

John Steinbeck

“Funkcija ravnateljevanja ponuja ljudem, ki so njeni nosilci, položaje oblasti in moči. Lahko bi tudi rekli, da so ravnatelji v središču spletov pogodb o načinu sodelovanja v združbi. Zaradi tega naj bi (plačani) poklicni ravnatelji, privrženi dolgoročni uspešnosti združbe, postali bistvena prvina stalnega razvoja in rasti združbe” (Mihelčič, 2003; 207).

Ravnatelji imajo na svojem položaju oblast. Moč in vpliv, ki jim deloma pripadata že s funkcijo in položajem v organizacijski hierarhiji, pa lahko dodatno okrepijo s svojim delovanjem.

Ravnatelji imajo moč oziroma pravico, da zaposlence pri delu motivirajo z nagrajevanjem ali kaznovanjem. Tudi uspešni ravnatelji pa prihajajo v pretirano skušnjava ukazovanja in vsiljevanja namesto poučevanja oziroma predajanja znanja zaposlencem (v angl.: *coaching*) in sodelovanja, kar načinja prizadevnost sodelavcev, ki se po vseh svetovnih statistikah nevarno zmanjšuje. Bližnjice, ki jih ubirajo takšni ravnatelji in vse pogostejša odsotnost ustreznega komuniciranja s sodelavci ter neupoštevanje njihovih želja, pričakovanj in potreb, očitno niso več brez posledic – trpi tudi ekipno delo, vse več je nezaupanja, nepripravljenosti izmenjavati znanje, narašča tekmovalnost, kar vse po vrsti maje temelje, ki so v začetku sploh sprožili vedenje naravnano v doseganje izidov (povzeto po: [1], Grubar, 2007).

Seveda pa nosilci funkcije ravnateljevanja ne smejo početi vsega, kar se jim zahoče. Tako kot ostali člani združbe, so tudi ravnatelji le del organizacijske sestave ter tako kot njihovi podrejeni imajo tudi oni svoje nadrejene, ki imajo oblast, moč in vpliv nad njimi. Tudi oni imajo s svojo vlogo določene omejitve, norme, pravila itd., katere morajo upoštevati in njim primerno prilagajati opravljanje svojih nalog. Ko ravnatelji vstopijo v združbo, se soočijo z določenim okvirom pravil in ciljev, znotraj katerega morajo razviti svojo strategijo za njihovo doseganje. Na primer, ravnatelji so ravno tako le uporabniki informacijskega sistem v združbi kot ostali zaposleni združbe ter imajo podobne omejitve ter določila glede opravljanja delovnih nalog v informacijskem sistemu kot ostali zaposleni. Vendar imajo ravnatelji to prednost pred ostalimi zaposleni v združbi, da jim njihova funkcija ter oblast, moč in vpliv, ki jim jih funkcija prinese, omogočajo samostojno odločanje znotraj postavljenih pravil, omejitev in zahtev o načinu njihovega delovanja ter delovanja celotne združbe z namenom doseganja zelenih ciljev. Večina ravnateljev verjetno deluje v smeri razvoja in ohranjanja dobrih etičnih načel in s tem prispeva tudi k napredku skupnosti. Pri tem pa je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da ima že sama združba praktične mehanizme za omejevanje oblasti, moči in vpliva za posamezne vloge in torej na ta način lahko v splošnem preprečuje obsežnejše izkoriščanje omenjenih vrednot. Zraven pa združba dopušča dovolj prilagodljivosti za napredek in prispevek izjemnih posameznikov.

4.3 **Pojmovanje komuniciranja, komunikacijske sestave in informacijskega sistema**

4.3.1 **Opredelitev komuniciranja**

“Komunikacije so tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije. Komuniciranje pa je oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik sprejme in sprejemanje sporočil.

Glavne sestavine komunikacij so:

- **sporočilo**, ki lahko vsebuje kako informacijo. Sporočilo je vsebina komuniciranja. Sporočilo vsebuje lahko kako dejstvo, čustvo, željo itd. Po svoji obliki pa je lahko izraženo z besedami, gibi ali drugačnimi znaki (na primer z zvočnimi ali svetlobnimi znaki). Zato sporočilo glede na oblikovno značilnost pogosto imenujemo kar preprosto – signal. Signal ima določen pomen, ki je informacija za prejemnika. Zato lahko rečemo, da s sporočili lahko prenašamo informacije (obvestila);
- **oddajnik** je prostor, naprava ali oseba, ki proizvaja in oddaja sporočila. Oddajnik je na primer: pisatelj, ki objavi roman, radijski oddajnik, govornik na nekem zborovanju, semafor itn.;
- **prejemnik** je prostor, naprava ali oseba, ki mu je sporočilo namenjeno in ki sporočilo prejme ali prejema (to so na primer: bralci, poslušalci radijskih oddaj, pešci ali vozniki pred (sic!) semaforjem, delavec, ki prejema delovni nalog, itn.);
- **komunikacijski kanal** pa je pot, po kateri sporočilo potuje od oddajnika k prejemniku

Komunikacije, ki jih sestavljajo zgolj te štiri sestavine, so najbolj preprost komunikacijski sistem, ki se samo ponavlja mnogokrat v zamotanih komunikacijskih sistemih, kakršni so v praksi” (Lipovec, 1979; 101).

Turk pravi (1978; 15), da imamo tako v primeru podatkov kot v primeru informacij opravka s sporočilom in potemtakem tudi s komuniciranjem. Komuniciranje je namreč oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik prejme, in sprejemanje sporočil.

“Komuniciranje opredeljujemo tudi kot prenašanje sporočil in razumevanje z uporabo skupnih znakov. Skupni znaki ali simboli so lahko besedni in nebesedni. Sporočila lahko potujejo znotraj združbe navzgor in navzdol (navpično komuniciranje), vzdolž ali po dolgem (vodoravno komuniciranje) ter navzdol in počez (diagonalno ali prečno komuniciranje)” (Mihelčič, 2003; 380).

Tudi v komuniciranju nastajajo posebna razmerja med ljudmi. V najpreprostejšem komunikacijskem sistemu nastaja s tem razmerje med oddajnikom in sprejemnikom. Pravzaprav je vsak od teh dveh komunikacijskih elementov opredeljen glede na drugega: oddajnik je samo toliko, kolikor obstoji tudi prejemnik in narobe. Vsak komunikacijski sistem je torej tudi sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega (povzeto po: Lipovec, 1979; 101). Torej gre za komunikacijsko sestavo.

“Ker je struktura v bistvu samo mreža razmerij ali pa sistem razmerij, lahko govorimo tudi o komunikacijski sestavi. Komunikacije, ali bolj kompleksno, komunikacijski sistem je v bistvu neka struktura. Ker ta struktura nastaja izvirno že s komuniciranjem, je komunikacijska struktura tudi eden od temeljev, na katerih se gradi bolj vseobsegajoča organizacijska struktura” (Lipovec, 1979; 101).

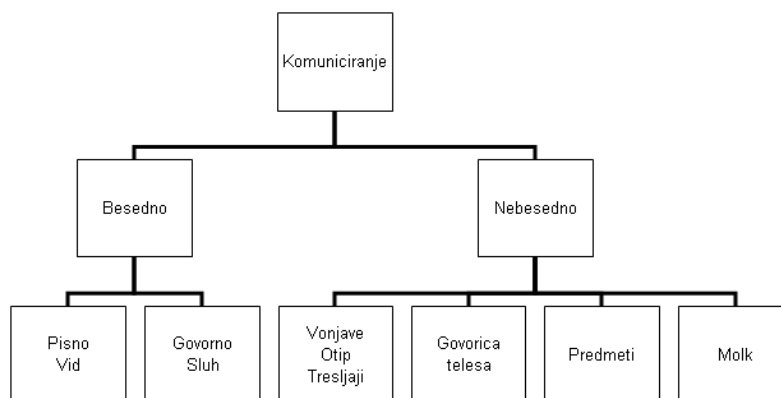
“Strokovnjaki za komuniciranje pravijo, da je uspešno komuniciranje (ali obveščanje) učinek splošnega razumevanja med oddajnikom in prejemnikom. Problem, ki pogosto vpliva na uspešnost komunikacijskega procesa je, da imata oddajnik in prejemnik sporočila različno preteklost, izkušnje in cilje. O uspešnem komuniciranju govorimo, če sta namenska vsebina sporočila oddajnika in dojemanje pomena sprejetega sporočila pri prejemniku eno in isto. To naj bi bil tudi cilj ravnateljstva v kateremkoli poskusu poštenega komuniciranja.

Učinkovito komuniciranje je tisto, ki zahteva kar najmanj potroškov prvin. Pri tem je v komunikacijskem procesu čas pomembna prvina. Učinkovito komuniciranje ni vedno uspešno. Sporočilo, ki je povzročilo nizke stroške, kot je npr. zapis v računalniku, ne bo vedno doseglo zaželenega učinka z vidika dojete vsebine pri prejemniku” (Mihelčič, 2003; 381).

“Ovire za uspešno komuniciranje so tako zaznavne, semantične ali pomenoslovne, “prevodne” in preobremenilne narave. Ovire zaznavne narave so podane z razlikami v načinu zaznavanja, urejanja in razumevanja okolja. Te razlike vplivajo na ponazoritev sporočila. Ovire pomenoslovne narave so podane s specializiranimi jezikovnimi zaprekami. Te so posledica možnih različnih razlag iste besede, pa zato zmanjšujejo natančnost v komuniciranju. Ovire “prevodne” narave (v angl.: *serial transmission barriers*) so ponazorjene s stopnjo izmaličenja komunikacij na poti od oddajnika do prejemnika. Na zmanjševanje učinkovitosti in posledično uspešnosti komuniciranja torej lahko vplivajo kakovost označevanja (v angl.: *encoding*), kakovost razbiranja (v angl.: *decoding*) ter šum (v angl.: *noise*) kot dejavnik, ki zmanjšuje jasnost izraženega sporočila” (Mihelčič, 2003; 381).

Ovire preobremenilne narave (v angl.: *information overload*) se pojavijo, kadar komunikacijski sistem pošilja prejemniku večji obseg komunikacij, kot jih le-ta lahko obvlada (povzeto po: Pringle, Jennings, Longenecker, 1988; 131).

Jezik, ki je glavno orodje komuniciranja, je (Pringle, Jennings, Longenecker, 1988; 130-132; v Mihelčič, 2003; 382) lahko dopolnjen z uporabo manj vidnih orodij ali oblik komuniciranja, kot so uporaba izbranih predmetov, nebesedno vedenje, vzporedni jezik (v angl.: *paralanguage*), npr. nasmihanje ali mrščenje, ukrepanje, npr. premik glave naprej ali nazaj, in tišina. Torej je tudi molk poseben način komuniciranja (slika 4.1).



Slika 4.1. Načini komuniciranja (prirejeno po Mihelčič, 2003; 383).

Besedno sporazumevanje je **simbolno** – govorimo lahko o stvareh, ki jih ne vidimo, ali jih sploh ni. Z besedami lahko ustvarjamo tudi variacije pomenov.

Jezik uporabljamo za oblikovanje kategorij in za razvrščanje pojmov v skupine – informacije lahko shranimo, ugotovimo lahko, kakšne so medsebojne povezave med stvarmi. Jezik tako služi označevanju – predstavljanju sveta.

Besedno sporazumevanje omogoča zelo zapleteno vplivanje na družbena součinkovanja in delno tudi njihovo nadzorovanje. Pri tem so pomembni:

- izbor besed,
- vrsta stavkov (trdilni, nikalni ipd.) in
- načini, na katere oblikujemo stavke.

Nebesedno sporazumevanje je vsak način sporazumevanja, ki ne vključuje besed ali simbolov, ki besede nadomeščajo. V družbenih součinkovanjih je raba nebesednega sporazumevanja precej nezavedna.

Pri nebesednem sporazumevanju uporabljamo signale (vodila). To so:

- parajezik (dodatne informacije, ki pridejo do poslušalca preko govornega jezika (ritem, intonacija, ton), kar ima lahko enako sporočilno vrednost kot same izgovorjene besede),
- stik s pogledom,
- izrazi obraza,
- drža,
- kretnje,
- dotik,
- obleka.

“Komuniciranje ali vedenje brez besed je razmeroma novo področje v teoriji organizacije. Največ pozornosti je pri tem posvečeno fizičnim gibom, ki označujejo oddajnikovo fizično navzočnost. Ti gibi oziroma geste ter mimika vsebujejo taka sredstva posredovanja nebesednih sporočil, kot so gibi z glavo, obrazom in očmi, držo, pa razdalja, kretnje, ton glasu ter izbira oblačil. Sporočila brez besed so sama po sebi tudi pod vplivom takih dejavnikov, kot je spol oddajnika.

Raziskave so pokazale, da so izrazi obraza, stik z očmi in gibi na splošno nosilci sporočil o vrsti čustev, medtem ko so fizični izrazi, kot so razdalja, drža in kretnje znaki intenzivnosti čustev. Te ugotovitve so za ravnatelje pomembne. Kažejo na to, da oddajnik pogosto pošilja bistveno več sporočil, kot jih je moč dobiti le v besednih sporočilih. Pri komuniciranju brez besed se ljudje težje obvladujemo. To pomeni, da manj več udeleženec komuniciranja razkriva več (sporočil), kot bi hotel, dovolj več pa zve več, kot sliši ali prebere. Če naj poveča uspešnost svoje komuniciranja, se mora posameznik zavedati besedne in nebesedne vsebine sporočil” (Mihelčič, 2003; 381).

4.3.2 Opredelitev komunikacijske sestave

Komunikacijska sestava do neke mere prav gotovo nastaja izvirno s komuniciranjem. Kot taka je eden temeljev, na katerih gradijo vseobsegajočo organizacijsko sestavo. O komunikacijski sestavi govorimo tudi kot o komunikacijski mreži ali omrežju.

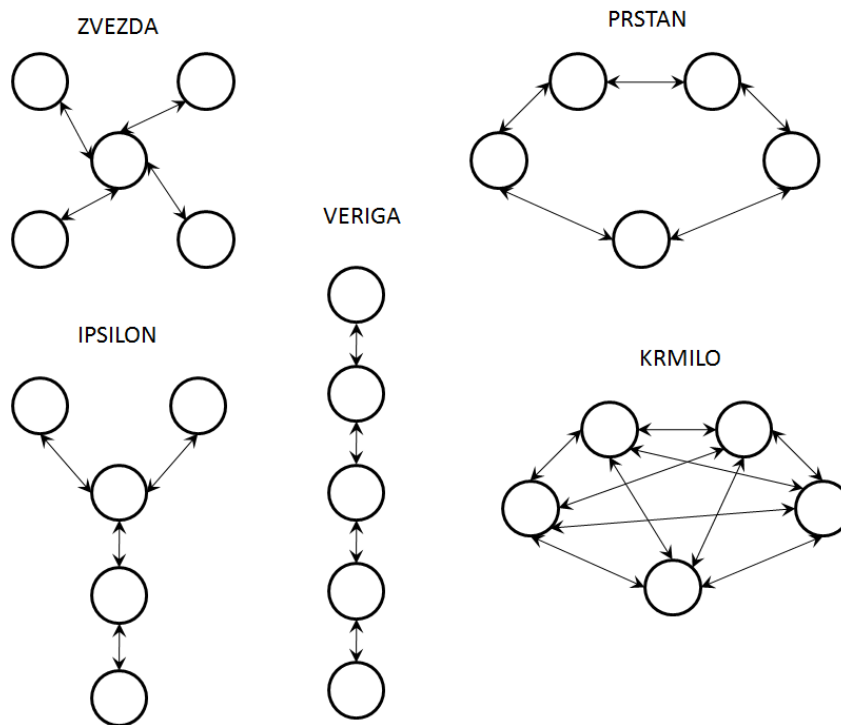
Delovni proces je tehnično razdeljen na množico manjših organizacijskih enot – oddelkov in delovnih mest –, na katerih zaposleni opravljajo svoje delovne programe. Za uresničitev ciljev delovnega procesa je zahtevano, da se njegove (raz)členjene prvine med seboj usklajujejo, saj naj bi se prek svojih delnih učinkov spet zlele v skupen učinek oziroma izid skupno opredeljene delovne naloge. Koordinacijska sestava se mora za dosego tega učinka opirati prav na komunikacijsko sestavo. Zaradi tega, da bi omogočili koordiniranje razdeljena dela, morajo v združbi vzpostaviti namerno komunikacijsko omrežje. Zato formalne komunikacijske mreže sledijo koordinacijski sestavi združbe.

Če komunikacijsko omrežje v združbi ni izoblikovano načrtno in zavestno, se pač oblikuje samo od sebe, neformalno. Ta, spontani, način oblikovanja omrežja pa je seveda odvisen od članov združbe. Neformalno izoblikovano komunikacijsko omrežje je le redko nepristransko do smotra in ciljev združbe, obenem pa ga je težko nadzorovati. Vse to narekuje potrebo, da uveljavljanju namerno postavljenega komunikacijskega omrežja – informacijskega sistema posvetimo zadostno pozornost.

Formalna in neformalna komunikacijska omrežja se lahko med seboj zelo razlikujejo že po obliki; odvisno od tega, kako so člani omrežja (oddajniki, prejemniki in posredniki) med seboj povezani s komunikacijski kanali in ali uporabljajo eno- ali dvosmerne komunikacije. Vsako zvrst omrežja lahko po teh značilnostih tudi posebej poimenujemo (povzeto po: Mihelčič, 2003; 385).

Naj navedem nekaj zvrsti komunikacijskih omrežij, ki so predstavljene na sliki 4.2:

- zvezda,
- prstan,
- ipsilon
- veriga in
- krmilo.



Slika 4.2: Zvrsti komunikacijskih omrežij (Mihelčič, 2003; 387).

Podrobneje bom predstavila dve skrajni zvrsti omrežij: zvezdo in prstan.

“Zvezdasto omrežje:

- hitreje opravi kakšno preprosto nalogo;
- povzroči, da v delu uživa samo tisti člen, ki je v središčnem položaju, drugi pa se čutijo potisnjene ob stran in jih opravljanje nalog dolgočasi;
- povzroči, da največ sporočil prejema središčni člen, zaradi česar je med vsemi člani najbolj obveščeni in zato zmožen prvi odgovoriti, kako je delovno nalogo treba opraviti; to pomeni, da je edino ta člen lahko v voditeljskem položaju;
- kadar delovna naloga vsebuje nove sestavine, središčni člen pa se ni zmožen prilagoditi na novo oblikovani nalogi, smo pri opravljanju te naloge – tudi po mnogih ponovitvah – priča pogostim napakam.

Prstanasto omrežje pa:

- počasneje opravlja dobljeno preprosto nalogo in se počasneje pripravi k delovanju; toda po večkratni ponovitvi iste naloge jo prav tako spretno in hitro izvede kot zvezdasto omrežje;
- delovni polet členov tega omrežja je večji kot v zvezdi;
- povzroči, da vsak člen komunicira še z dvema členoma, zaradi česar nima nihče osrednjega položaja, temveč je vsem na razpolago enako število sporočil;
- v tem omrežju je torej odvisno od posamičnih sposobnosti vsakega člana, kdo bo v kakšnih razmerah dajal ton dogajanju: v vsakem položaju je lahko “voditelj” drug člen ali pa ga sploh ni;
- se spremenjeni nalogi hitro prilagaja in hitreje reši nov problem ter je že po nekaj ponovitvah spet zelo učinkovit.

Komunikacijska sestava torej bistveno vpliva na način in učinkovitost delovanja posamezne delovne skupine ali združbe kot celote. Jasno je, da so v različnih komunikacijskih sestavah tudi različna razmerja med člani omrežja. V kateri od vrst komunikacijske sestave so ljudje bolj podrejeni enemu členu, v neki drugi pa so spet bolj odvisni med seboj.

Komunikacijska sestava povzroča, da je odgovornost v eni izmed oblik sestav enakomerneje porazdeljena na vse, v drugi pa se odgovornost središči. Ena sestava omogoča, da hitro odkrijejo šibki člen, v drugi pa se lahko ta "skriva" in nemoteno vali krivdo za slabo delovanje na druge člene. V eni od sestav je z delom zadovoljen le en člen, medtem ko drugi člani občutijo delo kot neprijetnost, v drugi sestavi pa vsi podobno uživajo v delu. Komunikacijska sestava torej močno vpliva tudi na druga razmerja med ljudmi v združbi ter poraja vsebinsko in kakovostno zelo različna razmerja" (Mihelčič, 2003; 386-387).

5 INFORMACIJE IN NJIHOV VPLIV NA OBLAST, MOČ IN VPLIV

5.1 Pomembnost informacij v procesu odločanja ravnateljev

Kot sem že mnogokrat omenila, je bistvo ravnateljevanja ustrezno odločanje, informacije pa so temelj za sprejemanje odločitev. Treba se je zavedati, da skoraj nikoli ne moremo dobiti vseh sporočil, ki jih potrebujemo. Večina odločitev temelji tudi na pomanjkljivem znanju. Ni nujno imeti vseh informacij, da bi se pravilno odločili; toda koristno je vedeti, katere informacije nam manjkajo, da lahko določimo, kako tvegana in koliko natančna bo odločitev.

Ravnatelji so torej tista kategorija nosilcev odločanja, ki mora imeti zagotovljene čim bolj kakovostne osnove za odločanje. Mednje pa zagotovo sodi tudi čim bolj popolna zbirka informacij. Katere informacije potrebuje ravnatelj? To je odvisno predvsem od njegovega položaja v združbi. Odločitve ravnatelja so namreč v neposredni zvezi s področjem dela, ki ga opravlja, pa tudi z razponom odgovornosti, ki mu je naložena.

“Pri odločanju je pomembno, da zaupamo v informacije, ki so nam na voljo. Če nam informacije posreduje vir, v katerega ne zaupamo ali celo sumimo, da skuša s podajanjem lažnih informacij zadostiti lastnim interesom, potem je morda najbolje, da takih informacij ne upoštevamo” (Setnikar, 2009; 23).

5.2 Način uporabe informacij

Naloga informacije je v utrditvi pričakovane povezave med prispevki članov združbe in njenimi cilji.

“Ob zelo pogostih dokazovanjih, kako je široko razvejano komuniciranje v združbah nujno, je vendarle potrebna previdnost, ki sama po sebi zahteva bolj poglobljeno iskanje najprimernejših oblik komuniciranja v danih razmerah. Nekateri ravnatelji, ki so dobesedno obsedeni s pomenom komuniciranja, utegnejo včasih preobremeniti komunikacijske kanale s sporočili. Do ovir zaradi informacijske preobremenitve pride tudi takrat, kadar komunikacijski sistem – in ne le oddajnik – ustvarjata večji obsega sporočil in komuniciranja, kot jih združba lahko obvlada. Priča pa smo tudi ugotovitvam, da mnogo ljudi bistveno bolj trpi zaradi premajhne obveščenosti kot zaradi informacijske preobremenitve.

Včasih ravnatelji niso pripravljeni poslušati ali posredovati informacij, ki bi po njihovem mnenju bodisi zbegale člane združbe bodisi bi ravnatelje same postavile v neroden položaj. Kdor zadržuje potrebne informacije, greši proti temeljnim pravilom dobrega delovnega sodelovanja, škoduje pa tudi organizacijskemu utrjevanju združbe” (Mihelčič, 2003; 384-385).

Zelo pogosto se torej dogaja, da ravnateljstvo ne uporabi vseh prejetih informacij za primerjanje dejanske učinkovitosti in uspešnosti s standardi. Največkrat je bolj gospodarno dopustiti preobilnost prejetih informacij, zlasti obdobjih in stalnih, kot pa posegati v mehanizme zbiranja in posredovanja ter tako vnaprej izbirati.

Seveda pa je neobvladana preobilica informacij za učinkovitost in uspešnost odločanja lahko bolj boleča kakor pičle informacije, ki navajajo k razmišljanju in dodatnemu zbiranju.

Velik del analiziranja prejetih informacij je rutinski in ga praviloma opravijo računalniki. Z določanjem gornjih, spodnjih, kritičnih in še katerih meja ob normalnih standardih je mogoče izide primerjav smiselno razvrščati na kategorije, ki terjajo različno vsebino in obseg obravnavanja v ravnateljevanju.

To nikakor ne pomeni, da je mogoče vrednotenje informacij v celoti avtomatizirati – čeprav je vsesplošna uveljavitev in opazna pocenitev avtomatske obdelave podatkov to področje v zadnjih dveh desetletjih spremenila do temeljev. Določanje analitičnih obdelav, čeprav računalniških, ostaja ustvarjalna dejavnost ravnateljev.

Odločanje »ukrepati – ne ukrepati« sodi med najzahtevnejše in najbolj tvegane dejavnosti ravnateljev; to je rešeto, ki ločuje dobre ravnatelje od izjemnih; prav zaradi tega je odločanje o času, vsebini in obsegu ukrepanja tolikokrat predmet posvetovanj, bodisi znotraj organizacije, bodisi z zunanjimi svetovalci (povzeto po: [3]; Leila, 26-27).

5.3 Računalniško zasnovani IS kot orodje upravičene krepitve oblasti, moči in vpliva ter preprečevanja zlorabe oblasti, moči in vpliva

Ravnatelji pri odločanju potrebujejo informacije, te pa jim najpogosteje zagotavlja ravno informacijski sistem. Po Turku lahko poslovni informacijski sistem opredelimo kot organizacijsko celoto med seboj povezanih prvin, ki ima namen oblikovati informacije o poslovanju in shranjevati podatke (povzeto po: Turk, 1978; 1).

“Namen pridobivanja informacij je zmanjšanje negotovosti pri odločanju. Tu se kaže vloga informacijskega sistema v združbi. Informacijski sistem je pretvornik nevtralnih podatkov v problemsko usmerjene informacije in shranjevalec podatkov na raznih stopnjah njihovega obravnavanja kakor tudi shranjevalec informacij” (Turk, 1984; 26). Računalniško zasnovan informacijski sistem torej ravnateljem olajšuje delo, saj jim omogoča takojšen dostop do zbranih informacij na enem mestu ter jim hkrati, s posebej za te namene razvito logiko, pomaga pri sprejemanju odločitev.

Kot sem že omenila v poglavju 4.2, urejanje delovnega procesa v združbi ne narekujejo zgolj organizacijski predpisi. Informacijski sistem pa temelji na sistematično zasnovani in uvedeni množici pravil, ki opredeljujejo zadovoljevanje potreb, določajo tokove, metode in načine obdelave podatkov. Informacijski sistemi so v združbah zasnovani tako, da ima vsak njegov uporabnik točno predpisan dostop do izbranih informacij. Z različnimi organizacijskimi predpisi, ki so lahko vključeni v informacijski sistem ter s tehničnimi sistemi, so uporabnikom omejene informacije, do katerih lahko dostopajo.

Organizacijski predpisi v združku z drugimi tehničnimi rešitvami, kot so vloge, pravice ter avtentikacijski in avtorizacijski postopki, določajo omejevan dostop do informacij za prav vse člane združbe. Tako poskrbimo, da so informacije dostopne samo osebam, katerim so namenjene in se izogibamo njihovi zlorabi. Po drugi strani pa na ta način tudi vemo, kdo je za njihovo uporabo ter za posledice njihove nepravilne uporabe odgovoren. Sem spadajo tudi ravnatelji, ki morajo prav tako imeti dostop samo do informacij, ki jih za svoje delo

potrebujejo. Tako jim ni potrebno imeti dostop do informacij, ki jih za svoje delo potrebuje na primer izvajalec na najnižjih organizacijski ravni. Te informacije mogoče za ravnatelja nimajo tolikšne vrednosti kot za izvajalca in bi jih zavestno ali nezavedno lahko izigral. Vsekakor pa z omejevanjem dostopa ne smemo zaposlencem onemogočiti opravljanje njihovih vsakdanjih nalog. Infrastruktura informacijskega sistema z določanjem in uveljavljanjem konkretnih predpisov skrbi, da bi v čim manjšem obsegu prihajalo do izigravanj informacij zaradi oblasti, moči in vpliva oseb v združbi.

Na tem mestu naj omenim tudi zvrsti komunikacijskih omrežij, ki sem jih predstavila v poglavju 4.3.2. Tudi oblika komunikacijskega omrežja lahko omogoča zlorabo informacij in s tem krepitev ali zmanjševanje oblasti, moči in vpliva. Izpostavim lahko zvezdasto omrežje, kjer ima središčni člen največji dostop do informacij. Oseba v središčnem položaju (najpogosteje ravnatelj) ima zaradi količine informacij, ki jih prejme, ogromno priložnosti za prikrajanje le-teh. Ima tudi prednost pred ostalimi udeleženci omrežja, ki nimajo enakovrednega dostopa do informacij in so jih tako prisiljeni prejemati od središčnega členu ter so posledično v podrejenem položaju. Nasprotno zvezdastemu omrežju pa je prstan oblika omrežja, ki zmanjšuje možnosti prikrajanja in zlorabe informacij in s tem krepitve ali zmanjševanje oblasti, moči in vpliva. Vsak člen omrežja komunicira še z dvema členoma, zaradi česar nima nihče osrednjega položaja, temveč je vsem na razpolago enaka količina informacij.

6 ANALIZA VPRAŠALNIKA O VLOGI INFORMACIJ PRI OBLIKOVANJU OBLASTI, MOČI IN VPLIVA V ZDRUŽBAH

6.1 Metode raziskovanja združb

Vsaka raziskava se začne z zamislijo o temi ali problemu, ki ga želimo raziskati. V raziskovanju najprej pregledamo literaturo in druge vire, ki nas pravzaprav spremljajo ves čas raziskave. Literatura in drugi viri nam pomagajo pri oblikovanju teoretičnega ozadja raziskave. V preteklosti se je v vseh družbenih vedah raziskovalo predvsem z opisovanjem, s štetjem in z analiziranjem dogodkov in dejstev – torej z ugotavljanjem, *kaj* se dogaja. Gre za t. i. pozitivističen način raziskovanja. V zadnjih nekaj desetletjih pa se vse več raziskovalcev sprašuje, *zakaj* se nekaj dogaja in *kako*. Temu načinu raziskovanja pravimo tudi **kvalitativen ali fenomenološki pristop. Osredotoča se na človekovo doživljanje nekega dogodka.**

Cilj vsakega raziskovanja je preverjanje zastavljenih teoretičnih izhodišč. Večina raziskav jih preverja v praksi z različnimi raziskovalnimi metodami.

Alan Bryman (1989; 28-30, v Strati, 2000; 134-135) pravi, da se za empirično analizo združb lahko uporabi pet različnih raziskovalnih metod:

- poskus (v angl.: *experimental research*),
- poizvedovanje (v angl.: *survey research*),
- kvalitativna raziskava (v angl.: *qualitative research*),
- študija primerov (v angl.: *case study research*) ter
- akcijska raziskava (v angl.: *action research*).

Poskus izvajajo tako v laboratoriju kot v združbi, medtem ko člani združbe opravljajo svoje delo. Pogosto so predmet raziskave dve ali več skupin zaposlenecv. En ali več zaposlenecv spodbudi spremembe v združbi, medtem ko ostali, ki ne vplivajo na spremembe, služijo kot kontrolna skupina. Analiza se lahko večkrat ponovi, uporabijo pa metode zbiranja podatkov, kot so vprašalnik, intervju ali simulacija.

Poizvedovanje preučuje povezave med spremenljivkami. Raziskovalec zbere informacije o številnih spremenljivkah ter preuči vzročne povezave med njimi in verjetnost pojava le-teh. Raziskava se lahko čez čas ponovi, uporabljajo pa se visoko strukturirane metode zbiranja podatkov, kot sta vprašalnik ali strukturiran intervju, ter tudi bolj toge metode, kot sta poglobljen intervju in nestrukturirano opazovanje.

Pri **kvalitativni raziskavi** zbiramo razlage zaposlenecv o vidikih in dogodkih v združbi. Raziskujemo stvarne probleme ljudi in pri tem upoštevamo njihovo gledanje na položaj. Metode zbiranja podatkov, uporabljene pri kvalitativni raziskavi so poglobljen intervju, opazovanje zaposlenecv ter analiza listin.

Študija primera se osredotoča na različne dele združbe ali na sestave združbe, kot npr. oddelek, združbo v celoti ali omrežja med združbami. Je celovit opis posameznega primera in njegova analiza oziroma opis značilnosti primera ter dogajanja.

Pri **akcijski raziskavi** se raziskovalec vključi v preučevano združbo kot eden izmed zaposlenecv združbe. Na ta način skupaj z ostalimi zaposleni prepozna glavni problem

združbe in ga preuči. Med raziskavo pride do posebnega razmerja med raziskovalcem ter preučevanimi osebami. Preučevani zaposleni naj bi sodelovali v procesu raziskovanja kot so-raziskovalci in/ali kot člani odbora usmerjevalcev (v angl.: *steering committee*), ki koordinira in nadzira empirično analizo. Raziskovalec priskrbi informacije, ki aktivirajo aktualne dogodke v združbi, opazuje njihov vpliv na združbo ter tako povzame svoje teoretične zaključke in se o njih pogovori z drugimi strokovnjaki.

V svoji raziskavi sem temeljila na osnovah kvalitativne raziskave ter tako zbrala mnenja članov različnih združb o vlogi informacij pri oblikovanju in udejanjanju oblasti, moči in vpliva v njihovih združbah.

Za preverjanje hipotez in iskanje odgovorov na vprašanja raziskave je potrebno zbrati podatke. Izbiramo lahko med več metodami zbiranja podatkov (Strati, 2000; 137-138):

- analiza listin oziroma uporaba sekundarnih virov (v angl.: *the secondary sources method*),
- vprašalnik in intervju,
- analiza statistično pomembnih primerov in dogodkov (v angl.: *analysis of statistically significant samples of activities*),
- dnevniški zapisi,
- nestrukturirano opazovanje (v angl.: *unstructured observation*) ter
- strukturirano opazovanje (v angl.: *structured observation*).

Metoda **uporabe sekundarnih virov** temelji na analizah in podatkih, ki so jih zbrali drugi. Primerna je npr. za preučevanje dela ravnateljev, ki so raziskovalcu nedostopni. Njene glavne slabosti so nepopolnost in neprimernost predhodno zbranih podatkov.

Vprašalnik in intervju sta primerna za preučevanje ravnateljevega mnenja in pogleda na njegovo delo. Njuna glavna slabost pa je vprašljiva zanesljivost zbranih podatkov.

Slabost **analize statistično pomembnih primerov in dogodkov** je v tem, da raziskovalec ni neprekinjeno v stiku z preučevano dejavnostjo in tako težko povzame pravilne zaključke.

Metode opazovanje se močno razlikujejo glede na raven strukturiranosti oziroma glede na to, v kolikšni meri se raziskovalec na opazovanje predhodno pripravi. Do strukturiranega opazovanja pride, kadar opazovalec vstopi v razmere brez vnaprej pripravljenih kategorij in opomnikov. To je primerno, kadar se mora opazovalec z nekim razmerami šele seznaniti. Strukturirano opazovanje pa je sistematično, usmerjeno in nadzorovano z opazovalnim urnikom.

Pri **nestrukturiranem opazovanju** raziskovalec lahko sodeluje ali pa je samo zunanji opazovalec združbe. Ta metoda ima slabosti, kot sta nesistematičnost in neponovljivost.

Nestrukturirano opazovanje preučuje tako vsebino kot tudi značilnosti ravnateljevega dela. Ta metoda se mora osredotočiti na majhno število ravnateljevih nalog in je časovno zelo potratna.

Zaradi narave moje raziskave sem pripravila vprašalnik in intervju ter z njima skušala pridobiti mnenja zaposlenecv o obravnavani tematiki.

6.2 Opredelitev raziskovalnega problema

Vse bolj vemo, kako so v današnjem času informacije pomembne. Nosilci vlog na določenih položajih v združbah imajo veliko večjo potrebo po pravočasnih in točnih, torej popolnih informacijah, kot drugi. Ob izdelavi tega diplomskega dela sem pridobila ogromno znanja o pomembnosti informacij pri ravnateljevanju ter še zlasti pri procesu odločanja. Ravno zato sem se odločila, da pripravim vprašalnik (priloga 1; 60-62) z namenom, da v praksi preverim vlogo informacij pri oblikovanju oblasti, moči in vpliva.

6.3 Opredelitev ciljev raziskave

V okviru raziskave sem želela preveriti, v kolikšni meri se zaposleni zavedajo pomembnosti informacij in informacijskih sistemov pri svojem delu ter ali imajo občutek oziroma vedo, da ne dobi vsak zaposlenec vseh informacij. Prav tako sem želela ugotoviti, če so sami kdaj prikrojili oziroma manipulirali z informacijami in informacijskim sistemom z namenom krepiti svojo oblast, moč in vpliv oziroma z namenom drugim zmanjševati oblast, moč in vpliv.

6.4 Oblikovanje raziskovalnih hipotez

Raziskovalne hipoteze sem postavila na osnovi opredeljenih ciljev raziskave in na podlagi pridobljenih sekundarnih podatkov. Raziskovalne hipoteze sem postavila na osnovi lastnih domnevanj in pogovorov z zaposleni v različnih združbah.

H₁: Vsak zaposlenec se zaveda pomembnosti pravočasnih in popolnih informacij za uspešno delo.

H₂: Zaposleni se večinoma ne zavedajo, da so jim določene informacije prikrite.

H₃: Skoraj vsak zaposlenec je že kdaj namenoma zadržal pridobljene informacije, ki bi jih sicer moral posredovati drugim.

H₄: Skoraj vsak zaposlenec je že kdaj namenoma prikrojil pridobljene informacije.

H₅: Najpogostejši način pridobivanja na oblasti, moči in vplivu je s prikrojevanjem informacij.

H₆: Informacijski sistem je najpogostejši vir informacij v združbah.

H₇: Zaposleni vedo, da so informacije in podatki iz informacijskega sistema glede dostopnosti zaposlencem omejevani.

6.5 Uporabljena metodologija

Raziskavo sem pričela s preučevanjem različne literature, s čimer sem prišla do postavljenih hipotez. Odločila sem se, da jih z vprašalnikom v nekaj slovenskih združbah preverim. Sestavila sem vprašalnik (priloga 1; 60-62), ki sem ga uporabila kot sredstvo analize. Vprašalnik, ki je vključeval zahteve po nekaterih podatkih izpolnjevalca, sem razdelila v različnih združbah, predvsem med zaposlene na višjih oziroma najvišji ravni organizacijske

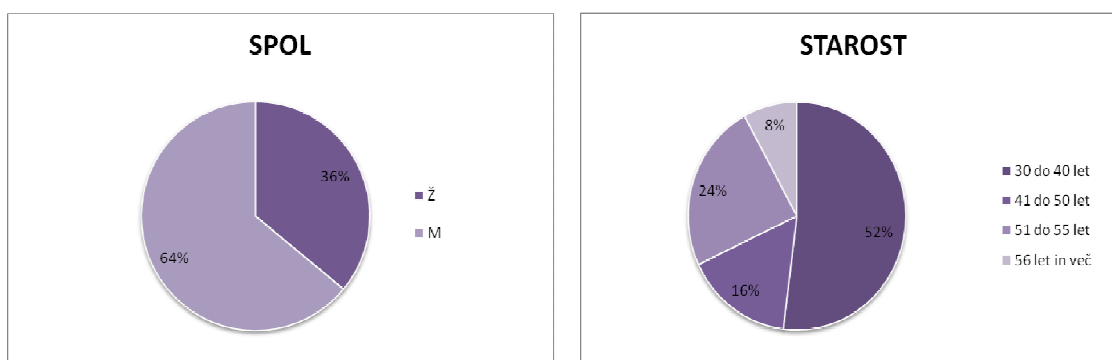
hierarhije v združbi. Tako sem z vprašalnikom zajela 25 anketirancev, starejših od 30 let z območja Ljubljane.

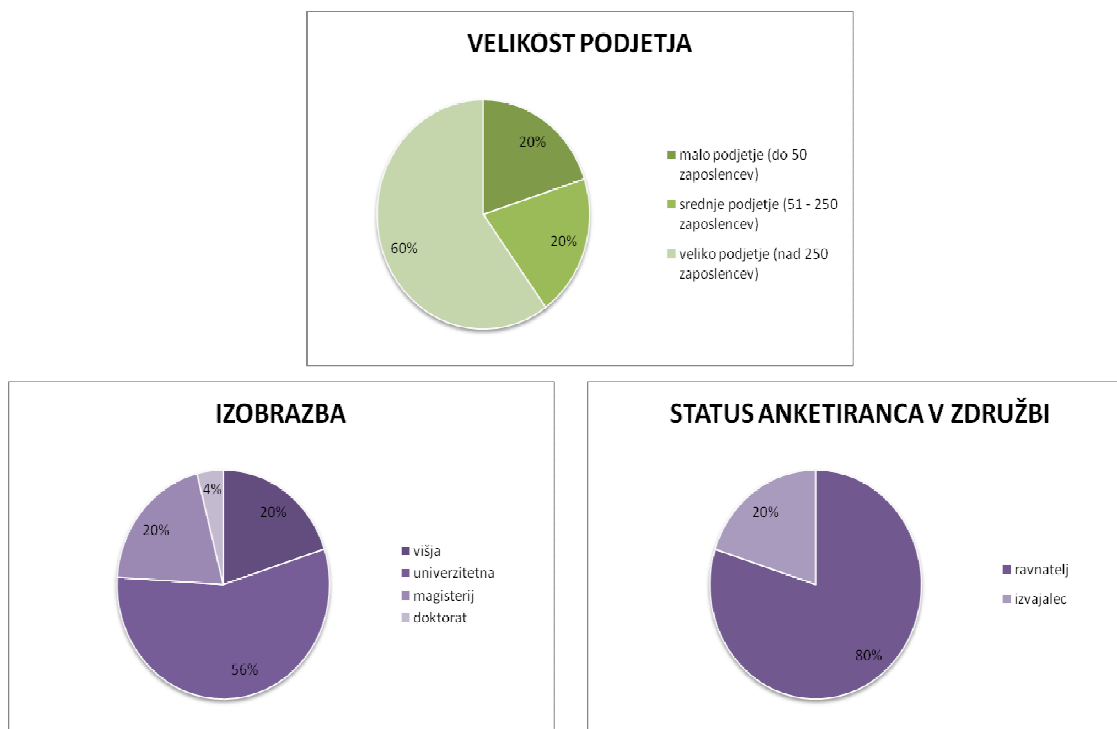
V prvem delu vprašalnika sem pridobila nekatere podatke o značilnostih izpolnjevalcev, med pomembnejšimi je to njihova starost, izobrazba ter status v službi. Drugi del vprašalnika pa je bil namenjen raziskavi vloge informacij pri oblikovanju oblasti, moči in vpliva v združbah. Vprašalnik je vseboval tako vprašanja zaprtega kot tudi vprašanja odprtega tipa. Tako sem izpraševancem dopustila možnost njihovih pojasnil in ne zgolj omejitev na podane odgovore.

Vprašalnik sem natisnila in ga osebno predala vsakemu anketirancu. Vsakokrat sem anketirance opozorila na vprašanja, za katere sem želela, da jim posvetijo malce več pozornosti, kot drugim. Po prejemu izpolnjenih vprašalnikov in opravljeni prvi analizi odgovorov sem ugotovila, da z obstoječim vprašalnikom nisem dobila zadostnega vpogleda v raziskovano tematiko. Ravno zato sem se odločila, da poskusim svojo raziskavo razširiti in uporabiti še dodatno tehniko pridobivanja informacij. Tako sem sestavila nov okviren vprašalnik (priloga 2; 63-65), ki mi je služil kot osnova za izvajanje izpraševanja. Žal v drugem krogu nisem imela dostopa do vseh anketirancev temveč le do 25 % vseh izprašanih, ki so bili pripravljene ponovno posvetiti čas meni in moji raziskavi. Vseeno mislim, da je tudi ta vzorec reprezentativen, saj so izprašani ponovno pokrivali vse kategorije prvotnega vzorca. Z izpraševanjem sem želela spodbuditi podajanje odgovorov, ki si jih izpraševanci bodisi niso upali podati bodisi na njih enostavno med izpolnjevanjem vprašalnika niso bili dovolj pozorni. Menim, da bi bilo idealno razdeliti anketo ali opraviti intervju tudi z ljudmi, ki so "jezni" odšli iz združbe. Le-ti bi verjetno bolj iskreno odgovarjali na postavljena vprašanja in mi tako posredovali bogatejše gradivo za analizo.

6.6 Predstavitev vzorca

Kot sem že omenila, je vprašalnik potekal na vzorcu 25 zaposlencev iz različnih združb, starejših od 30 let. Zajemal je 16 moških in 9 žensk iz različno velikih združb. Ženske so bile z višjo in univerzitetno izobrazbo medtem, ko je izobrazba moški obsegala univerzitetno in magistrsko izobrazbo, vsi pa so v večini zavzemali vodilne položaje v združbah. Slika 6.1.1 natančneje prikazuje zajeti vzorec ter porazdelitev izpraševalcev glede na različna sodila, kot so spol, starost, velikost podjetja v katerem so zaposleni, izobrazbo ter status izpraševanca, ki ga ima v združbi.





Slika 6.1.1: Predstavitev zajetega vzorca.

6.7 Omejitve in možne napake raziskave

Svoj vzorec sem morala, predvsem zaradi omejitve dostopa do želenih anketirancev, skržiti na manjše število končnih anketirancev. Zaradi tega je vzorec manj reprezentativen, kot sem si želela. Omejitvi sem morala tudi obseg vprašalnika, saj bi preveliko število vprašanj in njegova prevelika kompleksnost lahko odvrnili anketirance od sodelovanja. Anketirala sem namreč osebe z že tako prenatrpanim urnikom, ki so si uspeli vzeti čas šele po uporabi "zveze", da sem jih sploh lahko anketirala. Da bi se izognila napaki zaradi nerazumevanja, sem skušala vprašanja pripraviti kar se da razumljivo. Določene izraze, ki mogoče niso poznani vsem, sem še dodatno razložila v vprašalniku priloženem pojmovniku. Prav tako sem se napaki zaradi nerazumevanja vsebine vprašanj izognila s predhodnim preizkušanjem vprašalnika na manjšem vzorcu.

6.8 Analiza in ugotovitve raziskave

6.8.1 Izidi analize prvega vprašalnika po posameznih vprašanjih ter preverjanje raziskovalnih hipotez

Za analizo izpolnjenih vprašalnikov sem uporabila programa za statistične analize SPSS 17 (*Statistical Package for Social Sciences*).

Vprašanje 1: V kolikšni meri so pravočasne in popolne informacije pomembne pri vašem delu?

Z odgovori na to vprašanje sem dokazala hipotezo H_1 ("Vsak zaposlenec se zaveda pomembnosti pravočasnih in popolnih informacij za uspešno delo.") podano v poglavju 6.4.

ter tako lahko rečem, da so pravočasne in popolne informacije značilne za uspešno opravljanje delovnih nalog. Prav vsi anketiranci se zavedajo pomembnosti pravočasnih in popolnih informacij za opravljanje njihovega dela. To je bilo tudi pričakovano saj sem anketirala ljudi, katerih delo temelji na pravočasnih in popolnih informacijah.

Vprašanje 2: Ali se vam zdi, da dobivate vse, za vaše delo potrebne, informacije?

S postavitvijo tega vprašanja sem želela preveriti, če se zaposleni zavedajo, da so jim v večini informacije omejeno dostopne. Pokazalo se je (slika 6.2.1), da večina izprašanih, kar 56 % ve, da nimajo dostopa do vseh informacij, ki bi jih pri svojem delu morebiti potrebovali. Tako sem ovrgla hipotezo H_2 ("Zaposleni se večinoma ne zavedajo, da so jim določene informacije prikrite."), navedeno v poglavju 6.4.



Slika 6.2.1: Mnenje izprašanih o dostopnosti informacij.

Vprašanje 3: Ali menite, da med delom dobite preveliko informacij oziroma ali vam količina prejetih informacij onemogoča učinkovito opravljati vaš delovni program?

Tekom pisanja diplomskega dela in prebiranja literature sem dobila občutek, da prevelika količina informacij posameznikom prej onemogoča učinkovito opravljanje nalog kot pa pri tem pomaga. Tako sem pričakovala, da bo več izprašanih tudi tega mnenja. Vendar kot kažejo izidi ankete (preglednica 1), večini (kar 76 % izprašanih) večja količina informacij dodatno pomaga pri opravljanju njihovih nalog oziroma pri sprejemanju odločitev pri delu. Skleпам, da je temu tako ravno zato ker – kot sem omenila že v poglavju 5.2 – mnogo ljudi bistveno bolj trpi zaradi premajhne obveščenosti kot zaradi informacijske preobremenitve. Tako lahko zaključim, da pri mojih anketirancih ne prihaja do pogoste preobremenitve z informacijami in se tako s tem problemom ne srečujejo dovolj pogosto, da bi se ga zavedali oziroma, da bi jih motil pri opravljanju njihovih nalog.

Preglednica 1: Mnenje izprašanih o vplivu količine informacij na njihovo delo.

	<i>Vprašanje 3</i>	<i>Odstotek [%]</i>
Število oseb, ki je odgovorilo z "DA"	6	24
Število oseb, ki je odgovorilo z "NE"	19	76

Vprašanje 4: Ali imate občutek, da vam kdo informacije prikriva?

Tudi pri tem vprašanju sem želela preveriti hipotezo H_2 ("Zaposleni se večinoma ne zavedajo, da so jim določene informacije prikrite."), navedeno v poglavju 6.4. Ponovno sem

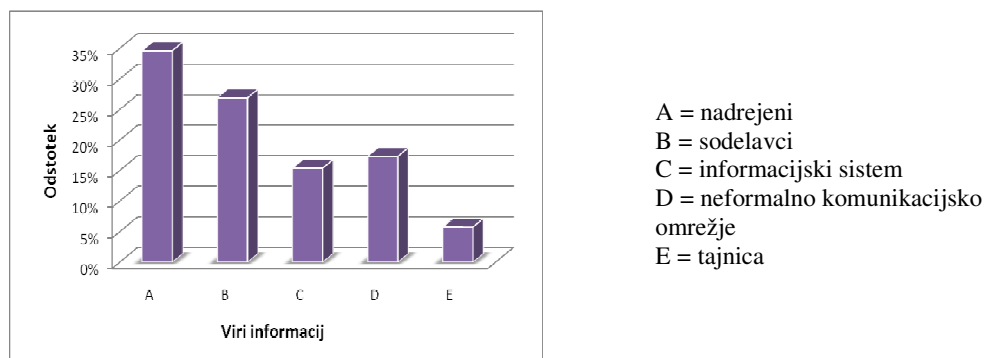
prišla do zaključka (slika 6.2.2), da se večina izprašanih (kar 72 %) ne zaveda, da jim niso na razpolago vse informacije, ki bi jih pri svojem delu morebiti potrebovali. 16 % izprašanih pa je odgovorilo, da jim informacije večinoma prikrivajo nadrejeni ali sodelavci.



Slika 6.2.2: Mnenje anketirancev o stopnji prikrivanja informacij v njihovi združbi.

Vprašanje 5: Od koga v največji meri dobivate informacije (od nadrejenih, podrejenih, okrožnic, tajnice, sodelavcev, iz neformalnega komunikacijskega omrežja itd.)? Od navedenih izpostavite dva vira, ki se vam zdita najpogostejša ali dodajte svoj vir!

Glede na odgovore izprašanih (slika 6.2.3), večina – kar 35 % – prejema informacije od svojih nadrejenih, 27 % jih prejema od svojih sodelavcev in podrejenih. Veliko vlogo pri pridobivanju informacij ima tudi neformalno komunikacijsko omrežje, kar ni prav nič presenetljivo, saj veliko informacij čeprav poslovnih, ljudje pridobivajo ob vsakodnevnih pogovorih ob vsakodnevnih priložnostih. Presenetljivo je, da informacijski sistem ne igra tako velike vloge pri posredovanju informacij zaposlencem. Tako lahko z odgovori na to vprašanje ovržem v poglavju 6.4 postavljeno hipotezo H_6 (“*Informacijski sistem je najpogostejši vir informacij v združbah.*”).



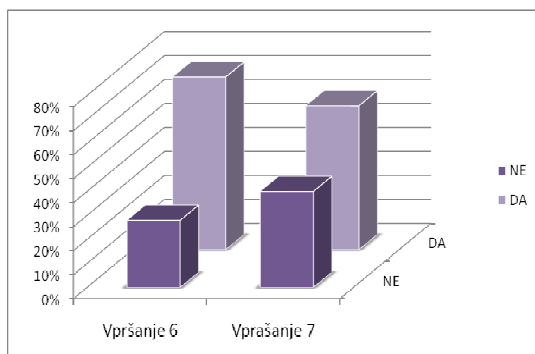
Slika 6.2.3: Mnenje anketirancev o njihovih viri informacij.

Vprašanje 6: Ali ste kdaj razpolagali z informacijami, ki jih namenoma niste uporabili?

Vprašanje 7: Ali ste kdaj razpolagali z informacijami, ki jih namenoma niste posredovali drugim?

Vprašanji 6 in 7 sta bili postavljeni zato, da preverimo v poglavju 6.4 postavljeno hipotezo H_3 (“*Skoraj vsak zaposlenec je že kdaj namenoma zadržal pridobljene informacije, ki bi jih sicer moral posredovati drugim.*”). Izidi ankete so hipotezo H_3 potrdili (slika 6.2.4), saj se je

izkazalo, da je kar 72 % izprašanih že razpolagalo z informacijami, ki jih namenoma niso uporabili, ter da je kar 60 % izprašanih že razpolagalo z informacijami, ki jih namenoma niso posredovali drugim. Tako lahko rečem, da je pridrževanje informacij v združbah značilno. S kakšnim namenom pa so izprašani pridržali informacije, sem preverila v drugem delu raziskovanja, ko sem na podlagi tega vprašalnika sestavila nov vprašalnik.



Slika 6.2.4: Odstotek odgovorov (DA, NE) o zavednem pridrževanju informacij.

Vprašanje 8: Ali ste kdaj namenoma prikrojili pridobljene in nato drugim posredovane informacije?

S postavljenim vprašanjem sem želela preveriti v poglavju 6.4 postavljeno hipotezo H_4 ("Skoraj vsak zaposlenec je že kdaj namenoma prikrojil pridobljene informacije."). Z odgovori na to vprašanje lahko v poglavju 6.4 postavljeno hipotezo H_4 ovržem, saj so skoraj vsi izprašani odgovorili, da še nikoli niso namenoma prikrojili pridobljene in nato drugim posredovane informacije. Iz izidov izhaja, da je o prikrajanju informacij na podlagi teh ugotovitev težko govoriti. Še vedno si upam trditi, da je skoraj vsakdo pri opravljanju delovnih nalog že kdaj prikrojil informacijo in jo tako uporabil. Predvidevam, da sem prišla do takih izidov zaradi občutljive narave vprašanja in da izpraševanci niso bili povsem odkriti pri odgovarjanju na to vprašanje. Ravno zato sem se v to tematiko poglobila v naslednjem vprašalniku.

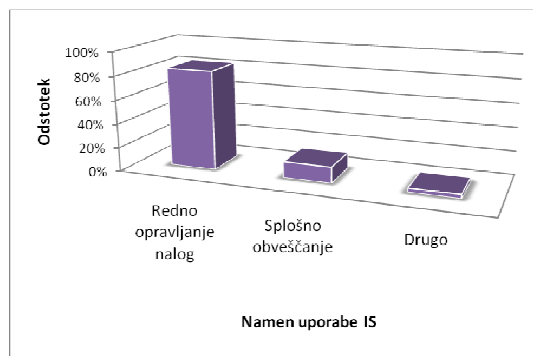
Preglednica 2: Mnenje anketirancev o pogostosti prikrojevanja informacij v njihovih združbah

	Vprašanje 8	Odstotek [%]
Število oseb, ki je odgovorilo z "DA"	1	4
Število oseb, ki je odgovorilo z "NE"	23	92
Število oseb, ki je odgovorilo z "NE VEM"	1	4

Vprašanje 9: Ali v vaši združbi pri delu uporabljate informacijski sistem za:

- redno opravljanje svojih nalog?
- splošno obveščanje?
- drugo (navedite!)?

S postavitvijo tega vprašanja sem želela preveriti, zakaj izpraševanci najpogosteje uporabljajo informacijski sistem v svoji združbi. Izidi (slika 6.2.5) so pokazali, da ga večina (83 %) uporablja za vsakodnevno opravljanje svojih nalog. Poleg tega izpraševanci uporabljajo informacijski sistem tudi za splošno obveščanje tako znotraj kot izven združbe ter tudi za neformalno komuniciranje.



Slika 6.2.5: Mnenje anketirancev o načinih uporabe informacijskega sistema v združbah.

Vprašanje 10: Ali so podatki in informacije iz informacijskega sistema v združbi glede dostopnosti zaposlencem omejevani?

V poglavju 6.4 sem postavila hipotezo H_7 ("Zaposlenci vedo, da so informacije in podatki iz informacijskega sistema glede dostopnosti zaposlencem omejevani."), ki jo pridobljeni odgovori na to vprašanje potrjujejo. Pokazalo se je (slika 6.2.6), da večina izpraševancev (kar 68 %) ve, da imajo omejen dostop do podatkov. Vzrok omejenosti pa je ravno informacijski sistem, ki je tako zasnovan, da nimajo vsi zaposleni dostop do vseh podatkov. Večinoma imajo vse združbe informacijske sisteme tako zasnovane z namenom, da na eni strani preprečijo informacijsko preobremenitev, na drugi strani pa hkrati preprečijo, da bi bili nekateri podatki dostopni prav vsakemu.



Slika 6.2.6: Mnenje anketirancev o omejevanju dostopnosti do informacij v informacijskem sistemu v njihovi združbi.

Vprašanje 11: Ali ste kdaj vplivali na oblikovanje informacijskega sistema s ciljem obvladovanja informacij?

Glede na visoke organizacijske položaje izpraševancev v združbah je bilo pričakovano (slika 6.2.7), da je večina od njih (kar 60 %) že kdaj sodelovala pri oblikovanju informacijskega sistema s ciljem obvladovanja informacij. Namreč, prav osebe na višjih ravneh v organizacijski hierarhiji imajo interes, da je dostopnost do informacij omejena in nadzirana.



Slika 6.2.7: Delež vključenosti izpraševancev pri oblikovanju informacijskega sistema.

6.8.2 Izidi analize drugega vprašalnika po posameznih vprašanjih ter preverjanje raziskovalnih hipotez

Po opravljeni analizi prvega vprašalnika sem ugotovila, da nisem dobila zadovoljivih odgovorov. Sklepala sem, da so bili pomanjkljivi odgovori posledica slabše sestavljene ankete glede na občutljivost vprašanj. Zato sem se odločila pripraviti še drugi vprašalnik (priloga 2). S tem vprašalnikom sem poglobila nekatera vprašanja iz prvega vprašalnika, na katera po mojem mnenju nisem dobila zadosti informacij.

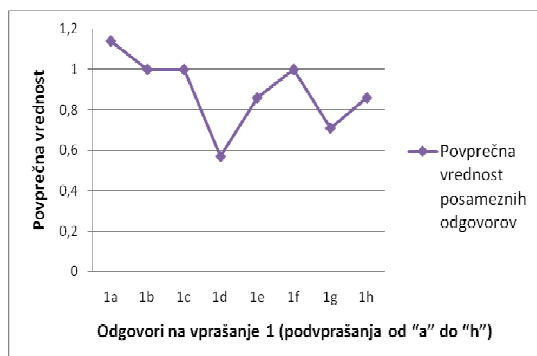
Ta vprašalnik nisem razdelila med vse anketirance iz "prvega kroga", ker mi žal tega okoliščine in preobremenjenost izpraševancev niso dopuščale. Odločila sem se, da izmed vseh izprašanih izberem peščico tistih, ki so mi bili ponovno dostopni in izvedem drugi del ankete v obliki intervjuja.

Vprašanje 1 (glej: Priloga 2; stran 63):

Prvo vprašanje iz druge ankete v obliki intervjuja, v katerem so izpraševanci morali povedati, v kolikšni meri na lestvici od 0 do 4, se strinjajo s podanimi trditvami, je razširitev vprašanj 6, 7 in 8 iz prve ankete.

Z vprašanjem sem želela ugotoviti v kolikšni meri anketiranci prikrivajo informacije s katerimi razpolagajo. Namreč, če se oseba ne javi na telefon, ne posreduje prejetega elektronskega sporočila oziroma nanj ne odgovori v pričakovanem času, če posreduje informacije naprej po svojih željah prikrojene in ne take, kot jih je dobila, ali če jih zamolči čeprav bi jih morala nekemu posredovati, zavestno ali mogoče nezavedno prikraja informacije.

Glede na pridobljene izide (slika 6.3.1) so anketiranci redko kdaj prikrajali informacije. Večina je zatrdila, da se skoraj vedno javljajo na telefonske klice, odgovarjajo na elektronska sporočila ter ne prikrivajo in ne prikrojujejo informacij. S postavljenimi vprašanji sem želela prikazati, na kakšen način vse je možno prikrajati informacije, ne da bi se ljudje tega včasih sploh zavedali. Dogaja pa se, da so to tudi načini zavestnega prikrajanja, ki ni nujno, da je vedno negativno usmerjeno. Moja anketa je pokazala, da se to ne dogaja oziroma se dogaja zelo redko. Še vedno sem mnenja, da mogoče odgovori anketirancev niso bili povsem iskreni. Lahko pa, da so ravno ti izpraševanci samo kdaj nezavedno prikrajali informacije in se v času izpraševanja tega niso spomnili.



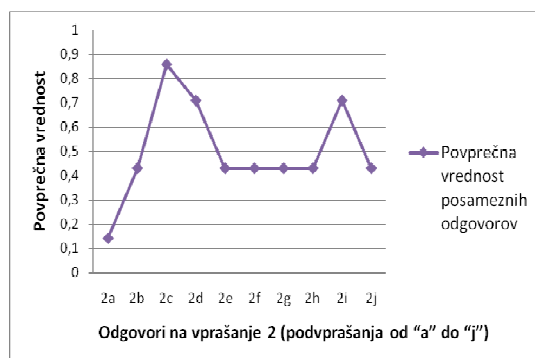
Možni odgovori:
 0 – Nikoli
 1 - Redko
 2 - Pogosto
 3 – Zelo pogosto
 4 - Vedno

Slika 6.3.1: Mnenje izpraševancev o povprečju pri krojevanju informacij v njihovih združbah.

Vprašanje 2 (glej: Priloga 2; stran 63-64):

S tem vprašanjem sem želela preveriti, v kolikšni meri imajo izpraševanci občutek, da se njihovi nadrejeni “poigravajo” z njimi tako, da izkoriščajo svojo oblast, moč in vpliv, ki jo imajo nad njimi, ter informacije, ki jih imajo o njih.

Analiza je pokazala (slika 6.3.2), da so skoraj vsi anketiranci prepričani, da njihovi nadrejeni ne prikrajajo oziroma izkoriščajo informacij ter oblasti, moči in vpliva. Predvidevam, da so to stvarni izidi glede na moj majhen vzorec. Če bi imela nekajkrat večji vzorec oziroma če bi imela možnost izprašati tiste, ki so “jezni” odšli iz združbe, predvidevam, da bi mogoče prišla do drugačnih izidov. Tovrstno prikrajanje se ne dogaja ravno vsakemu, predvsem pa ne ljudem, kot so bili moji anketiranci oziroma anketirancem na vodilnih položajih v združbah, ki so verjetno prej sami izvajali takega načina prikrajanja, kot da so sami bili izigrani. Če pa so slučajno oni kdaj manipulirali s svojimi podrejenimi, mi pa tega najverjetneje ne bi nihče izdal.

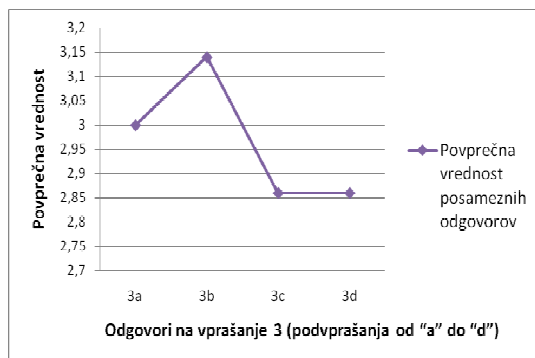


Možni odgovori:
 0 – Nikoli
 1 - Redko
 2 - Pogosto
 3 – Zelo pogosto
 4 - Vedno

Slika 6.3.2. Mnenje izpraševancev o povprečju izkoriščanja oblasti, moči in vpliva v njihovi združbi.

Vprašanje 3 (glej: Priloga 2; stran 64):

Postavljeno vprašanje je razširitev 2. vprašanja (“Ali se vam zdi, da dobivate vse, za vaše delo potrebne, informacije?”) iz prve ankete. Iz izidov (slika 6.3.3) je razvidno, da vsem anketirancem informacije v veliki meri omogočajo pravočasno in pravilno odločanje, predvidevanje prihodnjih dogodkov ter vplivajo na razvoj dogodkov.

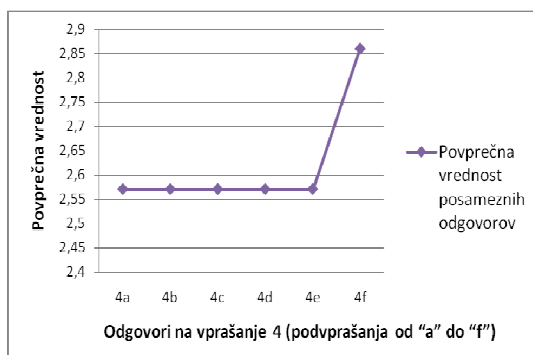


Možni odgovori:
 0 – Nič
 1 – Zelo malo
 2 – Malo
 3 – Veliko
 4 – Zelo veliko

Slika 6.3.3: Mnenje izpraševancev o povprečju pomembnosti informacij pri njihovem delu.

Vprašanje 4 (glej: Priloga 2; stran 64):

S postavljenim vprašanjem sem želela preveriti, če so informacije, ki jih anketiranci prejema pravočasne, zanesljive, natančne, jedrnate, preverljive in točne. Analiza (slika 6.3.4) je pokazala, da večina prejetih informacij pravočasnih, zanesljivih, natančnih, jedrnatih, preverljivih in točnih. Kar pomeni, da imajo anketiranci na razpolago dobre vire, ki jih posredujejo te informacije in jim s tem olajšujejo delo.

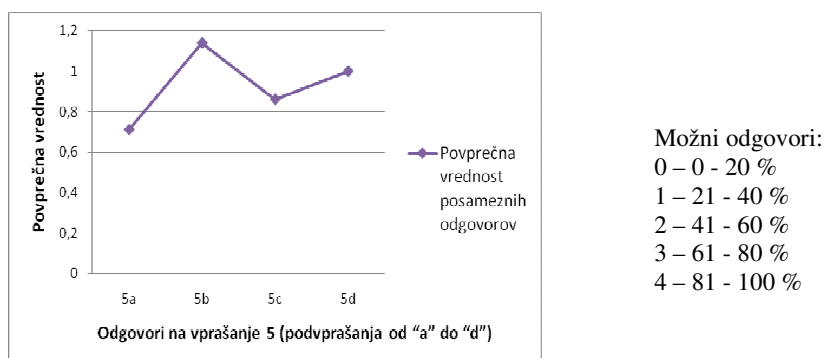


Možni odgovori:
 0 – Nič
 1 – Zelo malo
 2 – Malo
 3 – Veliko
 4 – Zelo veliko

Slika 6.3.4: Mnenje izpraševancev o povprečnih lastnostih prejetih informacij v njihovi družbi.

Vprašanje 5 (glej: Priloga 2; stran 64):

S tem vprašanjem sem želela preveriti, če imajo anketiranci občutek, da jim kdo prikriva informacije. Zanimivo se je izkazalo (slika 6.3.5), da imajo občutek, da so jim določene informacije prikrive. Sicer ne ravno v veliki količini, a vendar menijo, da jim predvsem podrejeni kaj prikrivajo (povprečno 1,14, kar pomeni od 21 - 40 % informacij). Na drugem mestu so poslovni partnerji (povprečno 1, kar tudi pomeni od 21 - 40 % informacij), kar je razumljivo, na tretjem sodelavci (od 0 - 20 %) ter na zadnjem nadrejeni (tudi od 0 - 20 % vseh informacij). Mogoče bi lahko rekla, da je pričakovano, da se anketiranci ne zavedajo, če jim oziroma v kolikšni meri jim nadrejeni prikrivajo informacije. To je zelo težko vedeti, saj je vsak prepričan, da mu bo nadrejeni posredoval vse informacije, saj le tako lahko uspešno opravljata svoje delo.

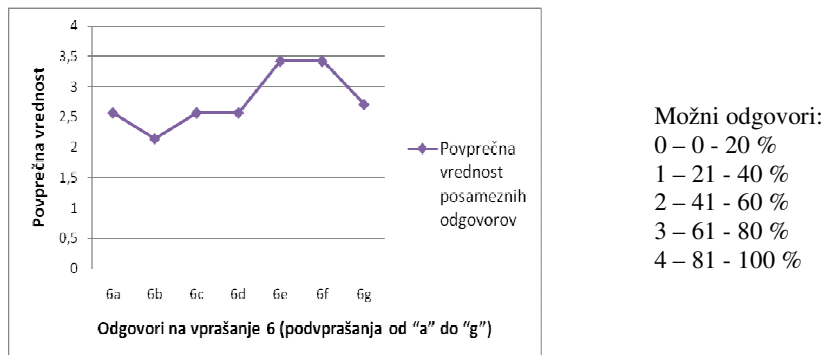


Slika 6.3.5. Mnenje izpraševancev o povprečju prikrivanja informacij v njihovi združbi.

Vprašanje 6 (glej: Priloga 2; stran 64-65):

S tem vprašanjem sem želela v prvi vrsti preveriti skladnost odgovorov tega z odgovori prejšnjega vprašanja. Trditve iz odgovorov tega vprašanja so nasprotne trditvam iz odgovorov prejšnjega vprašanja. Pričakovano je bilo, da če so anketiranci v prejšnjem vprašanju odgovorili, da jim najmanj informacij prikrivajo nadrejeni, da naj bi jim, glede na izide tega vprašanja, največ informacij posredovali ravno nadrejeni.

Izidi (slika 6.3.6) so pokazali, da temu ni čisto tako. So pa izidi zelo blizu pričakovanjem. Anketiranci največ informacij pridobivajo z neformalnim komuniciranjem (od 61 - 80 %) ter preko informacijskega sistema (od 61 - 80 %). Tako sem še enkrat potrdila v poglavju 6.4 predstavljeno hipotezo H_6 ("Informacijski sistem je najpogostejši vir informacij v združbah."). Veliko informacij izpraševanci dobijo tudi na medmrežju, od sodelavcev, nadrejenih ter poslovnih partnerjev (41 - 60 %). Najmanj informacij pa jim posredujejo podrejeni (21 - 40 %). Zanimivo je, da so anketiranci neformalno komuniciranje uvrstili tako visoko. Ni malokrat, ko slišim ljudi tožili, da jim med delom manjka ravno ta zvrst komuniciranja in da bi le tako lahko prišli do določenih informacij, ki jim brez njega manjkajo. Zanimivo in morda tudi zaskrbljujoče je tudi, da anketiranci trdijo, da najmanj informacij dobijo od podrejenih. Le ti imajo nemalokrat tesnejši stik z dejanskim dogajanjem, s strankami, itn. kot osebe na najvišji organizacijski ravni.



Slika 6.3.6: Mnenje izpraševancev o njihovih virih informacij, potrebnih za delo.

Vprašanje 7: Naštejte dva načina, kako ste vi ali vaši sodelavci s prikrojevanjem informacij sami pridobili na oblasti, moči in vplivu.

Tako to kot tudi naslednje vprašanje (vprašanje 8) sta bila z vidika intervjuvancev zelo problematična. Izpraševanci večinoma niso želeli odgovarjati nanju ali pa so enostavno

odgovorili, da ne poznajo nobenega primernega načina za pridobivanje oblasti, moči in vpliva.

Iz pogovorov je bilo vseeno razvidno, da je najpogostejši način pridobivanja na svoji oblasti, moči in vplivu prikrajanje informacij. Osebe naj bi s podajanjem delnih informacij ali pa s podajanjem prirejenih informacij (s pogosto samohvalo pred sodelavci in podrejenimi ter z olepševanjem dejanskih dogodkov) povečevali svojo oblast, moč in vpliv.

Izvedela sem tudi, da ni samo manipulacija edini način povečevanja oblasti, moči in vpliva. Poštenost, izidi dela ter ustrezno komuniciranje so bili tudi navedeni kot načini povečevanja lastne oblasti, moči in vpliva. V tem primeru gre za nezavedno povečevanje oblasti, moči in vpliva osebam, ki so večinoma močno cenjene med zaposlenci združb.

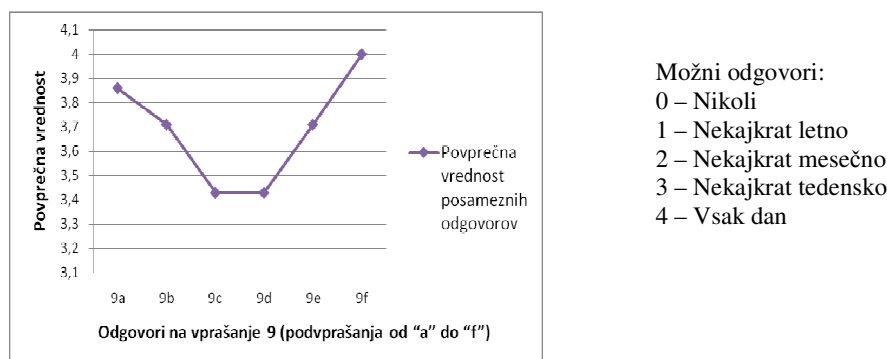
Vprašanje 8: Naštejte dva načina, kako ste vi ali vaši sodelavci s prikrojevanjem informacij drugim zmanjšali oblast, moč in vpliv.

Kot sem omenila že v sedmem vprašanju, je večina anketirancev zelo nerada oziroma sploh ni odgovorila na to vprašanje. Med odgovori, ki sem jih le dobila, se je najpogosteje pojavljalo, da je najpogostejši način zmanjšanja oblasti, moči in vpliva drugim posredovanje nepopolnih oziroma prirejenih informacij drugim. S tem sem potrdila v poglavju 6.4 predstavljeno hipotezo H_5 ("Najpogostejši način pridobivanja na oblasti, moči in vplivu je s prikrojevanjem informacij. ").

Drug način zmanjševanja oblasti, moči in vpliva drugim pa je z izkoriščanjem lastne oblasti, moči in vpliva tako, da podrejene namenoma prerazporedijo na drugo pogosto slabše plačano delovni program oziroma jim dodelijo dodatne delovne naloge, ki podrejene prezaposlijo in jim onemogočijo uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela.

Vprašanje 9 (glej: Priloga 2; stran 65):

Z zadnjim vprašanjem te ankete sem želela preveriti, za kaj in kako pogosto uporabljajo anketiranci informacijski sistem. Izidi (slika 6.3.7) so pokazali, da ima informacijski sistem zelo pomembno vlogo pri delu anketirancev, saj ga uporabljajo za opravljanje svojih nalog, splošno obveščanje zaposlencev, dodeljevanje nalog drugim, nadzor nad opravljanjem nalog, dostopanje do zaupnih informacij ter za podporo poslovanju. Vsekakor je informacijski sistem nepogrešljivo orodje v delovanju združb.



Slika 6.3.7. Mnenje izpraševancev o namenu informacijskega sistema v njihovi združbi.

7 SKLEPNE UGOTOVITVE

V diplomskem delu sem raziskala vlogo informacij pri oblikovanju oblasti, moči in vpliva v združbah. Kot osnova raziskovanju je služilo znanje, ki sem ga pridobila s preučevanjem strokovne literature v teoretičnem delu naloge. Kot ugotovitev proučevanja strokovne literature sem predstavila tista dognanja, za katera predvidevam, da so pomembna v okviru in za namen tega diplomskega dela.

Informacije imajo v današnjem svetu že tako izredno pomembno vlogo. Kako pa vplivajo na oblikovanje, udejanjanje ali krepitev oblasti, moči in vpliva v poslovnem svetu, pa je tematika, za katero sem ocenila, da je dovolj zanimiva za podrobnejšo raziskavo. Pristopov k preučevanju in s tem k boljšemu razumevanju te tematike je več. Eden izmed njih pa je vsekakor izvedba empirične raziskave. Raziskava, ki sem jo izvedla v okviru tega diplomskega dela, je prinesla zanimive ugotovitve in mi pomagala odgovoriti na nekatera pomembna vprašanja, ki sem si jih zastavila pred začetkom izdelave naloge. Dejstvo, da sem bila zaradi omejenega obsega in narave diplomskega dela prisiljena na določene kompromise pri izvedbi raziskave, ni odločilno vplivalo na kakovost pridobljenih ugotovitev ali na skladnost empirične raziskave kot celote, saj sem pri določanju raziskovalnega problema upoštevala tako spoznanja iz strokovne literature kot tudi specifične lastnosti obravnavane tematike.

Na tem mestu podajam povzetek ugotovitev empirične raziskave glede na zastavljene raziskovalne cilje, kot sem jih zapisala v začetni stopnji raziskovanja.

Anketirane osebe so s svojimi odgovori pokazale, da imajo informacije pri njihovem delu velik, če ne celo ključen pomen. Kot sem predstavila v teoretičnem delu naloge, proces odločanja ne more uspešno potekati brez ustreznih informacij. Sicer lahko odločitev sprejmemo tudi brez vseh potrebnih informacij, vendar je tveganje v tem primeru veliko. Prav tako vrsta informacij odločilno vpliva na sprejemanje odločitev. Na podlagi določenih informacij, oseba, ki se odloča, sprejme neko odločitev, ki bi bila ob drugačnih informacijah drugačna. Z ustreznimi in kakovostnimi informacijami lahko tveganje, da bo odločitev nepravilna, precej zmanjšamo, nikoli pa ga ne moremo popolnoma odstraniti. To ugotovitev so potrdili tudi anketiranci.

Za svoje delo potrebujejo in tudi prejemajo točne, zanesljive, preverljive, pravočasne, natančne in jedrnat informacije. Tega, kolikšen obseg informacij pa dejansko dobijo se, po moji presoji, pravzaprav povsem ne zavedajo. Sodeč po izidih ankete in ugotovitvah intervjuja anketiranci ocenjujejo, da jim informacijski sistem nudi vse želene informacije ter da jim le redko kdo informacije prikriva. Vendar temu najbrž ni tako. Računalniško podprti informacijski sistemi so zasnovani tako, da je dostop do različnih informacij na večih ravneh omejen. Namen omejevanja je predvsem varstvo podatkov in informacij pred zlorabo ter zagotavljanje le takega obsega informacij, kot ga posameznik potrebuje.

Omejevanje dostopnosti informacij ni omejeno samo na izvajalce, temveč velja tudi za ravnatelje na vseh ravneh organizacijske hierarhije. Tudi ti morajo biti na nek način omejeni. Njihov položaj jim že v osnovi nudi boljše izhodišče za prikrajanje in zlorabo informacij, saj imajo položaju primerno tudi oblast, k tej pa še druge oblike moči in vpliva, ki ju lahko izkoriščajo. Določene informacije bi jim lahko oblast, moč in vpliv tudi krepile in jim nudile

možnosti izkoriščanja položaja, če bi se zavedali njihovega pomena. Kot primer lahko navedem ravnateljevanje projektov. Do tega spoznanja sem se dokopala pri izpraševanju anketirancev. Lahko si, npr. zastavimo vprašanje kako smiselno je ravnatelju na najvišji organizacijski ravni posredovati vse informacije? Pri ravnateljevanju projektov (v tem primeru se bom osredotočila na ravnateljevanje projektov razvoja programskih rešitev) se nemalokrat zgodi, da ne gre vse po načrtu. Prihaja do različnih stališč med izvajalcem in stranko ter tudi med izvajalci samimi. Ti problemi so nekaj vsakdanjega in prispevajo h kakovostnejši končni rešitvi. Oseba, ki se s temi problemi spopada, je ravnatelj projekta. Ima stik s stranko, z izvajalci ter tudi z ravnateljem združbe. Tako ima ravnatelj projekta pregled nad vsemi informacijami. Izvajalci pa prejmejo le tiste informacije, ki jih za razvoj rešitve potrebujejo. Ravnatelj projekta ima nalogo, da vse informacije, s katerimi razpolaga, preoblikuje in skrči na logične povzetke in take v določenih obdobjih posreduje ravnatelju združbe. Ravnatelj združbe tako dobi sliko o poteku projekta, kar je zanj tudi odločilnega pomena. Do ravnatelja združbe morajo priti le povzetki informaciji in ne vse informacije, ker teh ravnatelj združbe na svojem položaju ter s svojim delovnim programom ni sposoben obvladovati in tudi ni njegova naloga spremljati vse. Paziti pa je treba tudi, da do ravnatelja združbe ne pridejo le delne (nepopolne) informacije. Na podlagi teh se on le stežka pravilno odloča, saj dobi le omejen vpogled v dogajanje. Ravnatelj združbe naj ne bi vedel za vsak problem, ki nastane na poti do končne rešitve in s tem do uspešnega zaključka projekta. Kajti, v trenutku, ko bi izvedel za nastal problem, bi se morda lahko odločil na podlagi izključno teh delnih informacij in bi tvegala, da se odloči napačno. Tako ima ravnatelj projekta to vlogo, da informacije ustrezno preoblikuje, prikroji in mogoče tudi priredi ter jih take posreduje ravnatelju združbe. Ravno to omogoča ravnatelju projekta, da lahko s po svoji volji prikrojenimi informacijami sebi krepí oblast, moč in vpliv in s tem ravnatelju združbe oziroma kateremukoli drugemu zaposlencu v združbi zmanjšuje oblast, moč in vpliv.

Izidi ankete so torej pokazali, da so informacije lahko dober vir za krepitev ali zmanjševanje oblasti, moči in vpliva posameznika. Že sami učinki dela posameznika ter informacije, ki na podlagi njegovih dosežkov, njegovega značaja in obnašanja v vsakodnevnih ali pa izrednih razmerah krožijo naokoli, so lahko pomemben vir za krepitev ali zmanjševanje posameznikove oblasti, moči in vpliva. Ljudje smo pač tako naravnani, da preden pričnemo z nekom sodelovati, najprej preverimo kaj drugi mislijo o njem. In če so drugi prepričani v dobro delo nekoga in to prepričanje tudi posredujejo naprej, ima tak posameznik veliko prednost pred tistimi, ki so, tako rečemo, "na slabem glasu". Ob tem, ko vemo, da odločitve spreminjajo položaje posameznikov, se morda premalo zavedamo, da so sprejete odločitve v veliki meri odvisne od pridobljenih informacij.

Raziskovanje v dani smeri bi bilo seveda moč izboljšati ter se dokopati do informacij, ki bi verjetno pokazale pravilnejšo sliko o vlogi informacij pri oblikovanju in udejanjanju oblasti, moči in vpliva, če bi imela možnost razdeliti anketo ali opraviti intervju tudi z ljudmi, ki so nezadovoljni odšli iz združbe. Le-ti bi verjetno bolj iskreno odgovarjali na postavljena vprašanja in mi tako posredovali bogatejše gradivo za analizo. Ob večjem številu združb in posameznikov, vključenih v raziskavo, bi bilo smiselno uporabiti tudi ustrezna statistična preverjanja značilnosti ugotovitev.

8 PRILOGE

V tem poglavju sta priložena oba vprašalnika.

Priloga 1: Vprašalnik 1

Priloga 2: Vprašalnik 2

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za računalništvo in informatiko
Dodiplomski študij

Ljubljana, junij 2009

VLOGA INFORMACIJ PRI OBLIKOVANJU OBLASTI, MOČI IN VPLIVA V ZDRUŽBAH

Pred Vami je anketa, s katero želim preučiti vpliv informacij na oblikovanje oblasti, moči in vpliva v združbah. Anketa je anonimna in predstavlja del diplomske naloge na dodiplomskem študiju Fakultete za računalništvo in informatiko, smer »Informatika«.

Sestavljena je iz dveh delov. Prvi del zajema podatke o izpolnjevalcih. V drugem delu pa je potrebno odgovoriti na zastavljena vprašanja tako, da označite odgovor, ki vam je najbližji oziroma dopišete vaš odgovor.

Za Vaš čas in vložen trud se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

PODATKI O IZPOLNJEVALCU

Spol:	<input type="checkbox"/> moški ♂	<input type="checkbox"/> ženski ♀	
Starost:	<input type="checkbox"/> do 20 let	<input type="checkbox"/> 41 do 50 let	
	<input type="checkbox"/> 21 do 30 let	<input type="checkbox"/> 51 do 55 let	
	<input type="checkbox"/> 30 do 40 let	<input type="checkbox"/> 56 let in več	
Izobrazba:	<input type="checkbox"/> osnovnošolska	<input type="checkbox"/> univerzitetna	
	<input type="checkbox"/> srednja	<input type="checkbox"/> magisterij	
	<input type="checkbox"/> višja oz. visoka	<input type="checkbox"/> doktorat	
Velikost podjetja:	<input type="checkbox"/> malo (do 50 zaposlencev)	<input type="checkbox"/> srednje (51 – 250 zaposlencev)	<input type="checkbox"/> veliko podjetje (nad 250 zaposlencev)
Status v službi:	<input type="checkbox"/> ravnatelj (s podrejenimi)	<input type="checkbox"/> izvajalec	
Število vseh različnih zaposlitev (s sedanjo vred) izpolnjevalca:			

POJMOVNIK

Ravnatelj:	zaposlenec, nadrejen drugim (šef; vodja; predpostavljeni). Sem uvrščamo tudi predelavce – ravnalce (ali ravnatnike) na predzadnji organizacijski ravni, ki so nadrejeni izvajalcem na najnižji organizacijski ravni.
Izvajalec:	zaposlenec na zadnji (izvedbeni; operativni) organizacijski ravni.
Združba:	je formalna 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 (npr. podjetje, zavod, banka, zavarovalnica, javna uprava itd.).
Informacijski sistem:	opredelimo kot množico medsebojno odvisnih sestavin (strojna oprema, programska oprema, ljudje), ki omogoča zbiranje, obdelovanje, hranjenje in porazdeljevanje podatkov in s tem podpira procese v združbah.
Delovni program:	je spisek konkretnih delovnih nalog, ki jih član združbe opravlja v okviru svojega delovnega področja v določenem časovnem obdobju.

VPRAŠANJA

1. V kolikšni meri so pravočasne in popolne informacije pomembne pri vašem delu?

- ZELO POMEMBNO
- SREDNJE POMEMBNO
- NEPOMEMBNO

2. Ali se vam zdi, da dobivate vse, za vaše delo potrebne, informacije?

- DA
- NE
- NE VEM

3. Ali menite, da med delom dobite preveliko informacij oziroma ali vam količina prejetih informacij onemogoča učinkovito opravljati vaš delovni program?

- DA
- NE
- NE VEM

4. Ali imate občutek, da vam kdo informacije prikriva?

- DA
- NE
- NE VEM

4.1 Če DA, kdo (nadrejeni, podrejeni, sodelavci itd.)?**5. Od koga v največji meri dobivate informacije (od nadrejenih, podrejenih, okrožnic, tajnice, sodelavcev, iz neformalnega komunikacijskega omrežja itd.)? Od navedenih izpostavite dva vira, ki se vam zdita najpogostejša ali dodajte svoj vir!**

1.
2.

6. Ali ste kdaj razpolagali z informacijami, ki jih namenoma niste uporabili?

- DA
- NE
- NE VEM

7. Ali ste kdaj razpolagali z informacijami, ki jih namenoma niste posredovali drugim?

- DA
- NE
- NE VEM

8. Ali ste kdaj namenoma prikrojili pridobljene in nato drugim posredovane informacije?	
<input type="checkbox"/>	DA
<input type="checkbox"/>	NE
<input type="checkbox"/>	NE VEM
8.1 Če DA, ste s prikrojevanjem informacij:	
<input type="checkbox"/>	SAMI PRIDOBIVALI NA OBLASTI, MOČI IN VPLIVU
	Po možnosti navedite primer(e):

<input type="checkbox"/>	DRUGIM ZMANJŠALI OBLAST, MOČ IN VPLIV
	Po možnosti navedite primer(e):

<input type="checkbox"/>	DRUGO (navedite):
	Po možnosti navedite primer(e):

9. Ali v vaši združbi pri delu uporabljate informacijski sistem za:	
<input type="checkbox"/>	REDNO OPRAVLJANJE SVOJIH NALOG?
<input type="checkbox"/>	SPLOŠNO OBVEŠČANJE?
<input type="checkbox"/>	DRUGO? (navedite):
10. Ali so podatki in informacije iz informacijskega sistema v združbi glede dostopnosti zaposlencem omejevani?	
<input type="checkbox"/>	DA
<input type="checkbox"/>	NE
10.1 Če DA, ali so omejevani:	
<input type="checkbox"/>	SMISELNO
<input type="checkbox"/>	DISKRIMINATORNO
<input type="checkbox"/>	NE VEM
11. Ali ste kdaj vplivali na oblikovanje informacijskega sistema s ciljem obvladovanja informacij?	
<input type="checkbox"/>	DA
<input type="checkbox"/>	NE
<input type="checkbox"/>	NE VEM

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za računalništvo in informatiko
Dodiplomski študij

Ljubljana, julij 2009

VLOGA INFORMACIJ PRI OBLIKOVANJU OBLASTI, MOČI IN VPLIVA V ZDRUŽBAH

Pred Vami je anketa, s katero želim preučiti vpliv informacij na oblikovanje oblasti, moči in vpliva v združbah (podjetjih, zavodih itn.). Anketa je anonimna in predstavlja del diplomske naloge na dodiplomskem študiju Fakultete za računalništvo in informatiko, smer »Informatika«.

Vprašanja so sestavljena tako, da ob vsaki podani trditvi obkrožite številko, ki predstavlja raven vašega strinjanja s trditvijo. Pred vsakim zaključnim sklopom je predstavljena legenda lestvice.

Za Vaš čas in vložen trud se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

PODATKI O IZPOLNJEVALCU

Spol (Vnesite X v kvadratek!): moški ♂ ženski ♀

VPRAŠANJA

LESTVICA: 0 (NIKOLI) 1 (REDKO) 2 (POGOSTO) 3 (ZELO POGOSTO) 4 (VEDNO)

1. Kako pogosto:					
	0	1	2	3	4
a) se namenoma niste oglasili na telefon?	0	1	2	3	4
b) ste namenoma zadržali elektronsko sporočilo ali faks za vsaj 1 dan, preden ste ga posredovali naprej?	0	1	2	3	4
c) ste trdili, da prejetega elektronskega sporočila ali faksa niste prejeli?	0	1	2	3	4
d) so sodelavci klicatelje zavračali češ, da ste nedosegljivi (odsotni, na sestanku, na malici itd.), čeprav ste bili dosegljivi?	0	1	2	3	4
e) se vam dogaja, da sodelavec prikriva vam namenjene informacije?	0	1	2	3	4
f) se vam dogaja, da sodelavec prikriva vam namenjene informacije z namenom, da bi jih uporabil v svojo korist?	0	1	2	3	4
g) razpolagate z informacijami, ki jih namenoma ne uporabite?	0	1	2	3	4
h) namenoma prikrojite informacije, ki jih posredujete drugim?	0	1	2	3	4
2. Kako pogosto vam nadrejeni:					
a) zagrozi z nižanjem plače v roku enega leta?	0	1	2	3	4
b) ne odobri dopusta v želenem obdobju?	0	1	2	3	4
c) dodeli delo, ki je izven opisa vašega delovnega programa?	0	1	2	3	4

d) ne dodeli ustrezne naloge?	0	1	2	3	4
e) zagrozi z odpovedjo delovnega razmerja?	0	1	2	3	4
f) zagrozi s premostitvijo na drug delovni program?	0	1	2	3	4
g) obljubi povišico?	0	1	2	3	4
h) obljubi boljše nagrajeni delovni program?	0	1	2	3	4
i) obljubi enkratno nagrado?	0	1	2	3	4
j) obljubi materialne koristi?	0	1	2	3	4

LESTVICA: 0 (NIČ) 1 (ZELO MALO) 2 (MALO) 3 (VELIKO) 4 (ZELO VELIKO)

3. V kolikšni meri vam količina povprečno prejetih informacij omogoča:

a) pravočasno odločanje?	0	1	2	3	4
b) pravilno odločanje?	0	1	2	3	4
c) predvidevanje prihodnjih dogodkov?	0	1	2	3	4
d) vpliv na razvoj dogodkov?	0	1	2	3	4

4. V kolikšni meri so vaše prejete informacije:

a) pravočasne?	0	1	2	3	4
b) zanesljive?	0	1	2	3	4
c) natančne?	0	1	2	3	4
d) jedrnate?	0	1	2	3	4
e) preverljive?	0	1	2	3	4
f) točne?	0	1	2	3	4

LESTVICA: 0 (0 – 20 %) 1 (21 – 40 %) 2 (41 – 60 %) 3 (61 – 80 %) 4 (81 - 100 %)

5. Koliko informacij vam prikrivajo:

a) nadrejeni?	0	1	2	3	4
b) podrejeni?	0	1	2	3	4
c) sodelavci?	0	1	2	3	4
d) poslovni partnerji?	0	1	2	3	4

6. Koliko informacij dobite:

a) od nadrejenih?	0	1	2	3	4
b) od podrejenih?	0	1	2	3	4
c) od sodelavcev?	0	1	2	3	4
d) od poslovnih partnerjev?	0	1	2	3	4

e) iz informacijskega sistema?	0	1	2	3	4
f) preko neformalnih stikov?	0	1	2	3	4
g) preko medmrežja (interneta)?	0	1	2	3	4

7. Naštejte dva načina, kako ste vi ali vaši sodelavci s prirojevanjem informacij sami pridobili na oblasti, moči in vplivu.

- a)
- b)

8. Naštejte dva načina, kako ste vi ali vaši sodelavci s prirojevanjem informacij drugim zmanjšali oblast, moč in vpliv.

- a)
- b)

LESTVICA: 0 (NIKOLI) 1 (NEKAJKRAT LETNO) 2 (NEKAJKRAT MESEČNO) 3 (NEKAJKRAT TEDENSKO) 4 (VSAK DAN)

9. Kako pogosto v vaši združbi pri delu uporabljate informacijski sistem za:

a) opravljanje svojih nalog?	0	1	2	3	4
b) splošno obveščanje zaposlencev?	0	1	2	3	4
c) dodeljevanje nalog drugim?	0	1	2	3	4
d) nadzor opravljanja nalog?	0	1	2	3	4
e) dostopanje do zaupnih informacij?	0	1	2	3	4
f) podporo poslovanju?	0	1	2	3	4

9 LITERATURA IN VIRI

9.1 Avtorska literatura – knjige in strokovni članki

- [1] Bengtsson, M.; Müllern, T.; Söderholm, A.; Wahlin, N.: *A Grammar of organizing*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2007, 189 strani.
- [2] Bobek, S.; Lesjak, D.: *Informatika za ekonomiste*, Ekonomska poslovna fakulteta, Maribor, 1993, 325 strani.
- [3] Bohanec, M.: *Odločanje in modeli*, DMFA – založništvo, Ljubljana, 2006, 321 strani.
- [4] Bohanec, M.; Rajkovic, V.: *DEX: An expert system shell for decision support*, Inštitut Jožefa Štefana: Ljubljana, 1990, strani 145-157. Dostopno tudi na: <http://www-ai.ijs.si/MarkoBohanec/pub/Sistemica90.pdf>.
- [5] Dawson, S.: *Analysing organisations*, Palgrave, New York, 1996.
- [6] Fojkar, M.: *Vloga informacijske podpore managementu*, Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1995, 117 strani.
- [7] Kakabadse, A.; Parker, C.: *Power, politics and organizations*, John Wiley and Sons, New York, Brisbane, Toronto, Singapur, Chicester, 1984.
- [8] Kast, F. E.; Rosenzweig, J. E.: *Organization and Management*, McGraw-Hill Book Company, 1985, 720 strani.
- [9] Krisper, A.: *Sistem poročil v podjetju*, Pentagram, finance in tehnika, d.o.o., Ljubljana, 2006, 228 strani.
- [10] Krisper, M.; Rupnik, R.; Bajec, M.; Rožanec, A.; Zrnec, A.; Vavpotič, D.; Osojnik, R.; Tomažič, R.: *Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov*, Uvod, Vlada Republike Slovenije, Center Vlade RS za informatiko, Ljubljana, 2003, 149 strani.
- [11] Lipovec, F.: *Razvita teorija organizacije*, Obzorje, Maribor, 1987, 365 strani.
- [12] Mihelčič, M.: *Organizacija in ravnateljevanje*, Založba FE in FRI, Ljubljana, 2003, 517 strani.
- [13] Mihelčič, M.: *Organizacija in ravnateljevanje*, Založba FE in FRI, Ljubljana, 2008.
- [14] Moorhead, G.; Griffin, R. W.: *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1995, 612 strani.
- [15] Pringle, C. D.; Jennings, D. F.; Longenecker, J. G.: *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Merrill Publishing Company, Columbus, 1988, 183 strani.

- [16] Resinovič, G.: *Analiza vplivov nekaterih informacijskih dimenzij na osebnostne lastnosti kot dejavnike odločanja*, Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1994, 225 strani.
- [17] Rozman, R.: *Usklajevalna vloga upravljanja in ravnanja OZD*, Organizacija in kadri, Kranj, 1987.
- [18] Rozman, R.; Kovač, J.; Koletnik, F.: *Management*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993, 312 strani.
- [19] Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N.: *Managing organizational behavior*, John Wiley & Sons, Inc., 1991, 642 strani.
- [20] Setnikar, I.: *Odločitveni modeli za ocenjevanje naložb v informacijsko tehnologijo združb*, Magistrska naloga, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana, 2008, 131 strani.
- [21] Spillane, R.; Spillane, L.: *The two faces of authority: A critique*, Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management, letnik 5, št. 1, 1999, 1-11.
- [22] Srića, V.; Traven, S.; Pavličić, M.: *Informacijski sistemi*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 274 strani.
- [23] Strati, A.: *Theory and Method in Organization Studies*, SAGE Publications Ltd, London, 2000, 158 strani.
- [24] Turk, I.: *Podatki in informacije v poslovnem sistemu*, Zveza računovodskih in finančnih delavcev SRS, Ljubljana, 1978, 224 strani.
- [25] Turk, I.: *Podatki in informacije v poslovnem sistemu*, Moderna organizacija, Kranj, 1979.

9.2 Druga literatura in viri

- [1] Grubar, B.: *Ko prevladujeta moč in naravnost na rezultat*, 2007, dostopno na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motivacija-managerjev/>
- [2] Kovač, J.: *Teorija organizacije*, Organizacija in management, dostopno na: www2.arnes.si/~ljiseztr2/om/Vprasanja_TO.doc
- [3] Leila, Višja strokovna šola – poslovni sekretar, gradivo, dostopno na: <http://www.leila.si/dokumenti/orp.pdf>
- [4] Pagon, študijska gradiva, Fakulteta za organizacijske vede, dostopno na: <http://pagon/Odlocanje.pdf>

- [5] Pelhan, Fakulteta za organizacijske vede, gradivo, dostopno na:
http://fov.pelhan.net/datoteke/1_Letnik/Kadrovski_management/plonki.doc
- [6] Williams Rebstock, S.; Wilson, R. L.: *Group support systems, power, and influence in an organization: A field study*, Decision Sciences, 1997, jesen, dostopno na:
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3713/is_199710/ai_n8764469/
- [7] Wikipedija, *Informacijski sistem*, dostopno na:
http://sl.wikipedia.org/wiki/Informacijski_sistem
- [8] Wikipedija, *Information management*, dostopno na:
http://en.wikipedia.org/wiki/Information_management

10 SEZNAM SLIK

Slika 3.1: Stopnje odločitvenega procesa (prirejeno po: Bohanec, 2006; 20).	10
Slika 4.1: Načini komuniciranja (prirejeno po Mihelčič, 2003; 383).	35
Slika 4.2: Zvrsti komunikacijskih omrežij (Mihelčič, 2003; 387).	38
Slika 6.1.1: Predstavitev zajetega vzorca.	47
Slika 6.2.1: Mnenje izprašanih o dostopnosti informacij.	48
Slika 6.2.2: Mnenje anketirancev o stopnji prikrivanja informacij v njihovi združbi.	49
Slika 6.2.3: Mnenje anketirancev o njihovih virih informacij.	49
Slika 6.2.4: Odstotek odgovorov (DA, NE) o zavednem pridrževanju informacij.	50
Slika 6.2.5: Mnenje anketirancev o načinih uporabe informacijskega sistema v združbah.	51
Slika 6.2.6: Mnenje anketirancev o omejevanju dostopnosti do informacij v informacijskem sistemu v njihovi združbi.	51
Slika 6.2.7: Delež vključenosti izpraševancev pri oblikovanju informacijskega sistema.	52
Slika 6.3.1: Mnenje izpraševancev o povprečju prikrojevanja informacij v njihovih združbah.	53
Slika 6.3.2: Mnenje izpraševancev o povprečju izkoriščanja oblasti, moči in vpliva v njihovi združbi.	53
Slika 6.3.3: Mnenje izpraševancev o povprečju pomembnosti informacij pri njihovem delu.	54
Slika 6.3.4: Mnenje izpraševancev o povprečnih lastnostih prejetih informacij v njihovi združbi.	54
Slika 6.3.5: Mnenje izpraševancev o povprečju prikrivanja informacij v njihovi združbi.	55
Slika 6.3.6: Mnenje izpraševancev o njihovih virih informacij, potrebnih za delo.	55
Slika 6.3.7: Mnenje izpraševancev o namenu informacijskega sistema v njihovi združbi.	56

11 SEZNAM PREGLEDNIC

Preglednica 1: Mnenje izprašanih o vplivu količine informacij na njihovo delo.....	48
Preglednica 2: Mnenje anketirancev o pogostosti prikrojevanja informacij v njihovih združbah	50