

# RAZISKOVANJE SODOBNE ORGANIZACIJE NA EKONOMSKI FAKULTETI UNIVERZE V LJUBLJANI

RUDI ROZMAN<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: V prispevku so obravnavana povezana raziskovanja sodobne organizacije v preteklih desetletjih na Ekonomski fakulteti. Najprej je na kratko prikazano sodobno razumevanje organizacije, poudarek pa je na utemeljitvi sodobne teorije z obravnavo današnjih organizacijskih problemov.*

---

*Ključne besede: organizacija, management (ali ravnateljstvo), organizacijske strukture, organizacijski procesi*

---

## 1 UVOD

Pri raziskovanju določenega pojava najprej pomislimo na dokazovanje podmen. Dokazane podmene postanejo novo spoznanje, načelo ali pravilo; zbir vseh spoznanj sestavlja teorijo pojava ali predmeta. O teoriji govorimo, če sta jasno določena predmet preučevanja in metoda, po kateri se razvija. Pojav, o katerem veliko govorimo, je tudi organizacija, teorija organizacije pa je zbir vseh spoznanj o njej. Organizacijska znanost, ki določa organizacijsko teorijo, je samostojna znanost le, če nobena druga znanost ne preučuje istega pojava. V tem prispevku bomo **prikazali in utemeljili sodobno teorijo organizacije kot predmet samostojne organizacijske znanosti**, ki na nov način poveže spoznanja o organizaciji ter usmerja nova raziskovanja in uporabo v praksi. S tem bomo prikazali raziskovanja sodelavcev Ekonomske fakultete in njihove dosežke na organizacijskem področju.

Začeli bomo z novim razumevanjem organizacije, kot ga je razvil in utemeljil prof. Lipovec in leta 1987 objavil v klasičnem delu "Razvita teorija organizacije". K temu bomo dodali nekaj svojih dopolnitev, predvsem pri upravljalno-ravnalnem procesu. Ustreznost teorije se v veliki meri pokaže v razlagi in rešitvah problemov, ki na področju organizacije obstajajo, zato bomo v drugem delu prikazali razumevanje temeljnih organizacijskih problemov v luči sodobne teorije, dopolnjeno z raziskovanjem naših doktorandov. Teorijo bomo po njenem začetniku imenovali Lipovčeva, včasih tudi naša, sodobna ali nova.

## 2 KAJ JE SODOBNO RAZUMEVANJE ORGANIZACIJE?

Teorija je opredeljena kot skupek povezanih spoznanj o določenem pojavu ali predmetu, ki se razvija z njemu lastno metodo spreminjanja. Je prikazovanje bistva predmeta ali pojava, ki ga omogoča abstrakcija nebitvenih delov. Teorija je **zgoščena praksa**. Postaja vodič praksi; nič ni bolj praktičnega kot dobra teorija. Teorija, s tem pa znanost, ki jo postavlja, mora jasno opredeliti predmet preučevanja in metodo njegovega spreminjanja. Organizacijska znanost določa organizacijo in metodo njenega spreminjanja (več o teoriji in z njo povezanih pojmov glej npr. v Rozman (2017: 48-58)).

Beseda organizacija se pogosto uporablja in ima več pomenov (o tem glej npr. v Lipovec (1987: 21-39)). Omenimo le dva. Tehnično razumevanje organizacije opredeli organizacijo kot formalen in učinkovit proces kombiniranja poslovnih prvin, procesov in proizvodov ter storitev. To opredelitev razumemo kot tehnično; poznamo jo kot organizacijo ali ureditev dela. Sociološko razumevanje organizacije opredeli organizacijo kot (formalno) združbo, ki jo sestavljajo ljudje in ima določen cilj. V tem gledanju na organizacijo kot združbo ljudi se pri posameznih avtorjih krepí pomen upoštevanja razmerij med njimi.

Iz obeh opredelitev (pa tudi drugih) sledi, da organizacijo, sicer različno razumljeno in drugim elementom podrejeno, preučujejo različne znanosti. Ali torej samostojna znanost, ki bi preučevala organizacijo, sploh obstaja? Odgovor je pritrdilen le v našem razumevanju organizacije.

V sociološkem razumevanju organizacije je njen najmanjši del človek, v tehničnem razumevanju je to delovna naloga. Lipovec ugotovi, da razmerja med člani v združbah niso samostojno preučevana v nobenem razumevanju organizacije. Prav ta razmerja, osamosvojena od združbe in ljudi, opredeli kot organizacijo, ki ... »je sestavi medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987: 35). Pomembne ugotovitve so številne. Omenimo le naslednje:

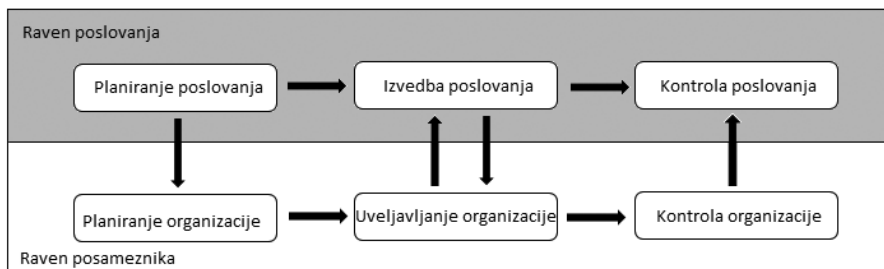
- ločitev organizacije od združbe in njenega delovanja (organizacija ni proces, ki bi neposredno vodil k izpolnitvi ciljev združbe, marveč učinkuje tako, da zagotavlja smotrnost delovanja);
- organizacija je izločena iz neorganizacijskega omota in postane samostojen predmet preučevanja (nove) organizacijske znanosti;
- najmanjši del organizacije je razmerje, ki se razvija in zagotavlja smotrnost (razmerje je sočasno predmet, subjekt in proces);

- prvi del opredelitve kaže organizacijo kot statično (strukture), drugi del kot dinamično (procesi zagotavljanja).

Že iz Lipovčeve opredelitve organizacije sledi, da so bistvo organizacije razmerja, a obenem se dotika tudi ljudi in celote. Več o odnosih med sociologijo, psihologijo in organizacijsko znanostjo glej v Rozman (2012: 2-25), med ekonomsko znanostjo, poslovnimi vedami in organizacijsko znanostjo pa v Rozman (1999: 185-192).

Da bi zagotovile smotrnost delovanja združbe, se omenjene strukture razvijejo v procese. Podrobnosti o strukturah in prehajanju v procese so opisane v Rozman (2015: 42-53). Drugi del opredelitve organizacije je dinamičen, saj le procesi nenehno zagotavljajo smotrno delovanje združbe. Ločimo tri temeljne organizacijske procese: upravljalno-ravnalni proces, odločitveni proces in usklajevanje. Več o njih glej v Rozman (2010: 45-54). Mimogrede, **usklajevanje je metoda, s katero se naša organizacija spreminja**; je tesno povezano s procesom konflikta (več o tem glej npr. v Rozman (2000: 31-39)). Dela o managementu obravnavajo predvsem **upravljalno-ravnalni proces**, ki vključuje tako usklajevanje kot odločanje. Ta proces prikazuje slika 1.

Slika 1: *Upravljalno-ravnalni proces*



Sestavni procesi upravljalno-ravnalnega procesa so planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije (izvajanje poslovanja ni ravnalni, marveč poslovni proces), kontrola organizacije in kontrola poslovanja. Ta členitev, ki jo nakaže že Lipovec, Rozman pa podrobneje obravnava, se razlikuje od klasične členitve managementa na planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

Slika kaže dve ravni: raven delovanja združbe in organizacijo. Proces v obeh poteka kot planiranje, izvajanje (uveljavljanje) in kontrola. Cilj prve ravni je uspešnost, cilj druge pa učinkovitost (smotrnost). Obe ravni se neprestano povezujeta. V zaključku predstavljene sodobne organizacije omenimo, da je njeno razumevanje obravnavano v knjigi Lipovca (1987), bistvo te teorije v zgoščeni obliki pa je prikazano v Rozman (2012: 2-25).

Pomembno je pojasniti razmerje med organizacijsko znanostjo in vedo o managementu, ki je v luči drugih teorij nejasno. Organizacijska znanost preučuje in opisuje organizacijo kot družbeni pojav, veda o ravnateljevanju (managementu) pa določa, kakšno naj ravnateljstvo bo, in je namenjena uporabi ravnateljev (managerjev). Pri tem (normativna) veda o managementu gradi predvsem na ugotovitvah organizacijske znanosti, manager pa pri svojem delu upošteva tudi izsledke poslovnih ved, ekonomske, pravne, sociološke, psihološke in drugih znanosti. Organizacijska znanost je torej temeljna znanost; na njej gradi veda o ravnateljevanju ali managementu.

### 3 ORGANIZACIJSKIH PROBLEMI V LUČI SODOBNE TEORIJE ORGANIZACIJE

V povezavi z organizacijo in managementom se pojavljajo pomembni problemi. Z našim razumevanjem organizacije jih je mogoče smiselno razumeti in razrešiti, s čimer je potrjena ustreznost naše organizacijske teorije. Pretežno načrtno smo jih raziskovali tako, da smo prikazali bistvo problema in njegovo razumevanje v luči naše teorije. Večinoma smo razmišljanja objavili najprej v prispevkih za domača in mednarodna posvetovanja, potem v ustreznih revijah, pretežno domačih, in jih vključili tudi v ustrezne učbenike. V raziskovanje smo vključili tudi doktorande, ki so obravnavali posamezna področja. Velik del doktorskega raziskovanja s področja organizacije je tako na Ekonomski fakulteti povezan prav z novo organizacijsko teorijo.

(1) V podjetjih (pa tudi v drugih združbah) vsak dan beremo o težavah, za katere pogosto krivimo tako **neustrezno upravljanje** kot ravnateljstvo. V okviru naše teorije sta procesa upravljanja in ravnateljstva tesno povezana. Vsebinsko ju je nemogoče ločiti, saj se vse odločanje začne v upravljanju in nadaljuje v ravnateljstvu. Razmejitev pa mora biti določena, in sicer jo določi upravljanje ali pa zakonodaja. **Razmerje med upravljanjem in ravnanjem** je bilo predmet našega raziskovanja. Zlasti v zvezi s preučevanjem tega razmerja smo sodelovali v okviru posvetovanj EGOS (European Group for Organizational Studies). Omenimo le nekaj drugih prispevkov o raziskovanju upravljanja: Rozman (1998: 28-45), Rozman (2006: 104-116) in dve doktorski disertaciji: Zorko (2009) in Krisper (2004).

(2) V zadnjih letih prejšnjega stoletja precej avtorjev projektnega in tudi strateškega managementa ugotavlja, da mnoge strategije ne preživijo stika s stvarnostjo. Avtorji projektnega managementa vidijo **rešitev v izvajanju strategij s projekti**, z ustrežno organizacijsko strukturo, s procesi in kulturo, pri tem pa strategij in projektov niti jasno ne ločijo. V projektne managementu govorijo tako o doseganju uspešnosti kot o učinkovitosti projektov. Če sledimo naši organizacijski teoriji, uspešnost velja za strategije, o katerih odločajo glavni ravnatelji v strateškem planu poslovanja, učinkovitost (stroški, roki) pa za projekte, o čemer odločajo projektne ravnatelji. Kot enega od rezultatov raziskovanja omenimo Rozman (1999: 281-290) in Rozman (2000: 5-11). Od doktorskih disertacij omenimo raziskovanje M. Sedovnik (2003).

(3) V začetku tega stoletja je prišlo do nekaterih drugačnih pogledov na **razmerje med vodenjem** (angl. leadership) **in ravnateljevanjem** (angl. management). Vodenje je pri vseh avtorjih managementa njegov sestavni del. Avtorji (ne s področja managementa) začnejo neustrezno primerjati današnje vodenje in klasični management, zato trdijo, da je današnje vodenje sodoben management, klasičen management pa danes neustrezen management. Ni jasno, ali vedo, da managerske funkcije morajo obstajati; ni jasno, ali vodje tudi planirajo, organizirajo, ali sta v vrhu podjetij dve skupini ljudi, (dobri) vodje in (slabi) managerji ipd. Iz našega upravljalno-ravnalnega procesa je vidno, da je **vodenje nujen del managementa**, brez katerega uveljavitve organizacije in posledično izvedbe planov poslovanja ni. Seveda pa se oba usklajeno v času spreminjata. Začetek tega raziskovanja je v Rozmanovem prispevku leta 2002 na posvetovanju EIASM. V doktorski disertaciji je razmerje v slovenskih podjetjih obravnavala M. Kramar Zupan (2008).

(4) Ko se pojavi "human resource management", mnogi slovenski avtorji, ne da bi poznali bistvo procesa in ga umestili med druge organizacijske procese, začno govoriti in pisati o managementu (upravljanju, vodenju) človeških resursov. Tuji avtorji so razdvojeni; eni menijo, da gre za razvoj personalne funkcije, drugi spet, da gre za nov proces. Nihče ne omenja, da se funkcija, povezana z zaposlenimi, pojavlja kot poslovna in kot organizacijska oziroma ravnateljevalna. V organizacijskem smislu nas zanimajo vloge ljudi oziroma njihove zmožnosti (kompetence) za smotrno opravljanje zadalžitev. Dvojnost te funkcije je lepo vidna iz našega prikaza upravljalno-ravnalnega procesa. Obenem je ustrezen prevod za to organizacijsko funkcijo, ki nastane z razvojem družbe in združb, **ravnanje (izraba in razvoj) z zmožnostmi zaposlenih**. Razlaga tega je npr. v Rozman (1998: 5-8).

(5) Veliko spremembo v razvoju združb je doživelo znanje in učenje, ki do znanja vodi. Proces učenja posameznika preučuje predvsem psihologija. Učenje ljudi v združbah pa postavlja vprašanje doseganja usklajenega učenja zaposlenih. Avtorji govorijo o miselnih modelih učenja, o strukturi kolektivnega znanja, o skupnem znanju ipd. Sami kot rezultat raziskovanja povezujemo usklajevanje učenja ljudi v združbi z njihovim sedanjim ter prihodnjim položajem v združbi in posledično z zahtevami po sedanjem in novem znanju. Ob usklajenosti struktur in iz njih izhajajočih procesov bo tudi učenje zaposlenih in njihovo znanje usklajeno. Rozman in Sitar (2007) usklajevanje učenja in znanja povežeta s sodobno organizacijsko teorijo in ga poimenujeta (z organizacijo) **povezano učenje (angl. learning by connectivity)**.

Še pomembnejši pa je njun prispevek v raziskovanju **ravnanja z znanjem** (angl. knowledge management). Management znanja avtorji večinoma opredelijo neustrezno, podobno kot organizacijsko učenje. V skladu z našim upravljalno-ravnalnim procesom smo prikazali proces ravnanja znanja po vseh fazah tega procesa in s tem utemeljili tudi smiselnost novega razumevanja organizacije in ravnateljevanja. Tako povezano organizacijsko učenje kot ravnanje z znanjem je podrobneje obravnavala A. S. Sitar v svoji doktorski disertaciji (2012). Le mimogrede naj omenimo, da smo podobno raziskovali (prispevki za posvetovanja in revije, tudi doktorske disertacije) tudi ravnanje s kakovostjo, ravnanje s spremembami, ravnanje z ustvarjalnostjo in inovativnostjo ipd., pri čemer smo ugotovili,

da njihov nadaljnji razvoj ovira praktična usmerjenost avtorjev brez povezave z ustrezno organizacijsko in ravnateljevalno teorijo.

(6) Že precej časa smo priča **povezovanju podjetij in drugih združb v mreže** in njihovemu raziskovanju. V mrežah združbe, npr. podjetja, vse bolj povezujejo organizacijski odnosi. Dinamična razmerja in razmerja, ki zagotavljajo smotrnost in strukture med člani mreže, v naši organizacijski teoriji poznamo kot **organizacijo visokega reda**. Tehnična struktura so materialni tokovi, komunikacijska struktura so informacijski sistemi, motivacijska struktura se razvije v strukturo notranjih cen, struktura avtoritete je pogosta pri nekaterih članih in zložena struktura se razvije v procese upravljanja in ravnanja mrež. Omenimo le preučevanje precej razširjene skupine mrež v doktorski disertaciji Vračarja (2012).

(7) Čeprav je večina organizacijskega preučevanja in znanja vezana na kapitalistični način gospodarjenja, vsaj nekatere **spremembe kažejo na spreminjanje** oziroma prenehanje tega **načina gospodarjenja**. Družbeni način gospodarjenja določajo predvsem lastnina, upravljanje z njo in temeljni cilj podjetij. Upravljanje kot organizacijski pojav se (ne samo v našem raziskovanju) razvija v **upravljanje deležnikov** (angl. stakeholders). V povezavi s tem je tudi spreminjanje poslanstva podjetij in drugih združb, ki ni več samo v ustvarjanju dobička, marveč v prikazu koristi za različne deležnike. Namesto dobičkovnosti postaja cilj podjetij družbena odgovornost. Na spreminjanje načina gospodarjenja kaže precej raziskovanj in ugotovitev, ki pa so pogosto nepovezane in premalo družbeno utemeljene. Družbeno odgovornost v javni upravi v svojem doktorskem raziskovanju prikaže in utemelji N. Tomažević (2010). V zvezi s spreminjanjem načina gospodarjenja omenimo prispevek Rozmana (2013: 3-14).

#### 4 ZAKLJUČEK

Sodobno teorijo organizacije je preučeval tudi kolega Mihelčič na Fakulteti za računalništvo UL. O tem priča vrsta njegovih del s tega področja. Zaradi pomena dokazovanja teorije v praksi združb naj omenim "Metodologijo ugotavljanja kakovosti ali popolnosti organizacije (gospodarskih) združb", ki jo je razvil skupaj s sodelavci in uporabil v vrsti podjetij. Omenimo v tej zvezi še doktorsko disertacijo Pregeljca (2011), ki povezuje kakovost organizacije in poslovnih izidov.

Oris in utemeljitev sodobne organizacijske teorije kot predmeta preučevanja samostojne organizacijske znanosti nedvomno predstavlja Lipovčevo delo. Močno skrčeno, samo na bistvo teorije, jo predstavlja daljši prispevek Rozmana (2012: 2-25). Knjiga Management (2012, 2017) avtorjev Rozmana in Kovača pa je prva knjiga in doslej edina o managementu sploh, ki upošteva kot izhodišče novo teorijo organizacije. Avtorja sicer sklemeta kompromise z uveljavljenimi, danes zastarelimi pristopi, a bistvo novega pristopa je vseeno vidno.

Veliko vlogo v raziskovanju organizacije in managementa je odigrala Slovenska akademija za management, ki poskuša na teh področjih povezati slovenske preučevalce. Njen pomembni prispevek je, poleg vsebinskega razvoja v okviru dveh revij in vsakoletnega posvetovanja, tudi v skrbi za izrazje. Izrazje na obravnavanem področju je izjemno slabo, kar je po našem mnenju zlasti posledica nerazumevanja tako organizacije kot ravnateljavanja. Lahko rečemo, da je skrb za slovenski jezik tesno povezana prav z novo teorijo.

Poudarimo, da izjemno pogosto na vseh področjih slišimo o pomenu razmerij ali odnosov, zlasti medčloveških ali širše družbenih. Naša teorija daje temeljni, splošni okvir preučevanju razmerij ali odnosov v raznih združbah kot samostojna znanost. Brez ustrezne teoretične osnove so raziskovanja jalova, dosežki slučajni, v praksi pa težave. Novi pogledi se prepočasi uveljavljajo in najbrž je le vprašanje časa, kdaj nam bodo tuji predavatelji razlagali "našo" teorijo o organizaciji. Prav je, da znanstveniki in drugi izvedo več o začetkih in razvoju teorije in znanosti o organizaciji ter posledično vede o ravnateljavanju in o verjetno enem največjih, najbolj kompleksnih in pomembnih raziskovanj na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v zadnjih nekaj desetletjih.

## LITERATURA

Kramar Zupan, M. (2008). *Razmerje med managementom in vodenjem s preučevanjem razmerja pri slovenskih managerjih*, doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Krisper, A. (2004). *Snovanje upravljalno-ravnateljskega sistema poročanja v podjetjih s primerom slovenskih podjetij*, doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.

Mihelčič, M., Bračko, C., Gabrijelčič, J., Kline, M., Šček, J., Štucin, I. (1988, 1989). *Metodologija ugotavljanja kakovosti ali popolnosti organizacije (gospodarskih) združb*, raziskovalna naloga. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.

Pregeljc, M. (2011). *Uporaba odkrivanja zakonitosti v poudarkih za iskanje povezav med kakovostjo organizacije združb in njihovimi poslovnimi izidi*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko.

Rozman, R. (1998). The Organizational Functions of Governance and Management. *Slovenska ekonomska revija*, 49(3), 28-45.

Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija*, 31(1), 5-8.

Rozman, R. (1999). Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. *Organizacija*, 32(4), 185-192.

Rozman, R. (1999). The Implementation of Strategic Plan Through Projects in the Practice. V: Artto, K. & Koskinen, K. (ur.), *Managing Business by Projects*, Vol. 2. (str. 281-291). Helsinki: Project Management Association Finland and NORDNET.

Rozman, R. (2000). The Relationship Between Strategies and Projects. *SENET Project Management Review*, 1(1), 54-59.

Rozman, R. (2000). Subject and Method of Organization Theory. *Management (Beograd)*, 5(17/18), 31-39.

Rozman, Rudi (2000). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *PMS*, 3 (1): 5-11.

Rozman, R. (2002). *Relationship Between Management and Leadership*. EIASM Oxford.

Rozman, R. (2006). Some Organizational Corporate Governance Issues in Slovenian Enterprises. *EBS (Estonian Business School) Review*, 21(1), 104-116.

Rozman, R., Sitar, A. S. (2007). *Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management*. Vienna: The 23rd EGOS Colloquium: 19 strani.

Rozman, R. (2010). Razmerja med organizacijskimi procesi upravljanja in ravnanja, koordinacije in odločanja. V: *Zbornik referatov 11. znanstvenega posvetovanja SAM, UM FOV in UL EF*. Brdo pri Kranju (str. 45-54).

Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2-25.

Rozman, R. (2013). Is There Another Way to the Future But an Utopian One. *Dynamic Relationships Management Journal*, 2(1), 3-14.

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

Rozman, R., Kovač, J. (2012, 2017). *Management*. Ljubljana: GV Založba.

Rozman, R. (2017). Teorija in modeli organizacije. *Izzivi managementu*, 4(1), 48-58.



Sedovnik, M. (2003). *Izvajanje strateškega plana s projekti*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Sitar, A. S. (2012). *Vpliv organizacije na povezano učenje posameznikov v združbah*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Tomaževič, N. (2010). *Družbena odgovornost kot temelj odličnosti javne uprave*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za javno upravo.

Vračar, V. (2012). *Dejavniki uspešnosti asimetričnih povezav s primerom velikih slovenskih podjetij*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Zorko, N. (2009). *Problemi, rešitve in razvoj upravljanja podjetij s poudarkom na nadzornih svetih v slovenskih podjetjih*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.