

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Danijela Zupan

**Vloga organizacijske strukture pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih:
primerjalna analiza**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Danijela Zupan

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vloga organizacijske strukture pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih:
primerjalna analiza**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem družini, predvsem svojima otrokoma, študentki Juliji in dijaku Izidorju, ki sta tudi na študijskem področju zaupala vame, mi verjela in me vzpodbujala, hvala njunim prijateljem, ki so me na obiskih, čakajoč na pecivo in kruh, ki sem ga pekla, vzpodbudno dražili, kdaj neki bo diploma... - Hvala tudi mojemu očetu Alojzu Tovorniku, nekdanjemu delavcu hrastniške steklarne, brez katerega ideje za to nalogo ne bi bilo. Hvala mojim številnim prijateljem, posebej Vasiljki in Davorinu, Viktoriji, Marjanu, Alenki, Jožetu, Mateji in Tomažu, Korneliji, knjižnici FDV Ljubljana, celotnemu kolektivu knjižnice v Laškem ter mnogim drugim, posebej službenim kolegicam in kolegom... Hvala vodstvu in delavcem obeh obravnavanih slovenskih steklarn.

Za vse izrečene vzpodbude in pomoč tekom študija sem iskreno hvaležna nekdanjemu mentorju prof. dr. Ivanu Svetliku, ki ga zaradi njegovih številnih novih obveznosti nisem želela dodatno obremenjevati; največjo zahvalo pa vsekakor gojim do svojega sedanjega mentorja, spoštovanega doc. dr. Branka Iliča, ki je vložil precej zavidljivega truda v to, da je diplomsko delo dobilo ustrezno podobo. Hvala vsem profesorjem fakultete, katerih slušateljica sem bila, za kvalitetno posredovanje znanja ter pogledov nasploh. Iskrena hvala dekanatu fakultete, ki skrbi za kvalitetno izvajanje študija, ter zaposlenim v referatu za študentske zadeve fakultete, posebej univ. dipl. soc. Mateji Zorko Stopar ter univ. dipl. pol. Marjanu Ožboltu.

- Nekoliko paradoksalno, pa vendar: hvala vsem tistim sicer redkim ljudem, ki so me v življenju kakorkoli blokirali, saj brez njihovih blokad študija in diplomskega dela sploh ne bi bilo...

Danijela Zupan

VLOGA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PRI SPODBUJANJU INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH: PRIMERJALNA ANALIZA

Človek je socialno bitje, nagnjenost k organizaciji in organiziranju mu je očitno prirojena. Glede na učinke, ki jih ima organizacija oziroma organiziranost na delo ljudi, je razumljivo, da se je človek začel z organizacijo ukvarjati zelo zgodaj.

Sodelovanje ljudi pri neki aktivnosti, zaradi doseganja določenega cilja, pomeni razdelitev nalog med posameznike in njihovo medsebojno usklajevanje; to je organizacija tako na proizvodnem kot tudi na drugih področjih.

Pri opredelitvi na proizvodno področje, ki mu sledi pričujoče delo, je potrebno poudariti, da so organizacije bile in so še vedno po svoji zgradbi različne. Ene so visoko piramidalne, druge nizko piramidalne. Glede na organiziranost in hierarhijo so v njih oblikovana delovna mesta, ki hipotetično bodisi zavirajo bodisi vzpodbujajo – inovativnost.

Primerjalna analiza dveh industrijskih organizacij s področja steklarstva je metaforično tudi poskus odseva v smislu odražanja relevantne teorije v vsakdanji praksi...

Ključne besede: organizacija, organizacijska zgradba, hierarhija, inovativnost, steklarstvo;

THE ROLE OF ORGANISATIONAL STRUCTURE IN STIMULATING EMPLOYEES INNOVATIVENESS

A man is a social being therefore his fondness toward organisation and organizing might be defined as obviously inborn.

According to effect of the organisation and organizing on to the people's work it is understandable that the man started to occupy himself with the organisation already in early days.

A man's collaboration with a particular activity due to his wish to achieve the started goals requires the classification of tasks among individuals and the reconciliation of their work which actually is the organisation speaking both in the terms of productivity as well as of other fields.

With the definition of the field of production being followed by the present work it is of great importance to point out the current and former diversity of organisations by their structure either being highly pyramidal or lower pyramidal.

Work positions being established within them very much depend on organisation and hierarchy which are hypothetically impeding or encouraging innovativeness.

The comparative analysis of two glass-producing manufacturers may provide an excellent attempt of the reflection in the sense of the relevant theory being reflected in the everyday praxis.

Key words: organisation, organisational structure, hierarchy, innovativeness, glass-manufacturing;

KAZALO

1 UVOD	7
1.1 Opredelitev problema in relevantnost teme	7
1.2 Raziskovalna vprašanja in ključna teza	8
1.3 Metodologija in struktura.....	8
2 ORGANIZACIJE IN DRUŽBA	10
2.1 Organizacijska struktura in organigram.....	11
2.2 Mehanske organizacije ob začetku industrializacije.....	12
2.3 Deindustrializacija in posledične spremembe.....	14
2.4 Vsakdanjost organizacij skozi Morganovo pojmovanje.....	15
2.5 Delovanje organizacij po Mintzbergu.....	15
3 OD ZGODNJEGA PREUČEVANJA ORGANIZACIJ DO SODOBNE ORGANIZACIJSKE TEORIJE	17
3.1 Klasična organizacijska teorija	20
3.2 Znanstveno upravljanje po F. W. Taylorju	20
3.3 Upravno vodenje.....	22
3.4 Webrova teorija birokratske organizacije in pomen kritike birokratske organizacije	24
3.5 Sodobna teorija organizacij in razširitev področja preučevanja	26
4 OPREDELITEV IN TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	27
5 OPREDELITEV IN TIPOLOGIJA INOVACIJ	33
5.1 Varstvo ustvarjalnosti in teorija dejavne konkurence.....	34
5.2 Industrijska lastnina, pojem inovacije ter pomen patentov v družbi znanja.....	34
5.3 Pomen tehničnih izboljšav, izum in njuno razlikovanje	35
6 KADROVSKI VIRI IN VLOGA SODOBNEGA MANAGEMENTA PRI SPODBUJANJU INOVATIVNOSTI ZNOTRAJ DOLOČENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	38
6.1 Pomen organizacijske kulture in vodenja	40
6.2 Kakovost delovnega življenja skozi organizacijsko strukturo glede na inovativnost	41
7 USMERITEV PODJETIJ K TRGU TER KOMPETENCE ZAPOSLENIH SKOZI MOŽNOST INOVIRANJA	44
8 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN INOVATIVNOST SKOZI PRIMER DVEH INDUSTRIJSKIH ORGANIZACIJ	47
8.1 Steklo kot uporabna snov in sredstvo preživetja.....	48
8.2 Prepoznavnost Steklarne Rogaška, d.d. in Steklarne Hrastnik, d.d. v Sloveniji... ..	49
9 STEKLARNA ROGAŠKA D. D.	50
9.1 Proizvodni program	51
9.2 Sozvočje uporabnosti in estetike, ob plemenitosti ročne izdelave.....	52
9.3 Organiziranost STEKLARNE ROGAŠKA D.D. in komuniciranje vodstva z zaposlenimi	53
9.4 Birokratizacija organizacije: nočno delo, racionalizacija poslovanja.....	53
9.5 Racionalizacija poslovanja.....	54
9.6 Kriza v steklarski industriji in polje inovativnosti.....	55
10 STEKLARNA HRASTNIK D. D.	56

10.1	Steklo kot polje inovativnosti	58
10.2	Upravljanje s kadri v STEKLARNI HRASTNIK D. D.....	59
10.3	Potrebne spremembe.....	60
11	IZSLEDKI PRIMERJALNE ANALIZE.....	62
11.1	Sklep	64
12	MOŽNE REŠITVE.....	67
12.1	Ključnost motiviranosti, delovne uspešnosti, zadovoljstva pri delu.....	67
12.2	Prepoznati povečano intenzivnost dela kot problem	67
12.3	Prilagoditev organizacijske strukture in uvedba delavcu prijaznejših oblik dela.....	68
12.4	Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih.....	70
12.5	Uvedba finančnih nagrad za ustvarjalnost in inovativnost	71
13	SKLEPNE UGOTOVITVE	73
14	LITERATURA.....	77
PRILOGE	82
	Priloga A: Anketa o pripadnosti delovni organizaciji.....	82
	Priloga B: Intervju na temo inovativnosti in blokadah slednje.....	85
	Priloga C: Raziskava.....	88

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in relevantnost teme

Organizacije niso samozadostni sistemi, saj delujejo v kompleksnem družbenem okolju; ker slednje postaja vse bolj nepredvidljivo, skušajo organizacije v njem predvsem preživeti. Stabilno okolje od organizacij ne zahteva posebnih preizkušenj, povsem drugače pa je, kadar postane okolje nestabilno oziroma celo turbulentno, kar se posebej odraža v času gospodarskih kriz.

V vse bolj nepredvidljivem (poslovnem in siceršnjem) okolju so organizacije, ki želijo uspeli in seveda preživeti, dandanes soočene s številnimi izzivi, ki terjajo ustrezne ukrepe. Soočajo se ne le s konkurenco na domačem in tujem trgu oziroma s tekmo, kdo bo koga premagal oziroma kdo bo boljši v smislu zadovoljitve potrošnika in s tem doseganja večjega tržnega deleža ter posledično lažjega preživetja. Pestijo jih spremembe, na katere težko vplivajo ali sploh ne morejo, kot so ciklična gibanja gospodarstva, svetovna finančna kriza, podnebne spremembe, družbene spremembe in migracijski tokovi. Veliko izzivov je povezanih s prihajajočimi najsodobnejšimi tehnologijami, izzivi so v inovacijah, v investiranju, nenazadnje v znanju, ki je v ljudeh, in ki je največkrat neizkoriščen potencial, ki ga je potrebno šele poiskati.

Sodobno delujoče organizacije vse bolj spoznavajo, da pomenijo interno usposobljeni kadrovski viri največji vir zaslужka. Zato investirajo v znanje.

Dolgoročno preživetje lahko pričakujejo zgolj organizacije, ki se znajo in zmorejo prilagoditi poslovnemu okolju, kar zahteva fleksibilnost in znanje v smislu oprtosti na lastne kadrovske vire, ki pa jih lahko določena organizacijska struktura s sebi lastnim pozicioniranjem delovnih mest v smislu ustvarjalnosti blokira, s povečevanjem intenzivnosti dela pa je inovativnost bodisi zatrta bodisi v finančnem smislu neustrezno nagrajena.

1.2 Raziskovalna vprašanja in ključna teza

V diplomskem delu obravnavana ključna problemska in raziskovalna vprašanja so naslednja:

- V kolikšni meri se relevantna teorija s področja teorije organizacij odraža v praksi?
- Ali določena, celo zgodovinsko pogojena organizacijska struktura blokira ustvarjalnost svojih zaposlenih?
- Ali je ob povečevanju intenzivnosti dela inovativnost sploh mogoča?
- Ali je inovativnost ustrezno finančno nagrajena?
- Ali se lahko na primeru delovanja dveh industrijskih organizacij, ki skušata dolgoročno preživeti, naučimo, kako poslovati s pozitivnimi finančnimi rezultati, ohraniti konkurenčno prednost in dolgoročno preživeti v spremenljivem okolju?

Osnovna teza naše raziskave je: "Bolj kot je delovna organizacija strukturno organizirana kot visoko piramidalna struktura, tem manjša je odzivnost zaposlenih v smislu spodbujanja inovativnosti in obratno."

1.3 Metodologija in struktura

Teoretično izhajam iz obsežne in raznovrstne strokovne literature s področja sociologije, teorije organizacij, upravljanja s človeškimi viri, tradicionalnega in sodobnega managementa, industrijske lastnine ter pojma inovativnosti, trga delovne sile ter evropske zakonodaje s poudarkom; uporabljeni so tako primarni kot tudi sekundarni viri.

Empirično izhajam iz primerjalne analize dveh slovenskih industrijskih organizacij s področja steklarstva, ki skušata v vse bolj nestabilnem okolju dolgoročno predvsem preživeti.

Posamezna, skrbno izbrana teoretična poglavja so po mojem mnenju ustrezna podlaga za razumevanje empirije v nadaljevanju. Rezultati opravljenih anket in intervjujev z zaposlenimi so vsekakor svojevrsten pokazatelj razmer, svojevrsten vpogled vanje nenazadnje ponujata tudi opazovanje z udeležbo in čisto opazovanje.

Glede na to, da se v slovenskih podjetjih stopnjuje intenzivnost dela, kot možno rešitev izpostavljam ustvarjalni potencial, ki je skrit v zaposlenih in opozarjam na možnost blokade slednjega zaradi dane rigidne organizacijske strukture.

Rešitev problema sugeriram v spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, ob poudarku na nujnem finančnem nagrajevanju.

Sklep vsebuje odgovore na raziskovalna vprašanja, potrditev postavljene teze ter obenem ponuja inovativno rešitev problema.

Pri izdelavi diplomskega dela sem precej časa namenila teoretičnim in praktičnim naporom preučevanja takoimenovane "modroovratniške" delovne sile, ki opravlja najnižja in običajno najslabše plačana dela. Opozoriti želim, da se nad taisto delovno silo vrši povečan organizacijski pritisk ob povečani intenzivnosti dela. Takšni delavci naj bi bili zamenljivi, toda - vsaj kar zadeva specifičnost določene panoge in v moji raziskavi je to področje steklarstva - so ugotovitve presenetljive: tudi in predvsem takšni delavci so lahko ustvarjalni in inovativni. Toda ker so po eni strani preutrujeni, po drugi kljub visoki identifikaciji z organizacijo ravno zaradi nizkih plač niso pripravljeni pokazati niti svojega dodatnega znanja niti artikulirati svojih ustvarjalnih zamisli. V kolikor bi jih management v zvezi s spodbujanjem inovativnih zamisli pozval k sodelovanju, bi se kljub povečani intenzivnosti dela, ki jih seveda ni zaobšla in ki terja dodatne delovne naloge, vsekakor odzvali, vendar zgolj pod pogojem, da bi bili ustrezno finančno nagrajeni.

2 ORGANIZACIJE IN DRUŽBA

Organizacije niso ustanovljene z namenom, biti same sebi cilj, temveč kot orodje za dosego nekih drugih ciljev, gre skratka za t.im. "goal- oriented activity"; slednje je lepo razvidno tudi iz samega prvotnega pomena organizacije, izhajajoče iz starogrške besede *organon*, ki pomeni orodje, instrument, pripomoček (Kavčič 1991).

Tako kot vsesplošen razvoj na drugih področjih se je tekom let tudi organizacijam "zgodil" razvoj; od začetnih delavnic, mehanskih organizacij, birokratskih organizacij, do današnjih povsem sodobnih organizacij; dandanes se domala ne sprašujemo več, kaj so organizacije, tudi ne več, kako delujejo; pomembno je, da v vse bolj nestabilnem okolju sploh zmorejo delovati. - Da sploh lahko eksistirajo, je največkrat odvisno od njihove notranje organiziranosti in njihove vpetosti v širše družbeno okolje. V ospredje vse bolj vstopajo načini njihovega preživetja¹, eden ključnih odgovorov se skriva v ljudeh, ki delajo v taistih organizacijah in v njihovem vse prevečkrat neizkoriščenem potencialu, ključna pa je tudi njihova notranja struktura. Ni namreč vseeno, ali neka organizacija v spremenjenih razmerah še vedno deluje kot visoko piramidalna, kar pomeni, da vodstvo z vrha diktira strmo navzdol podrejenim ali pa deluje kot nizko piramidalna oziroma matrična struktura, kjer so pristojnosti enakomerno porazdeljene med zaposlene in kjer se dela v manjših, medsebojno enakovrednih skupinah, delavci pa so po svojih pristojnostih medsebojno enakovredni.

¹ Način preživetja so očitno že pred nami razumele sposobnejše družbe in njihove sposobnejše organizacije, denimo t.i. multinacionalke. Gre za najmočnejše organizacije z velikim ekonomskim kapitalom in razvito korporacijo, ki poleg poudarjene ekonomske v sebi skrivaj tudi politično in kulturno moč ter so v smislu managementa »vidna roka« organizacij namesto »nevidne roke« trga. Zanje je značilen izrazito izkoriščevalski vpliv v državah tretjega sveta, izrazito izkoriščanje lokalne mezdne delovne sile, nadzor nad danimi tehnologijami, politične manipulacije in zaradi lastnih ekonomskih koristi vzpodbujanje konfliktov med državami. Zaradi zakonitosti svetovnega trga, kjer je potrebno preživeti, se multinacionalke v medsebojnih borbah za dobiček ozirajo tudi drugam, torej ne več po tako imenovanem tretjem svetu, ki je najrevnejši, zanima jih tudi »drugi«, ki pomeni tranzicijske države oziroma države v prehodu, zamikal jih bo tudi »prvi«, v katerem so najbolj razvite države sveta.

2.1 Organizacijska struktura in organigram

Pri organizacijski strukturi gre v strokovni literaturi za različne obravnave samega pojma, posplošeno pa za načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje.

Ključna naloga strukture je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev organizacije, strategija pa se ukvarja z učinkovitim razporejanjem taistih sredstev.

Struktura organizacije je običajno povezana s procesi, ki v njej potekajo. Zaradi tega se uveljavlja statično in dinamično pojmovanje strukture.

Pri statičnem gre za delitev celotne naloge organizacije na delne naloge, medtem ko se dinamično pojmovanje nanaša na prostorsko in časovno dimenzijo organizacije.

Nadalje strokovna literatura (Kavčič 1991, Kovač in drugi 1996) organizacijsko strukturo ločuje na formalno in neformalno; prva se nanaša na formalno organizacijo, druga pa dopolnjuje organizacijsko funkcioniranje.

Organigram je tipičen prikaz organizacijske strukture oziroma je “organizacijska karta”, kjer so grafično predstavljeni sestavni deli organizacije po različnih ravneh in formalne povezave med temi deli. Definirane so tudi komunikacijske povezave med sestavinami organizacije.

Struktura se tako pojavlja kot podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v organizaciji ter kot podlaga za definicijo odnosov oblasti. Oblast pripada položaju in ne posamezniku, struktura oblasti pa je podlaga za dodelitev nalog različnih oddelkov v organizaciji ter za razvoj kontrolnih mehanizmov za opravljanje nalog v skladu s pravili (Kovač 1996).

Organizacijska struktura je v sodobnem upravljanju deležna precejšnje pozornosti, ker je obravnavana kot dejavnik organizacijske učinkovitosti.

Struktura organizacije je tudi mreža povezav med organizacijskimi podsistemi in okoljem. Okolje ima močan vpliv na organizacijsko strukturo, organizacija pa mora kot odprt sistem dobivati impulze iz okolja. Proces oblikovanja organizacijske strukture se začne z določanjem organizacijskih ciljev. Gre za strateške cilje organizacije, ključno vlogo ima vodstvo. Organizacijska struktura je rezultat načrtovanega procesa, ni stabilna, spreminja se glede na dejavnike v okolju ter v organizaciji (Kavčič 1991).

2.2 Mehanske organizacije ob začetku industrializacije

Organizacijam, ki so sestavljene in delujejo kot stroji, danes pravimo birokratske organizacije. Živeti v svetu strojev pomeni tudi do neke mere razmišljati avtomatično. Kadar uporabljamo izraz organizacija, si pod ta istim pojmom predstavljamo neke dele, ki so med seboj povezani v neko homogeno celoto.

Če o organizacijah govorimo kot o strojih, tudi pričakujemo, da delujejo kot ti, torej rutinizirano, učinkovito, zanesljivo in predvidljivo. Delo v takšnih organizacijah je seveda avtomatsko in monotono, marsikje poteka v izmenah. Delo, kjer je vsako dejanje načrtovano do minute natančno, ni zgolj preteklost, temveč naša vsakdanjost oziroma realnost mnogih še danes tako delujočih industrijskih organizacij in tudi neindustrijskih².

Z industrializacijo Evrope in Severne Amerike sta se rutinizirala in avtomatizirala tudi življenje ljudi in njihov način razmišljanja. Mnogo ljudi je takrat opustilo svoje zasebne delavnice in se na račun dokaj nezahtevnega dela v tovarnah odreklo avtonomiji dela. Ker se je spremenil način proizvodnje, sta se posledično spremenila tudi zasnova in nadzor dela. Tozadevno je po Kavčiču (1991) potrebno omeniti škotskega ekonomista Adama Smitha, ki je že leta 1776 v svojem delu "The Wealth of Nations" povečeval ločitev zadolžitev na delovnem mestu (Division of Labour at Work). Vse od takrat so tovarnarji kot lastniki vseskozi zmanjševali pristojnost delavcev in slednje prepuščali nadrejenim ter

² Takšen način dela obstaja v sodobnih restavracijah s hitro hrano, t.i. "Fast food"-ih.

tako povečevali učinkovitost. Novi postopki in tehnike so bili vpeljani z namenom disciplinirati delavce, da bi tako sprejeli novo in togo rutino tovarniške proizvodnje. Svoje znanje oziroma izkušnje so teoretiki, ki so svojo teorijo prenesli v prakso, črpali predvsem iz vojaških reform, precej so se zgledovali po vojaški reformi pruskega kralja Friderika Velikega; le-ta je bil namreč znan po tem, da je, očaran nad tehničnimi izumi svojega časa, po zgledu taistih reformiral svojo vojsko in uvedel mnoge novosti, ki so njegove vojake spremenile v stroje. Vpeljal je čine, uniforme, uporabo enotne opreme in uvedel sistematično urjenje, razširil in poenotil je tudi pravila in poveljniški jezik; njegov cilj je bil namreč oblikovanje armade v učinkovit mehanizem, ki bi deloval kot skupek standardiziranih delov. Standardizacija delov je omogočala hitro zamenjavo slednjih, kar je za vojne razmere izjemno pomembno. Da bi zagotovil brezpogojno uboganje ukazov, je vpeljal načelo, da naj se vojak svojega nadrejenega boji bolj kot sovražnika, zagotovil pa je tudi delitev poveljniških in svetovalnih funkcij, z namenom čim bolj učinkovitega načrtovanja aktivnosti; sčasoma pa so bile uvedene številne druge novosti, vključno z idejo o decentralizaciji poveljstva. Tovarnarji so to, povsem vojaško strategijo, sprejeli in jo preneseno vpeljali v tovarne. Tako je Friderikova vizija mehanizirane armade postala vsakdanja resničnost tovarn in pisarn (Kavčič 1991).

Omeniti je potrebno, da so različne vojaške prakse in strategije žive tudi v današnjih organizacijah; mnoge se vedejo povsem vojaško strateško. Ob prisotni uniformiranosti zaposlenih in različnih vodij ("poveljnikov") se spomnimo na delovanje organizacij "sledilcev", nadalje organizacij, ki delujejo v slogu desanta ipd. (Jančič 1999).

Vse 19. stoletje pa so po Kavčiču (1991) zaznamovali poskusi definiranja novih idej. Adama Smitha je kasneje nagradil Ely Whitney s svojo javno predstavitvijo masovne proizvodnje, Charles Babbage (1832) je poudaril pomembnost planiranja in pravilne porazdelitve dela, a vendar vse do začetka 20. stoletja ni nikomur uspelo postaviti razumljive in znanstvene teorije. Velik prispevek je s strani Maxa Webra (1947), ki je opazil paralele med avtomatizacijo industrije in naraščanjem birokratskih organizacij. Zaznal je namreč, da naraščanje birokratskih oblik rutinizira upravo organizacije enako kot stroj rutinizira delo v tovarnah. Postavil je prvo razumljivo opredelitev birokracije kot

oblike organizacije, ki deluje na podlagi natančnosti, hitrosti, jasnosti, točnosti, zanesljivosti in učinkovitosti. Zanimal se je za posledice, ki jih bo birokratizacija pustila na človeški družbi. Uvidel je, da lahko birokratizacija rutinizira in mehanizira vsak aspekt človekovega življenja in kot takšna tudi omejuje nastanek bolj demokratičnih organizacij (Kavčič 1991).

Glavne sestavine t.i. birokratske organizacije so - po Maxu Weberu (1947) - enostavnost, hierarhičnost (slednje je za Webra tudi temeljni princip), mehanskost, determinističnost, vzročnost (ki je linearna), objektivnost (birokracija predstavlja naravni red stvari). Gre za sestavine, ki še danes v različnih stopnjah prežemajo današnje sodobne organizacije, teža naporov Maxa Webra pa je predvsem v tem, da je podal splošno teoretično podlago za konkretnije organizacijske rešitve, spričo katerih je zanimiv tudi danes.

2. 3 Deindustrializacija in posledične spremembe

V razvitih državah je deindustrializacija³ prisotna že nekaj desetletij; z njo je povezano vztrajno zmanjševanje števila delovnih mest v tradicionalnih industrijskih poklicih, spreminjanje vsebine starih poklicev ter nove zahteve, obenem z novimi delovnimi mesti v storitvenem sektorju, ki zahtevajo drugačna znanja.

Prihaja do preobrata v zgodovinski usmeritvi delitve dela in sicer od drobitve dela na vedno bolj specializirane naloge nazaj k večjim, kompleksnejšim sklopom delovnih nalog, ki zahtevajo večjo avtonomijo in odgovornost posameznih delavcev, bolj decentralizirano vodenje ter usklajevanje delovnih nalog v mreži sodelavcev.

Delo v uspešnih organizacijah ne more več slediti staremu industrijskemu modelu s hierarhičnimi ravnmi nadzora, ozkimi delitvami nalog ter velikim deležem nekvalificirane in polkvalificirane delovne sile. Zahteva namreč fleksibilne, k nalogam in projektom usmerjene delavce, ki so večstransko usposobljeni (Svetlik 2002).

³ Deindustrializacija: zmanjševanje industrializacije, usihanje industrije.

Vsi naštetih procesi bistveno spreminjajo naravo dela in delovnih razmerij, organiziranost podjetij ter znanja in spretnosti, ki jih podjetja pričakujejo oziroma zahtevajo od svojih zaposlenih.

Od posameznikov se na trgu delovne sile pričakujejo visoka odzivnost na spremembe, sposobnost prilagajanja in prevzemanja tveganj pri iskanju zaposlitve ter v zaposlitvi sami, torej na delovnem mestu oziroma pri delu (Svetlik 2002).

2.4 Vsakdanjost organizacij skozi Morganovo pojmovanje

Morgan je uporabil nadvse zanimivo izhodišče za razumevanje organizacije (Mesner-Andolšek 1995): temeljni namen razumevanja organizacije izhaja iz ocene, da so sodobne organizacije kompleksni pojavi in da naš način mišljenja temu le delno sledi, saj si pojave predstavljamo bolj parcialne, kot dejansko so - slednje velja posebej za organizacije. Morgana je dolgoletno preučevanje problematike organizacij privedlo do razvoja osmih prispodob oziroma osmih aspektov razumevanja organizacij; metaforično je govora o organizaciji kot stroju, organizaciji kot organizmu, organizaciji kot možganih, organizaciji kot kulturi, organizaciji kot političnem sistemu, organizaciji kot psihični kletki, organizaciji kot nenehnem spreminjanju in organizaciji kot sredstvu dominacije. Organizacija ima torej več obrazov hkrati.

2.5 Delovanje organizacij po Mintzbergu

Mintzberg (1989) se loteva predvsem vprašanja, kako organizacija deluje. Trdi, da se organizacija deli na pet glavnih delov in sicer na operativno jedro, ki ga sestavljajo delavci in pomeni srce organizacije. Gre za najpomembnejši del, za najbolj zaščiten del, zato je na tem mestu tudi stopnja standardizacije največja; to jedro namreč opravlja primarno funkcijo podjetja: nabavo vhodnih materialov za produkcijo, pretvarjanje materialov v produkte, skrb za neposredno podporo vhodnih, transformacijskih in izhodnih procesov, kot na primer vzdrževanje strojev, razdeljevanje produktov, vključno

s prodajo le-teh, na strateški vrh, ki ga sestavlja vodstvo organizacije in ki nosi globalno odgovornost za organizacijo ter vsebuje tri skupine nalog vodstva (direkten nadzor, upravljanje odnosov organizacije z okoljem ter razvoj organizacijske strategije). Strateški vrh je združen z operativnim jedrom v povezavi z verigo managerjev srednje linije, skratka vodij ("middle line manager"), ki opravljajo vse naloge strateškega vrha, le da v svoji lastni enoti, njegova glavna naloga pa je direktni nadzor. Naslednji del organizacije je tehnostuktura, sestavljena iz analitikov, ki se pojavlja na vseh nivojih hierarhije in katere glavna naloga je standardizacija, ki zmanjša potrebo po direktnem nadzoru, vpliva pa indirektno na potek dela v organizaciji, na samo delovanje organizacije pa se osredotočajo t.im. kontrolni analitiki. Nadalje se po Mintzbergu (1989) organizacija deli še na peti del, imenovan "Support staff" oziroma pomožno osebje, ki daje podporo organizaciji izven osnovnega poteka dela in se ukvarja z deli, kot so stiki z javnostjo, raziskovanjem, razvojem, prehrano in zagotavljajo večjo varnost ter večje ugodnosti.

Mintzberg je strnil mnoga razmišljanja s področja takoimenovane profesionalne birokracije, ki so vsekakor marsikje aktualna in v rabi. Poudariti je potrebno, da gre kontekstualno zgolj za predstavitev enega izmed pogledov.

3 OD ZGODNJEGA PREUČEVANJA ORGANIZACIJ DO SODOBNE ORGANIZACIJSKE TEORIJE

Obdobje pred začetkom 20. stoletja je v strokovni literaturi označeno kot obdobje predhodnega ali zgodnjega preučevanja organizacije, sistematično preučevanje organizacije pa se začne šele proti koncu 19. stoletja, povezano je z imenom Fridericka Wilslowa Taylorja (1856–1915), ki velja za “očeta znanstvenega menedžmenta”. Njegove zasluge so predvsem v smislu raziskovanja metod in tehnik analize delovnih procesov ter v uvajanju racionalnega pristopa pri organiziranju dela v podjetjih.

Kasneje je opazen hiter razmah organizacijskih teorij (Haralambos in Holborn 1999). Sorazmerno zgodaj so nastali tudi prvi zapisi o organizaciji; v ta sklop štejemo Hamurabijev zakon iz 21. stoletja pred našim štetjem, kjer je govora tudi o organizaciji namakanja zemlje ter o obrtniški dejavnosti, nadalje zapis iz Svetega pisma stare zaveze, ki govori o tem, kako je moral Mojzes leta 1200 pred našim štetjem uvesti posrednike med seboj in ljudstvom, da je zmožni nemoteno urejati svoje preštevilne obveznosti glede organizacijskih zadev. Kasneje je zapise o organizaciji najti tudi pri grških filozofih, kot so Ksenofon, Aristotel, Platon, v srednjem veku pri umetniku, slikarju in učenjaku mnogih zanimanj in talentov Leonardu de Vinciju, kasneje pri mislecu Rene Descartesu ipd. (Kavčič 1991).

Nekaj primerov velikih delovnih projektov, ki so v zgodovini človeštva zahtevali visoko stopnjo organiziranosti⁴: gradnja egiptovskih piramid 2500 let pred našim štetjem, gradnja kitajskega zidu v tretjem stoletju pred našim štetjem, nadalje gradnja azteških templjev, babilonskega stolpa, ipd. Velike organizacijske dosežke pomenijo vojaške organizacije, na primer organizacija vojske v starem Rimu.

Razvoj metod in tehnik proizvodnje ter seveda organizacije je bil vnet spremljevalec industrijske revolucije, ko so se z ustrezno delitvijo dela ter koordinacijo dela povečali

⁴ Dober primer praktičnega organizacijskega podviga v že dokaj odmaknjenem 15. stoletju je v Benetkah delujoči arzenal z domala dva tisoč zaposlenimi, ki ga je mogoče šteti za predhodnika tekočega traku.

učinki enega delavca celo za 240-krat - gre za primer francoskega inženirja Peronneta, ki je leta 1739 razčlenil proces proizvodnje šivank in izjemno povečal delovno učinkovitost.

Dandanes je organizacijska teorija sklop principov, pojmov in hipotez, ki jih uporabljamo za pojasnjevanje sestavin in delovanja organizacij. Organizacijska znanost je sicer mlada znanost z začetka 20. stoletja (Kavčič 1991).

K nastanku same organizacijske teorije so mnogo prispevali avtorji, ki so se ukvarjali s problematiko delitve dela⁵. Leta 1832 je iznajditelj enega prvih računalnikov Charles Babbage objavil razpravo, v kateri poudarja pomen delitve in načrtovanja dela. Z analizo nastanka in razvoja kapitalistične organizacije dela se je precej ukvarjal Karl Marx (1876). V prvem zvezku Kapitala je obsežno analiziral nastanek in razvoj kapitalistične kooperacije, manufakture in industrijskega podjetja do sredine 19. stoletja.

Po Mesner-Andolškovi (1995) je obsežna strokovna literatura, ki obravnava problematiko organizacije dela, vodenja in upravljanja v organizacijah, dokaz, da je bil razvoj organizacijskih teorij v 20. stoletju zelo hiter. Teorije so nastajale na različnih področjih človekove dejavnosti in sicer na področju gospodarskih dejavnosti, družbenih dejavnosti, javne uprave, političnih strank, verskih organizacij, društev. Številni avtorji so se ukvarjali tudi s samim razvojem organizacijskih teorij, ker pa so njihova spoznanja v dokajšnji meri različna, je posledično nastalo več različnih klasifikacij organizacijskih teorij, ki se med drugim delijo na klasične in neoklasične.

Klasične klasifikacije pomenijo tradicionalne nazore vodenja, sem sodijo znanstveno upravljanje (scientific management), katerega najvidnejši predstavnik je F.W. Taylor, čigar pristop je bil pod vplivom protestantske etike predvsem pragmatičen. Nekateri kasnejši avtorji, kot so H. Haltheway in S. Thompson pa opozarjajo na dolgoročne vplive taylorizma na organizacijsko prakso, vključno do sodobnosti. Znanstveno upravljanje obravnava predvsem raven delavnice oziroma obrata (Mesner- Andolšek 2001).

⁵ Eden pomembnih je škotski ekonomist Adam Smith (1776), ki je v svojem delu Bogastvo narodov temeljito obravnaval delitev dela, njene učinke na produktivnost in delavce v manufakturni proizvodnji...

Če povzamemo po Ivanku (1982), je ob upoštevanju določenih predhodno zasledovanih kriterijev zaradi členjenja razvoja znanstvene organizacije dela sam razvoj organizacijskih teorij razčlenjen na predhodna preučevanja organizacije, kamor šteje predvsem prizadevanja F. W. Taylorja, nadalje na obdobje klasične teorije organizacije, katere glavna značilnost je obravnava organizacije kot mehanskega sistema; ob tem razlikuje klasično teorijo organizacije v ZDA od klasične teorije organizacije v Evropi s Henryjem Fayolom (1916) na eni strani ter preučevanjem Maxa Webra (1947) kot utemeljitelja teorije birokratske organizacije na drugi strani, ob nujni omembi švicarskega sociologa Roberta Michelsa, ki se je ukvarjal s t.i. “železnim zakonom oligarhije” v političnih strankah. Dalje je Ivanko (1982) razvoj gradil na razčlenjevanju na t.i. neoklasično teorijo organizacije, katere ključna značilnost je odkritje “človeškega faktorja” in kjer je organizacija obravnavana kot socialni sistem. Zadnja in ključna je t.im. sodobna teorija organizacije (Mesner-Andolšek 2001).

Zanimivo je tudi razmišljanje o organizaciji kot naravnem sistemu, kjer gre za poudarek na notranji organizacijski sestavi in odnosih. Organizacija je opazovana od znotraj in navzven. Organizacija navznoter je predvsem socialna skupina s svojimi zakonitostmi. Zunanji cilj organizacije je predvsem prilagajanje okolju, da bi se ohranila. Organizacija ni le sredstvo za doseganje ciljev, temveč je tudi socialna skupina, zato je njena formalna struktura manj pomembna. Dejanski procesi potekajo v veliki meri drugače, kot je predvideno s plani in pravili. Za socialno skupino je namreč značilna njena posebna notranja struktura. S tega vidika je pomembna neformalna organizacija, ki opozarja na neformalne procese v organizaciji. Na tem mestu velja omeniti teorijo, ki jo je vpeljal Elton Mayo (1933); gre za teorijo o medčloveških odnosih, zgrajenih na izsledkih t.im. Hawthornske študije, ki so spodbudili številna nadaljnja preučevanja. (Haralambos in Holborn 1995). Gre za temeljit premik na področju raziskovanja skupinskih procesov.

3. 1 Klasična organizacijska teorija

Pristopi kot so znanstveno upravljanje, upravno vodenje, birokratski model organizacije, tudi ekonomska teorija in javna uprava so označeni kot klasični ali tradicionalni organizacijski pogled. Celoten pristop k organizaciji, ki je značilen za klasično teorijo, je mogoče označiti kot mehansko pojmovanje organizacije, zaradi odseva takratnih družbenih vrednot. Klasična organizacijska teorija je namreč nastajala ob koncu 19. oziroma v začetku 20. stoletja in je kot takšna ustrezala stopnji razvoja in ideologijam takratnega časa. V tistem času je namreč stopnja tehnološkega razvoja začela omogočati masovno proizvodnjo, glavni problem je bil povečanje produktivnosti. Klasični organizacijski pristopi so brez dvoma prispevali k povečanju storilnosti posameznika do skrajnih meja človeške zmogljivosti. Mehanizirana tehnologija kaže, da ima ključni vpliv na družbene odnose v celoti, zato so nastale tudi tendence po prenosu njenih zakonitosti na celotno družbeno življenje. Glavni cilj je bil nesporno povečanje dobička oziroma učinkovitosti (Kavčič 1991).

3. 2 Znanstveno upravljanje po F. W. Taylorju

Kot že rečeno, je to koncepcijo vodenja, poznanega tudi pod izrazom “znanstveno vodenje” razvil F.W. Taylor⁶ (1911) in se nanaša predvsem na organiziranje delovne naloge delavca v neposredni proizvodnji in na druge ravni, povezane s to nalogo. Taylor je bil prepričan, da se učinkovitost delavcev zmore povečati le, če se najde najboljši način opravljanja delovne naloge, kar po njegovem naj ne bi bila zadeva zdravega razuma, temveč naj bi šlo za znanstveni pristop. Tozadevno je Taylor uporabljal zlasti eksperimente opazovanja, analizo časa in gibov itd. Za opredelitev najboljšega načina

⁶ Friderick Wilslow Taylor se je rodil v ameriški Phyladelphiji in sicer v materialno in kulturno dobro stoječi družini. Sprva je študiral pravo, zaradi okvare vida pa je študij opustil ter se kot povsem navaden delavec zaposlil v jeklarni Midvale Steel Company in nato napredoval do položaja glavnega inženirja; študiral je ob delu in diplomiral iz strojništva. V omenjeni jeklarni ter še v neki drugi je opravil številne eksperimente, katerih osnovni cilj je bil povečati dnevni delovni učinek delavcev. Ker je sam delal kot navaden delavec, je iz lastnih izkušenj vedel, da delavci delajo mnogo manj, kot bi lahko, da tako rekoč “sistematično lenarijo”.

dela je precej preučeval različne gibe in natančno meril potreben čas za njihovo opravljanje. Načela ekonomije gibov je dalje razdelil na tri skupine in sicer na načela, ki zadevajo človekov organizem (v smislu sočasnega giba rok, smeri in tempa gibov), na načela, ki se nanašajo na ureditev delovnega prostora ter na načela, ki se nanašajo na orodje in opremo. Nadalje je bil Taylor pristaš ureditve delovnega mesta v smislu izločitve vseh nepotrebnih opravil na delovnem mestu; delovna naloga mora biti standardizirana po vsebini in času, delavec jo mora vnaprej poznati in točno vedeti, kaj mora narediti. Zato morajo biti vsi materiali in orodja na točno določenih mestih in sicer v skladu z zaporedjem oziroma frekvenco gibov, na primerni višini in oddaljenosti, zagotoviti pa je potrebno zadostno osvetlitev, možnost menjave položajev pri delu ter zagotovitev najprimernejših delovnih orodij. Po njegovem mnenju je potrebno izbrati prvovrstnega delavca in ga naučiti najučinkovitejšega načina opravljanja delovne naloge. Taylor je bil prepričan, da je vsak delavec pri nekem delu prvorazreden, po njegovem je to tisti, ki mu določeno delo najbolj ustreza glede na njegove naravne lastnosti. Taylor je rad poudarjal, ob tem ko je delavce primerjal s konji (eni vlečejo težke vozove, druge jahajo), da ni cilj znanstvenega upravljanja, da bi delavci več delali, temveč da gre za to, da se jih razbremeni vseh nepotrebnih opravil, da bi se zmogli posvetiti le eni delovni nalogi. Zato je zavračal vse primerjave svojega načina vodenja s primerjavo priganjanja sužnjev, češ da je njegov cilj zgolj povečana učinkovitost delavcev. Zato po njegovem visoke norme ne pomenijo preutrujenosti delavcev⁷. Nadalje je Taylor določil novo vlogo vodstva obrata, razvil sistem funkcijskega vodenja v smislu, da mora vodstvo v celoti pripraviti delovno nalogo, tako da delavec sam izvaja najučinkovitejše delovne operacije. Funkcijsko vodenje je sestavljeno iz osmih vodij, od katerih so štirje v obratu, štirje pa v uradu za načrtovanje dela. Vztrajno je ponavljal tudi, da je potrebna vzpostavitev najpristnejšega odnosa sodelovanja vodstva z delavci v smislu tesnega sodelovanja in prijateljstva. Poglavitno je bilo, da mora delavec le namigniti vodstvu, da je prišlo do krivice ali zlorabe, pa bo prišlo do objektivne in podrobne preiskave. Po Taylorju naj bi

⁷ Glede na družinsko vzgojo in študij je bilo pri Taylorju opaziti vrednote, ki so pod močnim vplivom protestantske etike in socialnega darvinizma, kot osebnost pa je bil posebnost (po Bravermanu (1974) zmes manično kompulzivne osebnosti in nevrotičnega čudaka), kar je vplivalo na njegov pristop k problemom, s katerimi se je ukvarjal. Bil je zelo zagret in čustveno navezan na svoje delo, za delavce pa je bil prepričan, da jim denar pomeni vse, da je torej denar univerzalni motivator.

bili z znanstvenim upravljanjem zadovoljni vsi, tako vodstvo in delavci, sicer ga je potrebno opustiti. Zato je svoj pristop razumel tudi kot sredstvo za odpravo delavskih stavk oziroma za vzdrževanje industrijskega miru. Po njegovem prepričanju je vse planirano in ni več prepira o tem, kaj naj kdo dela in koliko bo zaslužil.

Taylor se z višjimi organizacijskimi ravnmi ni ukvarjal, svojo pozornost je namenil predvsem delavnici oziroma obratu, na tej ravni pa se je ukvarjal predvsem z delavci – izvrševalci delovnih nalog; ti so bili večinoma neizobraženi in nekvalificirani, zato jih je primerjal z delovnimi živalmi. Taylor⁸ je sam opazil, da je znanstveno upravljanje možno uporabiti bodisi v prid bodisi v škodo delavcev. Slabe učinke povzroči, v kolikor ga zlorablajo vodje na način, da bi tlačili delavce. Vendar delavci kmalu "postavijo stvari na svoja mesta", skratka odklonijo sodelovanje (Kavčič 1991).

3.3 Upravno vodenje

Ta organizacijska teorija se je približno kot znanstveno upravljanje v Ameriki nekako v istem času razvila tudi v Evropi. Začetnik t.i. "administrative managementa" je francoski inženir Henry Fayol⁹ (1916), ki je opravljal številne vodilne funkcije v rudarstvu in metalurgiji v podjetjih ter na širših ravneh. Čeprav so mu bili Taylorjevi dosežki v ZDA poznani, je bil njegov pristop k organizaciji povsem drugačen. Taylor se je ukvarjal z analizo delovnih nalog in organizacijo oziroma vodenjem obrata, Fayol pa obravnava zgradbo podjetja v celoti. Glavne sestavine Fayolovih nazorov so opredelitev poslovnih funkcij, opredelitev splošnih načel upravljanja in vodenja in opredelitev potrebnih sposobnosti zaposlenih. Fayol poudarja soodvisnost šestih področij dejavnosti (tehnična

⁸ Svoje nazore je Taylor predstavil tudi v pisni obliki; njegovo prvo delo je Upravljanje delavnice (Shop Management, 1903), najodmevnejše pa Načela znanstvenega upravljanja (The Principles of Scientific Management, 1911). Seveda se je moral zaradi takšnih pogledov Taylor zagovarjati pred t.im. Posebnim komitejem Predstavniškega doma ameriškega kongresa (pozimi 1911 – 1912).

⁹ Henry Fayol (1841-1925). Njegovo najpomembnejše delo je Administration Industrielle at general (Industrijsko in splošno upravljanje), izšlo leta 1916. V angleščino je bila knjiga prevedena šele l. 1929, v ZDA pa širše dostopno šele v prevodu l. 1949, tako da so se njegovi nazori v Združenih državah razširili šele po drugi svetovni vojni, kljub temu, da so bili za Anglijo denimo koristni v času velike gospodarske krize l. 1929.

funkcija, komercialna funkcija, finančna funkcija, varnostna funkcija, računovodska funkcija in funkcija vodenja), največ pozornosti pa namenja funkciji vodenja (Kavčič 1991). Vodenje je po njegovem mnenju "le corps sociale", torej "družbeni zbor" podjetja. Gre torej za delo z zaposlenimi, za usklajevanje njihovih dejavnosti in harmoniziranje aktivnosti. Vse te aktivnosti jasno razločuje od tehničnih funkcij (v ožjem smislu ta izraz razume kot proizvodno dejavnost), funkcijo vodenja pa razume kot sorazmerno nerazvito. Fayol navaja 14 splošnih načel vodenja in sicer delitev dela (slednje obravnava kot naraven pojav v naravi in v družbi; smisel delitve dela je proizvesti več in bolje z enakimi napori, z delitvijo dela je mogoče bolje izkoristiti posameznika, spremlja jo tudi ločitev moči od dela), nadalje oblast in odgovornost (poudarja, da se oblast povezuje z odgovornostjo, pri oblasti razlikuje med zakonito močjo in osebnostno močjo, odgovornost razume kot sankcije, ki spremljajo izvajanje moči. O disciplini kot tretjem načelu meni, da je absolutno nujna za nemoteno funkcioniranje podjetja, nadalje govori o enotnosti ukazovanja in usmerjanja, plačevanju zaposlenih, centralizaciji (tozadevno je mnenja, da je direkcija podjetja podobna možganom v organizmu). Govori tudi o redu, pravičnosti in pa o stalnosti osebja. Na slednjem področju je mnenja, da je potrebno precej časa, da se novi delavec vključi v delo podjetja, da ga spozna v zadostni meri. Zato je stalnost zaposlenih pomemben dejavnik. Fayol meni, da je v dobrih podjetjih osebje stalno, v slabih pa se hitro menjuje. Stalnost je tako vzrok in posledica uspešnosti podjetja, ob nujni fluktuaciji (starost, bolezen, nesreče). Po Kavčiču (1991) je Fayol že takrat spregovoril o iniciativnosti - menil je, da se le-ta lahko uveljavlja na vseh ravneh podjetniške lestvice. Mnenja je bil, da morajo nadrejeni spodbujati iniciativnost zaposlenih. V enakih drugih pogojih namreč lahko prav iniciativnost zaposlenih pomeni dejavnik večje uspešnosti podjetja.

Kot zadnje načelo Fayol (1950) izpostavi načelo enotnosti zaposlenih. Enotnost zaposlenih je velika moč podjetja, zato jo je potrebno pospeševati. Glavno sredstvo je po njegovem enotnost ukazovanja, glavni nevarnosti pa sta "deli in vladaj" ter zloraba pisnih komunikacij. Poudarja, da je smiselno prizadevati si za razcep v tujih, torej nasprotnih, nikakor pa ne v lastnih vrstah (Kavčič 1991). Smiselno je že na tem mestu povedati, da so

delovne organizacije večino svojih organizacijskih in strateških naporov uporabile s področja vojske in vojaške organizacije nasploh (Jančič 1990).

Fayol je izpostavil tudi potrebne sposobnosti zaposlenih, nujne za uspešno delo na različnih organizacijskih ravneh; sposobnosti temeljijo na osebnih kakovostih in znanju (fizično zdravje, intelektualne sposobnosti, moralne kvalitete, splošna kultura, posebna znanja iz poslovne funkcije in izkušnje). Fayol je bil mnenja, da je glavno znanje, ki naj bi ga imel delavec, zgolj tehnično, glede na hierarhijo v organizaciji pa da narašča potreba po vodenju, zato naj bi bila pri direktorju sposobnost vodenja najpomembnejša (Kavčič 1991).

3. 4 Webrova teorija birokratske organizacije in pomen kritike birokratske organizacije

Pri obravnavni organizacije ni možno mimo imena nemškega pravnika, ekonomista in sociologa Maxa Webra¹⁰ (1947), ki je v literaturi nezdružljivo povezan s pojmom birokratskega modela organizacije, ob pomembnem vplivu na kasnejša preučevanja se šteje tudi kot začetnik moderne sociologije. Njegovo najpomembnejše delo je *Gospodarstvo in družba* (1922).

Pri organizaciji se je usmeril predvsem na pojasnjevanje razvoja kapitalistične družbe skozi preučevanje tipa legalne oblasti oziroma oblike upravljanja, saj je v tem videl bistveno razliko kapitalizma v primerjavi s starejšimi družbenimi ureditvami. Weber namreč razlikuje tri čiste tipe legalne oblasti, ki temeljijo na treh različnih virih oziroma podlagah (racionalna podlaga, tradicionalna podlaga, karizmatična podlaga); ugotavlja, da kapitalistična ureditev svojo superiornost v primerjavi s prejšnjimi oblikami družbene ureditve dosega zaradi uveljavljanja racionalne legalne oblasti (racionalne podlage

¹⁰ Max Weber (1864-1920), pravnik in ekonomist, se je zanimal tudi za politiko in predvsem za znanost, ukvarjanje z organizacijo pa je predstavljalo manjši del njegovih zanimanj. Njegovo znanstveno zanimanje je bilo usmerjeno predvsem v pojasnitev sodobnih zahodnih družb, zlasti razvoja kapitalizma, zaradi česar je študiral druge družbe, vključno s starejšimi. Napisal je razpravo o ekonomski zgodovini antike, o propadu rimskega cesarstva, kasneje se je precej ukvarjal s sociologijo religije, napisal delo o protestantski etiki.

namreč temeljijo na prepričanju o "legalnosti" normativnih pravil in pravici tistih, ki so na oblasti, da na podlagi teh pravil tudi ukazujejo - t.im. legalna oblast). Weber birokratsko organizacijo pojmuje kot način uresničevanja racionalne oblasti (Kavčič 1991).

Glavne sestavine birokratske organizacije so po Webrovih nazorih enostavnost, hierarhičnost, mehanskost, determinističnost, linearna vzročnost ter objektivnost. Birokratska teorija organizacije vsebuje torej sestavine, ki jih še danes srečamo v velikih sistemih in zapletenih organizacijah, seveda v različnih stopnjah (Kavčič 1991).

Po Kavčiču (1991) je domala pol stoletja paradigma birokratske organizacije vplivala na organizacijske teorije, nato so se pojavile kritike; glavne je moč združiti v naslednje ugotovitve:

- Birokratska organizacija negativno vpliva na doseganje ciljev organizacije. Hierarhičnost in brezosebnost odnosov prizadene osebnosti zaposlenih, ki se ne trudijo doseči več, temveč so sprijaznjeni z minimalnimi rezultati¹¹.
- Oblast je centralizirana, znanje je po svoji naravi decentralizirano. Ni nujno, da je na višjih ravneh oblasti znanja največ oziroma dovolj.
- Birokratska organizacija je slabo prilagodljiva spremembam v okolju, še več: hierarhično zgrajena organizacija se lahko razvije v sredstvo dominacije nad zaposlenimi s tremi negativnimi učinki: kot sredstvo dominacije in podrejenosti enostransko izkorišča zaposlene in duši njihovo iniciativo, zahteva striktno podrejanje, ne omogoča osebnostnega razvoja posameznika; kot hierarhična zgradba strogo kontrolira zaposlene in jih drži v odnosih podrejenosti ter se lahko spremeni v totalitarni režim, ki služi elitam v organizaciji ali izven nje; birokratski mehanizem pa razvije sistem avtokratičnega vodenja in kontrole, ki ima lahko za organizacijo disfunkcionalne posledice, posebej če pride do zamenjave na vrhu.

Na osnovi naštetega je umesten sklep, da birokratska organizacija do znatne mere ustreza le organizacijam, ki delujejo v stabilnem okolju in se ukvarjajo z rutinsko dejavnostjo ter

¹¹ Iniciativnost je tako rekoč prepovedana, saj v organizacijo vnaša nove, nepredvidene prvine.

jim je produktivnost ključni cilj. Nasprotno pa tovrstna organizacija ne ustreza podjetjem, ki delujejo v dinamičnem okolju, kjer se je potrebno nenehno prilagajati in je fleksibilnost njihov nujni pogoj, inovativnost ter kreativnost pa poglavitni determinanti uspešnosti.

3.5 Sodobna teorija organizacij in razširitev področja preučevanja

V okviru sodobne organizacijske teorije sta se razvili predvsem dve usmeritvi: sistemska teorija, kamor Ivanko (1982) prišteva splošno teorijo sistemov, kibernetiki model organizacije, upravljanje organizacijskih sistemov ter strukturalni funkcionalizem¹² (Parsons 1951), in teorija o medčloveških resursih oziroma teorija o človeških sposobnostih. Slednja se je razvila okoli l. 1960 v ZDA, njeno izhodišče pa je obravnavanje organizacije kot sociotehničnega sistema. V ta okvir šteje skupine pogledov in teorij za področje motiviranja. Sem sodijo motivacijske teorije in teorije o človekovih aspiracijah ter oblikovanje skupinskega oziroma timskega dela, ki se ukvarja z oblikovanjem uspešnih delovnih skupin. Vidnejša predstavnika oziroma avtorja sta Mc Gregor¹³ (1960) in Maslow¹⁴ (1982).

¹² Med funkcionalisti je za organizacijsko teorijo najpomembnejši Talcolt Parsons z delom iz l. 1951 z naslovom *The Social System* (Mesner-Andolšek 2001).

¹³ Mc Gregory z delom *The Human Side of Enterprise* (1960) s svojo teorijo X in YX izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije ključna motivacija vseh zaposlenih in ne le vodilnih, njegova izhodiščna domneva pa je, da ima človekov nazor do drugih pomemben vpliv na to, kako se vede do njih. Tipične značilnosti klasične teorije je formuliral kot teorijo X, na podlagi kritike tradicionalne filozofije vodenja pa je isti avtor razvil novo filozofijo vodenja, imenovano teorija Y, ki jo med drugim gradi na teoriji Maslowa (1982) o hierarhiji človekovih potreb.

¹⁴ Hierarhija potreb po Maslowu (1982) je aktualna tudi kontekstualno, predvsem v smislu (ne)doseganja določenih potreb predvsem t.i. »modroovratniških delavcev«. Slabši tržni položaj manualnih delavcev se odraža tudi v njihovih slabših življenjskih možnostih, tako da jim je zadovoljitev določene vrste potreb težko oziroma nedosegljiva.

4 OPREDELITEV IN TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Organizacijska struktura oziroma zgradba je deležna precej večje pozornosti kot pred časom, kajti vse bolj je obravnavana kot dejavnik organizacijske učinkovitosti, obenem pa je struktura organizacije tudi mreža povezav med organizacijskimi podsistemi in okoljem. Okolje ima namreč precejšen vpliv na dano organizacijsko strukturo, organizacija kot odprt sistem pa mora sprejemati impulze iz okolja. Organizacijska struktura kot rezultat načrtovanega procesa ni stabilna, temveč se spreminja glede na dejavnike v okolju in v organizaciji.

Po Kavčiču (1991) je ključna naloga organizacijske strukture zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev organizacije, strategija pa se ukvarja z učinkovitim razporejanjem teh sredstev. Struktura organizacije je običajno povezana s procesi, ki v njej potekajo, zaradi česar se uveljavlja statično in dinamično pojmovanje strukture; pri prvem gre za delitev celotne naloge organizacije na delne naloge, pri drugem, tj. dinamičnem, pa gre za prostorsko in časovno dimenzijo organizacije. Po Kastu in Rozenzweigu (1985) gre za ponazoritev odnosa med procesi in strukturo skozi primer biološkega organizma. Strukturo ponazarja okostje, zato jo je tudi možno ločeno proučevati od procesov. Struktura tako predstavlja statični, procesi pa dinamični vidik organizacije.

Nadaljnja ločitev gre v smislu formalne in neformalne strukture; formalna se nanaša na formalno organizacijo, neformalna pa dopolnjuje organizacijsko funkcioniranje. Organizacijska karta oziroma organigram je tipičen prikaz organizacijske strukture, kjer so grafično predstavljeni sestavni deli organizacije po različnih ravneh in formalne povezave med temi deli, obenem so definirane tudi komunikacijske povezave med sestavinami organizacije. Struktura se tako pojavlja kot podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v organizaciji ter podlaga za definicijo odnosov oblasti; oblast namreč pripada položaju in ne posamezniku, struktura oblasti pa je podlaga za dodelitev nalog

različnih oddelkov v organizaciji ter za razvoj kontrolnih mehanizmov za opravljanje nalog v skladu s pravili.

V zvezi s tipologijo organizacijskih struktur, ki je v strokovni literaturi (Kast, Rozenzweig oziroma Hodge, Anthony, Morgan in drugi) različna, je pomembno poudariti, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh okoljih. Organizacije zato danim pogojem primerno oblikujejo svojo organizacijsko strukturo. Velikost podjetja se meri s številom zaposlenih; povečanje števila slednjih pomeni večjo delitev dela ter prilagajanje organizacijske strukture. Ko z vrha ni več možno diktirati vseh dejavnosti, je decentralizacija običajno neizbežna. Ključnost je tudi v tehnologiji in sicer na operativni ravni (proizvodnja) in na strateški ravni (okolje).

Modelov organizacijskih struktur je več:

- Pri funkcijski organizacijski strukturi je celotno delovno nalogo mogoče strukturirati na skupine vsebinsko sorodnih delovnih opravil, ki jih označujemo kot poslovne funkcije. Glavne funkcije so proizvodna, prodajna, finančna, kadrovska, nabavna, raziskovalna, računovodska, poslovna, itd. Glede na vloge, ki jih imajo različni deli v organizaciji pri uresničevanju delovne naloge, je mogoče razločevati šest sestavin (Mintzberg 1989): operativni del, kjer se opravlja glavna dejavnost, strateški vrh z vodstvom, srednji vodilni, ki predstavljajo vmesne managerske ravni med operativo in strateškim vrhom, tehnostrukture, kamor spadajo strokovne službe, analiza ter priprava dela, načrtovanje in kontroliranje delovnega procesa drugih, podporne službe, ki vključujejo strokovnjake, ki pomagajo opravljati temeljno dejavnost, pa so izven operativnega dela ter ideologija, ki jo tvorijo skupna prepričanja in tradicija organizacije. Ta organizacijska struktura pomeni, da se organizacija na drugi hierarhični ravni (od zgoraj navzdol) razveja po nekaj ključnih funkcijah, vsaka od njih ima vodjo. Funkcija je nadalje razdeljena na podfunkcije, vse do nalog, ki jih opravlja posameznik. Prednosti te strukture so v tem, da je z grupiranjem istovrstnih nalog omogočena preglednost organizacije, enotnost nastopanja je oblikovana

navzven, zagotovljeno je jasno definiranje moči, statusa in ugleda, omogočeno je enostavno usposabljanje zaposlenih ter intenziven razvoj funkcije. Zaradi naštetih lastnosti je bila tovrstna organizacijska struktura temeljna oblika organizacije do približno leta 1960. V manjših podjetjih z ožjim proizvodnim programom in relativno stabilnim okoljem je tudi dandanes prevladujoča in učinkovita, v večjih organizacijah jo najdemo predvsem v kombinacijah z drugimi organizacijskimi strukturami. Obstajajo pa tudi pomanjkljivosti in sicer zato, ker v primeru rasti organizacije prihaja do pretirane specializacije, ki je lahko škodljiva. Odgovornost za uspešnost organizacije je skrčena le na vodilni vrh v organizaciji. Ker so druge funkcije priključene temeljnim in zato postanejo podporne, lahko pride do njihovega zapostavljanja in okrnjene koordinacije, pri tej strukturi pa ni podana možnost za oblikovanje avtonomnih enot na nižjih ravneh (Kavčič 1991).

- Produktna organizacijska struktura nastane, če se organizacija na drugi hierarhični ravni (od zgoraj navzdol) razdeli po posameznih produktih oz. produktih skupinah. Ta vrsta strukture je zelo razširjena in je pomembna za večje organizacije, ki proizvajajo večji asortiman proizvodov ter ima svoje prednosti in slabosti. Prednosti so v tem, da je odgovornost za uspešnost poslovanja pomaknjena navzdol po organizacijski hierarhiji, da je v okviru posameznega programskega segmenta omogočena boljša koordinacija funkcij, omogočena je decentralizacija odločanja in oblikovanje avtonomnih enot na nižjih organizacijskih ravneh, izboljšana je tudi koordinacija celotne dejavnosti na najvišji ravni, ki v velikih organizacijah sicer ne bi bila več mogoča. Ta organizacijska struktura na drugi ravni pomeni cepitev po proizvodih. Na naslednji ravni znotraj posameznega proizvoda je navadno izvedena nadaljnja delitev po funkcijah. Njene glavne pomanjkljivosti pa so v tem, da potrebuje več osebja z managerskimi sposobnostmi ter da težave nastopijo tudi s koordinacijo različnih funkcijskih oddelkov, ki se oblikujejo znotraj posameznih produktih enot.
- Drugi tipi organizacijskih struktur so še: organizacijska struktura na podlagi geografskih področij, tržna organizacijska struktura, procesna organizacijska

struktura, struktura na podlagi opreme (ta je zelo podobna organizacijski strukturi na podlagi proizvodnega procesa in iz njega izhaja), časovna organizacijska struktura, linijska organizacijska struktura, linijsko štabna organizacijska struktura, funkcionalizirana linijsko štabna struktura ter matrična organizacijska struktura. Obstajajo pa še nekatere druge oblike organizacijskih struktur, kot so struktura s povezovalnimi členi, tenzorska organizacijska struktura, strateške poslovne enote, adhokracija, ki se kot novost pojavi v nepredvidljivem okolju, kjer so potrebe strank različne, in še nekatere redkejšje oblike organizacijskih struktur. Razvoj vsekakor tudi na tem področju terja inovacije. Poudariti velja, da je skupna značilnost organizacijskih struktur iskanje takšne strukture, ki bi olajšala učinkovitost organizacije, potrjuje pa se pravilo, da najučinkovitejše organizacijske strukture ni. Za naš namen si bomo ogledali še dve zgoraj navedeni vrsti in sicer linijsko ter matrično (Kavčič 1991):

- o Pri linijski so v vsaki organizaciji enote, ki so bolj neposredno vključene v proizvodnjo in distribucijo temeljnih proizvodov ali storitev organizacije. Takšne enote so proizvodnja, prodaja, distribucija. Organizacija se lahko strukturira okrog teh temeljnih enot proizvodnje in distribucije primarne koristnosti, ki jo opravlja. Navadno je ta organizacijska struktura relativno enostavna, njen namen je grupirati vse funkcije okrog dveh ali treh bistvenih, kot so proizvodnja, prodaja, finance. Druge, manj pomembne funkcije imajo v hierarhiji funkcij manj pomemben položaj. Linijska organizacija zelo jasno poudari hierarhične odnose med ravnmi v organizaciji. Primerna je za manjše organizacije, ker je obvladljiva v vodstvenem smislu, njena glavna pomanjkljivost pa je v tem, da sekundarne poslovne funkcije opravljajo linijski vodje. Ob razvoju funkcij se tako hitro pokaže omejenost sposobnosti posameznika in premajhna specializacija lahko postane ovira za uspešen razvoj organizacije. Ko obstane obseg dejavnosti prevelik, se tovrstna organizacijska struktura dopolni s štabno, kjer štabni strokovnjaki nimajo pravice ukazovati delavcem, ki so podrejeni linijskim vodjem, so le podpora linijskim vodjem, ki jim dajejo strokovne rešitve s področja svojih funkcij.

- Matrična struktura pomeni poskus preseči pomanjkljivosti starejših oblik organizacijskih struktur, posebej linijske hierarhične. Glavna prednost je velika fleksibilnost. Glede na trajnost obstoja ločimo tri oblike: projektno, produktno in programsko. Vsem je skupno, da so sredstva ali ljudje, ki so sicer del stalne vertikalne strukture (stalnih enot), dani v horizontalne enote, pogosto začasne. Pri projektni obliki gre za delovno nalogo v obliki projekta, ki sta ji dana začetek in konec, določen je vodja projekta; ko je projekt končan, se zaposleni, zbrani okrog vodje, vrnejo v matične oddelke. Produktna oblika je navadno stabilnejša, saj večkrat zavisi od trajanja življenjskega cikla izdelka, programska pa se uporablja tam, kjer večja delovna naloga terja koordinacijo številnih specializiranih aktivnosti z različnih področij, z namenom doseči specifičen cilj. Matrična organizacijska struktura je torej kombinacija vertikalne in horizontalne diferenciacije in jo je mogoče oceniti kot kompromis med tradicionalno funkcijsko in projektno organizacijsko strukturo. Pogosta oziroma celo pretežna uporaba v razvitih družbah dokazuje njeno učinkovitost.

Sicer pa so razpoznavni znaki učinkovitih oblik organizacijske strukture naslednji: doseganje ciljev z nižjimi stroški, njihova inovativnost se izkaže v dinamičnem okolju, so fleksibilne in adaptivne, zaposlenim olajšujejo doseganje visokih delovnih rezultatov in spodbujajo njihov razvoj, olajšujejo koordinacijo in strateško upravljanje.

Organizacijska struktura ne sme biti preveč statična, saj se mora organizacija zaradi sprememb v okolju nenehno prilagajati, kar pomeni spreminjanje organizacijske strukture. Vendar prepogosto in prehitro spreminjanje ni priporočljivo (Stinchcombe 1965), kajti da se nova struktura izkaže za boljšo, mora ponuditi precej prednosti.

Glede na to, da se tipologije organizacijskih struktur razlikujejo, se naša obravnava ustavlja tudi ob mrežni strukturi kot obliki organizacijske strukture, ki je lahko dinamična mreža in je organizacijska struktura, nepogrešljiva za globalizacijo. Dinamična mreža oziroma mrežna organizacija je oblika organizacije, ki dopušča učinkovito obdelavo

informacij z uporabo informacijske tehnologije (na primer interneta); takšna organizacija podeljuje podpogodbeno nekaj ali vse svoje delovne funkcije drugim podjetjem in usklajuje njihove dejavnosti prek menedžerjev in drugega osebja v svojih podružnicah. Sestavljajo jo pogodbeniki, ki jih lahko podjetje "doda" ali izključi iz mreže, če je to potrebno. Gre za organizacijsko strukturo, ki nevidno (prek računalnikov) povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce ter je med vsemi obravnavanimi strukturami najbolj fleksibilna. Učinkovito deluje le, če lahko komunicira hitro, točno in na velikih razdaljah. V tem primeru lahko menedžment mrežnih organizacij išče poslovne priložnosti in vire v globalnem smislu, maksimizira uporabo virov in prenese zunaj meja podjetja tiste dejavnosti, ki jih lahko opravijo bolje in z manjšimi stroški v podružnicah. Dinamična mreža je lahko značilna za globalna podjetja oziroma multinacionalne in nadnacionalne korporacije, katerih razvoj označuje naraščajoča potreba po uravnoteženju različnih konfliktnih ciljev. Ta vrsta organizacijske strukture pomeni organizacijsko inovacijo tem bolj, čim bolj se uveljavlja globalizacija oziroma poslovanje korporacij – multinacionalk (Ilič 2001).

5 OPREDELITEV IN TIPOLOGIJA INOVACIJ

Po Iliču (2006) so visokotehnoška podjetja in na znanju temelječe storitvene panoge nosilci "ekonomije znanja". Akumulirano znanje, ki izhaja iz človeških in intelektualnih potencialov, postaja strateška (kvalitativna) determinanta konkurenčnosti delovne sile kot takšne, pa tudi podjetij. Za povečevanje ali ohranjanje konkurenčnosti naj bi podjetja potrebovala strateško usmerjeni menedžment znanja, ki razvija konkurenčnemu okolju primerne strategije znanja. Menedžment bi naj razumel usposabljanje in razvoj zaposlenih kot kritični dejavnik korporacijskega uspeha, kar naj bi z razvijanjem človeškega kapitala omogočalo konkurenčne prednosti.

Glede na to, da znanje - ki je lahko razumljeno npr. kot zaloga pričakovanj ali dispozicij za ravnanje na določene načine, pogojene s sprejemom zunanje informacije (Boisot v Ilič 2006, 508) - v organizacijah ni niti monolitno niti homogeno, pač pa razvito iz različnih virov in zastopano v različnih oblikah, se ob osredotočanju na znanje, ustvarjeno v procesu razvoja in raziskav, ki predstavlja jedro procesa poslovnega inoviranja in posledično konkurenčno prednost v družbah znanja oziroma v t.im. inovacijskih družbah kot reprezentacijah družb znanja, je vpogled v tozadevno zakonodajo domala neizogiben.

Tržno pravo oziroma pravo s področja trga sestavljajo pravne norme, ki neposredno urejajo konkurenco in so zato označene kot konkurenčno pravo; v ta sklop sodi tudi t.im. inovacijska konkurenca, povezana z ustvarjalnostjo, ki jo varuje pravo industrijske lastnine: izumi, znaki razlikovanja (Zakon o varstvu konkurence, Ur.l.RS št. 18/93).

Varovanje konkurence je v Sloveniji povzdignjeno v ustavno normo in so tako z zakonom prepovedana dejanja neloyalne konkurence in dejanja, ki v nasprotju z zakonom omejujejo konkurenco (Ustava RS, 74. člen ter čl. 74/3). Ustava RS zagotavlja varstvo pravic znanstvene, raziskovalne in izumiteljske ustvarjalnosti, kar pomeni, da so pravice iz ustvarjalnosti ustavno zagotovljene pravice. Ustavno varovanje pravic iz ustvarjalnosti ter zakonska ureditev varstva pravic intelektualne lastnine je eden izmed institucionalnih

pogojev inovacijske konkurence oziroma tekmovanje posameznikov in pravnih oseb z ustvarjalnostjo.

Zakon o varstvu konkurence (Zabel 1994) velja sicer za pravne in fizične osebe, ki opravljajo gospodarsko dejavnost, vendar se ustavno varovanje pravic iz ustvarjalnosti ne nanaša le na gospodarske dejavnosti, ampak na vse oblike duhovne ustvarjalnosti, vključno z umetniškimi, z razliko, da se inovacijska konkurenca nanaša zgolj na ustvarjalnost, ki se potrdi na trgu.

5. 1 Varstvo ustvarjalnosti in teorija dejavne konkurence

Pod vplivom teorije o dejavni konkurenci (angl. workable competition) je uveljavljeno prepričanje, da je konkurenca ne le regulator porabe dobrin, investiranja kapitala in udeležbe pri razdelitvi dohodka, temveč da je njena funkcija tudi v sposobnosti pospeševanja nastajanja in uvajanja inovacij v tehniki in tehnologiji. Pravna ureditev varstva industrijske lastnine mora biti torej v funkciji inovacijske konkurence; na eni strani mora zavarovati premoženjski položaj inovatorja, na drugi pa vzpostaviti pogoje, v katerih bo svobodna konkurenca vzpodbujala ustvarjalnost. Obenem je potrebna pravna ureditev trga pravic industrijske lastnine, ob drugih pogojih vzpodbujanja raziskovanja in razvoja kot temelju tehnološkega napredka (Zabel 1994).

5. 2 Industrijska lastnina, pojem inovacije ter pomen patentov v družbi znanja

V marcu 1883 sprejeta pariška konvencija o varstvu industrijske lastnine in nazadnje revidirana v juliju 1967 na Švedskem (Ilešič 1996) za predmet varstva industrijske lastnine šteje patente za izume, uporabne modele, industrijske vzorce in modele, tovarniške ali trgovske znamke, storitvene znamke, trgovsko ime in trgovske označbe ali ime izvora ter zatiranje nelojalne konkurence. Industrijsko lastnino, ki jo gre razumeti kot sestavni del intelektualne lastnine, ki sega tudi na področje umetnosti, je torej potrebno

razumeti v najširšem pomenu, saj sega na področja industrije, trgovine, kmetijske in eksterne dejavnosti. Pojem industrijske lastnine tako obsega dvoje velikih področij:

- tehnične inovacije, kot so izumi, tehnične izboljšave, "know-how", področje storitev, kjer gre za novosti, ki prispevajo tehničnemu napredku;
- znaki razlikovanja; gre za blagovne in storitvene znamke, vzorce, modele, označbe porekla blaga, skratka vse, kar na trgu opravlja funkcijo distinktivnosti (Zakon o industrijski lastnini, URL RS).

Inovacija je (Zabel 1993):

- izum, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjuje pogoje za patentno varstvo;
- nove oblike teles, slike ali risbe, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjujejo pogoje za varstvo z modelom oziroma vzorcem;
- tehnične in druge izboljšave, s katerimi se dosega: večja delovna storilnost, boljša kakovost proizvodov, prihranek pri materialu in energiji, boljše izkoriščanje strojev in naprav, boljši nadzor proizvodnje, boljša varnost del.

Po Iliču (2001) je za naše razumevanje vsekakor primerna Schumpetrova opredelitev inovacije, ki slednje razume kot ekonomske spremembe kot rezultat podjetniškega delovanja¹⁵.

5.3 Pomen tehničnih izboljšav, izum in njuno razlikovanje

Po Zakonu o industrijski lastnini s komentarjem (Puharič in drugi 1994) se za tehnično izboljšavo šteje vsaka racionalizacija dela, ki je nastala z uporabo znanih tehničnih sredstev in tehnoloških postopkov in s katero se je doseglo naslednje: povečanje dohodka, povečanje produktivnosti dela, izboljšanje kakovosti proizvodov, prihranek materiala, prihranek energije, boljše izkoriščanje strojev ali instalacij, izboljšanje tehnične kontrole proizvodov, izboljšanje varstva pri delu, izboljšanje varstva in napredek človekovega okolja.

¹⁵ Tudi zato je Schumpetrova teorija inovacij nekako podrejena teoriji podjetništva (Ilič 2001)

Zastavlja se vprašanje razlikovanja med tehnično izboljšavo in izumom. Razlike so sledeče:

- pogoje in način varstva izuma določa neposredno in popolno zakon, medtem ko se tehnična izboljšava zavaruje pod pogoji in načini, določenimi s splošnimi akti v okviru zakona;
- za izum, ki izpolnjuje zahtevane kriterije, se podeli patent, ki daje nosilcu upravičenja, ki so vsebinsko drugačna kot pri tehnični izboljšavi.

Povzeto po Zakonu o industrijski lastnini s komentarjem (Puharič in drugi 1994) je inovacija po splošni teoriji invencija, ki je gospodarsko uporabna¹⁶.

Po Pariški konvenciji z dne 20. 3. 1883 (Uradni list RS, št. 24/92) so po drugi točki prvega člena te konvencije predmeti varstva industrijske lastnine izumi, uporabni modeli, industrijski vzorci in modeli, tovarniške ali trgovske znamke, trgovsko ime in trgovske označbe ali ime izvora ter zatiranje nelojalne konkurence.

Izum je rešitev opredeljenega tehničnega problema, medtem ko je tehnična izboljšava racionalizacija dela z znanimi tehničnimi sredstvi. Izum kot eden izmed predmetov varstva industrijske lastnine se zavaruje s patentom, ki je pravica, ki se doseže v upravnem postopku, če so izpolnjeni vsi zakonski pogoji. Pri izumu se koristnost sploh ne preizkuša, medtem ko je koristnost oziroma pozitiven učinek ena od temeljnih prvin tehničnih izboljšav. Na ravni ustvarjalnosti izum za strokovnjaka ne sme očitno izhajati iz znanega stanja tehnike, medtem ko je tehnična izboljšava nasprotno označena z uporabo znanih tehničnih sredstev. Pri izumu je novost objektivna s svetovnega vidika, pri tehnični izboljšavi pa relativna, gledana ožje (Pretnar 1956).

¹⁶ Po Zakonu o raziskovalni dejavnosti (Uradni list RS, št. 8/91) je pogoj izumiteljstva prispevek k stanju tehnike oziroma k tehničnemu napredku, takšnega prispevka pa ni brez ustvarjalnosti kot miselnega (intelektualnega) procesa, ki privede do novih rešitev. Ta proces imenujemo raziskovanje in obsega temeljno, uporabno in razvojno raziskovanje. Zato so znanstvene invencije nove izvedljive zamisli, nastale v okviru znanosti, tehnološke inovacije pa so pretvorba ideje v nov ali izboljšan izdelek na trgu oziroma nov ali izboljšan proces s pozitivnimi gospodarskimi učinki.

Povzeto po ustavi Republike Slovenije (Ustava RS, 60. člen) je zagotovljeno varstvo pravic, ki izhajajo iz znanstvene, raziskovalne in izumiteljske dejavnosti. S priznanjem pravic upravičenci pridobijo materialne in moralne pravice. Materialne pravice nosilcev pravic industrijske lastnine obsegajo izključno pravico njihovega gospodarskega izkoriščanja in razpolaganja, moralna pravica ustvarjalcev izumov pa je, da so označeni na vseh listinah, ki se nanašajo na patente. Zakon o industrijski lastnini ščiti vsebino patentne pravice, tako da ima njen nosilec izključno pravico v proizvodnji izkoriščati zavarovani izum ter izključno pravico, dajati v promet predmete, izdelane po zavarovanem izumu, obenem pa pravico razpolagati s patentom ter pravico preprečiti izkoriščanje zavarovanega izuma tretjim osebam, ki nimajo privoljenja za takšno izkoriščanje. Varstvo izuma se zahteva z vložitvijo ustrezne prijave pri Uradu za intelektualno lastnino, ki vodi upravni postopek in opravlja druge upravne zadeve, ki se nanašajo na pridobitev in varstvo izumov. Pogoji za pridobitev patenta so, da gre za izum, ki je nov, dosežen z ustvarjalnim delom na ravni izumiteljstva in je industrijsko uporabljiv. Vsak izum mora izpolnjevati vse tri naštetje pogoje.

Konceptualno kot pravica intelektualne lastnine v družbi znanja patent denimo nikomur ne preprečuje izkoriščanja oziroma uporabe znanja iz patentne dokumentacije in ne pomeni niti pravnega niti ekonomskega monopola, kot sicer tradicionalno predpostavlja ekonomska teorija. Ker patentno pravo zahteva popolno razkritje oziroma opis patentiranega izuma, je takšno eksplicitno znanje na razpolago vsem (potencialnim) inovatorjem (Ilič 2006).

6 KADROVSKI VIRI IN VLOGA SODOBNEGA MANAGEMENTA PRI SPODBUJANJU INOVATIVNOSTI ZNOTRAJ DOLOČENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Po Iliču (2004) navajam eno izmed sklepanj, pomembno za sodobne (slovenske) menedžerje, da namreč empirična analiza menedžerjem nakazuje vplivanje načinov nagrajevanja na stopnjo inovativnosti slovenskih podjetij, izpostavljenih nenehnim pritiskom necenovne konkurence in razvijanja inovacij na podlagi stalnega pridobivanja novega znanja v ekonomiji znanja. Ta vpliv se kaže pri pozitivnem odnosu med povečanjem variabilnega dela plače in stopnjo inovativnosti. Iz tega sledi priporočilo menedžerjem, naj za spodbujanje inovativnosti v podjetjih plače ne bodo fiksne, pač pa naj se spreminjajo v odvisnosti od doseganja konkretnih (inovativnih) dosežkov zaposlenih. Po drugi strani povečanje nedenarnih ugodnosti in/ali programov za spodbujanje motivacije in kakovosti izvedbe dela statistično značilno ne vpliva na večjo stopnjo inovativnosti v primerjavi s konkurenti. Avtor razpravo nadaljuje oziroma zaključuje, med drugim v pomembnem smislu, da le (razmeroma majhen) del slovenskih vzorčnih podjetij uporablja nekatere bodisi tozadevne spodbujevalne programe bodisi povečuje nedenarne ugodnosti za zaposlene in da torej tovrstne možnosti za spodbujanje inoviranja v naših podjetjih še niso dovolj razširjene oziroma uporabljene.

V posameznih časovnih obdobjih so bile obravnavanju ljudi namenjene različne stopnje pozornosti. Pogledi, mišljenja in pomen za položaj ljudi so se spreminjali v skladu s takratnimi pojmovanji, mnogokrat so ključno vlogo pri tem odigrale tudi družbene vrednote ter ekonomske ureditve posameznih družb. Začetna vloga zaposlenih kot strežba stroju tekom razvoja ni več ustrezala spremembam okolja. Pokazala se je potreba po inovativnem in timskem delu za uresničevanje vnaprej postavljenih ciljev, ki so ravno tako postajali zahtevnejši. Zahteve po čim boljšem zadovoljevanju porabnika v konkurenčnih razmerah so postavili vodilne oziroma managerje pred nove izzive. Spremembe na trgu so pogojevale porazdelitev odgovornosti za rezultate po vsej organizaciji, planiranje se je pričelo povezovati z vizijo, ustvarjalnost pa z znanjem. Bolj kot ljudje so v ospredje stopali viri, ki jih le-ti imajo (Svetlik 1998).

Podmena, da so kadri najpomembnejši vir¹⁷ oziroma najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisuje kadrovskim virom strateški pomen. Ustrezno ravnanje z ljudmi namreč postaja ključ do uspeha, ki je dosežen, v kolikor so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri samem uresničevanju organizacijskih ciljev. Razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti zgolj s finančnimi in materialnimi naložbami, temveč čedalje bolj s prispevki zaposlenih. Razvoj kadrovskih virov se torej nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki posamezniku oziroma zaposlenim pomagajo, da se lahko uspešno spopadejo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji (Možina 1998).

Države so med seboj primerljive po usposobljenosti ljudi oziroma po vrednosti človeškega kapitala, ki se največkrat izrazi z izobrazbeno strukturo prebivalstva oziroma delovne sile. Zaostajanje za konkurenti v izobrazbeni strukturi potegne za seboj tehnološko manj zahtevne in gospodarsko manj donosne proizvodnje, nižjo življenjsko raven ter nasploh zaostajanje na vseh drugih področjih. Zaradi globalne povezanosti držav in gospodarstev je prenos novih tehnologij med njimi razmeroma hiter in tekoč, kar sili vse države, da tudi s pomočjo izobraževanja pripravljajo svoje prebivalstvo na sprejem novih tehnologij, kar bi jim omogočilo enakovrednejšo tekmo z drugimi. Velike ter razvite države so v navedenem nedvomno v prednosti, majhne in srednje razvite, kot je Slovenija, pa morajo skrbeti predvsem za to, da ob lastni izobraževalni podpori sledijo tehnološkemu razvoju in ne zaostajajo za razvitimi (Svetlik 2004).

Glede na to, da je uspešnost kakršnekoli organizacije v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, to je kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških itd., glede na postavljene cilje in glede na to, da kadrovske viri obsegajo

¹⁷ Sam pojem je razmeroma nov, pojavil se je šele pred nekako tremi desetletji v zahodnem svetu in se nanaša na vodenje, ravnanje in upravljanje kadrovskih virov v organizacijah. Pred tem so bili v rabi izrazi kot so personalna služba, kadrovsko-socialna služba ipd. Za naše razumevanje je pomembno poudariti prepričanje, da so kadrovske viri najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija ter da je njihovo učinkovito upravljanje ključ do njenega uspeha. Ta uspeh je možno doseči le če so kadrovska politika in poslovni postopki podjetja tesno povezani in so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev. Da so kadri najpomembnejši vir, leži v odgovoru sodobnega managementa kadrovskih virov, ki je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi se želi doseči uspešnost ravnanja s kadrovskimi viri, kar pomeni, da gre za ravnanje, ki je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina 1998).

posebno področje dejavnosti, s katero želimo optimizirati človeške zmogljivosti, zaradi izpolnitve osebnih in organizacijskih ciljev, bi bilo smiselno znova pomisliti na pomen človeškega dejavnika, ki jo je poudarila teorija o medčloveških odnosih (Mc Gregor 1960) in po kateri je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju o delu in od odgovornosti za delo. Gre predvsem za proces ustvarjanja možnosti, odstranjevanja ovir, sproščanja zmožnosti, spodbujanja rasti in zagotavljanja pomoči. Prepoznati zaposlene kot dragocen vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti je nedvomno prvi korak k spodbujanju njihove ustvarjalnosti ter posledične inovativnosti. Predpogoj temu je vsekakor tudi ustrezna organizacijska kultura.

6.1 Pomen organizacijske kulture in vodenja

Kultura in vrednote podjetja, organizacijsko vzdušje in vedenje vodstva, ki izvirajo iz naštetih podmen, najbolj vplivajo na doseganje uspešnosti. Pri tem je pomembna opredelitev organizacijske kulture (Mesner-Andolšek 1995), zato so potrebni nenehni napor v zvezi s spremembo ali okrepitvijo organizacijske kulture ter nenehen trud od vodstva do zadnjega zaposlenega, da bodo vrednote v resnici sprejete in bodo kot takšne tudi delovale; na tem mestu ne gre ne brez informiranja ne brez udeležbe delavcev oziroma participacije zaposlenih.

Po Mesner-Andolškovi (1995) je pomembno, kako so kadri vodeni. Vodenje je predvsem sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev. Za vodenje in odločanje na področju kadrovskih virov ne more biti vsakdo, ki bi želel ali hotel biti vodja. Ena največjih napak s posledicami se zgodi, kadar vodja za svoje področje ni izobražen. Za vodenje in odločanje na področju kadrovskih virov naj bi se strokovno vodstvo, torej management, izobraževalo in usposabljal. Višji management naj bi bil usposobljen predvsem za vodenje kadrovske politike v povezavi s poslovno politiko, medtem ko je nižji management oz. nižji vodstveni kader usmerjen v pridobivanje znanja za operativne naloge v zvezi s kadrovskimi viri.

Odgovornost za zaposlene, za njihov razvoj in prispevek se v sodobni organizaciji vse bolj prenaša na najvišje vodstvo, ki je s svojo vlogo in dejavnostjo vez med organizacijskimi cilji in zaposlenimi.

Človeške zmožnosti pri delu so namreč marsikje neodkrite ali morda celo zavrte, zato je naloga managerjev najti ustrezne poti in načine za njihovo sproščanje. Ob tem ne gre zgolj za posameznikove zmožnosti, kajti pomembni so tudi kadrovski viri, ki so sad individualnega, timskega in skupnega dela ter dogajanja v organizaciji. Na tem mestu je mišljeno počutje, mišljeni so medsebojni odnosi, mišljena prevladujoča kultura v organizaciji, nadalje pripravljenost zaposlenih za uvajanje sprememb, novosti v delu, urejenost dela ter seveda pozitivno vedenje ljudi do predpisov in zakonov, delovnih odnosov in participaciji pri odločanju oziroma upravljanju. Gre za pojave, ki se jih količinsko ne da izmeriti, izkušnje pa kažejo, da so izrazito pomembni in največkrat celo odločilni za uspeh organizacije.

Na podlagi teorije o ravnanju s kadrovskimi viri, ljudje radi opravljajo svoje delo; kontrola in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev, saj se bo ciljem predan človek usmerjal sam; zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, kadar gre za reševanje organizacijskih problemov; intelektualni potencial zaposlenih delavcev je le delno izkoriščen¹⁸.

6. 2 Kakovost delovnega življenja skozi organizacijsko strukturo glede na inovativnost

Dosedanje raziskave (Svetlik 1995) kažejo, da se s primernim oblikovanjem dela poveča motivacija za delo, kar izboljša delovne rezultate in povečuje zadovoljstvo delavcev. Po Herzbergu (Svetlik 1995) največje zadovoljstvo povzročajo t.i. notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost sami po sebi in so: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo

¹⁸ S pomočjo upravljanja s človeškimi viri UČV oziroma HRM (Human Resources Management) obstaja upanje, da mnoga slovenska podjetja ob uporabi še nekaterih drugih smiselnih prijemov ne bodo potonila. (op.a).

samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oz. v organizaciji, osebna rast. Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost t.im. zunanjih dejavnikov, kot so: ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere, ustrezne plače ter dobri odnosi s sodelavci. Herzberg (v Svetlik 1995) je tako sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva; prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Motivatorji so tako dobri medsebojni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela, pridobivanje novega znanja in sposobnosti, higieniki pa so primerno plačilo, ustrezna organizacija dela, cenjeno delo, ustrezni vodje. Če so z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije v delovno okolje vnešeni motivatorji, bodo delavci zadovoljni; če pa so vnešeni še higieniki, je preprečeno nezadovoljstvo delavcev.

Glede na to, da delovni cikel sestavlja zaporedje delovnih operacij oziroma nalog, ki jih opravlja delavec in da se prva naloga ponovno pojavi, ko se začne nov cikel, je primerno opozoriti na ključni koncept znanstvenega pristopa k oblikovanju dela, tj. specializacijo, ki naj bi bila pri dvigu storilnosti odločilna. Vendar izkušnje kažejo nasprotno; storilnost in zadovoljstvo z delom s povečevanjem specializacije dela nekaj časa naraščata, nato začneta strmo upadati. Zadovoljstvo z delom začne upadati, ko storilnost še narašča. Največja pomanjkljivost pri tem je namreč v zanemarjanju delavca. Vodja in strokovnjaki, ki oblikujejo delo, se ukvarjajo s standardi, pri tem pa pozabijo na psihične in fizične potrebe delavcev. Slednji postajajo nezadovoljni in zato pri delu dosegajo zgolj minimalne standarde. Takšen pristop, ki je pravzaprav še vedno pristop oddaljenega znanstvenega managementa, se še vedno na veliko uporablja v proizvodnjah, ki sestavljajo različne izdelke in ga uporabljajo pri delavcih z nizko izobrazbo in z malo izkušnjami in je vsekakor v popolnem nasprotju s pristopom teorije značilnosti dela, ki gradi na notranjem pomenu dela, na občutku odgovornosti in na zadovoljstvu posameznika. Vsekakor je odločilnega pomena pristop z vidika kakovosti delovnega življenja, kjer so v ospredje postavljene potrebe zaposlenih, ob izrazitem poudarku vprašanja kakovosti.

Kakovost delovnega življenja je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe, s tem načinom pa je možno povečevati storilnost. Ljudje so namreč mnenja, da je njihovo delovno življenje kakovostno, če lahko tvorno prispevajo k uspehu organizacije. Management naj bi torej v podjetju oziroma organizaciji ustvaril temu primerno vzdušje. Eno takšnih vzdušij je denimo sprememba v smislu ciljnega vodenja¹⁹ (Svetlik 1998).

Za slovenska podjetja je značilno, da je ena največjih pomanjkljivosti visoka individualizacija dela in s tem pomanjkanje dela v skupinah (Svetlik 1998). Delo v skupinah je smiselno uvesti povsod tam, kjer vodstvo išče izboljšave pri organizaciji dela. Vse premalo je tudi t.i. krožkov za kakovost²⁰, kjer gre za majhne skupine petih do sedmih zaposlenih, ki se sestanejo enkrat tedensko, da bi razreševale z delom povezane probleme.

V kolikor dana organizacijska struktura dopušča dvig kakovosti delovnega življenja v smislu formiranja avtonomnih delovnih skupin oziroma timov, ob ciljnem vodenju, osnovanju krožkov za kakovost ter ob nujni participaciji delavcev pri odločanju, je podmena vzpostavitve pogojev za polje ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih več kot relevantna.

¹⁹ Za ciljno vodenje so odločilni trije elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija. Gre za usmerjeno dejavnost delavca in za poistovetenje delavca z delovnimi cilji, posledično gre za izboljšanje delovnih rezultatov. Ciljno vodenje ima obliko programa, ki velja za celotno organizacijo in je razdeljeno na šest zaporednih korakov. Povečuje pripadnost delavcev organizaciji in usmerja njihovo delovanje k organizacijskim ciljem, celotno vodstvo pripravi do načrtovanja lastnega dela, pripomore k zgodnjemu odkrivanju in reševanju problemov ter pomaga pri razvoju kadrov.

²⁰ V evropsko prakso so jih v 80-ih in 90-ih letih 20. stol. uvedli v zahodnih podjetjih, tako v Evropi kot v ZDA, že takoj po drugi svetovni vojni pa jih je v svoja podjetja načrtno uvedla Japonska; slednja je kmalu dvignila nizko kakovost svojih izdelkov, jih izvozila in v rekordnem času postala najkonkurenčnejša gospodarska sila.

7 USMERITEV PODJETIJ K TRGU TER KOMPETENCE ZAPOSLENIH SKOZI MOŽNOST INOVIRANJA

Podjetja niso samozadostni sistemi, saj delujejo kot pomemben sestavni del kompleksnega družbenega okolja. Zato je tudi realizacija organizacijskih ciljev vedno predmet obravnave širšega družbenega okolja. Organizacija namreč ne menja zgolj svojih izdelkov s potrošniki, temveč celotno podjetje vstopa v menjalni proces najprej navznoter s svojimi zaposlenimi in nato navzven z družbenim okoljem. Enako kot na makroekonomski ravni se postavlja eksistenčni problem tudi na mikroravni poslovanja podjetij. In enako kot celotno gospodarstvo mora tudi posamezno podjetje izpolnjevati svoje poslanstvo, tj. dosegati profit. Vedno - zgodovinsko - niso bile dane vse možnosti za realizacijo tega cilja, posebej v družbah, za katere je značilno, da povpraševanje presega ponudbo in tako proizvajalec ni prisiljen svojih izdelkov prilagajati zahtevam ljudi, temveč jih diktira (Jančič 1999).

V skladu s teorijo človeškega kapitala (Becker 1993) sta izobrazba in specifični človeški kapital, pridobljen z usposabljanjem na delu, ključna dejavnika produktivnosti. Spremembe v človeškem kapitalu namreč povzročajo spremembe v produktivnosti, slednje pa vodijo k spremembam v nagradah na trgu dela. Investiranje v človeški kapital, ki je sicer zasebna dobrina, ki lastniku prinaša dohodek, obsega izobraževanje ter usposabljanje, kar naj bi dolgoročno povečalo dohodek. Človeški kapital tako združuje kvalifikacije, kompetence, individualne osebnostne značilnosti, ki posledično ustvarjajo osebno, družbeno in ekonomsko blaginjo in ima od njega koristi ne le posameznik, temveč celotna družba.

Zaradi kompetence kot izkazane zmožnosti posameznika, da obvlada načine dela in uporablja spretnosti, kvalifikacije in znanje v običajnih ali spremenjenih poklicnih razmerah, lahko kompetenca vključuje ob formalnih kvalifikacijah tudi zmožnost prenosa spretnosti in znanja v nove poklicne razmere in zmožnost inoviranja. Kompetence so namreč lahko vezane na predmet (na primer nadzor računalniško vodenih procesov),

metodološke (na primer zmožnost odločanja in inoviranja) ali socialne (na primer jezikovne in komunikacijske spretnosti ter sposobnosti timskega dela).

Če hočejo podjetja oziroma organizacije ohraniti konkurenčno prednost, morajo skrbeti za lastno ustvarjalnost in inovativnost; ob trženju lastnih proizvodov je ob vse bolj nepredvidljivem potrošniku (Kotler 1998) težko vzdrževati svojo pozicijo na trgu. Zato je zelo pomembno, da se - posebej v kriznih razmerah – ozrejo po lastnih potencialih, skritih v zaposlenih. Intenzivnost takoimenovanega inoviranja je pri posameznikih sicer različna, vendar neinovativnih ljudi ni. V kolikor se izkaže nasprotno, takšnim razmeram največkrat botruje birokratsko vzdušje ter zbirokratizirani vodje, zaverovani v svoj hierarhični položaj. Največ neodpušljivih napak v praksi se kaže ravno v tem, da višji management pravi čas ne zamenja ali celo nikdar ne zamenja takšnih vodij. Vloga vodje je namreč izjemno pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v podjetju oziroma organizaciji, saj lahko s svojim vplivom, v kolikor je le-ta pozitiven, bistveno pripomore k izvajanju idej in njihovim udejanjanjem v prakso. Vodja mora biti tudi teoretično, torej izobrazbeno in ne zgolj praktično, kot kaže vsakdanja praksa mnogih slovenskih podjetij in organizacij, podprt; naj bi namreč čutil, razumel in verjel, da je njegovo ključno poslanstvo spodbujanje njegovih sodelavcev in ne njihovo omejevanje²¹. Spoznanje, da je človek neusahljiv vir za ustvarjalno dejavnost, je ključno.

²¹ Na tem področju bi bila smiselna vrsta podrobnejših raziskav. V Sloveniji so podjetja in organizacije v zadnjih letih vse bolj seznanjeni s sodobnimi prijemi managementa. Višji management je marsikje spoznal prednosti in jih posredoval nižjemu managementu oziroma vodjem. Toda v praksi se dogaja, da prihaja do t.i. "prevrednotenja vrednot"; v borbi za ohranitev svojih hierarhičnih pozicij so vodje marsikje "sprejeli" napore najvišjega vodstva "s figo v žepu"; vseeno prikrito delujejo po starem (Svetlik 2004). V turbulentnih razmerah, v katerih se v času nastajanja celotnega besedila nahajamo, bo pravočasna reakcija najvišjega vodstva postala še kako aktualna! Zaradi razpleta, ki je lahko ali zgodba o uspehu ali zgodba o polomu.

Po Iliču (2004) intelektualni kapital oziroma znanje človeških virov postaja v ekonomiji znanja vse pomembnejši strateški dejavnik bogastva in konkurenčne prednosti podjetja na trgu. Znanje je obenem osnova in eden od predpogojev inovativnega procesa, zato je v razmerah t.i. globalnega intelektualnega kapitalizma utemeljeno učinkovito upravljanje znanja in človeškega kapitala kot “mehkih” dejavnikov konkurenčnosti oziroma konkurenčne prednosti organizacije. Po drugi strani je mogoče sposobnosti, znanje in intelektualni potencial iz zaposlenih izvabljati oziroma zagotavljati tudi s stimulativnim nagrajevanjem, tj. sistemom denarnih in nedenarnih nagrad, usmerjenim v nagrajevanje delovnih (in inovativnih) dosežkov zaposlenih. Če izhajamo iz domneve, da nagrajevanje zaposlenih povečuje njihovo pripravljenost za inoviranje na podlagi obstoječega in novega znanja, ki naj bi ga pridobivali s stalnim učenjem, postaja vzporedno z znanjem tudi nagrajevanje vse bolj strateški element konkurenčnosti (slovenskih) podjetij.

8 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN INOVATIVNOST SKOZI PRIMER DVEH INDUSTRIJSKIH ORGANIZACIJ

Akumulirano znanje, ki izhaja iz človeških in intelektualnih potencialov, postaja strateška determinanta konkurenčnosti delovne sile kot takšne in tudi podjetij. Za povečevanje oziroma ohranjanje konkurenčnosti naj bi podjetja potrebovala strateško usmerjeni menedžment znanja. Glede na to, da intenzivna inovacijska konkurenca med podjetji povečuje družbeno blaginjo, tehnološki napredek in gospodarsko rast ter glede na to, da po drugi strani ta ista inovacijska konkurenca vodi v kumulativno vzročnost, ki zaostruje polarizacijo in razslojevanje, cepitev ekonomskih subjektov tj. posameznikov, podjetij oziroma družbenih akterjev in celotnih ekonomij na (inovacijsko) uspešne in neuspešne, ob predpostavki ustvarjanja t.im. socialne pasti, v katero se je hitro moč ujeti na poti v družbo znanja (Ilič 2006) - postaja dana organizacijska struktura podjetij oziroma organizacij pomembna. Po Iliču (2001) je opazna mnogo večja inovativnost v malih in srednjih podjetjih v primerjav z velikimi. Avtonomija posameznika namreč upada z naraščanjem velikosti podjetja, saj se vzporedno povečujejo problemi koordinacije, ki jih podjetja urejajo s koncentracijo moči in oblasti. Čim večja kot je koncentracija, tem manjša je vloga posameznika v podjetju nasploh, kar se odraža v manjši spodbudi posameznikov za inoviranje v velikih podjetjih. Obenem je zelo verjetno, da z velikostjo in ekonomijo velikega obsega podjetja narašča tudi problem togosti organizacijske strukture: ta postaja birokratska, kjer je bistven postopek in ne posameznik, vodstvo pa se ne izobražuje za inovativno vodenje.

Glede na predpostavko, da dana organizacijska struktura odločilno vpliva na (ne)inovativnost zaposlenih, je moja raziskava osredotočena na specifično tradicionalno industrijsko panogo, ki naj bi jo v recesiji doletel zaton - steklarstvo.

V primerjalni analizi dveh industrijskih organizacij s področja steklarstva so pri raziskovalnem delu v obdobju dveh let anketni vprašalnik kot ciljna skupina izpolnjevali zaposleni, ki so hierarhično najnižje. Anonimni anketni vprašalniki so jim bili razdeljeni postopoma in osebno, precej delavcev je sodelovanje odklonilo. Opravljeni so bili

intervjuji z zaposlenimi hierarhično najnižje (želeli so ostati anonimni, so pa vsi poudarjali svojo navezanost na podjetje in odvisnost od njega) ter s hierarhično visoko zaposlenimi v obeh industrijskih organizacijah, torej v Steklarni Hrastnik d.d. ter v Steklarni Rogaška d.d.

Izvedeno je bilo tudi opazovanje z udeležbo in sicer tako na območju hrastniške steklarne kot tudi na območju rogaške steklarne, vsakič na avtobusnih postajah in nato na avtobusu, s katerimi so se prevažali delavci. Čisto opazovanje je bilo z nekaj sreče pred leti uspešno izvedeno v eni izmed obeh steklarn, medtem ko se je v drugi ponesrečilo. Anonimnih anketnih vprašalnikov, osebno razdeljenih med vzorčno populacijo, skoraj polovica ni vrnila, veljavni so statistično obdelani in predstavljeni grafično, ob uporabi deskriptivne metode analize.

8.1 Steklo kot uporabna snov in sredstvo preživetja

O steklu kot o "čudoviti, skrivnostni snovi, prozorni in krhki, ki je podobna dragim kamnom in v kateri je najti vedno nove uporabne možnosti,..." ("Glažar", interno glasilo sindikata delavcev Steklarna Rogaška d.d., 2008), skratka o snovi, ki jo človeštvo pozna že skoraj štiri tisočletja, lahko podrobneje izvemo iz same zgodovine steklarske umetnosti. Slednja je vsekakor polna sprememb, saj se je v stoletjih menjala sama predstava o steklu, spreminjalo pa se je tako steklo samo kot njegova oblika. V starem Egiptu je bilo steklo okras najvišjih slojev, steklu so pripisovali lepoto draguljev in sakralno čast. Pozneje so iz stekla oblikovali steklene skodele ter steklenice za dišeče vonjave - balzame. Šele po odkritju tehnike pihanja nekako dobrih dva tisoč let nazaj so iz stekla pričeli izdelovati tudi drago in redko posodo za pitje. Šele dosti kasneje je steklo postalo material za vsakdanje uporabne predmete. Kljub vsemu je steklarstvo ostalo tudi umetnost. Časi in slogi so podobo v steklu seveda oblikovali po svojem okusu in tako je egipčansko steklo podobno barvnemu dragulju, rimsko je spominjalo na kovino, islamsko je bilo največkrat poslikano z emajlom in zlatom, zelo nenavadno pa je predvsem srednjeveško zeleno steklo, medtem ko je baročno steklo briljantno čisto in brušeno, tako da sta v ospredju gladka trdota in visok sijaj.

Za steklarstvo v Evropi velja poudariti pomen Benetk, saj so tamkajšnji steklarji postali pravi umetniki, svoj višek so nedvomno dosegli v 16. stoletju. Beneško steklo še danes velja za nekaj posebnega, v naslednjih stoletjih pa so za Benečani pobudo prevzemali tudi drugod in sicer v Nemčiji, Franciji in na Češkem.

Na Slovenskem so se v 18. stoletju enako kot drugje po Evropi pričele pojavljati prve steklarne, imenovane "glažute", katerih tehnološko gorivo je bil les; iz tega razloga je steklarska industrija nastajala sredi obsežnih gozdnih predelov, kjer je po možnosti bila na razpolago tudi surovina za steklo, tj. kremenec, ki ga je bilo največ na območju Pohorja, pa tudi drugod (Marcen 1994).

8. 2 Prepoznavnost Steklarne Rogaška, d.d. in Steklarne Hrastnik, d.d. v Sloveniji

Glede na (ne)prepoznavnost obeh delujočih steklarn v Sloveniji, čeprav obe poslujeta z dolgoletno tradicijo, je bila izvedena telefonska anketa, katere rezultat je bil presenetljiv v smislu, da sta obe steklarni premalo poznani v lastnem okolju; steklarna v Rogaški Slatini je vendarle bolj prepoznavna.

9 STEKLARNA ROGAŠKA D. D.

V Rogaški Slatini, ki se ponaša z enim najuglednejših evropskih zdravilišč s skoraj pol stoletja staro tradicijo, je pod bližnjo Donačko goro zaradi surovin, iz katerih se proizvaja steklo, nastalo prvo t.i. glažutarstvo. Korenine steklarske tradicije vse do današnjih dni med drugim neguje Steklarna Rogaška d.d. iz Rogaške Slatine. Eden najlepših stavkov, ki zmore opisati proizvodnjo stekla, je gotovo naslednji, ki ga je vodstvo Steklarne Rogaška d.d., namenilo za svojo promocijo: "...Steklarna je v Rogaški Slatini simbol tradicije in vrhunske kakovosti; steklarji spretno uporabljajo surovine, ki jih daje narava in iz njih ustvarjajo vilinsko prosojno steklo, polno svetlobe, čistosti in iskrive lepote. Gre za kreativnost, ki je v sozvočju z zakonitostmi narave in stekla. Mojstrska tradicija je spojena z novimi, najsodobnejšimi tehnološkimi dosežki in sodobnim oblikovanjem." (Steklarna Rogaška d.d. 2007).

Steklarna Rogaška d.d., Rogaška Slatina se ponaša s tradicijo prve glažute v krajih, kjer eksistira, že od davnega leta 1665, svojo sodobno prisotnost pa beleži z nekako 80-letnim razvojem, s katerim je dosegla vodilno vlogo med ročnimi proizvajalci vrhunskih izdelkov iz stekla. Pri prodoru na svetovna tržišča je dodobra izkoristila lastne konkurenčne prednosti, predvsem pa design, vrhunskost ročne izdelave ter hitro prilagodljivost spremembam na tržišču (Steklarna Rogaška d.d. Brošura 2008).

A kot navaja vodstvo te prizadevne delovne organizacije s približno 800 zaposlenimi (podatek za l. 2008), ob vsej sodobni tehniki in tehnologiji pri tako občutljivem izdelku, kot je kristalno steklo, še vedno ostaja v ospredju človek - steklopihalec in steklobrusilec. Ročno delo je rezultat sodelovanja med človekom in tehniko, ob katerem ima zadnjo besedo zgolj strokovna izkušnost, strokovni poklici v steklarstvu pa so nasploh nekaj posebnega, saj vsebujejo tradicijo tistih talentov, ki so že v starih glažutah in v naravnih danostih črpali lepoto prosojnosti, ki pa jo je seveda moč doseči zgolj z znanjem.

Vodstvo poudarja, da se steklarski kolektiv hitro pomlajuje z mladimi strokovnjaki kot specialisti vsak na svojem področju. Steklarstvo namreč zahteva posebne sposobnosti,

najpomembnejše pa je pravo razmerje med obvladovanjem mase tekočega stekla in zahtevano estetiko končnega izdelka.

9.1 Proizvodni program

Steklarna Rogaška d.d., ki je poznana predvsem kot proizvajalka ekskluzivnega oziroma luksuznega (kristalnega) stekla, proizvaja dve vrsti stekla:

- svinčeno kristalno steklo, ki ga prodaja kot gladko ali brušeno,
- kristalin steklo, ki ga prodaja kot poslikanega, gladkega ali brušenega.

Proizvodni program zaobjema svinčeno brušeno steklo, kot so izdelki unikatne proizvodnje in gravure, izdelki malo in srednje serijske proizvodnje v različni oblikah, nadalje barski program, kot so kozarci in steklenice za viski, kozarci za koktajle, vino, liker, okrogle ali oglate steklenice ter t.im. kapitanske steklenice, nadalje program pečljatih izdelkov oziroma kelihov in sicer: kelih za vodo, vino, šampanjec, ledeni čaj, desertno vino, liker, konjak. Darilni program obsega vaze, sklede, pepelnike, krožnike, svečnike, namizne svetilke, obtežilnike za papir, stekleničke za parfume in druge izdelke, tudi po dogovoru. Vse našteje vrste stekla odlikujejo "vilinska prosojnost", bistra barva in čistost kot značilnost vrhunske kakovosti naših izdelkov, "poudarja tržno naravnana Steklarna Rogaška d.d.

Stekleni izdelki nastanejo kot posebna zmes kremenčevega peska, kalcinirane sode, minija, pepelike in kalcita ali apnenca, k tem osnovam industrijsko dodajajo še barvilce in razbarvilce. Zmes nato vložijo v talilne peči in tam talijo pri 1450 stopinj C. Za oblikovanje izdelkov so potrebni ustrezni modelniki. Steklar s pihanjem napihne poljubno veliko kroglico, ki jo v oblikovalniku oblikuje v želeno obliko. Izdelek je na 500 stopinj C nared za hlajenje, ki mora potekati počasi, da ne pride do lomljenja. V nadaljnji obdelavi se izdelku odreže kapa, obrusijo in zatalijo se robovi. Izdelek nato v naslednji fazi tehnološkega cikla v kislinski polirnici spolirajo in izdelek postane kristalno čist.

9.2 Sozvočje uporabnosti in estetike, ob plemenitosti ročne izdelave

Kot poudarjajo spletne strani “kraljevske izdelovalke stekla”, izurjene roke pihalcev in brusilcev njihovim izdelkom dajejo tisto plemenitost, ki mu je stroj ne more. Številne oblike in vzorci so rezultat kreativnega in natančnega dela oblikovalcev in vseh tistih, ki so v proizvodnih fazah izdelku dodajali njegovo končno podobo in obenem prispevali k njegovemu sijaju. Ob nenehnem iskanju snovanja takšnih novih izdelkov, ki bi zadovoljili vse bolj nepredvidljivega kupca, se ob vsakdanjem delu sprošča ustvarjalnost in inovativnost. Tudi zato Steklarna Rogaška poudarja, da njeni izdelki niso zgolj industrijski artikli, kjer je pomembna zgolj količina; poudarjajo, da nekateri njihovi izdelki dosegajo nivo umetniške vrednosti. Gre za izdelavo izdelkov višjega cenovnega razreda, ki so namenjeni posebnim življenjskim priložnostim. Izdelki, kot jih vidi in poudarja Steklarna Rogaška, d.d., iz Rogaške Slatine, so kratka izdelki, ki naj bi prepričali – kupce, morda tudi nekatere svoje zaposlene, torej tiste, ki se identificirajo tako z izdelki kot s celotno tovarno, vseh ne, sploh pa ne tistih z najnižjimi plačami. Ob povečani intenzivnosti dela, ki jo narekuje vse bolj neizprosna logika trga, ki takoj zavrne izdelek, če ni natančno takšen, kot si ga je zamislil potrošnik, so seveda daleč od sijaja lestencev, kulinaricnih dobrot in pretakanj žlahtnih kapljic v “njihovih” kristalnih kozarcih, ki jih izdeluje družba in s katerimi se ponaša navzven. Delajo zato, da preživijo sebe in nekateri tudi svoje družine. Leta 2008 se je steklarna srečala z agonijo zapiranja ene peči (od dveh), kar je za vse, tako za delavce kot za samo vodstvo, resna (pre)izkušnja; če namreč peč v steklarstvu ugasne, se običajno ne prižge več. Ugašanje peči pomeni zmanjšanje proizvodnje, in, strah, kaj bo, ostaja. Ugašanje naročil, ki lahko sproži ugašanje peči, ima lahko za posledico izgubo precejšnjega števila delovnih mest in za posledico, da se bo toliko in toliko posameznikov znašlo v socialnih stiskah, ki jih prinaša izguba delovnega mesta in stanje brezposelnosti.

9.3 Organiziranost STEKLARNE ROGAŠKA D.D. in komuniciranje vodstva z zaposlenimi

Iz organigrama je razvidna organizacijska struktura same delovne organizacije in glede na razporeditev na posamezne enote oziroma oddelke je razvidno, da gre za organiziranost, ki jo narekuje način proizvodnje, torej za linijsko in da so za delovanje posameznih enot odgovorni t.im. linijski vodje. Gre sicer za piramidalno strukturo z vodstvom na vrhu, ki je srednje do visoko piramidalna.

Vodstvo Rogaške d.d. že uvodoma povsod poudarja, bodisi na svojih spletnih straneh bodisi v promocijskih gradivih, da so njeni zaposleni ključni vir podjetja. Seveda ni precizirano, kateri zaposleni. Vsekakor so to med drugim tudi fizični, torej manualni delavci oziroma slednji še posebej, glede na to, da gre za ročno proizvodnjo. Obenem pa so ključni delavci zaposleni v vodstvu, slednji delajo kot projektanti in oblikovalci oziroma vsi tisti, ki zasnujejo izdelek, vključno z zaposlenimi v marketingu.

Vodstvo se očitno zaveda komunikacije z zaposlenimi, priznavajo tudi težave pri komunikaciji med t.im. linijskimi vodji in delavci ter med linijskimi vodji in vodstvom podjetja; na tem področju se še niso dokopali do ustreznih rešitev, enako kot niso našli pravih rešitev za absentizem oziroma izostajanje z delovnega mesta v smislu pogostih bolniških staležev in drugih umikov, ki so očitni pokazatelj nezadovoljstva zaposlenih²².

9.4 Birokratizacija organizacije: nočno delo, racionalizacija poslovanja

Ker je povprečna starost med steklopihalci precej visoka in zaposleni prihajajo v leta, ko začno pešati moči ter jim delo v nočni izmeni pomeni veliko težavo, podmladka ni, pa tudi ne pretirano veliko naročil (Sindikat KNG Slovenije 2008a), je sindikat podjetja predlagal upravi, da premisli o ukinitvi nočne izmene v bodoče, posebej še, kr je nočno

²² Ena izmed bistvenih komunikacij vodstva je interno glasilo "Sindikat KNG Slovenije 2008ab"; ki ga izdaja sindikat podjetja in je močna komunikacijska vez med vodstvom, sindikatom in zaposlenimi, saj na svojih skromnih straneh obelodani marsikatero perečo temo.

delo eden od faktorjev, ki negativno vplivajo na vpis mladine v program steklopihalec. Tovrstna opozorila, da ni smiselno delati v štirih izmenah, ker je že takrat manjkalo delavcev, so po navedbah sindikata stara vsaj štiri leta, ob pripombi, da se ob izreku ponovnega opozorila organizacija nahaja v situaciji, ko delavcev ni dovolj niti za tri izmene.

9.5 Racionalizacija poslovanja

Po navedbah internega sindikalnega glasila delavcev (Sindikat KNG Slovenije 2008b) je razvidno zniževanje stroškov, ki še vedno ni zadovoljivo, za slednje pa naj bi bili v bodoče odgovorni prav vsi zaposleni: "V preteklosti smo bili priča samo zniževanju vrednosti točke za najslabše plačane delavce. Danes upam, da bo drugače, da bomo pasove zategnili vsi in ne le že tako najslabše plačani. Vseskozi opozarjam, da se še vedno ne obnašamo dovolj racionalno, včasih se celo obnašamo kot pijani milijonarji, ki na ta način lahko postanemo pogrebniški steklarstva. Prepričan sem, da so še rezerve in da še lahko prihranimo kje drugje in ne le pri plačah. Največje rezerve so verjetno v nepotrebnih investicijah v nepomembne zadeve in prav verjetno pri zaposlovanju novih sodelavcev, ki bi jih v teh kriznih časih, če jih že rabimo, raje najemali občasno. Dejstvo pa je, da o navedenem ne odloča niti sindikat niti zaposleni, naše je samo, da opozarjamo na zadeve, ki se nam ne zdijo najbolj racionalne..." piše v glasilu (Sindikat KNG Slovenije 2008b). Nedvomno utemeljen poskus s strani sindikata delavcev steklarne, da vodstvu lansira stališča vsaj v razmislek, če ne celo v preučitev. V borbi za vsakdanje preživetje je ob povečani intenzivnosti dela delavcem malo mar za morebitne nove naložbe, s katerimi skuša vodstvo očitno ohraniti pozicijo na trgu. Delavci se bojijo za svoje plače in prihajajočih novih delavcev in jih nikakršna inovativnost ne zanima, saj ni plačana in se ne razvija pred njihovimi očmi, temveč v razvojnih oddelkih podjetja.

9. 6 Kriza v steklarski industriji in polje inovativnosti

Huda recesija in gospodarska kriza bo gotovo še poglobila težave, s katerimi se že od leta 2000 bori steklarska industrija. Mnoge steklarne so ugasnile svoje peči in zdaj se je to zgodilo eni največjih, češki Bohemii; brez dela bo verjetno ostalo med pet in sedem tisoč ljudi, v kolikor jim ne bo uspelo zadržati vsaj nekaj ključne proizvodnje. Enega najhujših gospodarskih zlomov bodo lahko preživeli samo najboljši. Na dražitev surovin in energentov steklarska industrija nima vpliva, tako tudi Steklarna Rogaška d.d. ne, gospodarno pa bo morala ravnati povsod drugje in propad drugih izkoristiti zase, kar pa lahko stori le, če bo tehnološko boljša in če bo imela večje potenciale na področju trženja. Rešitev je torej v intenzivnem razvoju njenih izdelkov, ki morajo biti tako tehnološko kot tudi oblikovalsko korak pred drugimi. "Menimo, da imamo dovolj znanja in volje za delo, sedaj je naša usoda odvisna od tistih, ki zastavljajo in izvajajo cilje in strategijo, predvsem na področju trženja in oblikovanja..."(Sindikat KNG Slovenije 2008a). - Tako razmišlja v internem glasilu sindikalist, ki v imenu delavcev poudarja, da jim ni vseeno za lastna delovna mesta in da tudi delavci v zaostrenih razmerah iščejo ključ za rešitev v ustvarjalnosti in inovativnosti.

10 STEKLARNA HRASTNIK D. D.

Prihodnje leto, torej leta 2010, bo steklarne v Hrastniku praznovala častitljivih 220 let svojega obstoja, kar je nedvomno oprijemljiv podatek vztrajanja v nekem (specifičnem) prostoru in času; v Zasavju kot skupku treh dolin. Ker je zgodovina same steklarne svojevrsten primer odvisnosti podjetja od svojih zaposlenih, je podrobneje predstavljena. Morda bi bil razvoj steklarne in steklarstva bistveno drugačen, če bi bili steklarji združeni v ceh; cehovska združenja so namreč v določenem zgodovinskem obdobju nadzirala mnoge segmente lokalnega produkcijskega in socialnega sistema, s čimer so skušala obvladovati dinamične trge, tj. trge dobaviteljev, trge kupcev, trge dela (Kramberger 1999).

Steklarne Hrastnik d.d. šteje 537 zaposlenih in v hčerinskem podjetju Opal še 230, torej cca skupno 750 (januar 2009). Njeni zametki segajo v leto 1790 na obrobje Kozjanskega, v Jurklošter. Omenjena steklarne je že zelo zgodaj osvojila taljenje krednega (kalcijevega) stekla, saj so takšno steklo sicer iznašli na Češkem šele v 17. stoletju. To steklo je omogočalo debelejša stena in posledično bolj grobo brušenje ornamentov, tako da so ga takrat imenovali kristalno steklo. Izvor poimenovanja je v grškem izrazu Kristallor, kar pomeni čisti led. Ta izraz je sicer kmalu prevzelo svinčeno steklo, ki so ga ob koncu 17. stoletja izumili Angleži. Svinčeno steklo je bilo tudi v programu steklarne v Jurkloštru. Kronisti omenjajo, da so lastniki prenesli steklarne iz Jurkloštra v Hrastnik, ki ga dandanes tamkajšnje prebivalstvo še danes imenuje "glažuta", enako kot je nekoč bila obravnavana "glažuta" v Jurkloštru. Iz slednje so torej lastniki v Hrastnik prenesli tudi znanje, izkušnje, naprave in seveda program za njegovo tržišče. Podpora takšni podlagi za začetek dela je bila vsaj še trojna: železnica kot stik s širšim svetom, premog iz bližnjih premogovnikov kot energetska vir ter številna zaslužka željna delovna sila. Že leta 1880 je hrastniška steklarne imela trge v Italiji, Grčiji, Turčiji, Egiptu, Indiji ter Avstro-Ogrski., njen program pa je obsegal tudi rjavo in zeleno steklo ter najfinejši brušeni kristal. Katalog iz l. 1895 je obsegal 166 osnovnih izdelkov. Celotna proizvodnja je bazirala na tipično ročni izdelavi. Takratni steklarji so izhajali iz različnih predelov Evrope, iz Turčije, Grčije in Egipta, priznani so seveda bili tudi domači mojstri iz

Jurkloštra, Zagorja, Oplotnice, Liboj, Rezenjaka na Pohorju. Steklarji so bili odlični strokovnjaki, domala umetniki, a so skrbno skrivali svoje strokovno znanje, saj so se bali za zaslužek. Odvisnost steklarne od steklarjev je visoka²³ Slednje je prav posebej občutila prav steklarna v Hrastniku že v svojem prvem desetletju, ko so jo zapustili steklarji. Kasnejša nesoglasja med družbeniki so nato steklarno pripeljala do finančnega zloma.

Svoj poslovni vzpon je hrastniška steklarna dosegla v obdobju med l. 1903 in l. 1920, ko je podjetje prevzel poslovnež Wieltschnigg s pravilno programsko-tržno zastavljeno politiko ter izpeljavo organizacijskih, tehničnih in drugih komponent. Tako je celo prevzela nekatere druge steklarne. Ekspanzije hrastniške steklarne ni omajala niti prva svetovna vojna. Pomembno je bilo uvajanje steklarskih strojev, predvsem pa je bila uspešnost Steklarne Hrastnik prav gotovo pogojena tudi z vodenjem pravilne politike do steklarjev oziroma do tehnoloških procesov. Zaradi boljše ekonomske situacije so steklarji ostajali v Hrastniku. Določeno težo je predstavljala tudi spretno vodena politika nagrajevanja, po drugi strani pa je uvajanje steklarskih strojev pomenilo konkurenco ročnemu delu. V tem obdobju težave s steklarji niso bile več bistvenega pomena za obstoj in uspeh podjetja. Svetovna gospodarska kriza l. 1929 je zamajala tudi Steklarno Hrastnik, saj sta bila tako obseg proizvodnje kot zmanjšanje zaposlenih ocenjena na cca 40 %. Kasnejša obdobja steklarne v Hrastniku so beležena z najbogatejšimi proizvodnimi programi; druga svetovna vojna je ni bistveno prizadela, svojevrsten pečat je zanjo vsekakor predstavljalo obdobje nacionalizacije po l. 1945, tudi v obdobju t.i. samoupravljanja se nadaljuje delo na osnovi tehnologije, modelov in znanja zaposlenih. Obnova steklarskih peči, strojev in priprav v prvih povojnih letih je nasploh pomenila obstoj steklarne. Leta 1955 se hrastniška steklarna odloči za množično avtomatsko proizvodnjo steklenic²⁴ ter se usmeri predvsem v izvoz izdelkov za razsvetljavo na zahod. Kasneje se tehnologija izpopolnjuje, steklarna se bori tudi z izgubami, se sooča s sanacijo slednjih, išče poti, skuša preživeti celo z najzahtevnejšimi izdelki po mednarodnih

²³ Steklarji so bili pravzaprav "ključni delavci". Ključni delavci so po strokovni literaturi (Kotler 1998) nepogrešljivi za podjetje in jih tudi v kriznih časih podjetja ne odpuščajo. V primeru hrastniške steklarne je zaradi odhoda steklarjev kot ključnih delavcev prišlo do zaprtja steklarne.

²⁴ Delati "na avtomatih" je pomenilo težko delo za tekočim trakom, delavci in delavke so bili izpostavljeni hrupu in vročini, to delo je bilo ob delu steklopihalcev najtežje. Tovrstna proizvodnja v steklarni še vedno poteka na enak način.

merilih. Ravno v tem zadnjem obdobju med letoma 1992 in 1994 je bil tehnološki napredek Steklarne Hrastnik velikanski. Pomembna je bila tudi zamenjava vodilnega kadra l. 1992, kajti drastični posegi v programsko, tržno, organizacijsko in finančno področje podjetja so rešili podjetje grozečega stečaja.

10.1 Steklo kot polje inovativnosti

Leta 1996 je na gradu Podsreda na Kozjanskem potekala odmevna razstava "Evropsko uporabno steklo", zasluge zanjo nedvomno gredo Alojzu Marcenu v hrastniški steklarni uveljavljenemu pionirju oblikovanja in inovativnosti. Najzahtevnejši izdelki iz opalnega stekla (razsvetljava), vrhunske steklenice (embalaža), stiskani in pihani izdelki (namizni program), so po zahtevah evropskega trga in v skladu s kvaliteto na ravni italijanskih in francoskih steklarn vsakdanja domena Steklarne Hrastnik d.d. Slednja ima največ možnosti preživetja v bodoče, v kolikor bo upoštevala nadaljnje kreiranje izdelkov in način razmišljanja, kot ga je v svojem dolgoletnem delu predstavil njen vodja oblikovanja (Slavko Marcen), razmišljanje v slogu avtorja zamisli o predelavi strojev (Tone Kuhar), ki je inovativno prihranil in poenostavil težko fizično delo na enem izmed strojev, kjer je bilo v sklopu polavtomatske proizvodnje poprej delo najtežje, nadalje izjemno zanimivo razmišljanje pridobiti v razredčene steklarske vrste mlade (Franc Vidovič, dolgoletni uspešen vodja kadrovske službe) skozi formiranje učnih skupin, ki si ob teoretičnem šolanju v učnem centru pridobijo praktična znanja ter uspešno vodenje (Stojan Binder), ki je v obdobju najtežjih preizkušenj obdržalo hrastniško steklarno pri življenju.

Inovativnost hrastniške steklarne kot proizvajalke uporabnega stekla in izdelkov, ki sodijo v nizek cenovni razred, je opazna v širitvi programa, skrbi za obliko in odvisnosti od steklarjev v skladu s tradicijo. Kljub avtomatski in polavtomatski proizvodnji je človek kot proizvajalec - v tem primeru steklopihalec in steklobrusilec pomemben. V povezovanju tovrstne tradicije s povsem sodobnimi trendi vidi hrastniška steklarna svojo prihodnost obdržati se na trgu in tudi v bodoče preživeti. Toda ker ideje zaenkrat še vedno nastajajo zgolj v razvojnih oddelkih, steklo kot polje inovativnosti ostalih zaposlenih še vedno ostaja nedorečeno v smislu inovativnosti pri proizvodnih delavcih.

Sedanji napori sedanjih zaposlenih so na vseh segmentih skoncentrirani predvsem v želji po nadaljnjem preživetju. Posebej slednje velja za tiste, ki delajo na najnižje ovrednotenih delovnih mestih in ki zaradi vse bolj zaostrenih razmer tako na domačem kot na tujih trgih delovne sile nimajo možnosti preživeti drugače kot z delom, ki ga sicer (zaenkrat) še opravljajo. Vsakodnevna druginja je vse večja, najnižja zajamčena osnovna plača²⁵ v Sloveniji kot vsakdanja realnost zaposlenih v hrastniški steklarni se kaže skozi njihovo težko delo v izmenah. Zato je posebnega pomena razmišljati o nadaljnji eksistenci hrastniške proizvajalke stekla, ki se bori za svoje preživetje. Ta regija namreč drastične izgube delovnih mest, ki jih sicer zagotavlja steklarska industrija, ne bi preživela. Vprašanje je, ali se odgovorni za steklarno samo in za regijo nasploh slednjega zavedajo, kajti odhodi delavcev na druga, bolj plačana delovna mesta drugam so pogosta, a ker recesija ponuja presežek najnižje plačane delovne sile, očitne zaskrbljenosti (še) ni.

10.2 Upravljanje s kadri v STEKLARNI HRASTNIK D. D.

Glede na to, da je pomen kadrov v vsaki dejavnosti izjemnega pomena, pa najsi gre za šport, politiko, šolstvo, gospodarstvo ali vojsko, saj nadpovprečne rezultate lahko zagotovijo samo nadpovprečni kadri (Goerg 1989), je problematika kadrov v Steklarni Hrastnik d.d. najbolj opazna v neposredni proizvodnji oziroma v njenih spremljevalnih dejavnostih (na primer vzdrževanje). Ti kadri so namreč nujni za normalno poslovanje steklarne in jih ni mogoče kar takoj “pobrati s ceste”, saj je steklarska tehnologija izredno zahtevna in neatraktivna.

Bistvo problemov zagotovo predstavljajo sledeče postavke:

- nizke plače
- organizacijske nedorečenosti oziroma kompetence
- odtujenost ciljev uprave in lastnikov.

²⁵ Najnižja zajamčena osnovna plača v Sloveniji znaša 574,31 EUR (dostopno prek: <http://www.sindikatsi.si>).

Našteta realnost se zrcali v odgovorih, dobljenih z intervjuji v prilogi. Iz njih je razvidno, da so zaradi nizkih plač zaposleni pasivni, organizacijska nedorečenost jih blokira, pritegnitev v odločanje pa bi bila možna predvsem skozi spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, ki bi morala biti ustrezno finančno nagrajena.

10.3 Potrebne spremembe

Zaposleni v Steklarni Hrastnik so bistveni sestavni del podjetja. So takšni, kot so in jih ni mogoče zamenjati čez noč, saj nenazadnje posedujejo specifično znanje, s čimer lahko predvsem v kriznih časih obdržijo podjetje pri življenju in si celo - ob možni inovativnosti, ki bi morala biti nujno nagrajena - zagotovijo konkurenčno prednost. Vprašanje, kje v organizacijski strukturi imajo svoje mesto, je razvidno v odgovorih njihovega reagiranja, tako pozitivnega kot tudi negativnega. Iz organigrama Steklarne Hrastnik d.d. je razvidna njena struktura, ki je visoko piramidalna in sicer linijska. Možno "porušenje" te strukture v denimo matrično strukturo s prvinami skupinskega dela bi najverjetneje zmanjšalo povečano intenzivnost dela, delavce pritegnilo v konstruktivnejše reševanje delovnih nalog ter povečalo identifikacijo zaposlenih s podjetjem. Slednje bi pomenilo dvig nivoja ravnanja z zaposlenimi, saj cilj in smisel upravljanja z njimi pomeni nenazadnje izboljšanje vsakega izmed njih. Vse prevečkrat se v odnosih z zaposlenimi tudi zaradi nezadostne komunikacije od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor dogajajo neuskkljenosti, saj večkrat vodstveni kader prepozno izve za določene ukrepe kot prizadeti, kar ustvarja napetosti in nerazumevanje ter botruje slabšanju delovnih rezultatov. Za siceršnje poslovanje hrastniške steklarne pa je vsekakor nevarno - glede na razpoložljiv kader - vsako zniževanje nivoja njihovih prispevkov na delovnih mestih. Nenehni odhodi dobrih kadrov, kar je večletna stalnica, si namreč tudi hrastniška steklarna nekoč ne bo mogla več mogla privoščiti.

Kot povsod drugje tudi za navedeni primer, torej Steklarno Hrastnik, velja, da je bistvo "upravljanja" z zaposlenimi zagotavljanje njihove pripravljenosti za sodelovanje z upravo. V kolikor bo slednja ravnala v skladu s pazljivim ravnanjem s kadri v smislu dragocenih lastnih virov, ob predpostavki, da so delovni, ustvarjalni in inovativni. uspeh

podjetja v bodoče ne more biti vprašljiv. Seveda pa je nujno, da zaposlene, v kolikor jih spozna kot lastno dragocenost, vodstvo odgovorno povabi k sodelovanju ter jih seveda tudi ustrezno nagradi.

11 IZSLEDKI PRIMERJALNE ANALIZE

Metoda interpretacije zbranih virov je v mojem primeru primerjalna analiza obeh študij primera, pri pisnih virih pa je v precejšnji meri upoštevana primerjalna metoda, ki lahko potrdi oziroma ovrže postavljeno hipotezo. Podatke o delavcih oziroma o segmentu slednjih, ki je zame še posebej zanimiv, sem pridobila v predhodnih osebnih pogovorih z njimi, podatke o prepoznavnosti obeh obravnavanih industrijskih organizacij pa sem dobila s telefonsko anketo med prebivalstvom; rezultat ankete je prikazan grafično in s komentarjem, s pripombo, da sta obe delovni organizaciji kljub njuni dolgoletni tradiciji relativno premalo poznani v slovenskem prostoru.

Uvodoma prikazana teorija razgrinja bistvo delovanja organizacijskih struktur, naslanja na svoje bogato zgodovinsko zaledje, in medsebojno součinkuje tudi z drugimi področji, ne le z organizacijskim. Ob tem se nakaže tudi pojem inovativnosti, ki je v obeh obravnavanih primerih predvsem nedorečen. O udejanjanju inovativnosti se zaenkrat še ne razmišlja, nemara bodo (zaostrene) razmere v prihodnje od obeh proizvajalk steklenih izdelkov terjale prav to, v kolikor ne bo prepozno.

Za analizo identifikacije z organizacijo sem se odločila, ker sem domnevala, da nikomur izmed anketiranih delavcev, ki so v času raziskave bili v njej udeleženi kot anketiranci, intervjuvanci in opazovanci, ni vseeno za svojo tovarno. Težkim delovnim razmeram in nizkim dohodkom navkljub so se že po mojih prvih opažanjih identificirali z njo, s svojo "fabriko". Domnevo sem preverila z anketo, ki so jo delavci sprejeli s precejšnjim nezaupanjem, mnogo jih je sodelovanje odklonilo, izpolnili pa so jo šele, ko so se prepričali, da je zares anonimna in da kot anketar nikakor ne sodelujem z vodstvom podjetja.

V analizo sem vključila vzorec zaposlenih delavcev, s katerimi sem opravila pogovore, osredotočila pa sem se na tiste, ki sem jih izbrala po metodi opazovanja z udeležbo (delavski avtobus, s katerim sem se zaradi njih "naključno" prevažala z njimi na delo in z dela). Med drugim sem se v precejšnji meri osredotočila tudi na njihovo (ne)možnost

ustvarjalnosti in inovativnosti, glede na njihov položaj v hierarhični strukturi, kar sem kasneje ugotavljala z anketo. Moj anketni vzorec so namreč bili tisti zaposleni, ki so hierarhično v organizacijski strukturi najnižje, opravljajo večinoma najslabša dela in so temu primerno tudi slabo plačani, na delo in z dela pa se večinoma prevažajo z “delavskim” avtobusom.

Morda so določena razmišljanja, ki so se mi porajala, ko sem se namesto za “blišč” v vrhovih obeh industrijskih organizacij - kjer so se sicer prijazno pogovorili z menoj in mi vsekakor pustili občutek, da tudi njim ni vseeno, kam drvi slovensko gospodarstvo in da so njihovi vsakršni napor velkokrat zaman ali vsaj soočeni iz oči v oči z neizprosno logiko trga, ki nato botruje njihovim takšnim in drugačnim odločitvam - odločila za “bedo” tistih, ki jim je tako ali drugače odvzeta možnost odločanja. Organizacija je namreč (tudi) sredstvo za doseganje določenih ciljev. Hipotetično je potrebno cilj doseči, sredstva niso važna. Glede na hierarhično strukturo so tisti zaposleni, ki so najnižje, tudi najslabše plačani ter na trgu delovne sile kadarkoli zamenljivi, česar se vodstvo zaveda.

V anketi, katere rezultati so komentirani in prikazani grafično, je sodelovalo skupaj sto moških in žensk, večinoma v starosti od 30 do 40 let. Anketa je pokazala, da večini (57 %) ni vseeno za svojo delovno organizacijo in da radi delajo zanjo, čeprav je delo v njih težko in se z marsičim ne strinjajo. Le dobri trije odstotki anketirancev se ne identificira z njo oziroma jim je vseeno. Tisti, ki so se identificirali z organizacijo, pa so odgovorili tudi na vprašanje, kaj jih pri tem najbolj moti. Kot je razvidno iz grafa, jih najbolj moti nemožnost odločanja. Če bi jim bila ta možnost dana, bi lahko posledično vplivali tudi na svoje nizke plače, so povedali; in kakšno stvar opravili celo bolje.

Iz opravljenih intervjujev in ostalih metod opazovanja je razvidno, da so zaposleni na najnižjih delovnih mestih specifično vpeti v določeno organizacijsko strukturo in nimajo možnosti odločati, temveč morajo zgolj opravljati svoje delo, saj je specializacija anketirancev zelo visoka. Inovativnost pa je na delovnih mestih, ki jih opravljajo, bodisi abstraktnost bodisi iluzija. Njihova delovna mesta so namreč določena v skladu z dano organizacijsko strukturo. Slednja s pozicioniranjem delovnih mest narekuje točno

določeno specifičnost delovnih nalog, odmiki niso možni. Ker so delovne naloge določene "od zgoraj", je vsaka ustvarjalnost in inovativnost že v osnovi blokirana. Ugotovitve se nanašajo na obe steklarni.

11.1 Sklep

Steklarna Hrastnik, d.d., je steklarna z dolgoletno tradicijo na področju steklarstva, je pravzaprav prva, z začetki daleč nazaj, ob pojavu prvih t.i. "glažut", zato se o njej še danes pogovorno govori kot o "glažuti".

Steklarna Rogaška, d.d., je prav tako steklarna z dolgoletno tradicijo, čeprav je v primerjavi s hrastniško nekoliko mlajša. Medsebojno si nista konkurenčni, saj prva proizvaja industrijsko steklo, druga pa kristalno, torej luksuzno steklo. Imata podobno, tj. visoko piramidalno organizacijsko strukturo, s tem da ima hrastniška steklarna linijsko, rogaška pa linijsko štabno.

Skupno jima je, da obe delujeta na področju industrije, ki postaja vse bolj mačehovska. Obe pestijo podobne gospodarske težave in obema grozi celo izginotje, s tem pa seveda izginotje vsa leta zanesljivih delovnih mest zaposlenih, ki so v obeh steklarnah zaposleni že kar v skladu z največkrat, če odmislimo migracijske tokove, družinsko tradicijo.

Skromne ugotovitve analize so pričakovane in tudi presenetljive, saj pomenijo po mojem mnenju dobro izhodišče za razmislek, kako in na kakšen način ustvarjalno v prihodnost, v dobro vseh, ob nujni porajajoči se predpostavki, zaščititi interese najnižje plačane in zato tudi najbolj nemočne delovne sile.

Pri preučevanju me je vsekakor zanimala končna podoba, ki ni zgolj prisotnost oziroma odsotnost inovativnosti skozi dano organizacijsko strukturo, temveč skozi porajajoče se vprašanje, ali lahko posledično neka delovna organizacija z njej pripadajočo organizacijsko strukturo v teoretičnem smislu in v praktičnem skozi medsebojno primerjanje ob poprejšnjem analiziranju v smislu ustvarjalnosti pridobi oziroma izgubi

glede na (ne)odkrite priložnosti, ki predstavljajo nenazadnje ali dobiček ali izgubo. Ker se organizacije ob srečevanju z lastno dobo preživetja srečujejo z dobo preživetja delavcev, torej lastnih zaposlenih, in tudi v obravnavanih primerih ni drugače, skušam izpostaviti v teoriji izpostavljena dejstva, ki bi morala v praksi - s seveda skrajno občutljivo noto - tako v obravnavanem primeru kot tudi sicer že zdavnaj stopiti v ospredje. Dejstvo je namreč, da najslabše plačani delavci opravljajo najslabša dela, ki so težka in slabo nagrajena. Takšna dela opravljajo običajno delavci z nizko stopnjo izobrazbe, tudi v obeh obravnavanih primerih. Ker so zaradi gibanj na trgu delovne sile zamenljivi, si delodajalec zmore privoščiti njihovo izkoriščanje. Kakovost njihovega delovnega življenja je odvisna od dane organizacijske strukture, v obeh obravnavanih primerih pa je slednja glede na sodobne trende rigidna. Dvig kakovosti njihovega delovnega življenja bi bila možna z večjim angažiranjem vodstva, večje plačilo pa bi delavci zmogli doseči, v kolikor bi jih pritegnili k inovativnosti, ki bi morala biti ustrezno finančno nagrajena. Glede na število zaposlenih v obeh obravnavanih primerih je inovativnost namreč možna, saj obe delovni organizaciji sodita v skupino srednje velikih podjetij.

Organizacije so bile, so in bodo po svoji strukturi različne. Glede na to so v njih oblikovana posamezna delovna mesta in neka dana organizacijska struktura bodisi zavira bodisi vzpodbuja ustvarjalnost in inovativnost svojih zaposlenih. Za uspešnost organizacije je ključna motivacija vseh zaposlenih, ne le vodilnih. Pomemben je vpliv organizacije na posameznika. Če vodilni najnižje plačane neustrezno obravnavajo, je to slabo izhodišče za celotno organizacijo. Vpogled v vsakdanjo prakso obeh industrijskih organizacij kaže odraz teorije v praksi.

Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti je v sodobni družbi ena izmed izjemno pomembnih usmeritev, vprašanje je le, koliko se tega v Sloveniji sploh zavedamo. Zato je nujno potrebno na vseh področjih, predvsem med mladimi, bodočimi zaposlenimi, poudarjati pomen uresničevanja idej v vsakdanjem življenju ter v okolju, nenazadnje tudi in predvsem v poslovnem okolju ter opozoriti na tiste, ki so lahko potencialno ustvarjalni ter inovativni. Da jih pritegnemo k sodelovanju in jih tudi ustrezno nagradimo - tudi in

predvsem tiste najslabše plačane - saj neinovativnih ljudi ni, pa je seveda korak dalje v tej smeri. Upam, da so moji izsledki alternativa sedanjosti in razmislek v prihodnje.

12 MOŽNE REŠITVE

12.1 Ključnost motiviranosti, delovne uspešnosti, zadovoljstva pri delu

Kakovost delovnega življenja je izražena v možnostih zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe, s takšnim načinom pa se obenem povečuje njihova storilnost. Zaposleni namreč svoje delovno življenje razumejo kot kakovostno le, če lahko tudi sami tvorno prispevajo k uspehu delovne organizacije. Zaradi tega je pomembna tudi identifikacija zaposlenih z organizacijo, ki je možna le, če management v tej smeri ustvari potrebno vzdušje. S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija za delo, kar se odraža v povečanem zadovoljstvu delavcev in v izboljšanju delovnih rezultatov.

V obeh obravnavanih primerih se kakovost delovnega življenja posameznih segmentov delovne sile razlikuje glede na njihovo vpetost v dano organizacijsko strukturo. Kakovost delovnega življenja je v obeh obravnavanih primerih najslabša pri tistih delavcih, ki opravljajo najtežja dela, ki so tudi slabo plačana. Njihov edini motiv je plača, ustvarjalnost jih ne zanima. Zanimala bi jih, v kolikor bi bila vzpodbujena s finančnimi nagradami. Možnost dodatnega zaslužka ob inovativnosti bi pri delavcih, ki si skušajo s plačilom zagotoviti boljši gmotni položaj, presegla tudi dano organizacijsko strukturo, pod pogojem, da bi jo vodstvo omililo z dvigom kakovosti delovnega življenja, na primer formiranja krožkov kakovosti.

12.2 Prepoznati povečano intenzivnost dela kot problem

Ker postaja sodobno poslovno okolje v njem delujočih delovnih organizacij vse bolj nestabilno, skušajo organizacije oziroma podjetja v njem predvsem preživeti. Svoj obstoj neredko skušajo obdržati s povečevanjem intenzivnosti dela, ki bi naj dvignila profitabilnost podjetja oziroma organizacije. Ker pa je zmogljivost zaposlenih možna le

do določene meje, takšen način povzroča le kratkoročno profitabilnost, saj zaposleni povečane pritiske zmorejo zgolj določeno obdobje, nato pa prihaja do absentizma, fluktuacije, opustitve dela in posledično tudi do odpustitve z dela. V obeh obravnavanih industrijskih organizacijah se z naštetimi primeri vrsto let srečujejo vsakodnevno, predvsem pri slabo plačanih delavcih, kajti mnogi ne vzdržijo dodatnih pritiskov.

Razmislek v smeri, da je povečana intenzivnost dela zaradi profitabilnosti kratkoročno učinkovita, dolgoročneje pa škodljiva, pomeni eno od možnih rešitev, v smislu, da je obe obravnavani delovni organizaciji ne uporabljata, ker je že obstoječa intenzivnost dela vprašljiva.

12. 3 Prilagoditev organizacijske strukture in uvedba delavcu prijaznejših oblik dela

Organizacijska struktura z njej prilagojeno strukturo oblikovanih delovnih mest in nalog je ključnega pomena, saj je vsakemu zaposlenemu z njemu lastnim, torej določenim položajem v delovni organizaciji določena njegova vloga v taisti. Od pozicioniranja delovnega mesta je odvisna vpetost določenega delavca v delovno okolje, ki je glede na samo organiziranost organizacije največkrat hierarhično pogojena. Hierarhija v organizaciji največkrat pomeni tudi stopnjo možnosti odločanja; hierarhično visoko piramidalna organizacijska struktura z vodstvom na vrhu, ki diktira od zgoraj navzdol, je specifična dobršnega dela slovenskih (predvsem industrijskih) delovnih organizacij, v katerih tisti, ki so hierarhično nizko oziroma najnižje, trpijo med drugim tudi zaradi odsotnosti možnosti odločanja.

Uvedbe delavcem prijaznejših oblik dela, spremembe v zvezi z alternativno razporeditvijo delovnega časa in spremembe v vodenju so ob prioritetah managementa, ki svoje zaposlene razume kot lasten nezamenljiv vir, ključne za spremembo same organizacijske strukture, kar pomeni sploščitev visoko piramidalne organizacijske strukture v nizko piramidalno, v kateri so zaposleni pri svojem delu glede na svoj položaj enakovrednejši, kot so bili. Delavcem prijaznejše oblike dela so poenostavljanje dela,

kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti, širitev delovnih nalog, obogatitev dela. Spremembe v zvezi z alternativno razporeditvijo delovnega časa zajemajo gibljivi delovni čas in krajši delovni teden.. Spremembe v vodenju so lahko ciljno vodenje, delo v avtonomnih delovnih skupinah. Ob določeni organizacijski kulturi kot temeljni vrednoti in prepričanju članov organizacije ter ob danih organizacijskih pogojih, ki kažejo na to, kako so posamezna dela v delovnem procesu med seboj povezana v zaokrožene celote, zaposleni pridobijo povečan občutek lastne vrednosti, zaradi katere se identificirajo z organizacijo ter bolje opravijo svoje delo. Posledica je večja storilnost in posledično večja profitabilnost. Po Svetliku (1998) je ena izmed rešitev v načinu oblikovanja dela. V vsakdanji praksi najpogostejši načini oblikovanja dela, ki težijo k povečanju delovne uspešnosti in povečanju zadovoljstva delavcev, so gotovo ključni. Razdeljeni so na tiste, ki postavljajo v ospredje organizacijsko tehnične spremembe, na tiste, ki zahtevajo spremembe v vodenju in pa delo v skupinah oziroma teamih. Pomembni so premiki v smislu organizacijsko tehničnih sprememb, kot so poenostavljanje dela (angl. job simplification); kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti (angl. job rotation), dodajanje oziroma širitev delovnih nalog (angl. job enlargement). Pomembno je poudariti, da je kroženje med delovnimi nalogami, s katerim se poveča storilnost dela, primerna zgolj v okviru delovnih skupin oziroma timov. V takšnih razmerah je potrebno zmanjšati pomen individualnega ter povečati pomen skupinskega nagrajevanja.

Pri spremembah v vodenju je izjemnega pomena ciljno vodenje, kar pomeni, da ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih. Podkrepljeno je z zahtevo, da morajo imeti delavci besedo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo.

Potrebno bi bilo nameniti večjo pozornost zaposlenim, ki so na hierarhični lestvici povsem spodaj, torej pri dnu, saj je njihova kakovost delovnega življenja nizka tudi na račun organizacijske strukture.

Spoznanje v smeri, da se z uvedbo delavcu prijaznejših oblik dela in s spremembo oziroma prilagoditvijo dane organizacijske strukture v delovni organizaciji poveča občutek pripadnosti zaposlenih slednji, kar posledično dviga storilnost in profitabilnost celotnega podjetja oziroma organizacije, je ena izmed možnih rešitev, ki je ne gre zaobiti.

Vpliv organizacijske strukture na (ne)uspešnost poslovanja organizacij v ekonomskem smislu, kar še posebej prihaja v ospredje v nestabilnih časih, v katerih se znajde organizacija oziroma podjetje, je zanimiv tudi zaradi vprašanja, v kolikšni meri sta zaradi dane organizacijske strukture blokirani ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Zaznavanje problemov, skozi zasledovanje prisotnosti oziroma odsotnosti inovativnosti v dani organizacijski strukturi, ob iskanju alternativ za dvig kakovosti delovnega življenja s posledičnim dvigom storilnosti ter posledičnim dolgoročnim preživetjem organizacij s posledično večjim tržnim deležem, je možnost razreševanja mnogih vsakodnevnih problemov.

12. 4 Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih

Zaradi nujnosti prehoda v na znanje temelječo družbo, ki Slovenije vsekakor ne sme in očitno tudi ne more (več) zaobiti, je nujno zavedati se lastnih potencialov. V poslovnem okolju slednje pomeni, da se morajo delujoča podjetja oziroma organizacije zavedati lastnega potenciala, ki je skrit v njim lastnih kadrovskega virih; spoznati zaposlene kot vir znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti, je ena ključnih rešitev sodobnega managementa, kako dolgoročneje preživeti v logiki trga, ki jo nenazadnje pretresa nova, komaj začeta gospodarska kriza svetovnih razsežnosti.

Spoznanje, da je takoimenovani intelektualni kapital oziroma znanje človeških virov v ekonomiji znanja strateškega pomena, je zagotovo ključna rešitev preživetja v porajajočih se vse bolj nestabilnih razmerah vse bolj krute logike domačega in tujega oziroma svetovnega trga.

Pomembno je opozoriti na dejstvo, da marsikdo izmed zaposlenih zaradi lastne determinirane organizacijske vpetosti nima kaj dosti možnosti biti inovativen, četudi nemara je; organizacijska struktura ga namreč duši in preprečuje izrabo njegovih potencialov. Da brez takšnih neizkoriščenih potencialov zaposlenih, ki se izgubljajo tudi in predvsem zaradi organizacijske strukture, slovenska podjetja oziroma organizacije same sebi zapirajo pot v družbo znanja in s tem pot tako do lastnega preživetja kot do preživetja svojih zaposlenih, torej delavcev, predvsem tistih najslabše plačanih, ki imajo že sedaj malo oziroma skoraj nič, pa je nemara eden glavnih, še neodstrtih problemov.

12. 5 Uvedba finančnih nagrad za ustvarjalnost in inovativnost

Izhajajoč iz analize (Ilič 2004) je mogoče sposobnosti, znanje in intelektualni potencial iz zaposlenih izvabljeni oziroma zagotavljati tudi s stimulativnim nagrajevanjem, tj. sistemom denarnih in nedenarnih nagrad, usmerjenim v nagrajevanje delovnih in inovativnih dosežkov zaposlenih. Vzporedno z znanjem tako postaja tudi nagrajevanje vse opaznejši strateški element konkurenčnosti (slovenskih) podjetij.

Navedeno je pravzaprav poglavitna rešitev porajajočih se kompleksnejših problemov. Povsem empirično (skozi obravnavana primera dveh industrijskih organizacij oziroma steklarn) pa so ugotovitve očitne: delavci obeh steklarn za svojo ustvarjalnost in inovativnost pričakujejo pošteno plačilo; v nasprotnem primeru jih inovativnost ne zanima oziroma so zmožni svoje ustvarjalne in inovativne potenciale raje zadržati zase.

Vprašanje je, kdaj bodo določena slovenska podjetja slednje opazila kot priložnost in to tudi izkoristila kot svojo prednost. Opiraje se na izsledke (Ilič 2001) čim večja je koncentracija moči in oblasti v podjetju, tem manjša je vloga posameznika v podjetju nasploh, kar se kaže tudi v manjši spodbudi posameznikov za inoviranje v velikih podjetjih - zmore Slovenija, naklonjena razvoju srednje velikih in malih podjetij, na področju inovativnosti doseči celo več, kot zmore pričakovati. Ob predpostavki, da bo na področju inovativnosti ter stroke nasploh upoštevala sugestije svojih in ne tujih strokovnjakov ter da bo presegla svoje siceršnje slabosti - ena takšnih je gotovo slabo

plačana delovna sila, ki zaradi danega položaja izgublja lastno perspektivo, potencialne in ustvarjalnost, posledično z njimi pa pravzaprav izgublja družba kot celota.

13 SKLEPNE UGOTOVITVE

Glede na ključnost razmišljanj vodilnih slovenskih strokovnjakov je pomembna takoimenovana strateška usmerjenost managementa, ki se kaže v ustvarjanju novih delovnih mest, v oblikovanju prizadevanja k razvoju podjetja in ustvarjanju nove, dodane vrednosti, ne pa k zmanjševanju zaposlenih, krčenju programov in ohranjanju podjetja na robu preživetja. Merila za presojo uspešnosti vodstva bi se morala zrcaliti predvsem v zgoraj navedenih pozitivnih usmeritvah. Vloga sodobnega managementa ni toliko v tem, da sam rešuje probleme, temveč bolj v tem, da zna poiskati in usposobiti sodelavce za ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji. Kakovost in sposobnost managerjev sta torej dve glavni determinanti uspešnosti organizacije, ki nista nikdar preseženi.

Izhajajoč iz predpostavke, da je človek predvsem socialno bitje, čigar nagnjenost k organizaciji in organiziranju mu je prirojena in glede na učinke, ki jih organizacija oziroma njena organiziranost za ljudi dejansko predstavlja, se ob predpostavki, da sodelovanje ljudi pri vsakršni dejavnosti zahteva usklajevanje individualnih aktivnosti, ne moremo mimo dejstva, da so si posamezniki med seboj različni, čeprav enotno delujejo in so na videz enaki. Njihova znanja in njihovi notranji potenciali so različni in tudi v očeh sodobnega (slovenskega!) managementa so vse bolj zanimivi kot ustvarjalni potencial, ki zmore biti tudi inovativen.

Teza, ali neka dana organizacijska struktura duši oziroma vzpodbuja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, je v diplomskem delu skušala svojo potrditev dobiti tudi v obravnavi dveh industrijskih organizacij. Ni namreč vseeno, kakor je neka organizacija zgrajena. Ob razumevanju strukture, ki ji botruje sam razvoj organizacijske teorije, pa se je v razmisleku o nujnosti ustvarjanja pogojev za razvoj ustvarjalnosti pomembno zamisliti predvsem nad tem, da inovativnost, ki posledično pomeni dvig profitabilnosti, v slovenskih podjetjih (od njih je pravzaprav odvisna usoda njenih zaposlenih in posledično usoda države in njenega prebivalstva nasploh), še vedno ni ustrezno spodbujana in

nagrajevana, kljub prizadevanjem slovenske stroke (Ilič in Svetlik 2004). Slednja v svojih izsledkih že nekaj let intenzivno opozarja, da je inovativnost strateškega pomena.

Začetki industrializacije so preteklost in nekoč bo preteklost tudi samo postindustrijsko obdobje. Nekoč številne tovarne danes usihajo, porajajo se tudi nove. Kar je bilo nekoč izjema, dandanes postaja pravilo, tudi v smislu nenehne širitve urbanega okolja s pripadajočo infrastrukturo. V ta sklop nedvomno sodi prisotnost delovnih organizacij, ki so si med seboj bodisi podobne bodisi se razlikujejo, nenazadnje tudi po svojem življenjskem obdobju, kar omogoča preživetje vsem tistim, ki tako in drugače vsakodnevno odpirajo in zapirajo njihova vrata. Mnogi izmed njih, torej tim. "modroovratniški delavci", za skromno plačilo delajo v težkih razmerah, profitno naravnani management pa marsikje še povečuje njihovo intenzivnost dela. Da so delavci lahko za organizacijo ključnega pomena, v kolikor bi management zmožni prepoznati njihovo ustvarjalnost, ki jo največkrat blokira dana organizacijska struktura z determiniranostjo dela, ki ga opravljajo, ob vzpostavitvi sistema stimulativnega nagrajevanja s področja inovativnosti, ki bi posledično pomenil dvig dohodka tako inovativnim zaposlenim kot sami delovni organizaciji, pa je drobna ustvarjalna in inovativna misel, ki se spreminja v dejstvo.

Glede na to, da so naša življenja nenazadnje sestavljena iz nenehnih iskanj, naj bo metaforično eno takšnih tudi posledično iskanje povsem sodobnih rešitev v smislu primerjalne analize dveh slovenskih industrijskih organizacij, ki jima grozi možno izginotje. V zaključku pričujočega dela se skozi zastavljeno tezo nakaže potrditev, namreč da določena organizacijska struktura blokira ustvarjalnost in inovativnost. Rešitev je nemara tudi v spremembi organizacijske strukture, v smislu nadomestitve visoko hierarhične strukture z nižjo, vendar je ključni odgovor prepuščen menedžmentu, v upanju, da se bo slednji, v kolikor ni na prevelikem razpotju, v bodoče znašel na pravi poti; kar naj ne bi bila pot zgolj ekonomskega profita, temveč kompromisna - in vsekakor nenazadnje tudi v menedžerskem smislu inovativna pot, blizu dejanskega upravljanja s človeškimi viri.

Predpostavka, ki je predvidevala, da bolj kot je delovna organizacija strukturno organizirana kot visoko piramidalna, tem manjša je odzivnost zaposlenih v smislu inovativnosti in obratno, je potrjena. Primerjalna analiza je skozi študijo primera dveh industrijskih organizacij, v vse bolj nepredvidljivem okolju delujočih istočasno na sorodnem poslovnem področju in izpostavljenih enakim zakonitostim trga, tako domačega kot tujih, pokazala, da igra organizacijska struktura precejšnjo vlogo pri dvigu profitabilnosti podjetja oziroma organizacije. Toga, hierarhično organizirana delovna mesta narekujejo določeno specializacijo dela, ki na delavce deluje monotono in utrujajoče, posledično njihova storilnost pada, obenem pa jim strogo določeno delo v hierarhiji onemogoča razvijanje njihovih neizkoriščenih potencialov. Slednji se zmorejo razviti v nizko piramidalni strukturi z delom v skupinah oziroma timskim delom; v takšnih delovnih okoljih se zmorejo delavci pri svojem delu ustvarjalno izraziti in biti celo inovativni. Pri delu v skupinah je namreč mnogo več možnosti za izražanje ustvarjalnosti in neizkoriščenih potencialov kot v hierarhično visoko piramidalni organizaciji z vodstvom na vrhu in z vodji delavcem oziroma kjer je vse že vnaprej strogo določeno.

Teorija je bila v obravnavanem primeru vodilo empirije, med drugim s ključnimi poudarki na delavcu, vpetem v organizacijski proces; njegovo že zdavnaj določeno usodo pa ob teoretičnem opozarjanju na številne zakrite probleme gre ne le razumeti, temveč poskušati spremeniti. Spremembe se vsekakor ne morejo zgoditi čez noč, saj je zanje pomembno posedovanje znanja. Znanje je mogoče unovčiti in slovenska podjetja si prizadevajo ustrezati evropskim in svetovnim trendom ter živeti kot podjetja, sposobna dolgoročneje preživeti v na znanju temelječi družbi. Teoretične razprave v tej smeri so že nakazale v pravo smer, praktične izkušnje pa kažejo, da gre za nekakšne vrzeli. Ena izmed njih je gotovo odsotnost večje inovativnosti v slovenskih podjetjih; vzrok je tudi organizacijska togost, ki največkrat duši zaposlene in jih namesto v nujno ustvarjalnost potiska v pasivizacijo. Posledice se kažejo v nizki intenzivnosti dela, v nizki profitabilnosti, v nizkem tržnem deležu, v zaostajanju za konkurenčnejšimi podjetji, v prestrukturiranju, v odpuščanju zaposlenih, v večji revščini že tako revnih, v izgubi industrijskega miru, v socialnih nemirih, v vse bolj nestabilni državi. Alternativa temu je

nedvomno zaposlene končno v resnici spoznati kot najpomembnejši vir inovacij, organizacijsko strukturo prilagoditi tako, da se njihovi potenciali ne bodo več izgubljali in omogočiti pritegnitev zaposlenih v odločanje.

V zaostrenih gospodarskih razmerah je lahko organizacijsko sodobno zasnovano podjetje, kjer bi delavec lahko razvijal svojo inovativnost in bil zanjo tudi ustrezno nagrajen oziroma plačan, nekakšen "izgubljeni ključ do polne shrambe", ki ga glede na izsledke slovenskih strokovnjakov očitno kratkovidno slovensko gospodarstvo še vedno išče na napačnem mestu.

14 LITERATURA

Antončič, Vojko, Sonja Drobnič, Ivan Svetlik in Veljko Rus. 1984. *Tokovi zaposlovanja*. Kranj: Moderna organizacija.

Argyriy, Chris. 1957. *Personallity and Organization*. New York: Harper and Brothers.

Becker, Helmut L. 1993. *Die Unternehmerpersoenlichkeit*. Ehningen bei Boeblingen: Expert Verlag, Stuttgart: Taylorix.

Becker, Hermann. 1993. *Was ist Controlling, was dar es nicht sein?: ein Leitfadent fuer Planungs-Verantwortliche und Controller*. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.

Bohinc, Rado, Borut Bratina in Marija Hilda Pivka. 1993. *Gospodarsko pravo; zapiski s predavanj*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.

Bohinc, Rado. 1993. *Upravljanje gospodarskih družb*. Ljubljana: Lege artis.

Braverman, Harry. 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

Steklarna Hrastnik. 1995. *Brošura ob 130-letnici Steklarne Hrastnik*. Interno gradivo.

Steklarna Rogaška d.d. 2008. *Brošura Steklarne Rogaška d.d.* Interno gradivo.

Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija / Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.

Drucker, Peter. 1990. *Managing the Non-profit Organization; Principles and Practice*. New York: Harper Business.

Fayol, Henry. 1950. *Administration Industrielle et generale*. Pariz: Dunod.

Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.

Glazer, Jože, Alenka Kajzer, Ivan Svetlik in Martina Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Sindikato KNG Slovenije. 2008a. *GLAŽAR, interno glasilo (35)*.

--- 2008b. *GLAŽAR, interno glasilo (36)*.

Goerg, Bernhard. 1989. *Zukunft des Managers – Manager der Zukunft*. Wien: Verlag Carl Ueberreuter.

Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

Handy, Charles. 1985. *Understanding Organizations*. Penguin Business.

Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2001. *Sociologija; teme in pogledi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Hazl, Vanja, Anja Kopač in Ivan Svetlik. 2002. *Evropska politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Heady Christopher. 1997. *Household Transitions at the Dynamics of Social Exclusion*. Dostopno prek: <http://www.staff.lboro.ac.uk/~sssdm/cologne.htm/> (18. december 2008).

Herzberg, Frederick. 1966. *Work and the Nature of Man*. New York: Crowell.

Ignjatovič, Miroљjub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.

Ilešič, Marko. 1992. *Nova pravna ureditev družb v Sloveniji*. Koper: Gradivo slovenskega inštituta za management za šolo korporacijskega prava.

--- 1996. *Pravo Evropske skupnosti*. Maribor: Praktikum.

Ilič, Branko. 1999. *Kakovost delovnega življenja in značilnosti medorganizacijske mobilnosti zaposlenih v Sloveniji. Kakovost življenja; stanja in spremembe*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.

--- 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.

--- 2006. Pomen patentov v družbi znanja: socioekonomske implikacije za podjetja in družbo. *Teorija in praksa* 43 (3-4): 507–520.

Ilič, Branko in Ivan Svetlik. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.

Iršič, Matjaž in Dušan Radonjič. 2006. *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.

Ivanko, Štefan. 1982. *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: VEKŠ.

Jadek Pensa, Dunja. 2008. *Znamka, njen ugled in varstvo*. Ljubljana: Uradni list republike Slovenije.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik/Studio Marketing.

--- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kast, Fremont E. in James E. Rosenzweig. 1985. *Organization and Management: Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw Hill.

Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Kavčič, Bogdan, Jure Kovač in skupina avtorjev. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.

Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kramberger, Anton. 1999a. *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.

--- 1999b. *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.

Krisper-Kramberger, Marija, Krešo Puharič in Lojze Ude. 1994. *Zakon o industrijski lastnini s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.

Lipičnik, Bogdan. 1998. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Marcen, Alojz. 1994. 200 let tradicije. *Vitrum, časopis Steklarne Hrastnik*.

Maslow, Abraham. 2001. *O životnjim vrednostima; izabrani eseji o psihologiji vrednosti*. Beograd: Žarko Aljbulj.

Mayo, Elton. 1955. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

--- 1957. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge Kagan Paul LTD.

McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. London: The M.I.T. Press.

--- 1967. *Leadership and Motivation*. London: The M.I.T. Press.

Mesner-Andolšek, Dana. 1995a. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 1995b. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations; A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.

Morgan, George. 1986. *Images of Organization*. London: SAGE.

Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mulej, Matjaž. 2007. *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.

Musek Lešnik, Kristijan. 2007. *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: IPSOS.

Ovsenik, Jožef. 1999. *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.

Parsons, Talcold. 1951. *The Social System*. Glencoe: The Free Press.

Rus, Veljko. 1990. *Socialna država in družba blaginje*. Ljubljana: Domus.

Sociološke teme; študijsko gradivo. 1987. Ljubljana: Zveza organizacij za tehnično kulturo Slovenije.

Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: GV 1999.

Steklarna Hrastnik d.d. Dostopno prek: <http://www.steklarna-hrastnik.si/> (19. november 2008).

--- 2002. *STEKLAR, glasilo poslovnega sistema Steklarne Hrastnik d.d.*

--- 2003. *STEKLAR, glasilo poslovnega sistema Steklarne Hrastnik d.d.*

--- 2006. *STEKLAR, glasilo poslovnega sistema Steklarne Hrastnik d.d.*

--- 2008. *STEKLAR, glasilo poslovnega sistema Steklarne Hrastnik d.d.*

Steklarna Rogaška d.d. Rogaška Slatina. Dostopno prek: <http://www.stek-rogaska.si> (27. marec 2009).

Stinchcombe, Arthur. 1968. *Constructing Social Theory*. New York: Harcourt.

Svetlik, Ivan. 1985. *Brezposelnost in zaposlovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.

--- 1996. *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Taylor, F. Wislow. 1911. *The Principles of Scientific Management*. ZDA.

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.

--- 1976. *Privreda i društvo I, II*. Beograd: Prosveta.

Zabel, Bojan. 1994. *Zakon o varstvu konkurence s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.

Zaposlovanje, približevanje Evropi. 1994. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Zaposlovanje; perspektive, priložnosti, tveganja (zbornik). 1992. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Sindikatski ZSVS. 2009. Dostopno prek: <http://www.sindikatski-zsvs.si/> (18. februar 2009).

PRILOGE

Priloga A: Anketa o pripadnosti delovni organizaciji

ANKETNI VPRAŠALNIK

Danijela Zupan, absolventka kadrovske-menedžerske smeri sociologije Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani p r I p r a v l j a m diplomsko delo z naslovom VLOGA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PRI SPODBUJANJU INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH: PRIMERJALNA ANALIZA.

Moja analiza je večplastna, zaradi pridobitve zasledovanih podatkov sem sestavila anonimni anketni vprašalnik; vljudno Vas prosim, da si vzamete nekaj minut Vašega dragocenega časa in na priloženem anketnem vprašalniku označite odgovor, za katerega ste se odločili.

Za Vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

S spoštovanjem!

1. VAŠ SPOL? (prosim, označite)

- moški
- ženski

2. VAŠA STAROST?

- do 20 let
- od 20 do 30 let
- od 30 do 40 let
- od 40 do 50 let
- od 50 do 60 let

3. VAŠA DOKONČANA IZOBRAZBA (okvirno)?

- osnovnošolska
- poklicna oziroma srednješolska
- višješolska in več

4. ČAS VAŠE ZAPOSLOTITVE V PODJETJU?

- med 1 in 5 let
- med 5 in 10 let
- med 10 in 20 let
- več kot 20 let

5. VAŠ ODNOS DO PODJETJA, V KATEREM STE ZAPOSLENI...?

- svojega podjetja nimam preveč rad(a)
- svoje podjetje imam rad(a)
- svoje podjetje imam rad(a) in mi ni vseeno, kaj se dogaja z njim
- do svojega podjetja nimam posebnega odnosa, le delam v njem

6. KAJ VAS KOT ZAPOSLENO OSEBO V VAŠEM PODJETJU NAJBOLJ MOTI?

- nizke plače
- težke delovne razmere
- nimam možnosti odločanja

7. ALI MENITE, DA BI LAHKO NA VAŠEM DELOVNEM MESTU KAJ IZBOLJŠALI? ALI MENITE, DA BI VODSTVO PODJETJA UPOŠTEVALO VAŠE PREDLOGE? (Prosim, označite oba sklopa odgovorov.)

- menim, da ne morem ničesar izboljšati
- menim, da lahko kaj izboljšam
- menim, da bi vodstvo upoštevalo moje predloge
- menim, da vodstvo mojih predlogov ne bi upoštevalo.

8. BI ZAPUSTILI VAŠE PODJETJE, V KOLIKOR BI SE VAM PONUDILA PRILOŽNOST, GLEDE NA PODANE VZROKE?

- podjetja ne bi zapustil(a)
- podjetje bi zapustil(a) zaradi: nizkih plač
- podjetje bi zapustil(a) zaradi težkih delovnih razmer
- podjetje bi zapustil(a) zaradi tega, ker nimam nobene možnosti odločanja
- podjetje bi zapustil(a), ker nimam možnosti ustvarjalnosti
- podjetje bi zapustil(a) zaradi slabih delovnih odnosov.

9. KAKO POGOSTO RAZMIŠLJATE O NOVI OZIROMA DRUGI SLUŽBI?

- včasih
- pogosto
- vsak dan.

Priloga B: Intervju na temo inovativnosti in blokadah slednje

Intervju na temo inovativnosti in blokadah slednje je bil izveden v Steklarni Hrastnik, d.d. in sicer z dolgoletnim vodjo oblikovanja in razvoja Slavkom Marcenom, med drugim tudi "očetom" internega glasila delavcev hrastniške steklarne "Steklar.

Glede na to, da ste v steklarni na svojem področju pravzaprav pionir sodobnega industrijskega oblikovanja in v samem podjetju prisotni domala štiri desetletja, ob dejstvu, da je vaše delo na področju ustvarjalnosti in inovativnosti za Steklarni Hrastnik nenazadnje vrsto let zagotavljalo promocijo in profit - kaj menite o ustvarjalnem razvoju in inovativnosti danes?

Pravega razvoja ni več, je ustavljen, in inovativnost, ki je bila vrhunska, je sama sebi namen, in to odkrito povem, tudi če se bom s tem komu "v vrhovih" grdo zameril.

Glede inovativnosti naj nasujem, zgolj v ilustracijo, nekaj podatkov: skupno približno število pripravljenih projektov s področja inoviranja v hrastniški steklarni je bilo 600, realiziranih pa 360; realiziranih proizvedenih steklenih izdelkov iz taistih projektov, prodanih na trgu Evrope in drugod po svetu, približno 15 milijonov, v obdobju med l. 1966 in l. 2008. Vendar je bolj kot ob vprašanju prestrukturiranja celotne steklarne pomembno, že kar v nebo vpijoče dejstvo, da so mnogi sposobni zaposleni zapustili podjetje in da še zmeraj odhajajo... In: tradicija, znanje, ljudje ter trgi so ključni! Gre za t.im., enkratni vstopni prag, ki je potencial hrastniške steklarne, ki ga ni kjerkoli!

Takšne steklarne, kot je Steklarna Hrastnik d.d., namreč v Sloveniji ni. Hrvaška ima nekaj malega, Italija jih praktično nima več, v Franciji jih ni, enako v Nemčiji takšnih steklarn denimo ni, drugje pa so na višjem nivoju.. Res, potrebna bi bila tudi kakšna raziskava, denimo globalna obdelava, kaj točno počne konkurenca. Toda v danih razmerah je vse prevečkrat to tako "... kot če bi lisjak čuval kure, ki jih je prej pokradel..." Pomembna je skratka politika podjetja; pomembna je prava strategija podjetja. Leta 2010 bo hrastniška steklarna beležila 220 let svojega obstoja. Blagovna znamka s tradicijo, le obžalovanja vredno je ,naključnemu opazovalcu in raziskovalcu nasploh, ki poprej sprašuje, primerja, ocenjuje..., da je dolga leta značilni prepoznavni

znak - dvojni modri H – bil zamenjan; menda se je prvotna prepoznavnost zaradi tega nekoliko izgubila, so mi vedeli povedati naključno vprašani.

Skratka, inovacij ni več, a če bi takšne, kot bi morale biti v določenem prostoru in času, bile, bi se hrastniški steklarni, kar vam lahko povem kot dolgoletni vodja oblikovanja in nasploh znanja za razvoj, dobro pisalo tudi v časih, ki prihajajo in ki niso rožnati. Sam sem vesel, da sem čistost oblikovanja elementov iz stekla med drugim (na)učil ne le svojih številnih sodelavcev, temveč tudi študente Akademije za likovno umetnost – fakultete za oblikovanje Univerze v Ljubljani... Sodelovanje s standardi ALU bi morala biti po mojem skromnem mnenju ena od politik hrastniške steklarne...”

V časopisnem članku “Steklo kot materija, ki se nikoli ne izčrpa” je bila posebna pozornost namenjena ravno vam kot dolgoletnemu vodji oblikovanja in znanja za razvoj, saj ste sodelovali pri številnih projektih na področju inovativnosti in bili zaslužni za številne odmevne udeležbe hrastniške steklarne na pomembnih tujih sejnih, kot je bil na primer “Ambiente 2007”, nadalje odmevna razstava na Danskem l. 2008 (“Europeen glass context 2008”), pa tudi na domačem prizorišču (“Dan stekla in svetlobe” l. 1997 v Hrastniku) in še in še bi se dalo naštevati v tej smeri.

Ah, pustite, deluje sila zvoneče, v resnici pa se za naštetim – priznam, da sem tudi sam včasih presenečen, če se “ozrem nazaj”- skrivajo lepa leta, ko sem lahko skupaj s sodelavci zmožel uresničiti marsikatero idejo.

A ker se mi zdi pomembno, če me že sprašujete, povedati še kaj več, vam bom naštel še, kaj je moteče v denimo hrastniški steklarni, no, verjetno je tudi marsikje drugod tako...

Prav, kaj se vam zdi ključnega pomena?

Denimo fenomen nizkih plač v Steklarni Hrastnik, ki ni od včeraj in **prave** krivde zanje ne nosi sedanja uprava. Spomniti velja, da je uprava pod Stojanom Binderjem v času tranzicije (1992–1997) reševala Steklarno Hrastnik z veliko podporo in odrekanjem zaposlenih. Obljube o boljšem jutri se žal nato niso uresničile oziroma se je politika

nadaljevanja nizkih plač v hrastniški steklarni nadaljevala tudi po njegovem odhodu. Vse skupaj se je dogajalo v času, ko so mnoga zasavska podjetja svojim zaposlenim zmogla zagotoviti višje plače, kar je povzročilo odliv nekaterih zaposlenih iz steklarne drugam oziroma tja, kjer so plače glede na pomemben prihodek od certifikatov zaposlenih (delnice so marsikje strmo naraščale) visoke brez bistvene povezave z rezultati dela, na primer v premogovništvo in v elektrarno. Gre za realnost, s katero se zaposleni v hrastniški steklarni dnevno srečujejo, zato jim motiviranost pada, enako s pripadnostjo delovni organizaciji sami, tudi razmišljanje o event. ustvarjalnosti in inovativnosti jim je tuje oziroma jih ne zanima, če pa že, pa skozi vprašanje v smislu marsikaj vem, si marsikaj zamislim, a ne povem, saj mi tako ne bi plačali...

Kaj menite o organizacijski strukturi “vaše” steklarne?

Na kratko bi se temu reklo: organizacijska nedorečenost. Za razliko od nekdanje organiziranosti Steklarne Hrastnik (skupina, Vitrum, Opal) je sedanja organiziranost (podatek je za l. 2008) nedorečena, vsaj kar se kompetence tiče. Vloga direktorja je menda “še vedno v zraku” med odgovornostjo in kompetencami, zato obljubljena “nova organizacija” nikakor ne more zaživeti, kot bi si marsikdo želel, kar seveda ni dobro izhodišče za uspešno poslovanje. Potrebni bi napori v smislu “doreči vse skupaj”...

Opažate kakšne premike na bolje v tej smeri oziroma: kaj menite, kako bo na tem področju v bodoče?

Predvsem je žal opazna nekakšna odtujenost ciljev uprave in lastnikov.

Vse od nastopa mandata Stojana Binderja v letu 1992 - ne smemo pozabiti, da je omenjeni kot direktor tiste čase rešil steklarno v Hrastniku gotovega propada! - ter vse do njegovega odhoda so bili zaposleni Steklarne Hrastnik d.d. protagonisti obstoja steklarne, tudi ob sloganu “Naše steklarne ne smemo zapraviti”. Danes se počutijo odtujene, kot da delajo v “tujem” podjetju, kjer nimajo vpliva, tudi prihod sedanjega direktorja Romana Strgarja ni mogel omiliti stanja v smislu vzpodbud za kvalitetnejše pristope k novim delovnim izzivom...

Trg pa je čedalje bolj neizprosen; videli bomo, skratka, vsi skupaj, kaj bo prinesla, nekateri pravijo da nezavidljiva prihodnost...

Priloga C: Raziskava

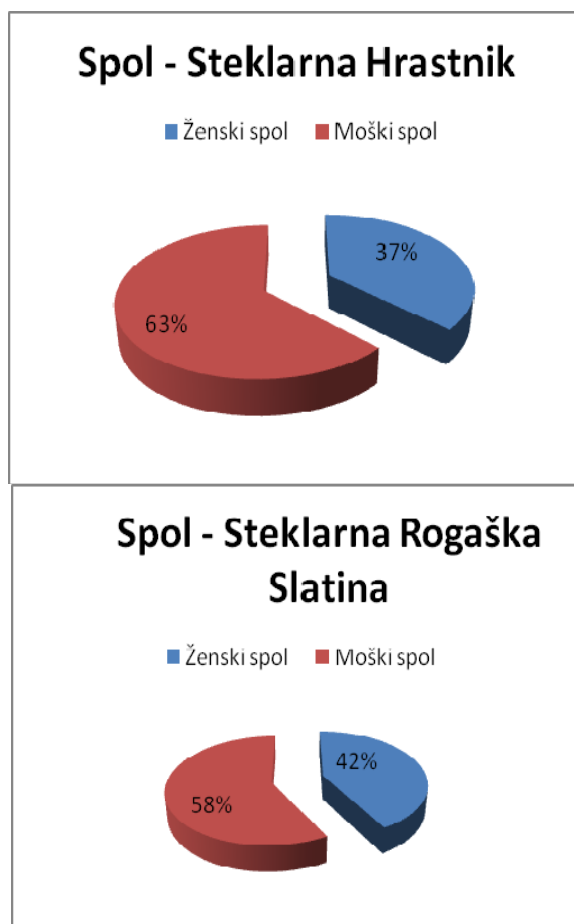
Anketiranci po spolu v Steklarni Hrastnik in v Steklarni Rogaška

Graf C.1 prikazuje odstotek moških in odstotek žensk med anketiranci v obeh steklarnah, ki so istočasno tudi zaposleni. V obeh primerih je bil ženski spol med anketiranimi pogosteje prisoten.

Steklarna Hrastnik: 63 % moških, 37 % žensk.

Steklarna Rogaška: 58 % moških, 42 % žensk

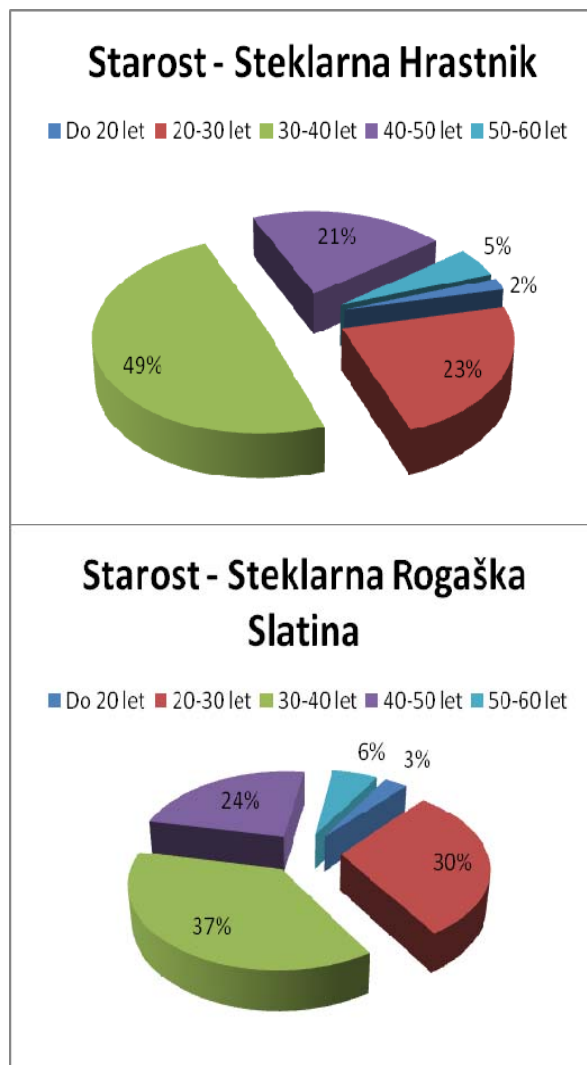
Graf C.1: Anketiranci po spolu v Steklarni Hrastnik in v Steklarni Rogaška



Anketiranci po starosti v steklarni Hrastnik in Rogaški Slatini

Graf C.2 prikazuje starost anketirancev, zaposlenih v obeh steklarnah. Iz grafa je razvidno, da je v obeh primerih največ zaposlenih v starosti med 30 in 40 let, torej v najaktivnejši dobi.

Graf C.2: Anketiranci po starosti v steklarni Hrastnik in Rogaški Slatini



Steklarna Hrastnik: do 20 let: 2 %, od 20 do 30 let: 23 %, od 30 do 40 let: 49 %, od 40 do 50 let: 21 %, od 50 do 60 let: 5 %.

Steklarna Rogaška: do 20 let: 3 %, od 20 do 30 let: 30 %, od 30 do 40 let: 37 %, od 40 do 50 let: 24 %, od 50 do 60 let: 6 %.

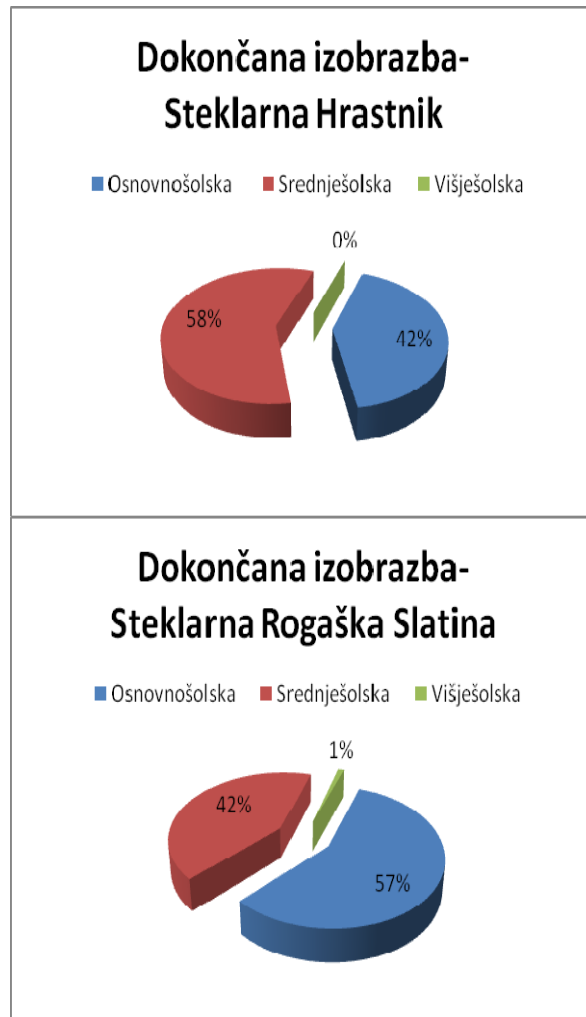
Dokončana izobrazba med anketiranci

Graf C.3 prikazuje, kakšno stopnjo izobrazbe imajo anketiranci. Opazna je razlika v primerjavi; v hrastniški steklarni jih ima največ, torej 58 % srednješolsko izobrazbo oziroma poklicno izobrazbo, medtem ko jih je največ tj. 57 % v rogaški steklarni zaposlenih anketirancev z osnovnošolsko izobrazbo. V obeh primerih višješolske izobrazbe, razen enega odstotka v Rogaški, v kolikor je podatek bil po navedbi podan točno, ni.

Steklarna Hrastnik: osnovnošolska: 42 %, srednješolska 58 %, višješolska in več: ni podatka.

Steklarna Rogaška: osnovnošolska 57 %, srednješolska 42 %, višješolska: 1 %, visokošolska: ni podatka.

Graf C.3: Dokončana izobrazba med anketiranci



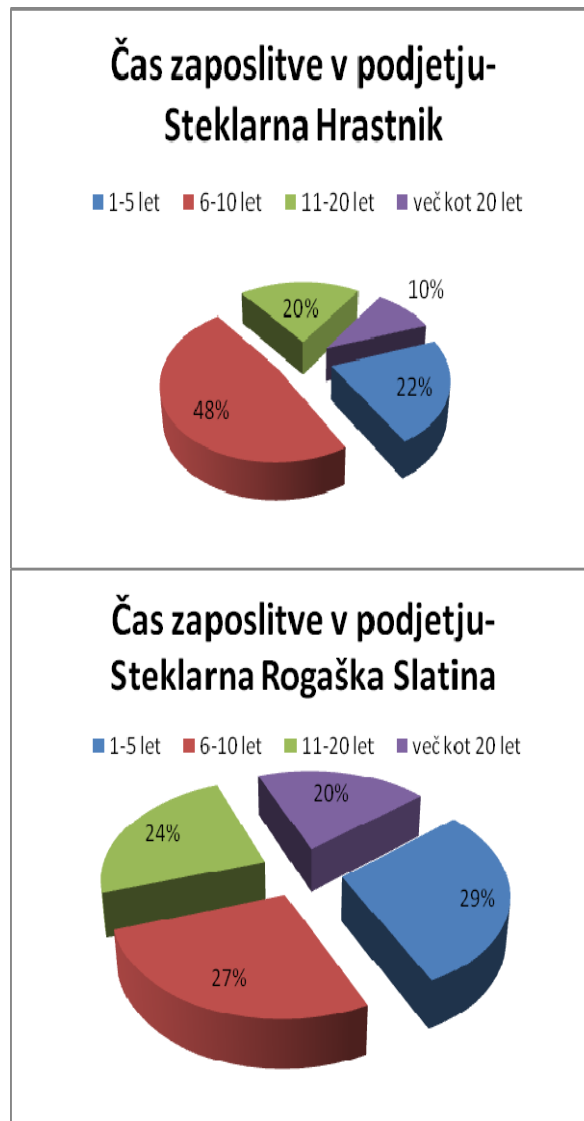
Čas zaposlitve anketirancev v podjetju

Graf C.4 nazorno prikazuje čas zaposlitve anketirancev obeh steklarn; Dobršen del jih je zaposlenih do deset let in manj, v obeh primerih je najmanj zaposlenih več kot 20 let...

Steklarna Hrastnik: med 1 in 5 let: 23 %, med 5 in 10 let: 47 %, med 10 in 20 let: 20 %, več kot 20 let: 10 %,.

Steklarna Rogaška: med 1 in 5 let: 29 %, med 5 in 10 let: 27 %, med 10 in 20 let: 24 %, več kot 20 let: 20 %.

Graf C.4 : Čas zaposlitve anketirancev v podjetju



Pripadnost delovni organizaciji anketirancev v podjetju

Na vprašanje, ali imajo svojo delovno organizacijo radi, se je na podmeno "ni mi vseeno, kaj se dogaja z njo in z menoj" v obeh primerih odzvalo največ anketirancev.

Graf "Pripadnost delovni organizaciji" ni bil izoblikovan. Vprašanje je bilo namreč odprtega tipa, anketiranci so podali zelo različna mnenja.

Najpogostejši odgovori:

- ni mi vseeno, kaj se dogaja z njo; nikdar me ničesar ne vprašajo, opraviti moram svoje delo, za marsikakšno stvar izvem dosti prepozno ali pa sploh ne
- "šefi" se vse prevečkrat vedejo samovoljno; so samovšečni in pomembni, informacije radi zadržijo zase ali pa jih povedo le delno
- če kaj vprašam svojega "šefa", mi odgovori, da bom že še pravi čas vse izvedela, da naj me ne skrbi, naj se raje brigam za svoje delo, ki ga ne opravljam najboljše
- šef pravi, da se naj raje ukvarjam s svojim delom, vodstvo se bo pa s svojim
- če bi me vprašali, kaj je dobro in kaj je slabo, bi odgovoril in dal kakšen nasvet, ker pa delam "za mašino", me nikdar nihče nič ne vpraša, razen "šef", kadar sitnari

Pričakovano vprašanje, da delavcem ni vseeno, kaj se dogaja z delovno organizacijo, je doseglo svoj namen.

Steklarna Hrastnik: 47 %

Steklarna Rogaška: 71 %

Iz navedenih procentov je razviden odstotek anketirancev, ki jim ni vseeno, kaj se dogaja z njihovo steklarno.

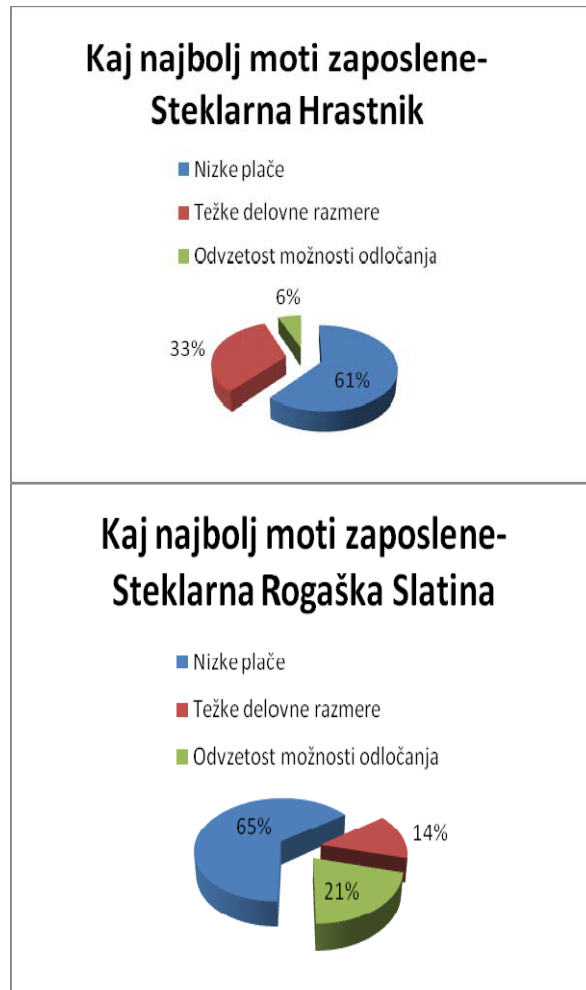
Kaj najbolj moti zaposlene?

Na vprašanje, kaj najbolj moti zaposlene, so odgovori anketirancev v obeh industrijskih organizacijah različni ob podmeni odvetosti možnosti odločanja, ob vprašanjih o nizkih plačah in težkih delovnih razmerah.

Graf C.5 nazorno kaže, da v hrastniški steklarni največje nezadovoljstvo sprožajo nizke plače, malo manj težke delovne razmere, medtem ko je odvetost možnosti odločanja zanje zanemarljiva.

Tudi v rogaški steklarni so nizke plače zastopane v največjem odstotku anketirancev, glede na odvetost možnosti odločanja pa je % anketirancev dosti višji, celo večji od % anketirancev, ki jih motijo težke delovne razmere. V Steklarni Rogaška je torej opazna večja identifikacija s podjetjem, saj se delavci že zaradi (ročno izdelanih) izdelkov identificirajo z njim in jim ni vseeno, če jih vodstvo ne vpraša po njihovih mnenjih.

Graf C.5 : Kaj najbolj moti zaposlene

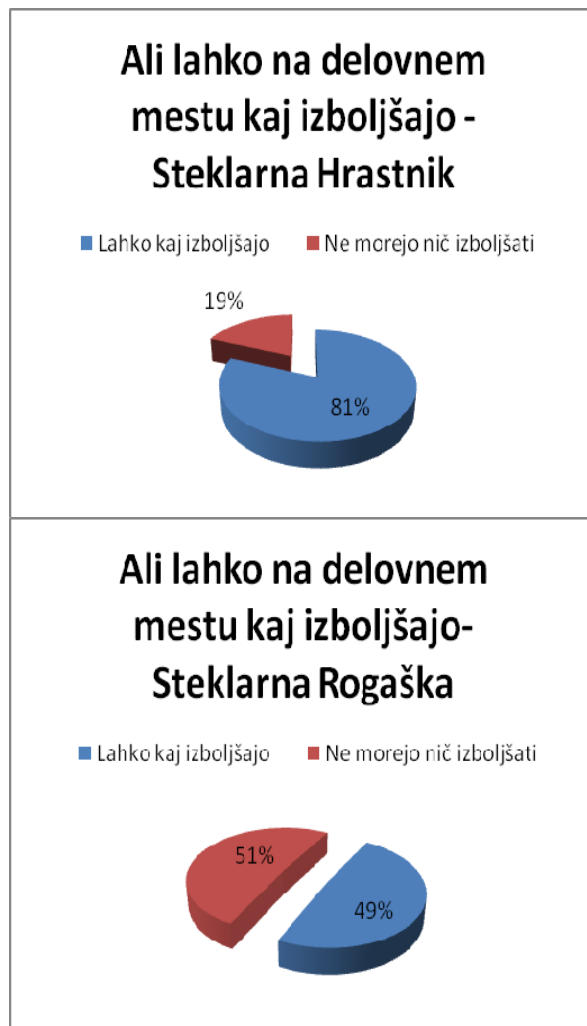


Ali menite, da lahko na svojem delovnem mestu kaj izboljšate in ali bi vodstvo podjetja upoštevalo vaše predloge?

Graf C.6 kaže naslednje: na navedeno vprašanje so v Steklarni Hrastnik z 81 % odgovorili, da bi lahko na svojem delovnem mestu kaj izboljšali in z 94 % zanikali trditev, da bi jih vodstvo upoštevalo.

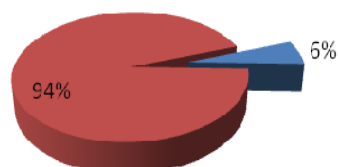
V Steklarni Rogaška jih je 49 % odgovorilo, da bi lahko na svojem delovnem mestu kaj izboljšali, 52 % pa je zanimalo trditev, da bi vodstvo podjetja upoštevalo njihove predloge.

Graf C.6 : Ali lahko na svojem delovnem mestu kaj izboljšate in ali bi vodstvo upoštevalo vaše predloge?



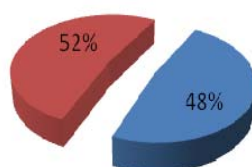
Ali bi vodstvo upoštevalo predloge- Steklarna Hrastnik

- Vodstvo bi upoštevalo predloge
- Vodstvo nebi upoštevalo predlogov



Ali bi vodstvo upoštevalo predloge- Steklarna Rogaška

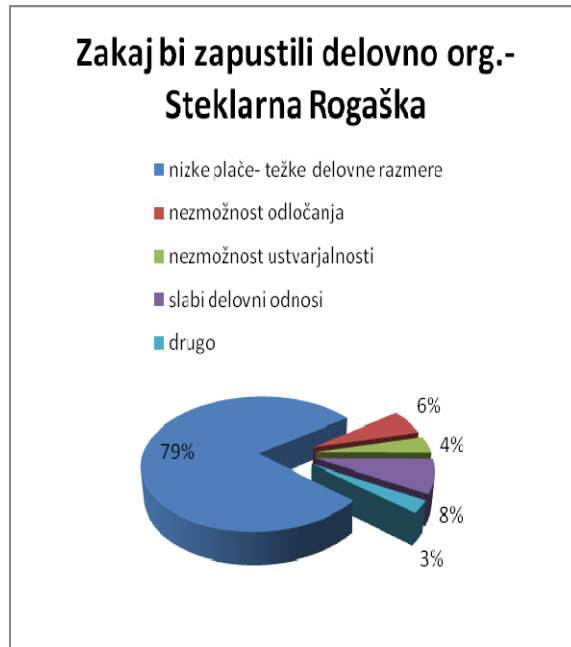
- Vodstvo bi upoštevalo predloge
- Vodstvo nebi upoštevalo predloge



Zakaj bi zapustili delovno organizacijo, če se vam ponudi možnost druge zaposlitve?

Graf C.7 prikazuje odstotek anketirancev, ki bi zapustili organizacijo, v kolikor bi se lahko zaposlili drugje. Največ anketirancev bi organizacijo zapustilo zaradi nizkih plač in težkih delovnih razmer.

Graf C.7 : Zakaj bi zapustili delovno organizacijo, če bi jo lahko?



Kako pogosto razmišljate o drugi službi?

Graf C.8 ponazarja vprašanje, kako pogosto delavci razmišljajo o drugi službi; odgovori v obeh industrijskih organizacijah so skoraj izenačeni, največ se jih je odzvalo z odgovorom “pogosto”.

Graf C.8: Kako pogosto razmišljate o drugi službi ?

