

The slide features a decorative arrangement of six circles. Three circles are arranged in a top row, and three are in a bottom row. The top-left circle is an outline, while the top-middle and top-right circles are solid light purple. In the bottom row, the left and middle circles are solid light purple, and the right circle is an outline.

Organizacijsko vodenje

Dr. Bogdan Lipičnik



Vsebina predmeta

1. Temeljni pojmi in teorije organizacijskega vedenja
2. Organizacija kot sistem
 - 2.1. Sestavine organizacije
 - 2.2. Organizacijske strukture
 - 2.3. Mikroorganizacija in oblikovanje delovnih mest
3. Vloga posameznika v organizaciji
 - 3.1. Dejavniki, ki vplivajo na vedenje posameznika
 - 3.2. Zaznavanje
 - 3.3. Učenje
 - 3.4. Motivacija
 - 3.5. Samoorganizacija in obvladovanje časa
4. Povezovanje posameznikov v skupine in organizacijski procesi
 - 4.1. Dejavniki, ki vplivajo na vedenje skupin
 - 4.2. Timsko delo
 - 4.3. Vodenje
 - 4.4. Komuniciranje
 - 4.5. Moč in politika
 - 4.6. Konflikti
 - 4.7. Organizacijska kultura
5. Spremembe in razvoj organizacije

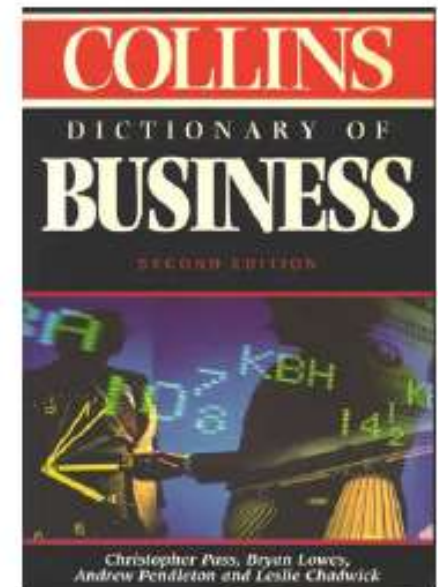
Organizacijsko vodenje in druge stroke



	MAKRO	MIKRO
TEORETIČNO	Organizacijska teorija	Organizacijsko vodenje
APLIKATIVNO	Organizacijski razvoj	Človeški viri/ Ravnanje z ljudmi

Kaj je organizacijsko vedenje?

Organizacijsko vedenje zajema splet teoretičnih pojmov iz različnih disciplin, ki opisujejo človekovo vedenje in nanj vplivajo. Pristopi s tega vidika vključujejo: industrijska razmerja, psihologijo dela (industrijsko psihologijo), organizacijsko analizo in sociologijo dela. Med temi stališči sicer lahko najdemo tudi določene razlike, odvisno od tega na kaj se nanašajo, gre za individualno ali kolektivno vedenje. Vsekakor pa zajemajo strukturo (socialno in organizacijsko) in medsebojne odnose*



* Pass, C., Lowes, B. Pendleton, A., Chadwick, L.: *Collins, Dictionary of Business*, HarperCollinsPublisher, Glasgow, 1995

Vedenjska znanost

Prispevek

Enota preučevanja

Psihologija

Učenje
Motivacija
Osebnost
Percepcija
Izobraževanje
Učinkovitost vodenja
Zadovoljstvo z delom
Individualno odločanje
Ugotavljanje uspešnosti
Merjenje stališč

Individualno

Sociologija

Grupna dinamika
Komunikacije
Moč
Konflikti
Formalna org. teorija
Birokracija
Organizacijska tehnologij
Organizacijske spremem
Organizacijska kultura

Skupinsko

Socialna psihologija

Spreminjanje vedenja
Spreminjanje stališč
Komunikacija
Grupni procesi

Organizacijski sistem

Antropologija

Primerjava vrednot
Primerjava stališč
Primerjava kultur
Organizacijska kultura
Organizacijsko okolje

Politične znanosti

Konflikti
Organizacijska politika
Moč

2. PREDAVANJE:

ORGANIZACIJA KOT SYSTEM IN NJENE SESTAVINE

Howthorne študije (1937)



Kako slabe delovne razmere (ropot, Svetloba, prah, umazanost, itd.) vplivajo na produktivnost delavcev?

Rezultati Hawthorne eksperimentov

- spreminjanje delovnih razmer ne vpliva na produktivnost - vedno raste
- neznani faktorji vplivajo na produktivnost
- posnetke, fotografije, filme in drug material deponirajo

Rezultati Hawthorne eksperimentov

- Elton Mayo - čez 2 leti ponovno pregleda material
- Pogoji dela so drugačni, čeprav so mislili, da so enaki
- Pozabili so narediti organizacijsko strukturo
- Odkrije naravno (neformalno) organizacijo



Aughinish Alkan (1992)

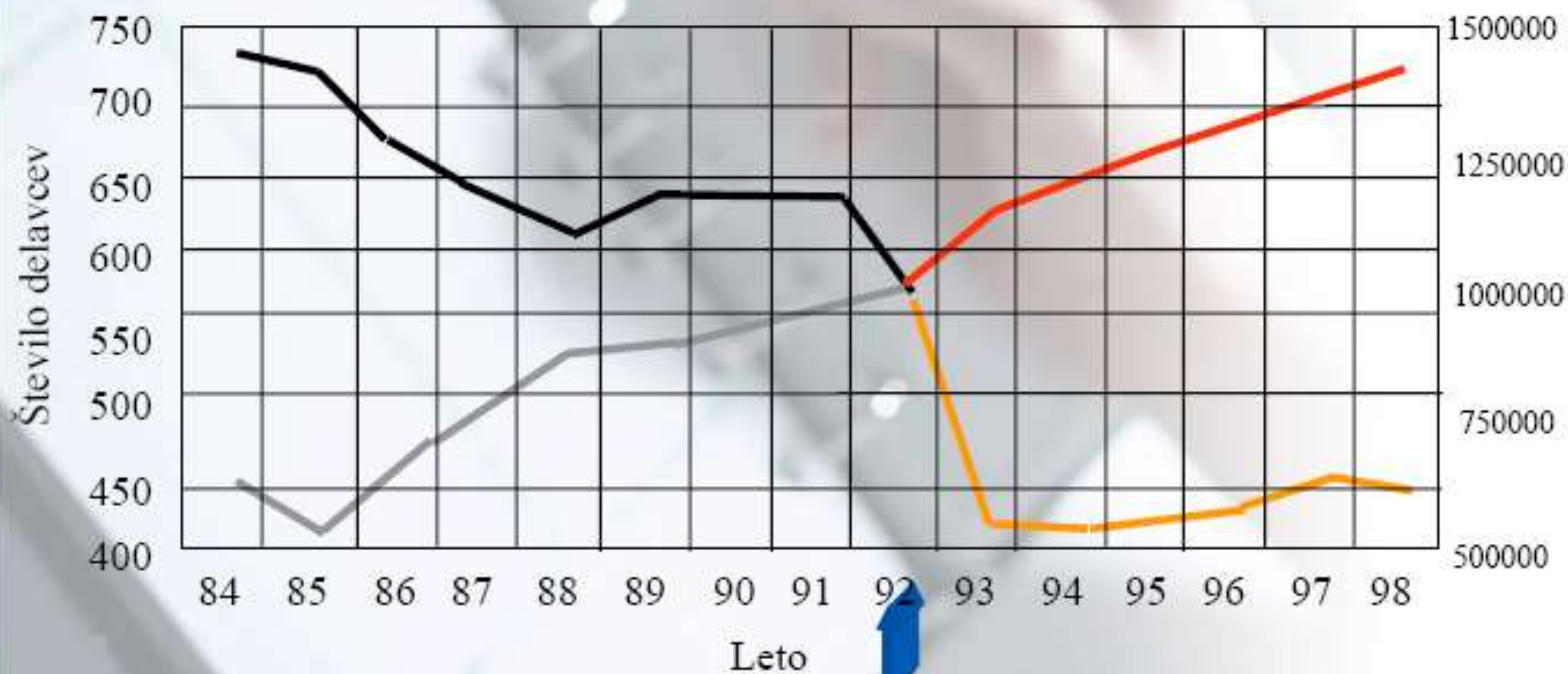
PREJ

- 7 nivojska organizacijska struktura
- Nadzorni management
- Tekmovalna kultura
- Posameznikove naloge
- Oni in mi

SEDAJ

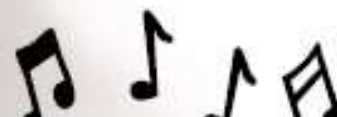
- 3 nivojska organizacijska struktura
- Priložnostno vodenje
- Sodelovalna kultura
- Samoupravni delovni team
- Mi

Rezultati ukrepov v Alkanu



Neprestane naloge v Alkanu

- Izobraževanje - učeča se organizacija
- Ustvarjanje organizacijske klime
- Ugotavljanje uspešnosti
- Širjenje informacij



Pojem organizacije

- *Organizacija kot sistem*
 - *organizacija je človeška tvorba*
 - *organizacija je teleološki sistem*
 - *organizacija je sestavina naravnih ali tehničnih elementov*
 - *obvezna sestavina organizacije je človek*
 - *organizacija ustvarja svoje cilje z dinamiko*
 - *organizacija se obnaša po vsiljenih principih (pravilih)*
- *organizacija kot proces ustvarjanja organizacijskega sistema*
- *Organizacija kot aktivnost organiziranja*
- *Organizacija kot konkretna organizacijska oblika*
- *Organizacija kot kvalitativna lastnost družbenih pojavov*
- *Organizacija kot znanstvena disciplina*

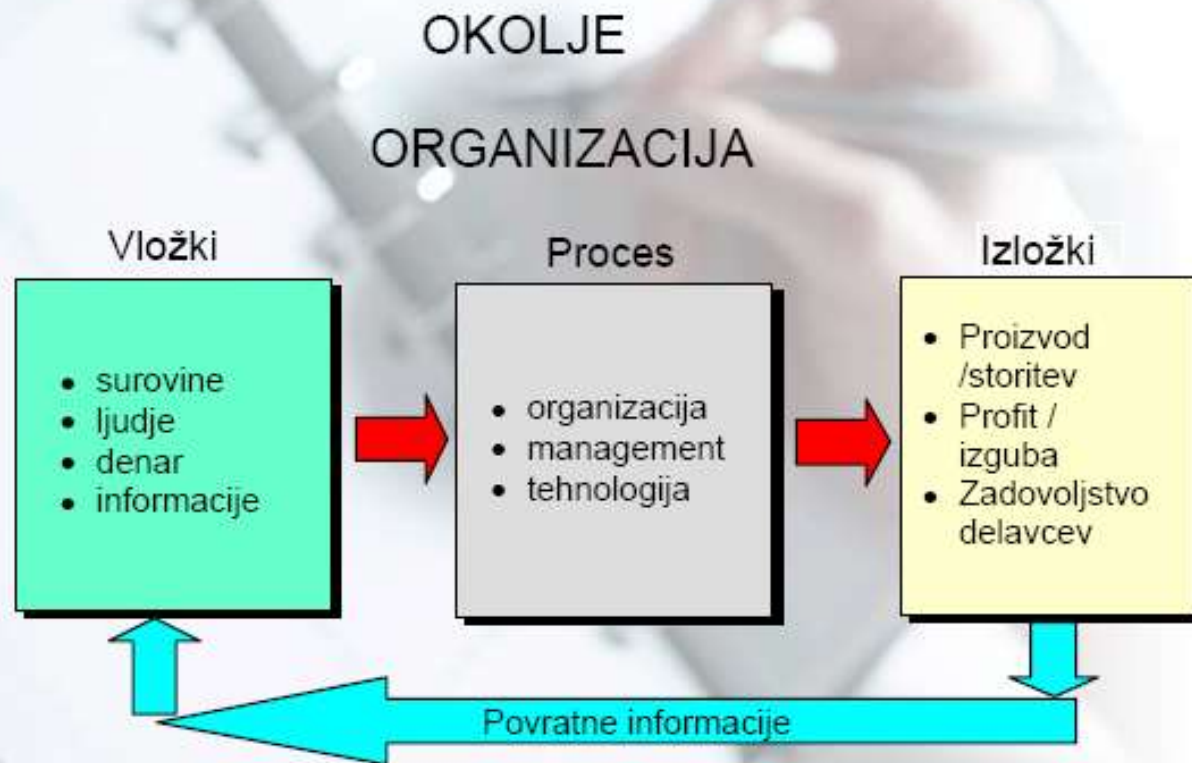
Vrste organizacij

- **Glede na cilje, ki jih imajo člani v organizaciji:**
 - ✉ *podjetja (delovne organizacije)*
 - ✉ *družbene (neprofitne) organizacije*
 - ✉ *društva*
- **Glede na strukturo notranjih odnosov ločimo:**
 - ✉ *centralizirane in decentralizirane organizacije*
 - ✉ *demokratske in avtorske organizacije*
 - ✉ *prisilne in prostovoljne organizacije*
 - ✉ *visoke in nizke organizacije*
- **Glede na število članov v organizaciji ločimo:**
 - ✉ *majhne (do 100 zaposlenih)*
 - ✉ *srednje (nad 100 do 1000 zaposlenih)*
 - ✉ *velike (nad 1000 zaposlenih)*

Vrste organizacij

- ***Glede na družbeno priznanost ločimo:***
 - ✉ *legalne organizacije*
 - ✉ *nelegalne organizacije*
- ***Glede na formaliziranost organizacije ločimo:***
 - ✉ *formalne organizacije*
 - ✉ *neformalne organizacije*
- ***Glede na spoštovanje pravil formalne organizacije ločimo:***
 - ✉ *mehanske organizacije*
 - ✉ *organske organizacije*
- ***Glede na vzorec nastajanja ločimo:***
 - ✉ *shematske organizacije*
 - ✉ *individualne organizacije*
- ***Če opazujemo aktivnost članstva ločimo:***
 - ✉ *aktivne organizacije*
 - ✉ *pasivne organizacije*

Pogosti organizacijski miselni model



3. PREDAVANJE:

POSLOVNE FUNKCIJE

&

ORGANIZACIJSKE
STRUKTURE

Poslovne funkcije - definicije

- ❑ Poslovna funkcija je večji ali manjši skupek sorodnih ali istovrstnih opravil.
- ❑ Poslovna funkcija so različna medsebojno povezana in odvisna opravila



- ❑ Poslovna funkcija je sinteza, s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti - nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu.



Poslovne funkcije

Osnovne štiri funkcije - poslovnega procesa



Finančna funkcija



Nabavna funkcija

Prodajna funkcija



Proizvodna funkcija





Poslovne funkcije -

Osnovne funkcije

- ☺ Raziskovalno razvojna funkcija
- ☺ Investicijska funkcija
- ☺ Priprava proizvodnje
- ☺ Nabavna funkcija
- ☺ Proizvodna funkcija
- ☺ Funkcija tehničnega nadzora
- ☺ Prodajna funkcija



Poslovne funkcije - Infrastrukturne funkcije

- ☹ Kadrovska funkcija
- ☹ Finančna funkcija
- ☹ Računovodska funkcija
- ☹ Varstvena funkcija
- ☹ Splošna funkcija



Poslovne funkcije - poslovodne in upravljalске

- Poslovodna (vodstvena) funkcija
- Poslovodna (managerska) funkcija
- Upravljalска funkcija



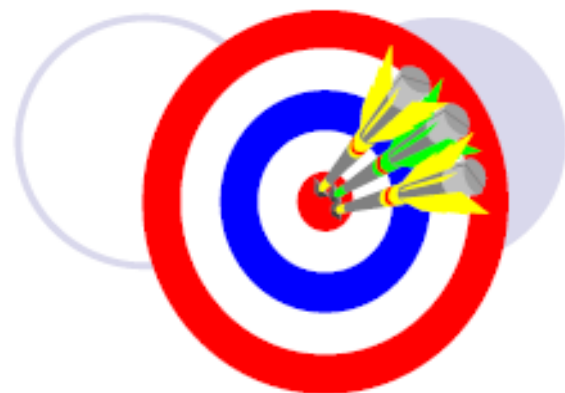
Organizacijske strukture

Kako opredelimo organizacijsko strukturo?



- ☐ Strukture so **raznovrstne kombinacije sestavin**, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne.
- ☐ Struktura je oblikovana iz **povezav med dejavniki**, ki sestavljajo organizacijo.
- ☐ Struktura je **sistem odnosov med ljudmi**, da se izvrši določeno delo.
- ☐ S strukturo **označujemo shemo organizacije**, opisane vloge, predpise in druga določila.

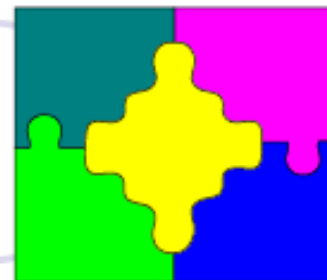
Cilji in organizacijska struktura



Cilji podjetja vplivajo na organizacijsko zgradbo tako, da določajo naloge, ki jih je potrebno izvršiti za doseganje cilja.

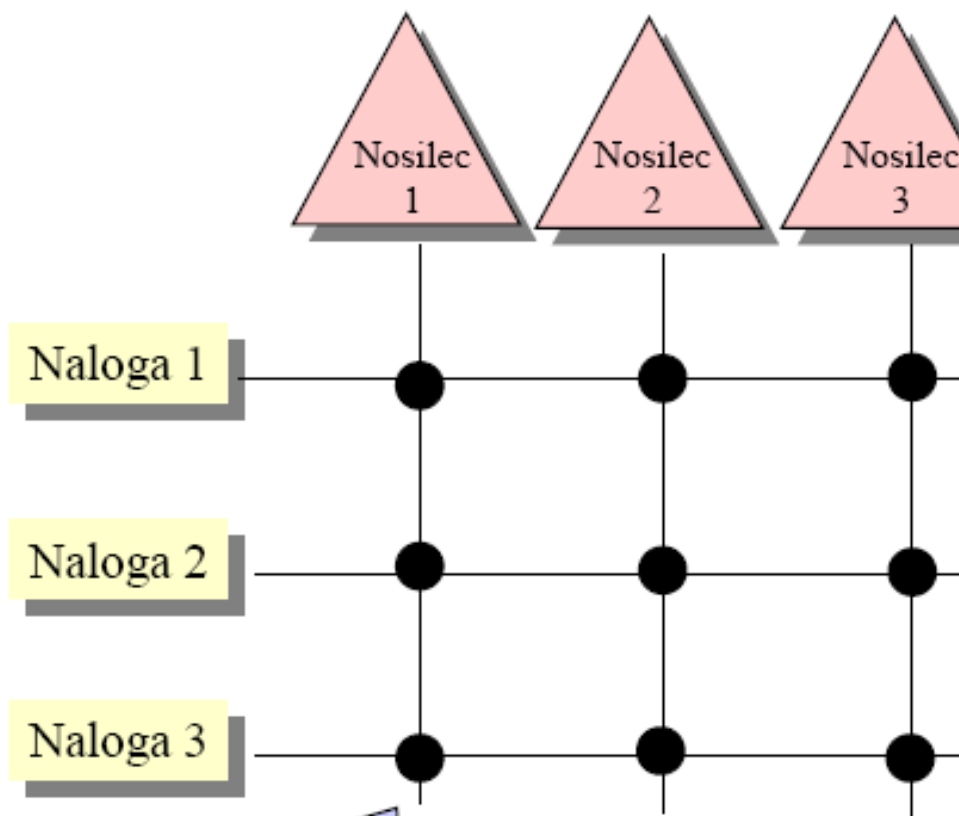
Tako moramo določene naloge razvrstiti po takšni organizacijski zgradbi, da bi kar najhitreje, najceneje in sploh naj ... dosegli cilj.

Kako oblikujemo organizacijsko strukturo?



Organizacijsko strukturo sestavljajo:

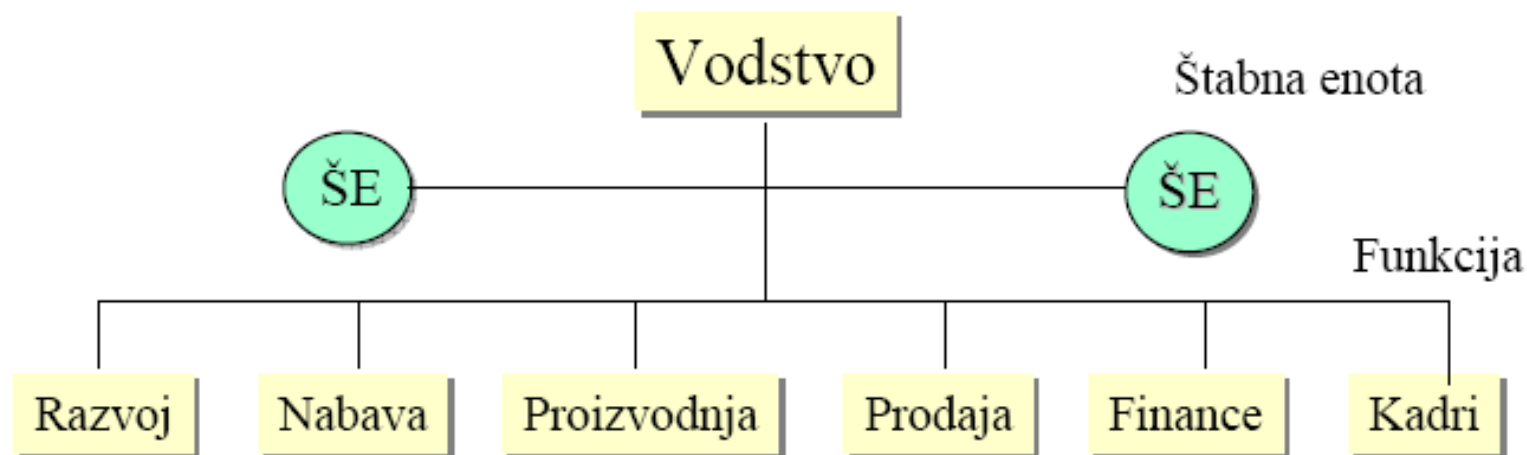
- naloge
- nosilci nalog in
- njihova medsebojna povezanost



Odnos, funkcija

Vrste organizacijskih struktur

Funkcijska

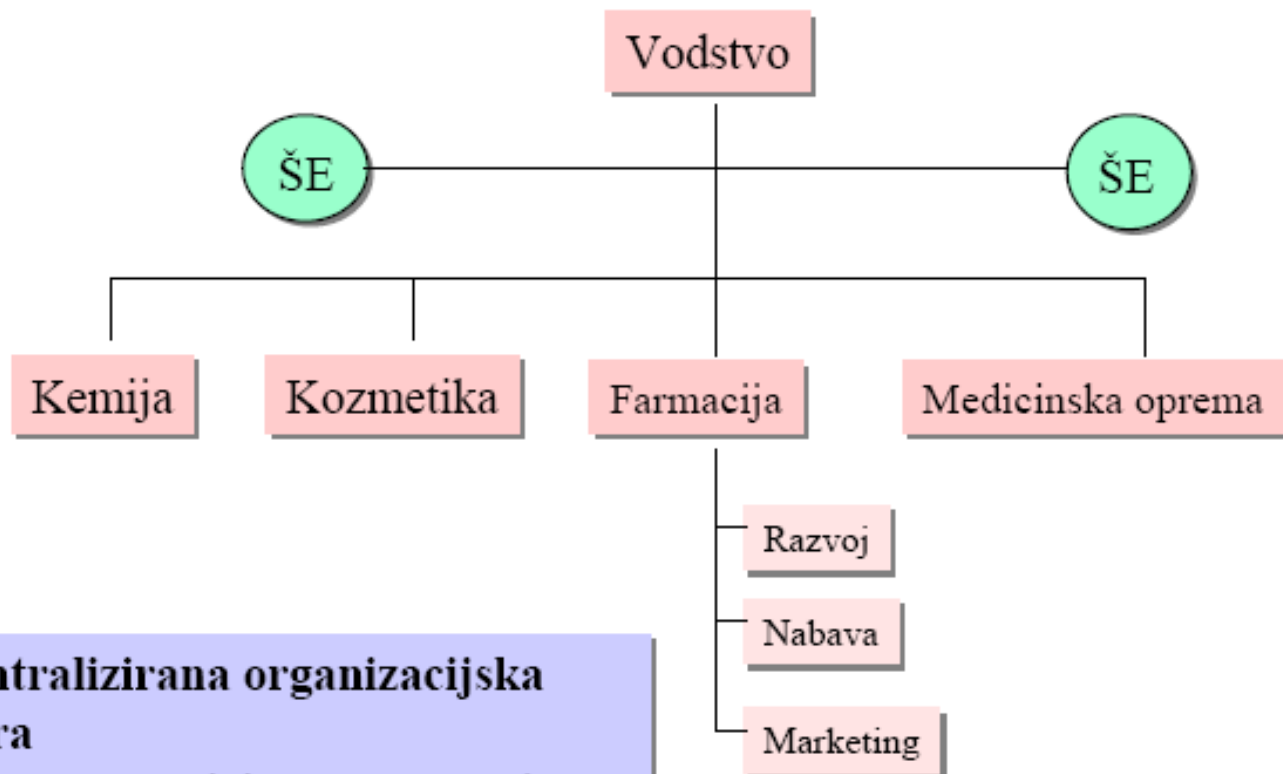


Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura

Vsaka funkcija se mora oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce

Vrste organizacijskih struktur

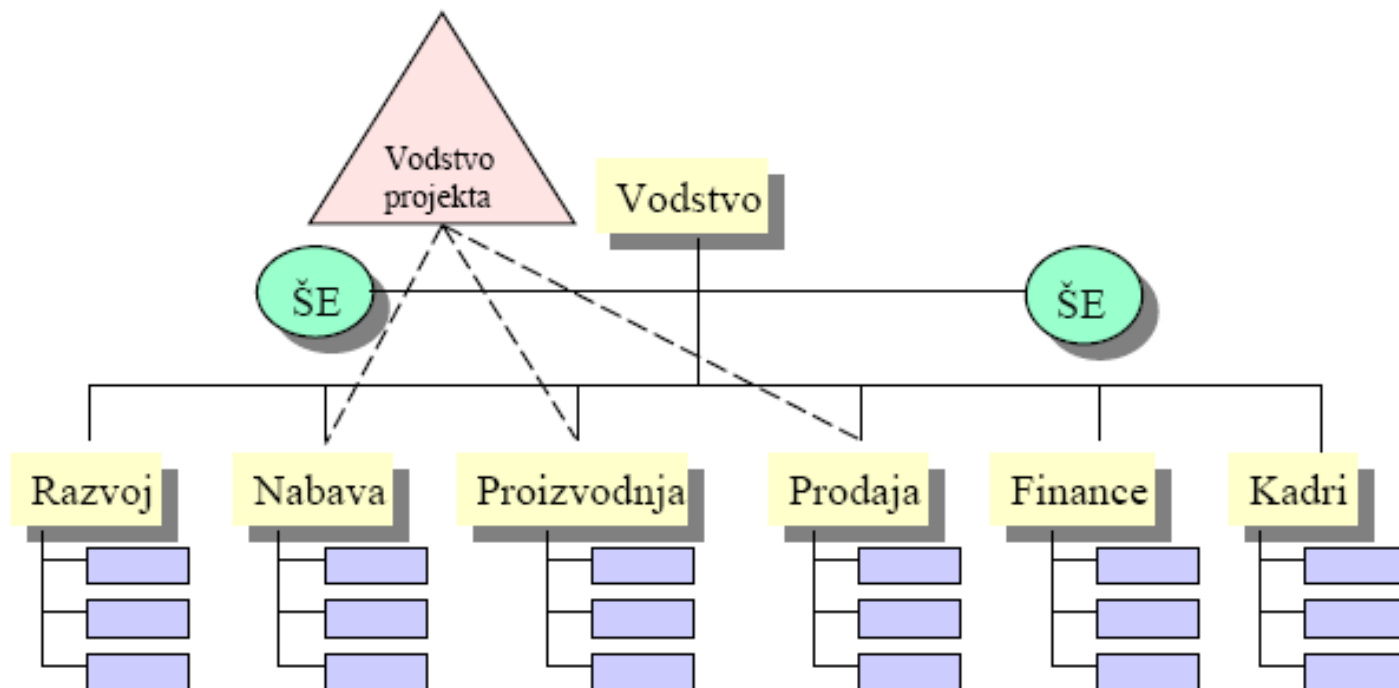
Divizijska



Je decentralizirana organizacijska struktura
Funkcije so organizirane na ravni proizvodnega programa

Vrste organizacijskih struktur

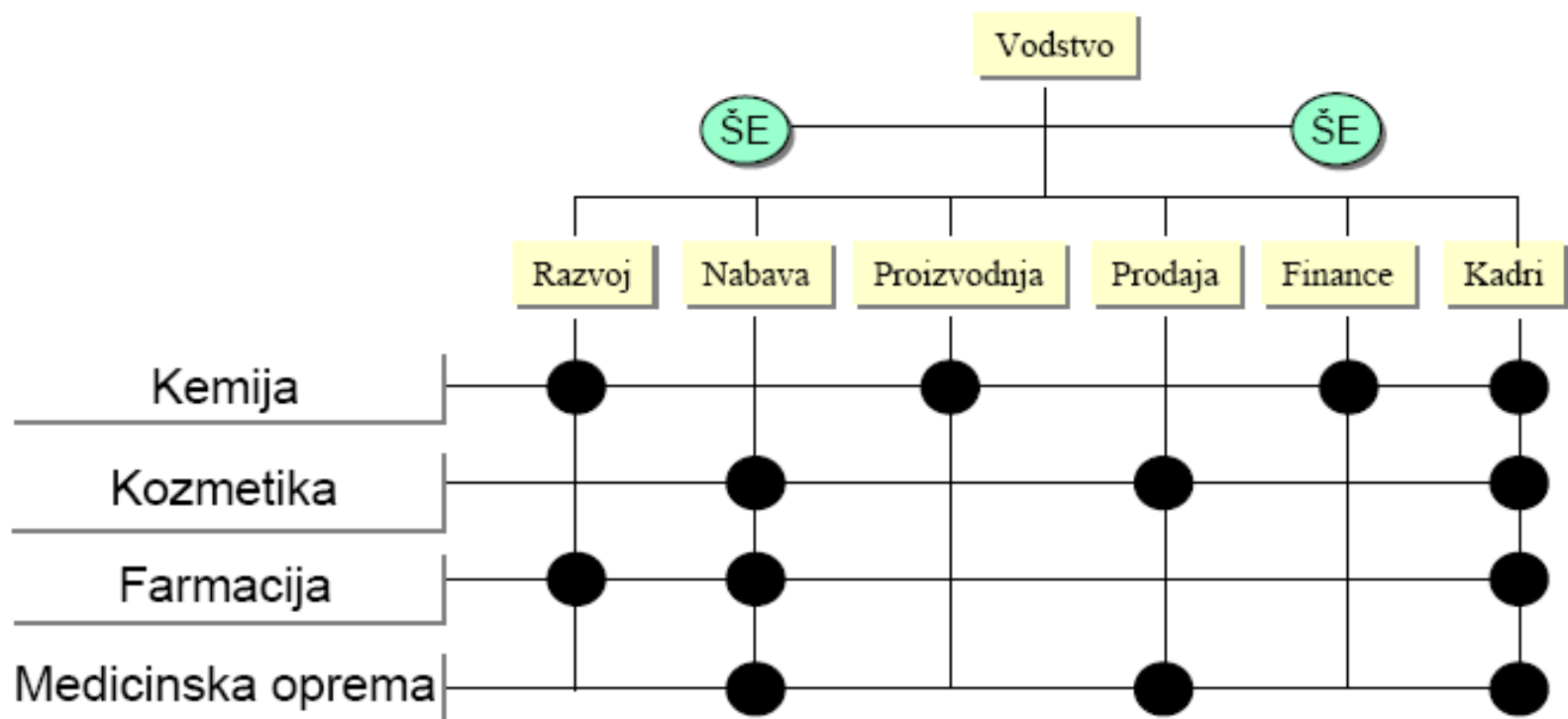
Projektna



Se oblikuje glede na projekte, da bi jih izvedli v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika.

Vrste organizacijskih struktur

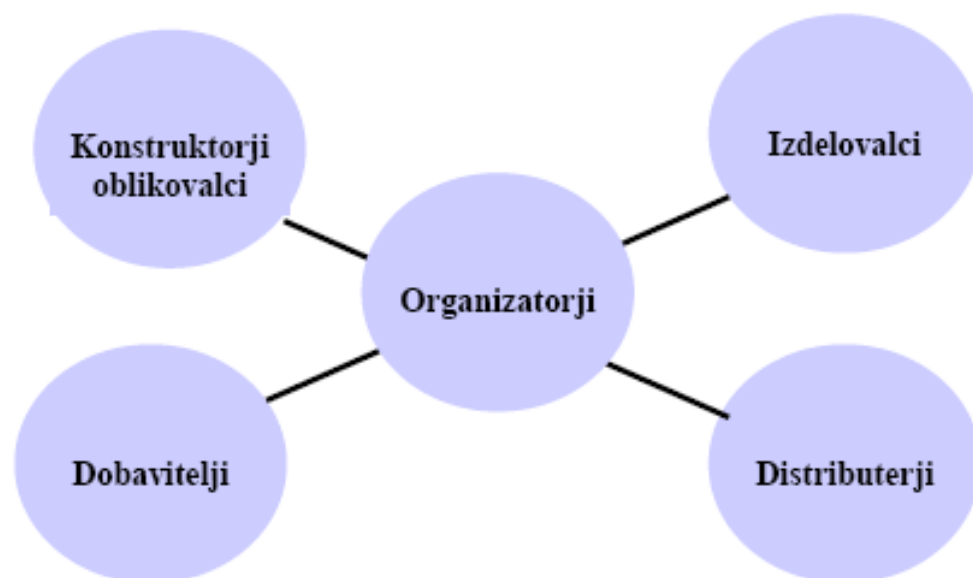
Matrična



Podobna je projektni, le da sodelavci na projektu delajo po potrebi

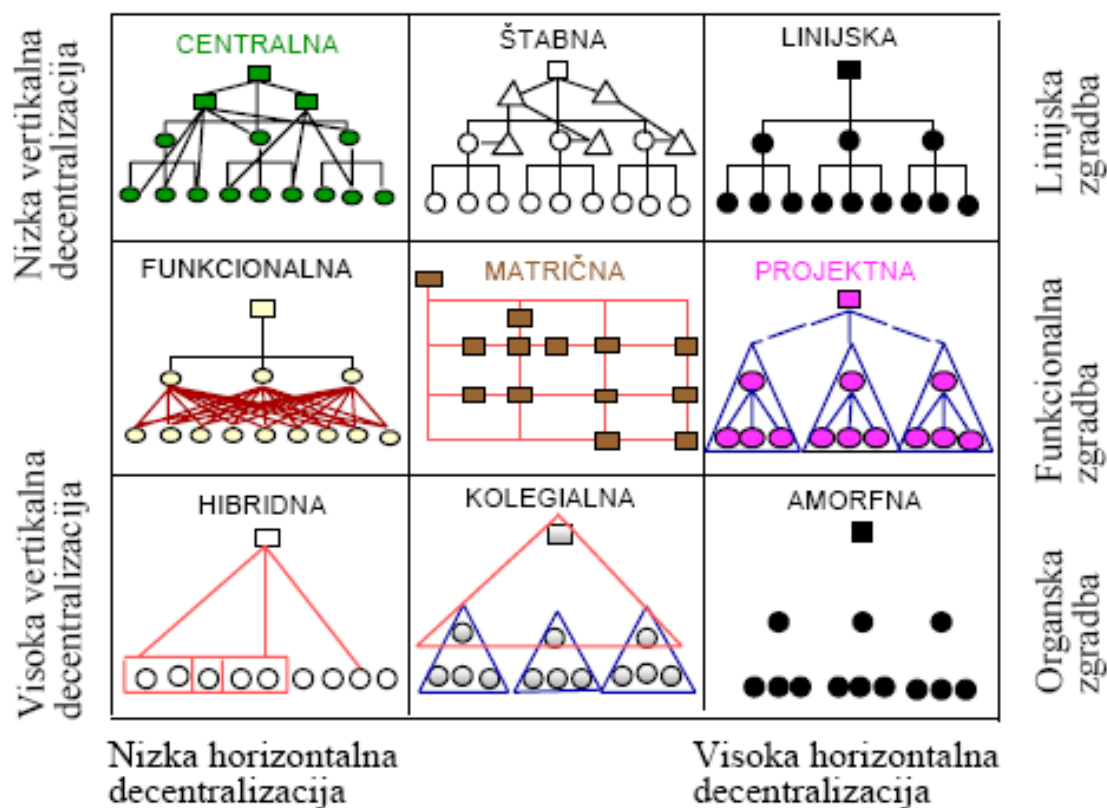
Vrste organizacijskih struktur

Dinamična mreža



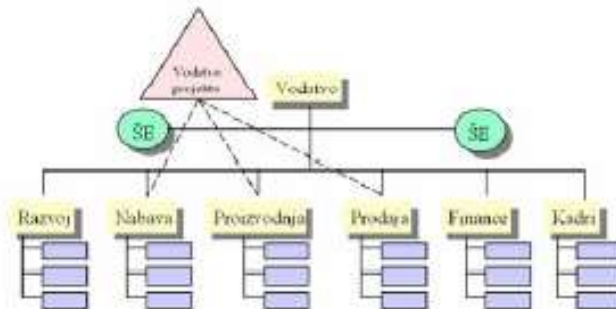
Je organizacijska struktura, ki nevidno povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce

Decentraliziranost organizacijske zgradbe

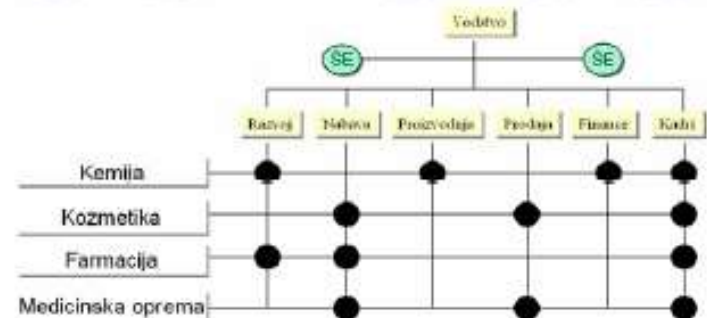


Razlika med projektno in matrično organizacijsko strukturo

Vrste organizacijskih struktur Projektna



Vrste organizacijskih struktur Matrična



Podobna je projektni, le da sodelavci na projektu delajo po potrebi

4. PREDAVANJE: PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE

OSNOVNO VPRAŠNJE

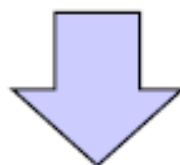
Kako mora biti organizirana organizacija, da bo uspešno poslovala v danih razmerah?

Kaj imamo že znanega?

❖ MOŽNE NALOGE

-kot posledico funkcijskega ali ciljnega pristopa k oblikovanju nalog.

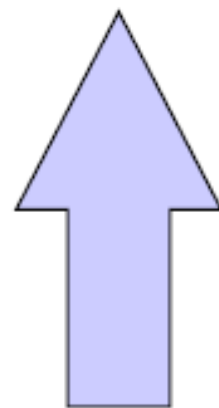
❖ NOSILCE - kot posledico oblikovanja organizacijske strukture (zgradbe).



Projektiranje organizacije - zavestna človekova dejavnost povezovanja in usklajevanja proizvodnih tvorcev, da bi dosegli določen cilj --> **MODEL ORGANIZACIJE**

Kako poteka projektiranje organizacije - etape?

- ❖ Sprožanje postopka projektiranja
- ❖ **Analitično ocenjevanje obstoječe organizacije**
 - ❖ določanje cilja
- ❖ Projektiranje organizacije
 - ❖ določanje nalog
 - ❖ oblikovanje organizacijske strukture
 - ❖ povezovanje nalog in nosilcev
- ❖ Apliciranje modela
- ❖ Kontroliranje delovanja
- ❖ Spreminjanje modela



Kakšne metode uporabljamo pri projektiranju organizacije?

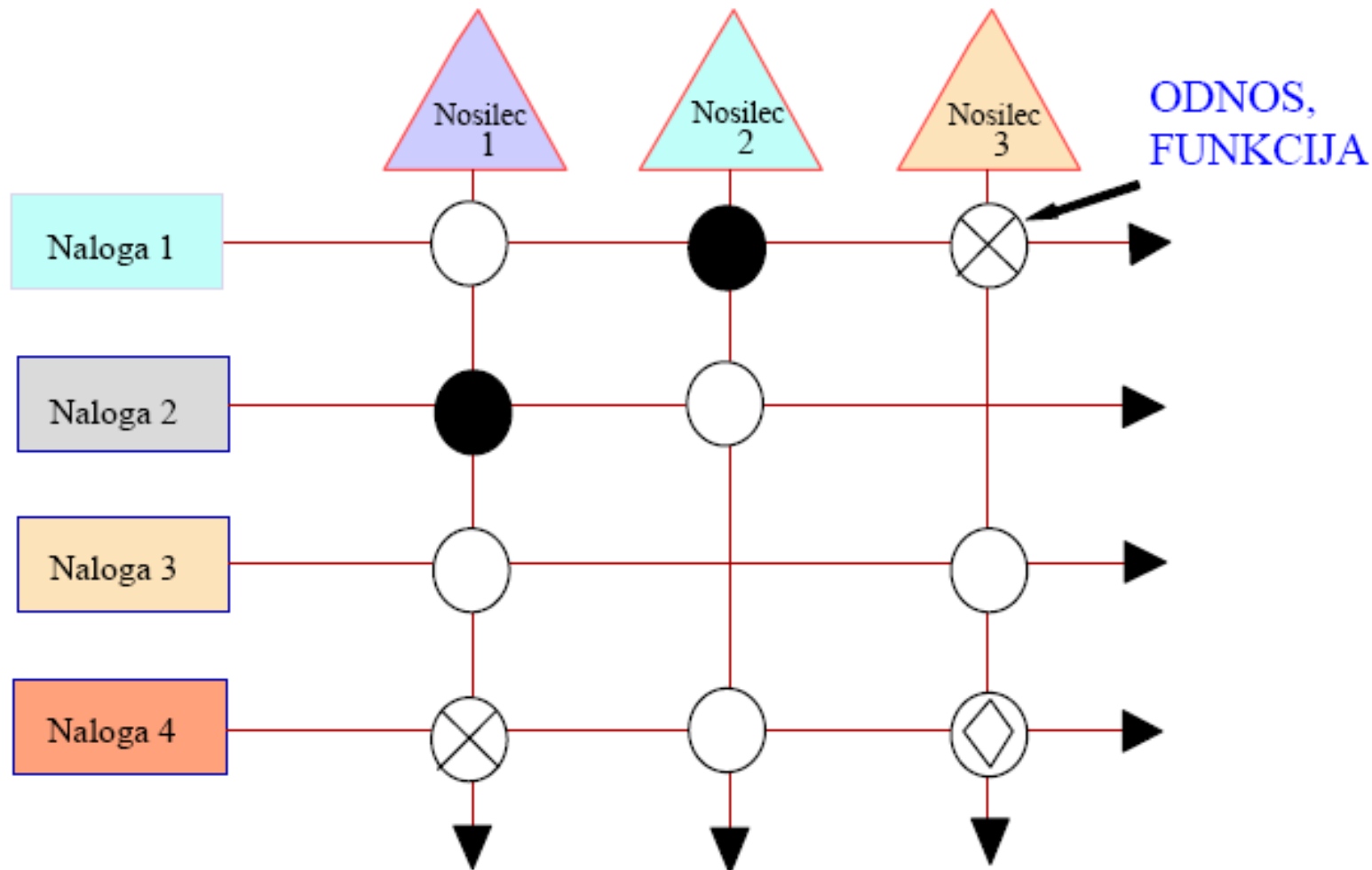
- ❖ **Klasične** - delovna mesta se opisujejo po posluhu
- ❖ **Metode operacijskih raziskav** - da bi lahko izračunavali optimume
- ❖ **Sistemska analizo** - da bi lahko predvideli različne rešitve
- ❖ **Kompleksno analitično metodo** - kakšna je obremenjenost organizacijskih enot -> popravek
- ❖ **Grafično matrične metode**
 - ❖ porazdelitvene tabele
 - ❖ funkcijski diagrami
 - ❖ Linearni grafikoni odgovornosti
 - ❖ Diagramska metoda organizacije
- ❖ Celovita matrična metoda projektiranja organizacije

Porazdelitvene tabele

- ❖ Določimo področje dela in glavno nalogo.
- ❖ Določimo nosilce - kar z imeni delovnih mest.
- ❖ Členimo glavno nalogo in delčke istočasno delimo nosilcem.

Področje dela	Nosilci nalog			
	Vodja	Tehnolog	Terminer	Tehnik
Študij del: in časa	Proučevanje sistema	Izbiranje metod za študij dela in časa	Normiranje delovnega mesta	Proučevanje doseženih normativov

Funkcijski diagram



Orodje za delitev dela

Nosilci

I – izvedba S – sodelovanje V – vodenje NALOGE					

Orodje za členitev naloge

Ime naloge:



CILJ – kaj moram doseči?



Vhod – Kaj potrebujem?



Predhodni proces



Proces – Kaj moram opraviti?





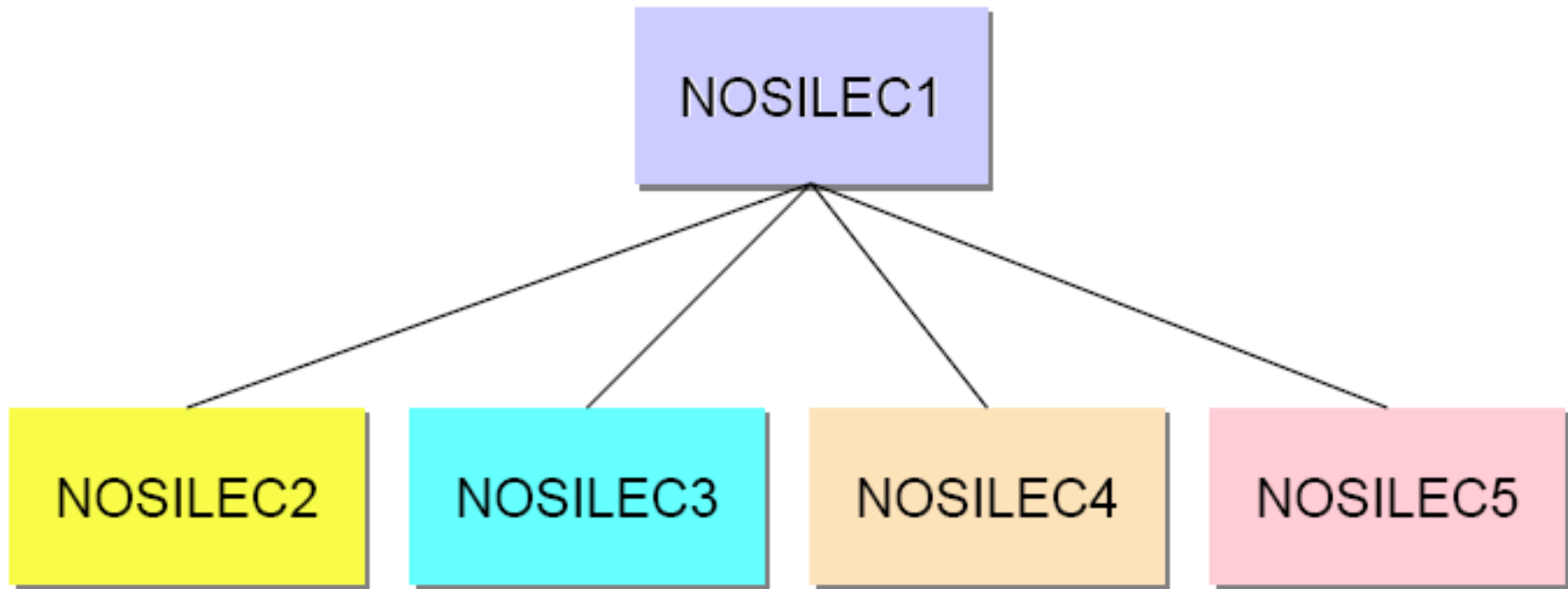
Postavimo si cilj!

Napisati in razdeliti zapisnik

Koliko je nalog?

Pisanje zapisnika
Razdeljevanje zapisnika

Predpostavljena organizacijska struktura



Naloge delimo nosilcem prvič

I – izvedba S – sodelovanje V – vodenje	Nosilec 1	Nosilec 2	Nosilec 3	Nosilec 4	Nosilec 5
Pisanje zapisnika	V	I	S		
Razdeljevanje zapisnika			S	I	

Členitev prve naloge

Ime naloge:

Pisanje zapisnika

CILJ – kaj moram doseči?

Napisati zapisnik

Vhod – Kaj potrebujem?

- Povabilo na sestanek
- Pribor za registriranje razgovorov

Predhodni proces

Proces – Kaj moram opraviti?

- Snemanje razgovora na sestanku
- Urejanje zapisov
- Sestavljanje zapisnika
- Tipkanje zapisnika

Členitev druge naloge

Ime naloge:

Razdeljevanje zapisnika

Cilj – kaj moram doseči?

Razdeliti zapisnik

Vhod – Kaj potrebujem?

- Natipkan zapisnik
- Seznam dobitnikov zapisnika

Predhodni proces

Pisanje zapisnika

Proces – Kaj moram opraviti?

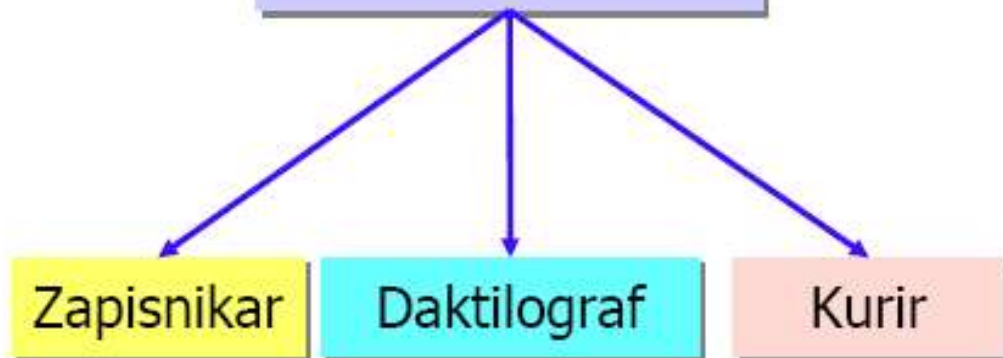
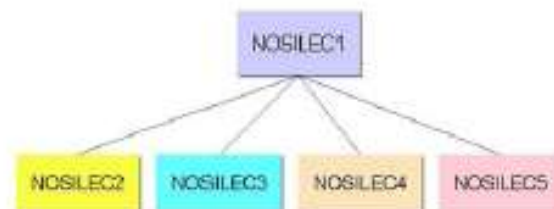
- Razmnoževanje zapisnika
- Raznašanje zapisnika

Ponovna delitev nalog

I – izvedba S – sodelovanje V - vodenje	Nosilec 1	Nosilec 2	Nosilec 3	Nosilec 4	Nosilec 5
Pisanje zapisnika	V	I	S		
Snemanje razgovora na sestanku		I			
Urejanje zapisov		I			
Sestavljanje koncepta zapisnika		I			
Tipkanje zapisnika			I		
Razdeljevanje zapisnika			S	I	
Razmnoževanje zapisnika			I		
Raznašanje zapisnika				I	

Končna organizacijska struktura

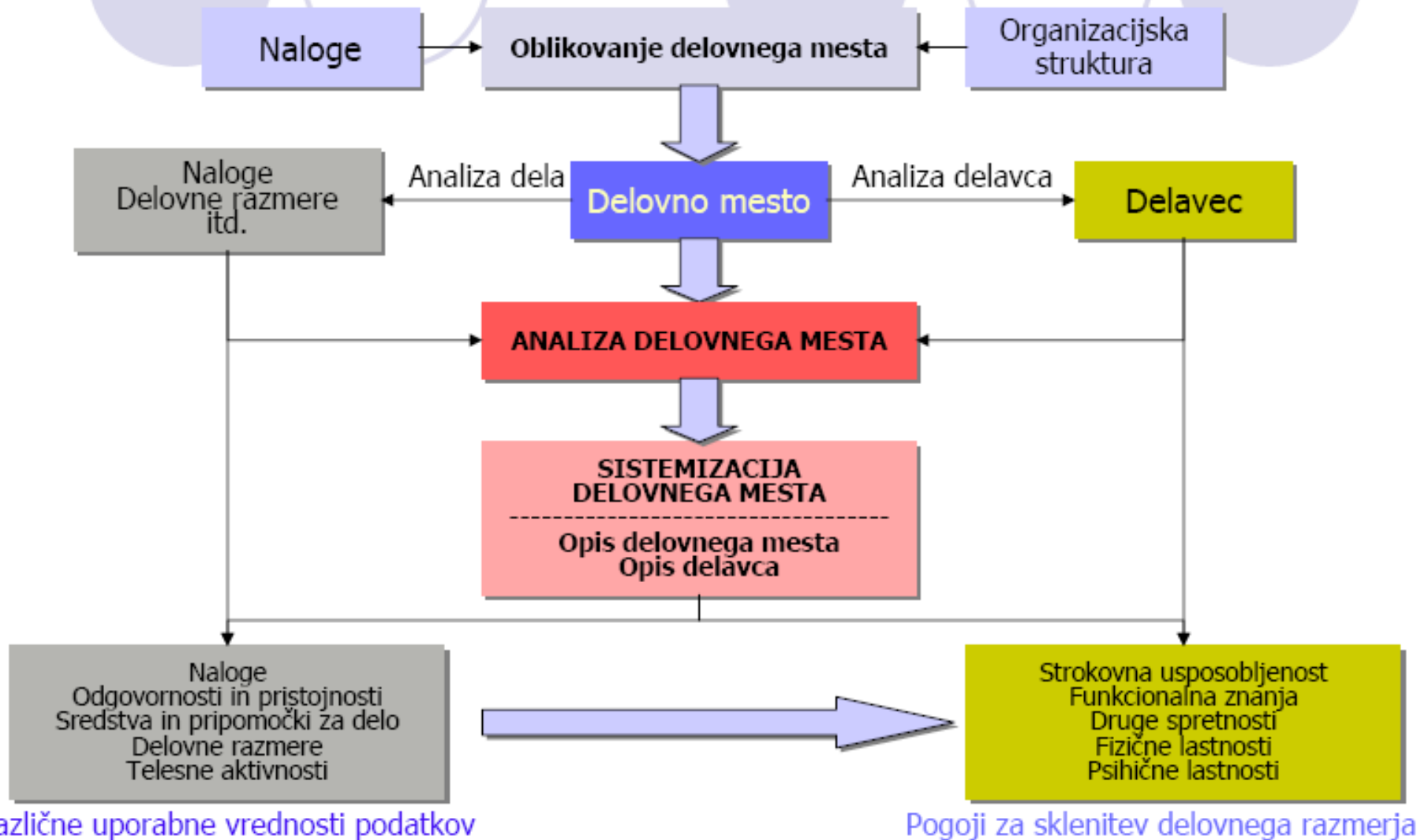
Predpostavljena organizacijska struktura



Ponovna delitev nalog

	Nosilec 1	Nosilec 2	Nosilec 3	Nosilec 4	Nosilec 5
I – izvedba					
S – sodelovanje					
V - vodenje					
Pisanje zapisnika	V	I	S		
Snemanje razgovora na sestanku		I			
Urejanje zapisov		I			
Sestavljanje koncepta zapisnika		I			
Tipkanje zapisnika			I		
Razdeljevanje zapisnika			S	I	
Raznoštrenje zapisnika			I		
Razmašanje zapisnika				I	

Povezanost elementov v sistemizaciji



Različne uporabne vrednosti podatkov

Pogoji za sklenitev delovnega razmerja

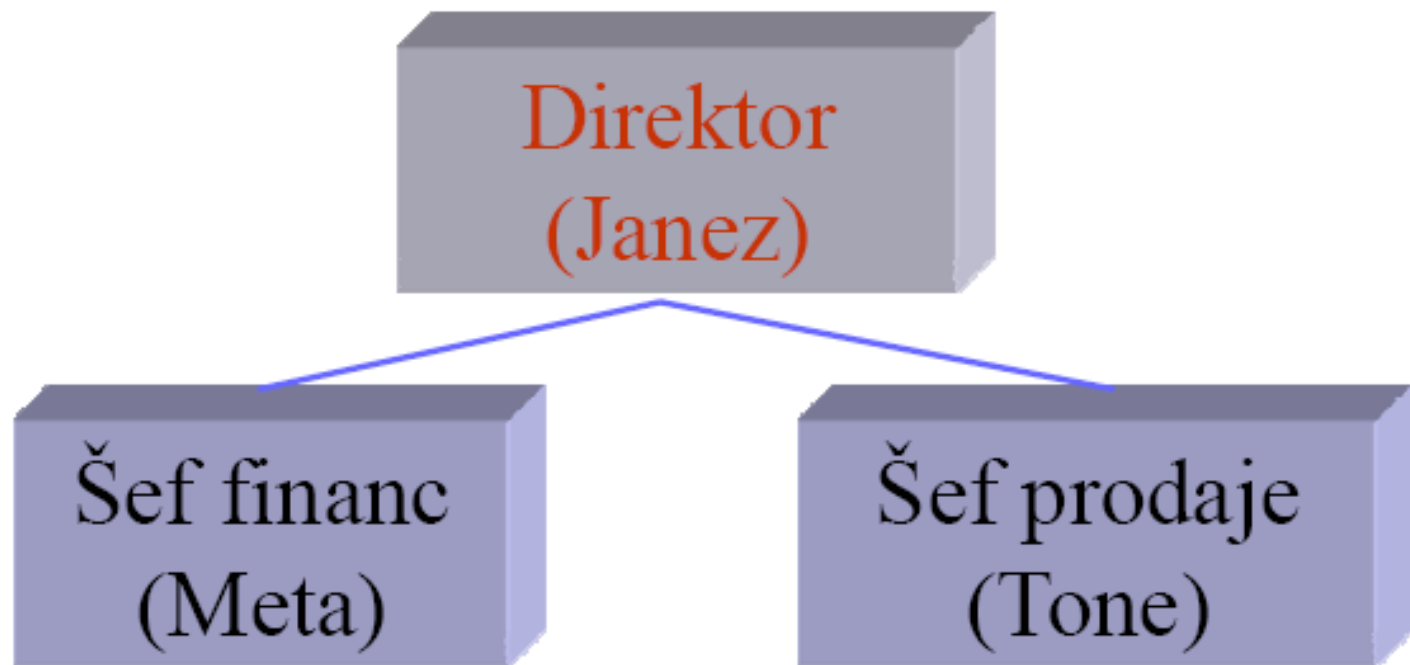
Ime podjetja		SISTEMATIZACIJA DELOVNIH MEST <i>Analiza delavca</i> <i>(Pogoji, ki jih mora izpolnjevati delavec za opravljanje dela)</i>		1. Šifra
2. Organizacijska enota:				
3. Ime delovnega mesta:				
4. Strokovna usposobljenost				
4.1. Stopnja izobrazbe			3.2. Delovne izkušnje	
Točk iz analize	Možna kombinacija	Točk iz analize	Možna kombinacija	
- 1.38	NK PK KV	- 0.74	0 ali 6 mesecev	
1.39 - 1.78	PK KV VKV SS	0.75 - 1.50	1 leto	
1.79 - 2.18	KV VKV SS	1.51 - 2.40	2 leti	
2.19 - 2.48	VKV SS VIŠ	2.41 - 3.40	3 leta	
2.49 - 2.68	SS VIŠ VSS	3.41 - 4.40	4 leta	
2.69 -	VIŠ VSS MAG. DR.	4.41	5 let	
4.3. Smer izobrazbe			4.4. Poldic	
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		
4.5. Funkcionalna znanja				
5. Zdravstvene sposobnosti			5.2. Psihološke sposobnosti	
5.1. Fizične sposobnosti				
6. Zahteve varstva pri delu				
1. Preizkus znanja iz varstva pri delu na eno leto				
2. Preizkus znanja iz varstva pri delu na dve leti				
3. Preizkus znanja iz varstva pri delu po posebnem programu				
7. Moralno - etične vrline:			8. Poskusno delo:	
a) nujno preverjati			DA	
b) preverjati			NE	
c) ni potrebno preverjati			1. do 1 meseca	
			2. do 2 mesecev	
			3. do 3 mesecev	
9. Primernost dela za posamezne skupine Delo je primerno za vse vrste delavcev, ki imajo prej določene sposobnosti. Po zakonu pa delo ni primerno za naslednje vrste delavcev:			10. Potrebni prizkusi:	
11. Ostale informacije delavcem:				
11.1. Izmenško delo		<input type="checkbox"/> dopoldan		11.2. Zaščitna sredstva:
<input type="checkbox"/> ena izmena		<input type="checkbox"/> popoldan		
<input type="checkbox"/> dve izmeni		<input type="checkbox"/> ponoči		
<input type="checkbox"/> tri izmene		<input type="checkbox"/> nedoločen		
<input type="checkbox"/> štiri izmene		čas dela		
11.3. Ostalo:				

Ime podjetja	SISTEMATIZACIJA DELOVNIH MEST	1. Šifra
	<i>Analiza delavca</i> (Pogoji, ki jih mora izpolnjevati delavec za opravljanje dela)	
2. Organizacijska enota :		
3. Ime delovnega mesta :		
4. Smer izobrazbe		
1.		
2.		
3.		
5. Željeni način vedenja glede na delo	6. Željeni način vedenja glede na skupino	
7. Zdravstvene sposobnosti		
8. Zahteve varstva pri delu	1. Preizkus znanja iz varstva pri delu na eno leto 2. Preizkus znanja iz varstva pri delu na dve leti 3. Preizkus znanja iz varstva pri delu po posebnem programu	
9. Primernost dela za posamezne skupine Delo je primerno za vse vrste delavcev, ki imajo prej določene zmožnosti. Po zakonu pa delo ni primerno za naslednje vrste delavcev:	10. Potrebni prizkusi:	
11. Ostale informacije delavcem:		

5. PREDAVANJE:

TIMSKO DELO

Organigram



Nihče ni popoln

Popoln človek v poslovnem svetu mora biti:



- Družaben
- Organiziran
- Spodbujajoč
- Ustvarjalen
- Uporen
- Objektivni
- Diplomatski
- Pikolovski
- Izobražen

Vsak človek igra dve vlogi


- **Funkcijsko vlogo**
– glede na svoje delovno mesto
- **Teamsko vlogo** –
glede na vlogo v teamu

Funkcijske vloge

- **Rita** – marketing
- **Ian** – marketing
- **Cora** – nabava
- **Paul** – oddelek oblikovanja
- **Shaun** – proizvodnja
- **Meg** – administrator v prodaji
- **Cliff** – računovodstvo
- **Tessa** – kadrovska
- **Spencer** – kemik - RR

Teamske vloge



- 
- Iskalec virov
 - Uresničevalec
 - Koordinator
 - Proizvajalec
 - Tvorec
 - Opazovalec – ocenjevalec
 - Teamski delavec
 - Dovrševalec
 - Strokovnjak

Teamske vloge v akciji

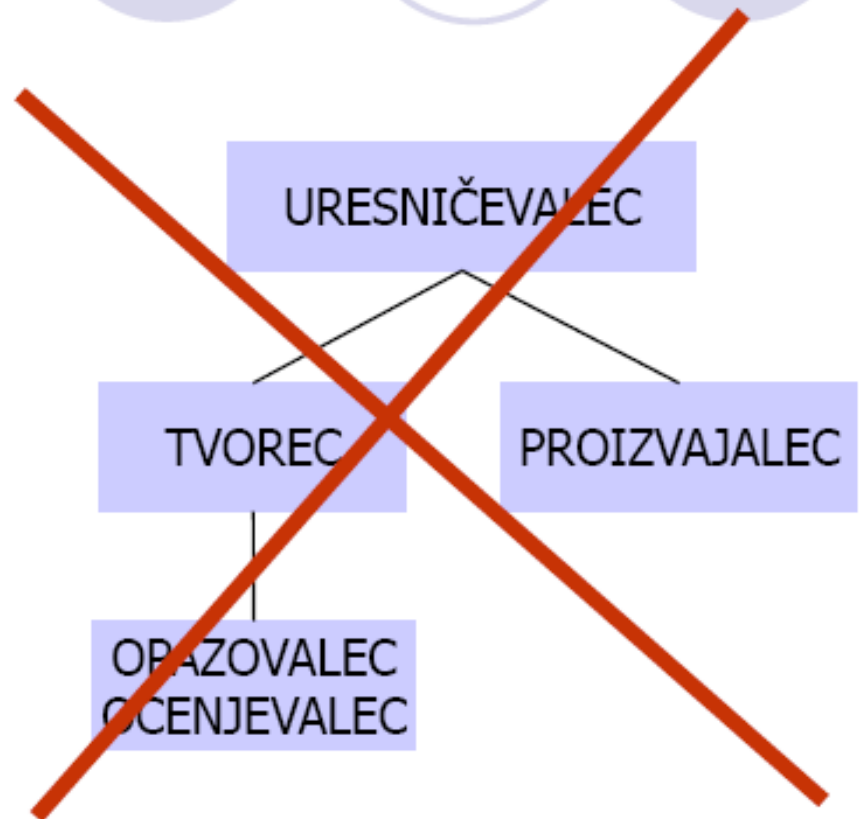
- Koordinator – predseduje, otvori in vodi sestanek.
- Tvorec – izziva team s problemi.
- Izvršitelj – prikaže problem v strukturi.
- Opazovalec-ocenjevalec – preverja in skrbi za ravnotežje.
- Dovrševalec – preštudira podrobnosti.
- Iskalec virov – odpira nove možnosti.
- Teamski delavec – preprečuje spore.
- Strokovnjak – predlaga alternative.
- Proizvajalec – obrne problem na glavo

Teamske vloge niso vedno uporabne

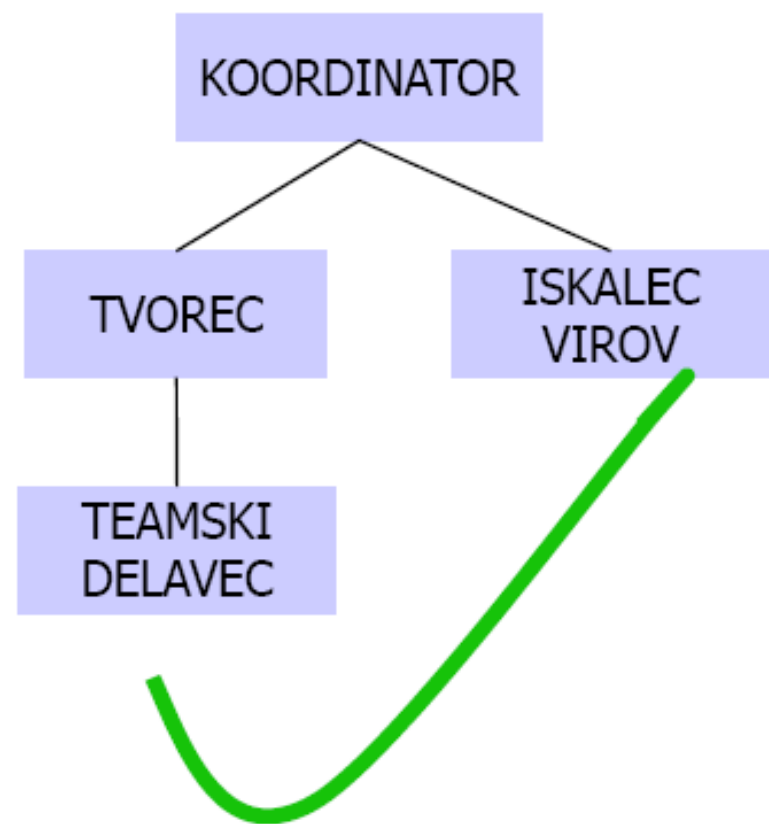


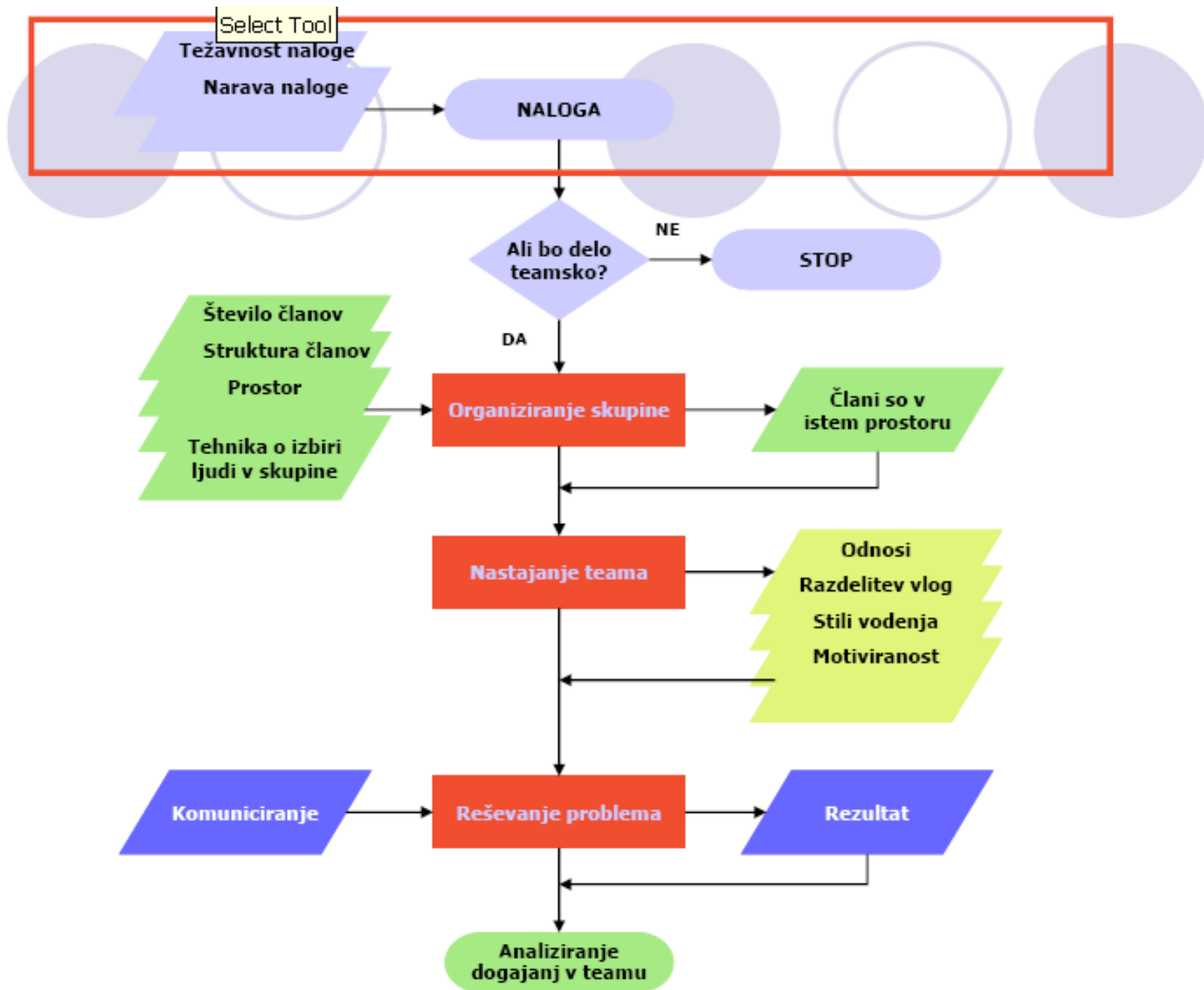
- **Teamski delavec** v teamu deluje konstruktivno, sproščeno in diplomatsko. Ne zmore pa velikih odločitev.
- **Dovrševalec** je zaskrbljena oseba in zato ne more imeti delikatnih pogovorov, kjer je potreben dar prepričevanja.
- **Iskalec virov** ima dar prepričevanja.

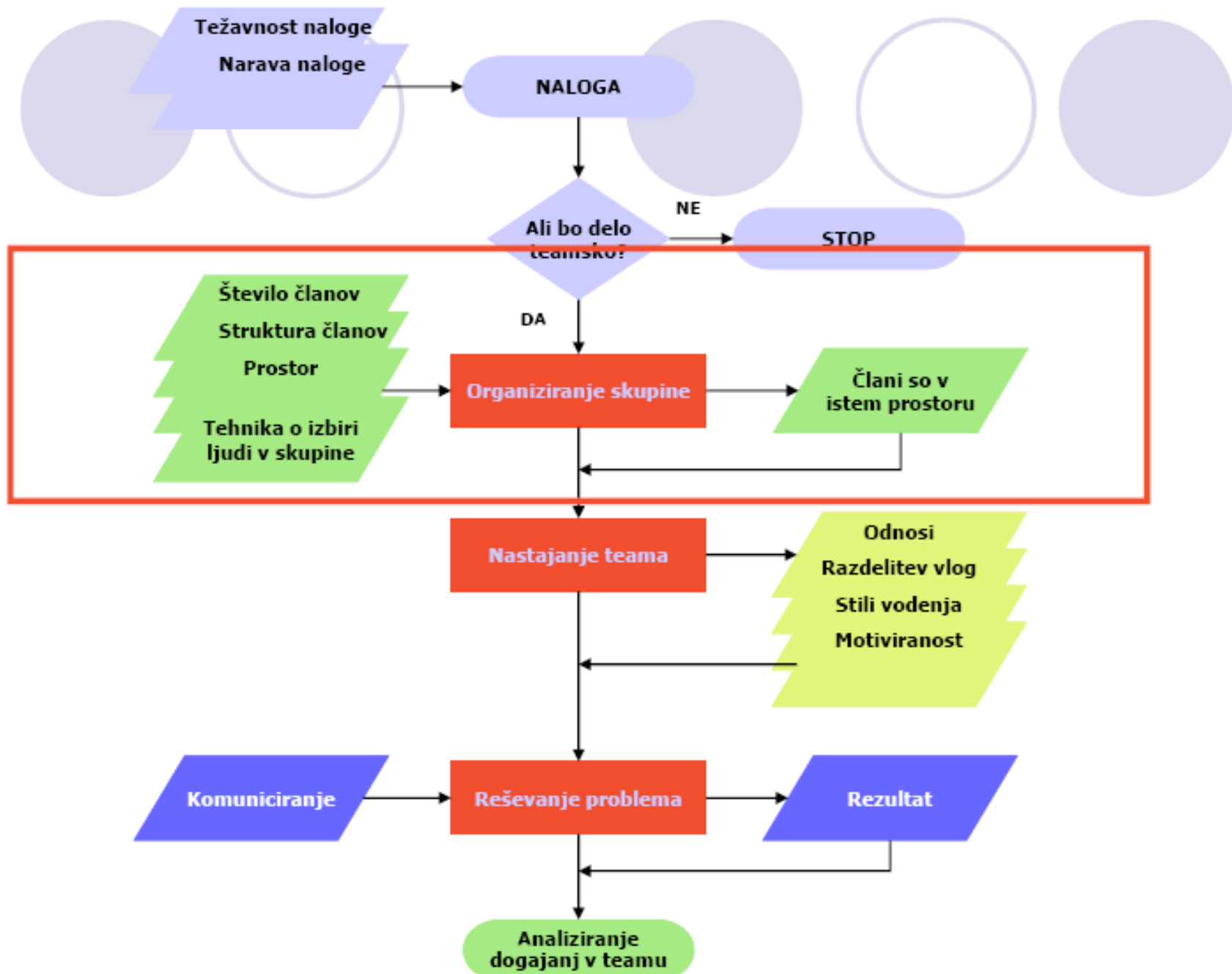
Dobre in slabe kombinacije



Dobre in slabe kombinacije



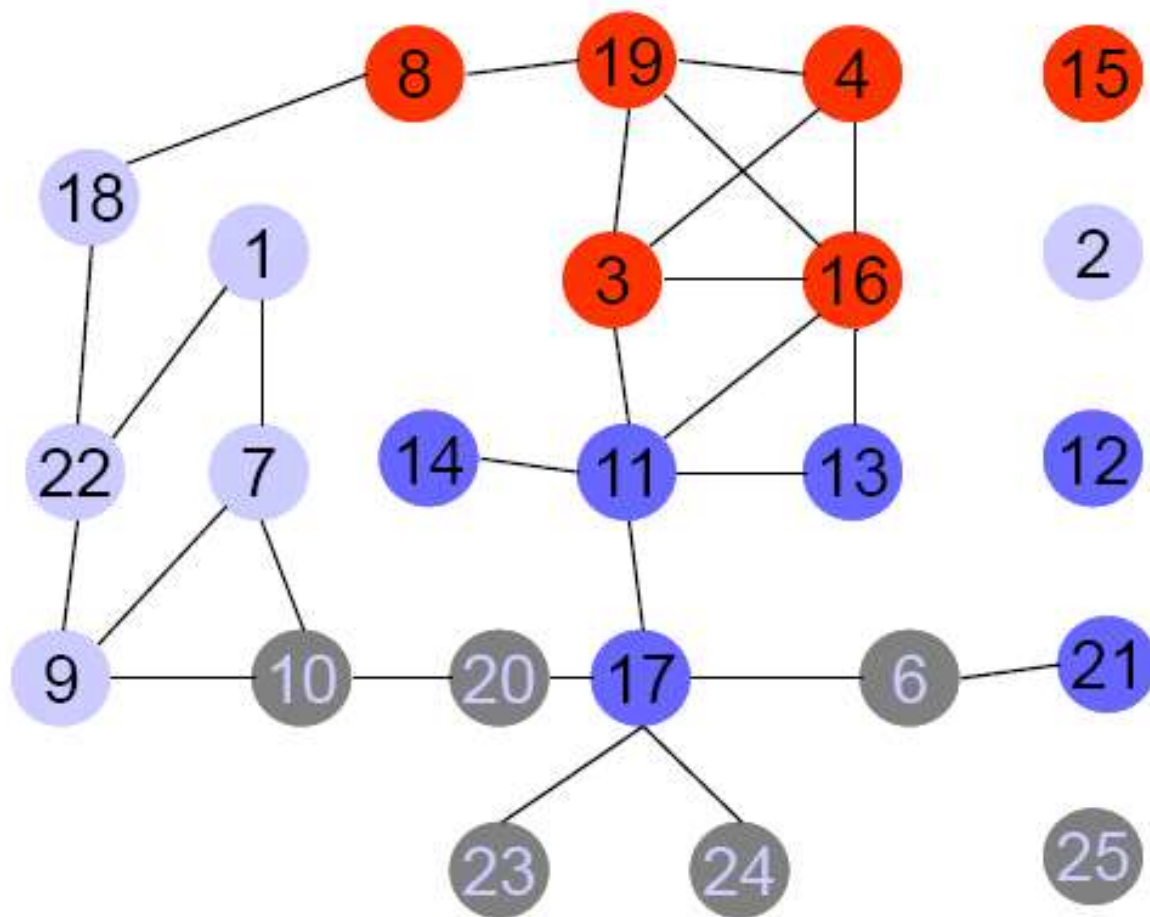


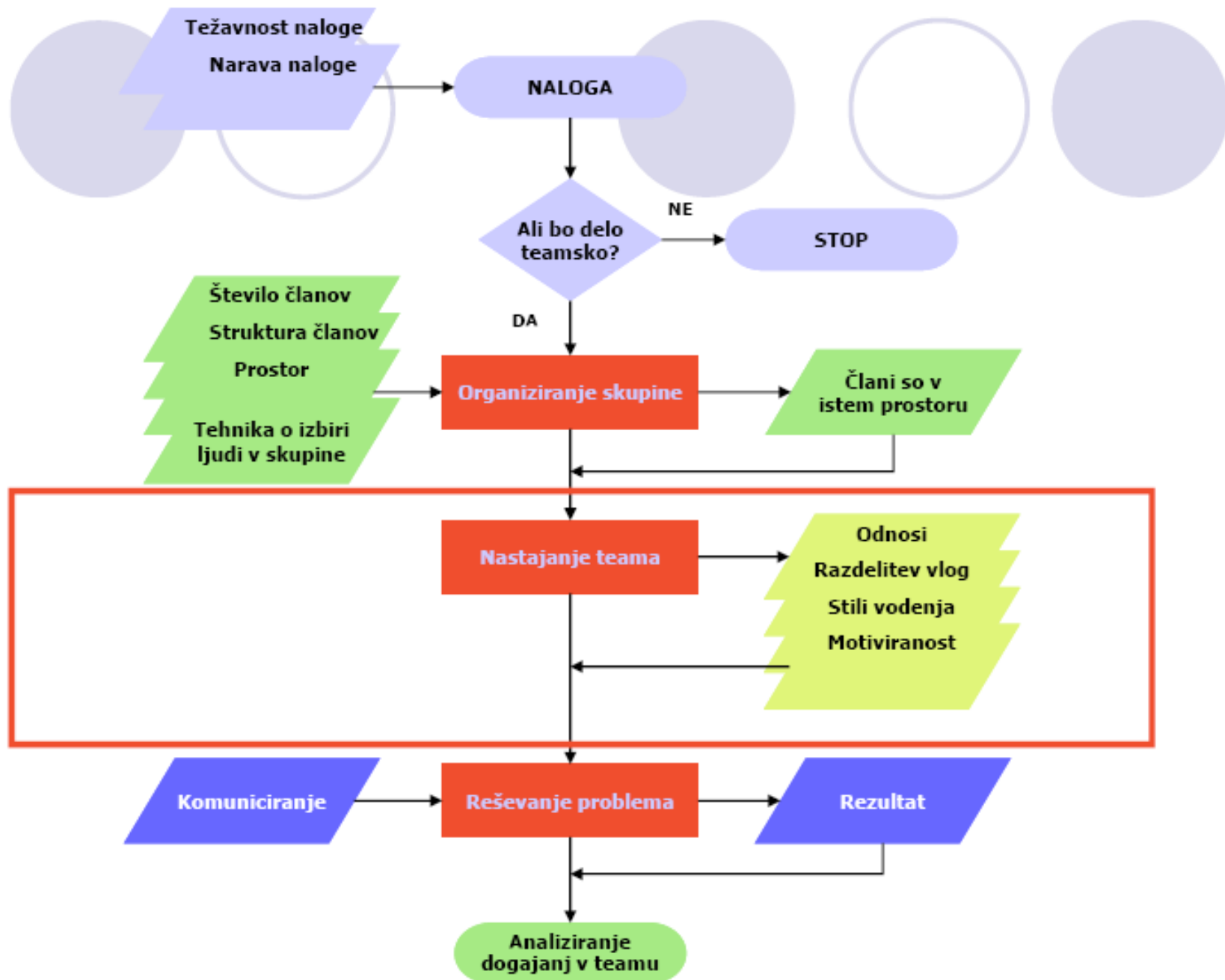


Oblikovanje skupin, ki bodo delale teamsko

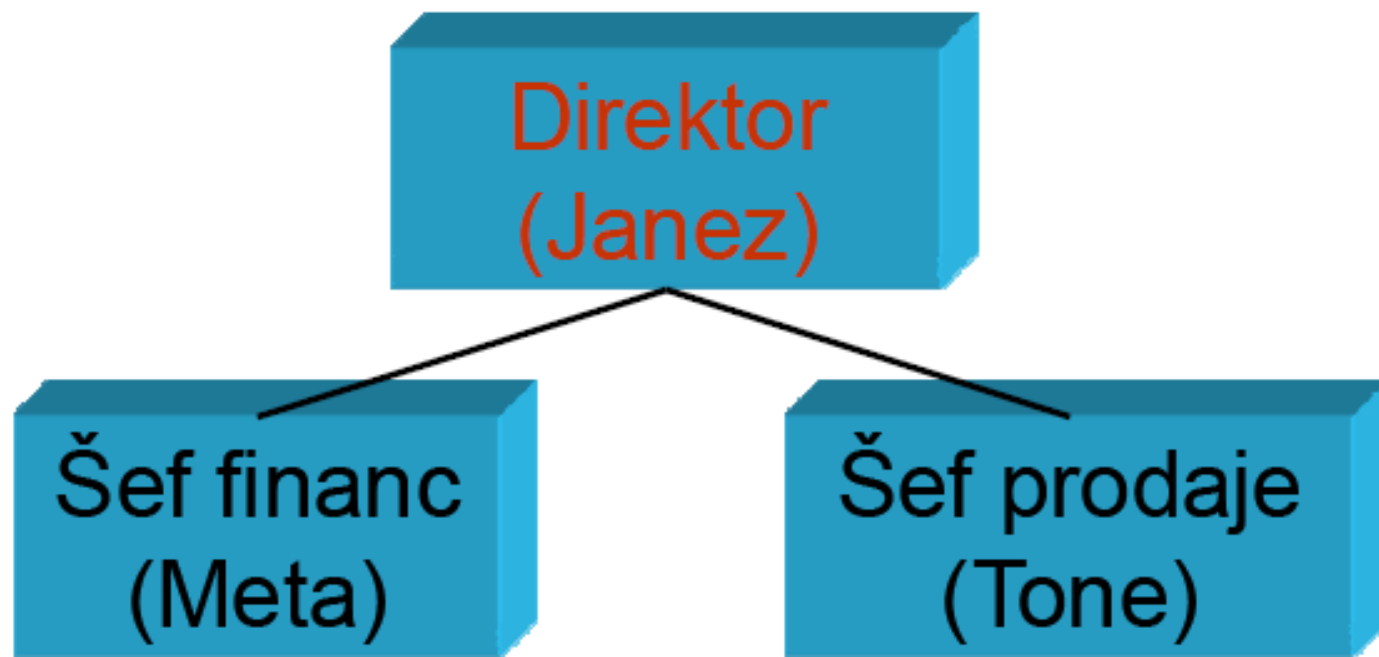
- Slučajne skupine
- Tehnika mandatarjev
- Morenova sociometrija
- Vedenjski vzorci

Morenova sociometrija





Organigram



Vloge v vedenjskih vzorcih

- **P**roizvajalec
- **A**dministrator
- **E**nterpreneur
- **I**ntegrator

Tipično vedenje



- P - - - Osamljeni komandos
- - A - - Birokrat
- - - E - Zažigalec
- - - - I Super stezosledec
- - - - - Nekoristen človek
- P A E I Idealni manager

