

1. Tehnična delitev dela

Gre se za to, da delovno nalogo opravlja več ljudi na ta način, da se razdelijo posamezne naloge, ki jih je potrebno izvesti.

Omogoča izvedbo nalog, ki bi bile drugače neizvedljive, poveča storilnost, izboljša kakovost ter zniža stroške.

Vzroki za to (Babbage):

- čas učenja se skrajša, saj se delavec uči le za en proces
- menjavanje delovnih mest povzroča več izmečka
- ponavljanje istih procesov omogoča nenehne izboljšave njihovega opravljanja
- hitreje se razvijejo nova orodja in stroji
- delovni procesi (naloge) so prilagojene sposobnostim ljudi

Učinkovitost dela postane odvisna od usklajenosti posameznih nalog.

2. Usklajevanje – bistvo managementa

Z večanjem tehnične delitve dela se pojavlja tudi večja potreba po njihovem usklajevanju. Nekaj je delitev dela na več nalog, nekaj drugega pa njihovo povezovanje.

Bistvo dela managerjev je torej usklajevanje, s tem se ločijo od drugih zaposlenih. To je način in vsebina vseh njihovih nalog.

Specialisti: : usklajujejo le posamezne procese, opravila, naprave, ne pa tudi razmerja med njimi- stvar managementa.

Management usklajuje cilje in interese ljudi, pa tudi njihove akcije. Pri tem je treba imeti v naprej pripravljen načrt. Vedeti morajo, kako so naloge (proces) povezani v celoto.

3. Ravni managementa in managerska znanja

Vrhovni, najvišji management v podjetju: management sestavljenih podjetij ima nalogo integracije poslovnih enot, nižji management pa je poslovni management, njegova naloga je koordinacija v okviru poslovnih enot.

Srednja raven: managerji poslovnih funkcij (usklajuje stroje, naročila,...). Usklajujejo poslovne funkcije le v operativnem pogledu, podrejeni se morajo namreč ciljem celotnega podjetja.

Nižja raven managementa : prva linija, managerji, ki direktno usmerjajo delavce, usklajujejo izvajalce.

Managerji so lahko tudi izvajalci poslovnih funkcij, če opravljajo katero od poslovnih funkcij (kermu se pa to da :)

Višje ravni managementa imajo tudi več managerskega znanja, nižji management pa predvsem tehnična znanja (jasno, obvladat morajo postopke).

Managerji poiščejo in razčlenijo probleme, specialisti jih razrešujejo. Seveda je treba poiskati tudi prave specialiste in z njimi sodelovati.

4. Odločanje v podjetju

Pretežni del odločitev sprejemajo managerji (ravnateljstvo)
Odločanje pa ni prisotno samo v managementu, ker odločajo tudi specialisti.

Odločitev je izbira med možnostmi. Namenjeno je odpravi problemskega stanja, odkrivanju in razreševanju problemov.

Odločanje kot proces predvideva obstoj več stvari:

- potrebe, razlogi za odločitev
- različne rešitve
- merila, na podlagi katerih izbiramo (po Simonu)

Vsaka alternativa lahko razreši problem, vsaka na svoj način. Ne obstaja le ena pravilna pot.

Merila za izbiro med možnostmi: običajno je to cilj, ki ga hočemo doseči, sicer pa se razlikujejo glede na nosilca, dajalca odločitve in njegovih interesov.

Proces odločanja:

Ugotavljanje problemskega stanja => ugotovitev vzrokov tega stanja => iskanje in izbira ustreznih rešitev => logičen preizkus rešitev => praktičen preizkus rešitev z izvedbo rešitve (potrdi njeno ustreznost in uspešnost)

4.2. Zvrsti odločitev v podjetju:

Razlog odločitve je določen namen, ki se kaže kot nameravano spreminjanje predmeta.

- Odločanje o proizvodnem procesu: predmet odločitve je posamezen proizvod, proizvodni proces in zanj potrebne prvine. Ti procesi in prvine se lahko pojavijo v proizvodnem procesu na več načinov, tako da se je potrebno odločiti, kako bomo trošili prvine in v kakšnem procesu. Merilo izbire so čimnižji stroški ob dani ceni, oziroma čimvišja razlika med prodajno in proizvodno ceno. Odgovorni za to odločanje so specialisti, vendar le v tehničnem pomenu.
- Odločanje o celotnem podjetju: ker proizvodnih učinkov ne moremo narediti v neomejenem obsegu, je tudi na ravni podjetja potrebna učinkovita delitev produkcijskih faktorjev (Mikro!). Predmet na tej ravni je podjetje in njegovo poslovanje, merilo je uspešnost poslovanja (dobiček ali tržni delež, lahko tudi čimvišja cena delnic), odgovorni za to pa so v najvišjem managementu.
- Odločanje o tem, kdaj, v kakšnem zaporedju, v kakšnih serijah, bo podjetje proizvajalo:
O tem odloča proizvodna funkcija, merilo pa so z naročili sprejeti roki (čimvečja izkoriščenost zmogljivosti). Odločanje o proizvodni funkciji je operativna odločitev, ker jim neposredno sledi izvedba in kontrola. Za to je odgovoren management srednje ravni, pomaga mu nižji management.

Generalni ali splošni management: odločanje o celotnem poslovanju

Operativni management: usklajevanje v okviru poslovnih funkcij

4.3. Proces odločanja

(str 31, procesi odločanja se le malo razlikujejo od Simonovega)

Razlike : Gavett podrobneje razčleni ugotavljanje problema in izbiro rešitev, Robins poudarja merilo za izbiro rešitev, Lipovec pa praktično preizkušanje rešitev.

Operacijski pristop po Churchmanu, Ackoffu in Arnoffu:

Opredeleitev problema => konstruiranje matematičnega modela => iskanje rešitev na podlagi modela => preizkus modela => preverjanje modela in rešitve => izvedba rešitve.

Okvirna razčlenitev procesa odločanja => ugotovitev problemskih stanj => določanje problemov => iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbiro rešitev => logičen preizkus rešitve in tudi njen praktičen preizkus

4.4. Značilnosti in z njimi povezane vrste odločitev.

Predpostavimo racionalnost odločanja, vsi imajo vse informacije, v praksi tega ni.

Omejena racionalnost je vzrok, da pogosto ne pridemo do najboljših rešitev.

Za rešitev so običajno na voljo kratkoročno in dolgoročno uspešne rešitve, managerji se odločajo za kratkoročne. Celovite rešitve so bolj redke.

Glede na stopnjo tveganja delimo rešitve na gotove (vse se bo odvijalo tako, kot si predstavljamo) , odločitve v tveganju (nekateri stvari se lahko spremenijo, to moramo vkalkulirati v rešitve) in odločitve v negotovosti (poznamo le stanja, ki se lahko zgodijo).

Programirane in neprogramirane: Programirane so dobro, neprogramirane pa slabo strukturirane. Struktura pomeni medsebojno povezavo dejavnikov v okviru problema.

Dobro strukturirani problemi se lahko prenesejo na računalnik. Slabo strukturirane : gre za odločitve, ki so nove, ne morejo se reševati po določenem vzorcu, dejavniki se prepletajo

Postopek: zaporedje korakov, določenih in predpisanih za razreševanje problema

Pravilo: ne določa postopka, pove kaj mora kdo narediti

Politika: okvirno usmerja delovanje

Skupinsko in individualno odločanje: skupinske odločitve (navadno sprejete v odboru):

Popolnejše informacije, večje znanje, večja sprejemljivost odločitev. Slabosti: večja poraba časa, pritisk posameznikov

4.5. Nekatere potrebne lastnosti managerjev

Izkušnje : koristijo pri programiranih odločitvah

Logično sklepanje: potrebno v fazi ugotavljanja problemov

Ustvarjalnost: pomembna pri rešitvah problema, iskanju novih možnosti

Sistemske pristop: gledanje na stvari z vidika celote

Poznavanje kvantitativnih, sintetičnih metod

5. Upravljanje in management

5.1. Razvoj upravljanja in managementa:

Usklajevanje v zvezi z lastništvom imenujemo upravljanje, v okviru upravljanja v nelastniškem pomenu pa management.

Tri organizacijske funkcije: Upravljanje, management, izvedba.

Najprej je bilo upravljanje in management isto, z rastjo korporacij pa sta se obe funkciji razdelili.

5.2. Opredelitev upravljanja in managementa

Upravljanje (po Lipovcu):

Organizacijska funkcija, ki je opredeljena družbeno ekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja;

Je vir vse oblasti v podjetju; se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike, in drugih odločitev;

Zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja

Lastina, upravljanje lastnine in temeljni cilj podjetja so med seboj tesno povezani in objektivno dani.

Management (ravnanje) po Lipovcu:

Organizacijska funkcija in proces, ki omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja. ;

Svojo nalogo in oblast dobiva od upravljalca;

Svojo nalogo opravlja ob pomoči drugih ljudi v različnih proizvodnih procesih

5.3. Upravljaljske odločitve:

Ko se razdelita upravljaljska in managerska funkcija, upravljalci zadržijo kontrolne in nadzorne odločitve. Management mora delovati v njihovem interesu. Drugače managerji letijo...z glavo ven :)

Možnosti za tak nadzor je več : najem revizorja, da preveri poslovanje podjetja ali pa sprotni nadzor odločitev managementa.

Usmerjanje podjetja: predlogi in tesno sodelovanje z managerji

Management podjetja v krizi: v krizi upravljalci odslovijo management in sami prevzamejo vodenje podjetja

Servisne dejavnosti: odnosi z javnostjo, povezovanje z drugimi podjetji

5.4. Organizacija upravljanja:

Najvišji organ upravljanja so lastniki družbe, skupščina delničarjev. Menjajo lahko tudi management, če se jim zdi to potrebno, zanima jih predvsem dober poslovni rezultat podjetja. Za organ upravljanja določijo upravni odbor, ki upravlja podjetje. Izvolijo pa tudi nadzorni odbor, ki nadzira delovanje managerjev. V njem naj bi ne bili managerji. Razen v ZDA. Tam so lahko glavni managerji tudi predsedniki usmerjevalnega odbora.

Zakaj upravni odbori slabo delujejo? Ker se bolj malo zanimajo za delovanje podjetja, informacija pa dobivajo v glavnem od managementa.

6. Uspešnost podjetja

6.1. Temeljni cilj podjetja

Uspešnost je torej v večji meri odvisna od managementa. Temeljni cilj: zadan cilj je treba doseči s čimmanj sredsti (min/max). Uspešnost se ocenjuje glede na vrednost ulomka:

Družbeno ekonomsko določen cilj gospodarjenja/ družbeno ekonomsko določeno sredstvo za doseg cilja

Danadanašnji ta ulomek izgleda približno tako :

Stopnja dobička = dobiček / kapital

V praksi obstojijo še drugi cilji (čimvišji tržni delež, čimvišja cena delnic). Največji dobiček pa tudi ni cilj pri vseh odločitvah, delničarji in management pa imajo tudi različne poglede na to, kaj je cilj podjetja.

Družbena odgovornost :

Argumenti za: podjetje ponuja ustrezne proizvode po nizkih cenah in v ustreznih količinah, dobiček pa je kompenzacija družbe za uspešno delo podjetja.

Proti: edini cilj managementa bi moral biti čimveč denarja za delničarje, drugače bi bilo to slabo za podjetje in za družbo. (Friedman)

6.2. Podjetje in okolje

Podjetje se poskuša prilagoditi okolju, poskuša pa ga spremeniti, naloga managerjev pa je ugotoviti, kaj je v dani situaciji bolj smotno: prilagoditev ali spreminjanje.

Na ukrepanje podjetij vpliva kompleksnost okolja in hitrost sprememb. Okolje je kompleksno, ko je zunanjih vplivov veliko.

Strateški management: nenehna interakcija okolja in podjetja, iskanje dolgoročnega in dinamičnega sožitja med njimi.

7. Razvoj znanosti o managementu

7.1 začetek razvoja

Povezan je z razvojem gospodarjenja. Tudi pri gradnji piramid je bil management: planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje

7.2. Znanstveni management

Ugotavljajo, kako bi se dalo povečati produktivnost dela, predvsem z delitvijo, pa tudi v povezavah med managerji in delavci.

Štiri načela uspešnega managementa (Taylor)

- Manager naj razvije znanost za vsak element dela. Nenehno je treba izpopolnjevati orodja, standardizirati postopke in delovne razmere
- Izbrati, poučiti in razviti delavce, in jih pripraviti, da bodo uspešno delali, vendar ne po svoje.
- Managerji morajo sodelovati z delavci, da bo delo teklo z znanstveno določenimi ugotovitvami
- Med managerji in delavci velja delitev dela in odgovornosti

Funkcionalni management: en manager ne more nadzorovati vsa področja dela, tako da mora biti za vsako področje en pristojen.

7.3. Procesna ali klasična teorija managementa

Fayol: poslovanje podjetja razdeli v na posamezne funkcije, management je administrativna funkcija

Načela managementa : knjiga stran 55... naštudiraj!

7.4 Teorija birokracije

Weber: razvije organizacijo, ki bi bila ustrezna za veliko podjetje, omogočala učinkovit management, ter preprečevala negativne vplive – predstavi birokratsko teorijo organizacije

Načela :

- Delitev dela (delo razdeljeno na preprosta, rutinska opravila)
- Hierarhija avtoritete, več ravni managementa, višja inštanca nadzira nižjo
- Izbira managerjev: temelji izključno na strokovnosti, prav tako izbira ostalih zaposlenih
- Načelo formalnosti pravil in postopkov: obstajajo enotna pravila za vse
- Načelo neosebnosti: nobeno razmerje ne sme biti določeno na podlagi prijateljstva, družinskih vez itn...
- Managerji so profesionalci, in delajo za plačo glede na učinkovitost

7.5. Vedenjski pristop

Vsi prejšnji pristopi obravnavajo človeka kot neaktivno bitje, ki deluje v skladu z navodili

Osnovna izhodišča vedenjskega pristopa (Etzioni):

- obseg dela ni odvisen le od fizičnih sposobnosti
- nagrajevanje ni pogojeno le z ekonomsko nagrado
- visoka delitev dela ni najbolj ustrezna
- delavci ne delujejo kot posamezniki, ampak v skupinah

Delavci niso vsak zase, ampak delajo v skupinah, v skupinah pa tudi pridejo bolj do izraza posameznikove sposobnosti, managerji naj vodijo delavce na podlagi znanja. Hawthornski poskusi: važni so tudi notranji vplivi, atmosfera v podjetju.

7.6. Nekatere novejšje teorije managementa

- Kvantitativni pristop: uporablja se matematične metode za razreševanje problemov. (npr razmestitev strojev, izbira asortimana, lokacija tovarne,...)
- Sistemsko proučevanje podjetij: podjetje je sistem, množica predmetov in povezave med njimi in njihovimi lastnostmi, vse skupaj pa mora biti usklajeno z okoljem. Da podjetje to doseže, je potreben (uspešen) management. Dva pristopa: induktivni (vzame sistem kakršen je, opredeli cel sistem ali del sistema in ga proučuje), deduktivni (prouči sistem v v splošni obliki in se ze tem loti obravnavanja konkretnih sistemov)

7.7 Situacijska teorija

Vsako podjetje je nekaj svojega, ima svoje značilnosti. Situacijska teorija obravnava načela kot pogojna. Vse velja ob določenih pogojih in v določenem položaju, glede na situacijske spremenljivke (okolje, tehnologija, velikost in zaposleni)

7.8. Zaokrožitev različnih šol managementa (povzetek vsega)

8. Pristopi managementa pri usklajevanju

Manager si zamisli celotno delo, ki ga mora skupina (podjetje) opraviti. Zamisliti si ga mora za vse delavce, drugače stvar ne bo usklajena.

8.1. Management s postavitvijo ciljev

O ciljih se dogovorijo najprej nadrejeni in podrejeni, doseganje teh ciljev je podlaga za objektivnejšo oceno uspešnosti zaposlenih. Drucker vpelje management s cilji in samokontrolo, ki pa se v praksi izrodi, pomembno mesto pa dobi v filozofiji managementa.

8.2 Management z delegiranjem

Manager naj bi obrzjal le tisto delo, ki ga ne more delegirati, ostalo pa delegira na nižje ravni odločanja. Manager ne sme misliti, da zna samo on vse narediti najboljše

8.3 Management izjem

Managerji naj bi se ukvarjali z zadevami, ki odstopajo od zamišljenih in planiranih. Tiste stvari, ki so utečene, naj managementa ne bi zanimale, saj je bolj pomembno, da se osredotoči na stvari, pri katerih so težave. Problemi pa lahko nastanejo, če nekritične zadeve postanejo kritične...

8.4. Management s kontrolo

V tem primeru gre za bolj poudarjen pristop k kontrolni funkciji. Manager naj bi evidentiral izvedbo ter ugotavljal, kako odstopajo od zamišljenega plana in temu ustrezno ukrepal. Tako se lažje razrešijo problemi. Vendar pa taka kontrola lahko preseže managerjeve sposobnosti.

8.5 Management s koordinacijo

Poudarja povezovanje posameznih procesov v celoto, prek skupin, ki so povezovalci in stvar usklajujejo.

8.6. Management s komuniciranjem/motiviranjem

Poudarjena je vloga komuniciranja. Podjetje je sistem, v katerem je pomemben pretok informacij, managerji pa skrbijo za to, da bi bil ta potek čimmanj moten.

Pomembno je tudi motiviranje: delavec bo lažje opravil tako delo, če bo ustrezno motiviran.

8.7. Management z razvojem managerjev

Profesionalizacija in strokovnost managerjev zahteva vse bolj izobražene managerje, tako da je managersko delo vedno bolj povezano z učenjem.

8.8. Management z upoštevanjem rezultatov

Odnosi med ljudmi se poslabšajo, če ne dosežejo željenih rezultatov. Tako je treba zagotoviti uspešnost podjetja na daljši rok in se sprijazniti z nizkimi rezultati, če seveda do njih pride

8.9. Nekateri drugi pristopi

Management s sistemskim pristopom, management kakovosti, inovacijski management, ...

9. Funkcije managementa

Planiranje : vnaprej preprečujemo probleme, ki bi lahko eventualno nastali (zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje)

Kontrola: primerjamo dejansko stanje, in stanje, ki bi moralo biti po planu, tako ukrepamo na ta način, da bomo planirano dosegli na drugačen način

(spremljanje izvedbe in ugotavljanje odstopanj, ugotavljanje vzrokov za tako stanje in ustrezno ukrepanje)

Organiziranje: Določanje razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oziroma vzpostavljanje le-te

Vodenje: komuniciranje, motiviranje in sprožanje akcij

Na višjih ravneh managementa prevladujeta organiziranje in planiranje, na nižjih bolj vodenje in kontrola

2. del : PLANIRANJE

1. Opredelitev planiranja

Je predvsem zamišljanje celotnega poslovanja.

Ackoff: je oblikovanje željene prihodnosti

Drucker: neprekinjen proces priprave podjetniških odločitev

Lipovec: po določenih merilih iskanje mogočih poti za poslovanje podjetja, izbira določene poti,.. ter določanje sredstev, s katerimi bomo to izvedli...

Planiranje poslovanja je torej:

- nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja, zamišljanje bodočih stanj in sredstev, s katerimi bomo to dosegli.
- Teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo dosego
- usklajuje dele poslovanja

2. Vrste planiranja

Kratkoročno in dolgoročno planiranje:

Pri kratkoročnem planiranju upoštevamo, da so proizvodni tvorca dani, dolgoročno jih je mogoče zamenjati, razširiti.

Dolgoročno planiranje se je uveljavilo, ko so določeni proizvodni tvorca postali dani

Korporacijsko planiranje planira bolj dolgoročno za celotno korporacijo in dele, poslovno planiranje pa planira bolj kratkoročno.

Strateški plan: okviren, dolgoročen, pomemben, narejen ob predpostavki nepredvidljivih sprememb

2.2. Planiranje podjetij in sestavljenih podjetij

Vsak manager si zamisli prihodnje poslovanja za področje, ki je v njegovi pristojnosti

Planiranje celotnega podjetja je vnaprejšnje usklajevanje poslovnih funkcij

Ko naredimo plan in imamo usklajene funkcije, lahko ugotovimo, da imamo planirano izgubo... treba je poiskati rezerve v poslovnih funkcijah, razširiti ozka grla, nato pa narediti nov plan.

Kadar je podjetje sestavljeno, je treba uskladiti vse funkcije v posameznem obratu, potem pa še celotno skupino podjetij.

3. Proces planiranja

3.1. Faze v procesu planiranja

1. faza :Analiza in predvidevanje okolja: Spoznanje ali ugotovitev obstoječega poslovanja podjetja (analiza poslovanja)
2. faza: Analiza in predvidevanje okolja: upoštevanje vplivov okolja, kajti na podjetje vpliva tudi okolje, na to pa je treba tudi računati pri planiranju
3. faza: določanje poslovnih ciljev: to so zaželena stanja v prihodnosti, glede na njih podjetje planira svojo dejavnost
4. faza: taktike (odločitve), strategije (dolgoročne poti)

Iterativnost: planiranje poteka v določenem zaporedju, vedno pa se vračamo v že opravljene faze

3.2. Analiza poslovanja

Delimo jo na dva dela : oceno in diagnozo poslovanja

Ocena poslovanja: katere in koliko informacij bomo obravnavali za spoznanje poslovanja podjetja. Zberemo podatke, predvsem s problematičnih mest (drugače je podatkov preveč) Podatke je treba opredeliti. Prikažemo vse v sistemu tabel. Ugotovimo, kje imamo prednosti in kje slabosti, ter ugotovimo razloge.

Iskanje vzrokov (diagnoza): mogoče bomo rabili še kakšne nove podatke, ali pa bomo probleme rešili iz že obstoječih tabel. Potem ugotovimo vse mogoče vzroke, ki bi lahko pripeljali do takega položaja. Iz te množice izberemo tiste vzroke, ki so dejansko pripeljali do takega stanja. Ali pa: vprašamo se, kaj bi bilo dobro storiti, da izboljšamo poslovanje? Pri tem je treba imeti pred očmi vzroke težav. Tretji pristop (anglo-ameriški): ugotavljamo optimalne rešitve problemov (obenem z ocenjevanjem in rešitev že teče reševanje problemov)

3.3. Predvidevanje okolja

Poudarek je na preventivi, ki reagira, še preden problemi nastanejo. V planiranje vgradimo rešitve za probleme, ki se lahko pojavijo. Pri tem ocenimo na osnovi podatkov iz preteklosti podatke v prihodnosti. Potem ocenimo, kako spremembe vplivajo druga na drugo.

Scenarij: opis področij s posebnim poudarkom na povezavah.

Napišemo za več možnosti scenarij, potem pa na osnovi tega predvidimo porabo, konkurenco ter analiziramo panogo.

3.4 Določanje ciljev poslovanja

3.4.1. Pojmovanje ciljev in temeljni cilj poslovanja

Cilj je zaželeno poslovanje

Temeljni cilj poslovanja je cilj, h kateremu težijo vse usklajene dejavnosti podjetja. Je tudi merilo za odločitve o celotnem poslovanju.

3.4.2. Vizija podjetja

Vizija se navezuje na prihodnost, je bolj meglena, nedoločena, pogosto spremenjena. Ko je dosežena, jo je treba spremeniti.

Vizija je notranja slika zaželenega in mogočega stanja podjetja. Je ideal, h kateremu teži podjetje. Predstavlja usmeritve in motivira.

3.4.3. Poslanstvo podjetja

Je opredelitev bistva poslovanja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim se opredeli razloge za obstoj in utemelji prihodnje delovanje.

Določa identiteto, vrednote, prihodnost poslovanja, image
Filozofija poslovanja vključuje vrednote podjetja

3.4.4. Okvirni in podrobni cilji podjetja

So precej natančno določena stanja v prihodnosti, izražena okvirno, na primer za koliko % se bo povečala prodaja.

Poslovanje pa je najbolj natančno obdelano v planskih tabelah, ki so praviloma kratkoročne

Vsebinska povezava obojega pa so poti (strategije, taktike, ukrepi,...)

V zbirne plane se stekajo delni plani, ki so zamišljeno delovanje poslovnih funkcij

3.5. Določanje poti za doseg ciljev

cilje dosegamo s strategijami, taktikami in operativnimi ukrepi.

Primeri strategij: vpeljava novih izdelkov ali storitev, njihova opustitev, investicija v nove tovarne, razširitev proizvodnje za nov trg, integracija z drugimi organizacijami, dezintegracija (po Alexandru)

Strateška odločitev določi široko okvirno pot v prihodnost

Taktična odločitev določi učinkovitost na tej poti. (te odločitve so bolj prisotne v predračunu, ki je stvar računovodstva in ne toliko managementa)

Strategije je treba obravnavati z vidika poslovne enote (se pravi upoštevati je treba vse funkcije hkrati)

4. Dva pristopa k pripravi planov

pristop »poskusi in popravi«: predlagamo rešitve glede prihodnjih ciljev, in poti za njovo doseganje, Presoditi je treba, če je rešitev mogoča. Ocenimo njeno uspešnost. Če je vse uredi, stvar izvedemo. Če kaj ne štima, popravimo s tem, da predlagamo nove rešitve. Popravljamo tako dolgo, dokler plana ne izberemo.

Pristop prek modela: postavimo model poslovanja, ga usmerimo k cilju, upoštevamo omejitve okolja. Problem je v tem, da je model približna slika stvarnosti

4.2 Primer uporabe modela pri letnem planiranju

Informacije o proizvodnih zmogljivostih pripravljajo managerji proizvodnega oddelka, informacije o potroških pa planerji procesa ali tehnologi. Informacije se morajo ujemati. Potrebujemo še informacije o prodajni ceni in variabilnih stroških, omejitvah okolja.

Z vsemi temi informacijami dopolnimo model. Običajno za to uporabljamo linearno programiranje, da določimo optimalen asortiman proizvodov.

5. Nekatere značilnosti letnega in strateškega planiranja

Razlike med vrstami planiranja:

Analiza poslovanja je na letni ravni podrobnejša kot na dolgoročni ravni. Pri dolgoročni bo segala malo dlje v preteklost.

Predvidevanje okolja je zahtevnejše v dolgoročnem planiranju, medtem ko na letni ravni lahko da sploh ni obravnavano.

Rešitve v letnem planu ponavadi niso mišljene dolgoročno, gre se v glavnem za izboljšave starih rešitev.

Sestavljena podjetja: strateško planiranje se uveljavi na ravni sestavljenega podjetja, taktično planiranje pa znotraj poslovnih enot

6. Planiranje v sestavljenem podjetju

6.1. Organizacija sestavljenega podjetja

Podjetja ostanejo tudi po združevanju razmeroma samostojna, običajno usklajujejo poslovne funkcije, matično podjetje (holding) pa usklajuje podjetja.

Faze v rasti podjetij (Chandler):

- Rast količine proizvodov in storitev (ob ustanovitvi)
- Rast trga (širitev v druge države)
- Rast, povezana z vertikalnim povezovanjem (podjetje pripoji svoje dobavitelje in kupce)
- Rast, povezana z diverzifikacijo proizvodov in storitev

Rast količine je predvsem zato, ker ima z večjim obsegom produkcije podjetje manjše povprečne stroške

Ko doseže popolno zadovoljitev trga, ga je treba razširiti (začne se širiti v tujini)

Podjetje lahko raste še na ta način, da si pripoji svoje dobavitelje in na ta način poveča proizvodnjo. Spremeniti se mora oblika – postati mora decentralizirana.

Vodenje sestavljenih podjetij na najvišji ravni pa zahteva posebna managerska znanja, tako da morajo biti glavni managerji v podjetju profesionalci.

Glavni management mora predvsem poznati povezave med poslovnimi funkcijami in podjetji, nižji management pa predvsem o poslovnih funkcijah.

6.2. Proces planiranja v sestavljenem podjetju

Primaren je cilj celote in ne posameznih delov. Tako je treba cilje uskladiti.

Za to sta dva pristopa:

- centraliziran pristop: vse odločitve sprejmemo na vrhu sestavljenega podjetja
- decentraliziran pristop: odločitev se prepusti poslovnim enotam. Problem sinergijskih učinkov.

Posredno usklajevanje ciljev je politika. Z njo lahko širši sistem usklajuje ožje enote. Poslovna politika širše enote mora podpirati doseganje skupnih ciljev. Vsem mora biti poznana, uveljeviti se mora pred sprejemanjem odločitev, ne sme se prepogosto menjavati

Torej: sprejme se poslovna politika in skupni cilji, to vpliva na okolje manjših enot, enote jo sprejmejo in tako ustvarjajo svoje cilje

Z vidika večje enote je politika rezultat planiranja, poslovnim enotam pa je planiranje rezultat poslovne politike.

Poslovna politika omogoča manjšim enotam uveljavljanje k lastnim ciljem, ki so usmerjeni k ciljem celote.

Planiranje v sestavljenem podjetju:

1. faza: sestavljeno podjetje naredi svoj okvirni plan. Pri ciljih so poudarjeni cilji celote. Glede na to, da so okvirni, dopuščajo manjšim enotam možnost bolj podrobnega odločanja. Pri okvirnem planu so predvsem pomembni odnosi med poslovnimi enotami.
2. faza: poslovne enote naredijo svoje plane, ki pa vključujejo poslovno politiko podjetja.
3. Faza: usklajevanje: obe ravni morata uskladiti plane. Plani se preverjajo predvsem z vidika poslovne politike
4. Faza: sprejemanje planov na obeh ravneh

7. Portfeljska analiza in planiranje:

2.1. Osnove pristopa

Vprašanje. Katere enote razviti in katere zapreti

Interna analiza poslovanja ocenjuje prednosti in slabosti poslovanja

Eksterna analiza pa so možnosti in nevarnosti iz okolja

Portfeljska analiza temelji na dveh koordinatah. Uspešnost poslovanja in možnost razvoja

Strateška poslovna enota:

So poslovne enote, ki jih določimo za potrebe strateškega planiranja. So dohodkovne enote, ki niso tesno povezane z drugimi enotami

Matrika BCG: koordinate so uspešnost in možnosti za razvoj, uspešnost je določena s tržnim deležem. Možnost za razvoj namreč daje trg. Položaj koordinat se spreminja v času, premiki med obema stanjema so cilji in strategije.

Tipi podjetij glede na BCG matriko:

Uspešnost raste, trg raste: zvezde

Uspešnost raste, trg pada: molzne krave

Uspešnost pada, trg raste: vprašaji

Uspešnost pada, trg pada: ubogi psi

7.2 Razvitejše analize portfeljskih investicij

Upoštevajo večje število kazalcev, ne samo uspešnost in tržni delež. Vključi se še velikost trga, sestava konkurence, donosnost dejavnosti, tveganje,...

Vse dejavnike ocenimo in ponderiramo, tako da posamezni dejavnik dobi svoje mesto v portfeljski matriki. To mesto pa tudi deloma odloča o izbiri strategij

Tabele str 114 in 115 – naštudiraj!

8. Strategije

Potrebno je najprej ugotoviti prednosti v poslovanju, potem pa na njih graditi strategije. Če je taka prednost dana, dovolj velika in kar se da dolgoročna govorimo o strateški konkurenčni prednosti

Strateške prednosti delimo v dve skupini: stroškovne in različnostne
Stroškovne: njihovi rezultati so nižji stroški, kot jih ima konkurenca
Različnostne strategije: cilj so čimbolj drugačni izdelki, pri čemer je ena od lastnosti izdelka dosti boljša kot od konkurentov. So strategije niš in fokusa, ker se pogosto osredotočijo na neko tržno nišo

Sinergijske strategije: sestavljena podjetja črpajo svoje prednosti iz sinergijskih učinkov.

9. Letno planiranje

Navadno je letni plan določen na podlagi planskih tabel. V enem letu večje spremembe niso predvidene. Planske tabele prikazujejo cilje poslovanja v prihodnjem letu, plan uspeha, plan premoženja in obveznosti. Tabele se nanašajo na poslovne funkcije, angažirana sredstva in obveznosti do njih, zbirne vrstice tabel pa se stekajo v zbirna plana

Pri izdelavi letnih planov poslovne funkcije nimajo svojih ciljev, podrejene so cilju celote. Poslovne funkcije so razmeroma samostojne v operativnih planih.

Planske tabele: plani prodaje, proizvodnje, nabave, kadrov, finančne plane, plane sredstev, plan celotnega poslovanja.

V tabelah so napisani podatki ocena minulega leta in predlog plana. Razliko povzročajo odločitve podjetja in vplivi okolja.

10. Organizacija planiranja

Planiranje posameznih nalog lahko opravi en manager, plan za celo podjetje pa je preobsežen za managerja, tako da ga ponavadi opravlja planski oddelek

Seveda morajo managerji poslovnih funkcij pri tem sodelovati, da so plani usklajeni. Glavni manager je odgovoren za celoten plan.

Glavni manager lahko delegira plan naprej, lahko pa tudi sam določi potek dela. Pri tem mora skrbeti, da bodo ukrepi učinkoviti, informacije dostopne, ter da se ne bo celoten plan izgubil v številkah.

S tega vidika je planski oddelek kot štabna služba najustreznejša oblika, ki omogoča nevtralnost in strokovnost.

V sestavljenih organizacijah je malo drugače. Na ravni podjetja štabni oddelek (centraliziran) vodi strateško planiranje, letno planiranje pa je v poslovnih enotah. Poslovne enote imajo svoje strateško planiranje, če so same pravne osebe.

11. Problemi planiranja

Do problemov pri planiranju prihaja zaradi:

- odnosa managerjev do planiranja

- odnosa managerjev poslovnih funkcij do planiranja
- strokovnosti in organiziranja planiranja
- vpliva kulture poslovanja na planiranje
- vpliva okolja na planiranje

Predvsem je problem glavni management, ki skoraj v celoti prepusti planiranje planskemu oddelku, in se tako odreče eni od svoji managerskih funkcij

Problemi nastanejo tudi, če se preveč časa posveti tekočim problemom namesto, da bi se bolj ubadali z dolgoročnimi problemi, saj večina kratkoročnih problemov izhaja iz dolgoročnih problemov. Če je planiranje slabo, je več operativnega reševanja in kontrole.

Managerji poslovnih funkcij se neradi podrejejo zahtevam celote.

Vzrok za slabo planiranje je nestrokovnost planerjev in slaba organizacija.

Čudež je, če ozračje za planiranje ni problematično

Spreminjanje okolja povzroči, da je planiranje vse težje, pa vseeno zmeraj bolj potrebno.

3. del : Organiziranje

1. Opredelitev organizacije in organiziranja podjetja

1.1 Organizacija kot podjetje

Je hotena združba ljudi, ki so se povezali med seboj, da bi dosegli določen cilj.

Podjetje je tako združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čimuspješnejše poslovanje.

Organizacija je ciljno usmerjen, v dejavnosti strukturiran sistem, ki ima opredeljive meje.

Štirje elementi organizacije:

- socialna enota (podjetje je sestavljeno iz ljudi, ki medsebojno delujejo)
- ciljna usmeritev
- razčlenjenost dejavnosti
- meje (kaj tvori podjetje in kaj je izven njega)

1.2 Lipovčeva preizkušena opredelitev organizacije

Organizacija podjetja je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno- ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.

Organiziranje torej pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur. Vse strukture so povezane med seboj v skupni ali zloženi organizacijski strukturi.

1.3. Elementi in razsežnosti

elementi: delovne naloge, sredstva, informacije, ljudje

naloga: potrebna je za izvedbo določenega cilja.

Človek: je nosilec naloge, ki z opravljanjem naloge prihaja v odnose z drugimi

Sredstva: Podpirajo izvajanje naloge, med njih uvrščamo vse materialne in nematerialne pripomočke.

Informacije: prvi pogoj za izvedbo naloge, saj jih moramo sprejeti, da vemo kaj je naša naloga in kako jo moramo opraviti.

Razsežnosti: strukturna, procesna in človeška

Struktura organizacije: trajne oblike medsebojnih povezav. Struktura organizacije določa pravila in način izvajanja nalog.

Človek: je snovalec in izvajalec organizacije. Oblikuje vidno in nevidno strukturo organizacije.

Proces: Uresničevanje nalog poteka v procesu, statični vidik organizacije pa je njen časovni presek

1.4. Povezanost vodenja in organizacije

Organizacija in vodenje usmerjata podjetje in morata biti med seboj usklajena.

Organizacija torej pomeni formalizacijo obnašanja posameznika v podjetju. Vodenje je osebni stik in vpliv na posameznika za doseganje skupnih ciljev.

Tip organizacije in vodenja morata biti izbrana istočasno, drugače lahko pride do neskladij. Problem je v tem, da je model organizacije trajnejši od načina vodenja.

2. Pojmovanje organizacijske strukture

2.1 Tehnična struktura

S tehnično delitvijo dela celotno delovno nalogo razdelimo na manjše dele. Ko izvedemo delitev dela, je treba vse skupaj uskladiti.

Razdelitev na naloge oddelkov:

Po poslovnih funkcijah: proizvodnja, nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja,...

Na podlagi proizvodov, regij in potrošnikov,

Po funkcijah managerskega procesa: planiranje, organiziranje, vodenje, nadziranje.

S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur med ljudmi.

2.2 Komunikacijska struktura

Prejemniki in oddajniki sporočil so v medsebojnem razmerju, To je določeno z obsegom in vsebino komuniciranja, pa tudi s smerjo. Ko komunicira več ljudi, se med njimi ustvarijo razmerja, ki tvorijo komunikacijsko strukturo.

2.3 Motivacijska struktura

Posamezniki morajo biti usposobljeni in motivirani za naloge, ki jih opravljajo. Odgovornost je sorazmerna usposobljenosti in motiviranosti. Motivirani ljudje bodo tudi bolje delali.

Motivacija je tesno povezana s potrebami in doseganjem ciljev. V motiviranju se tako tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture med zaposlenimi, ki so lahko formalne ali neformalne.

2.4. Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Lastniki dajajo skupno nalogo v roke managerju, ta pa delegira dolžnosti naprej. Prenesti pa jim mora tudi pravico, moč in oblast, da bodo lahko svojo nalogo opravili. Moč, povezana z delovno nalogo, ki izvira iz položaja v podjetju je avtoriteta.

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti v sorazmerju.

Razmerjem in strukturi, povezanim s prenosom oblasti, ki najprej izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo oblastna razmerja ali struktura avtoritete. Če je večji del odločanja na nižjih ravneh, potem je organizacija decentralizirana, če je na višjih ravneh, je centralizirana.

Zložena organizacijska struktura: usklajene strukture avtoritete, motivacijska, komunikacijska

ter tehnična struktura

Oblastna struktura pa ni vedno enaka. Poznamo več struktur:

- linijski tip (še vedno najbolj razširjen): nadrejeni razdeli svojo dolžnost, odgovornost in avtoriteto na delne naloge in jih delegira naprej. Podrejeni ima le eno nadrejeno osebo
- funkcionalni tip: več nadrejenih managerjev, vsak je odgovoren v določenem delu
- štabno-linijski tip: kombinacija funkcionalnega in linijskega tipa
- odborovski tip: poleg posameznikov se v hierarhijo uvrščajo tudi odbori

2.5 Formalne in neformalne organizacijske strukture

Formalna razmerja se tvorijo načrtno in namenoma

Med ljudmi pa se tvorijo tudi druga razmerja, ki niso neposredno povezana s ciljem podjetja, ali pa so celo proti njim, so neformalne strukture. Vedno obstajajo in lahko precej vplivajo na poslovni izid

3. Oblikovanje organizacijske strukture

3.1 Situacijske spremenljivke

kontingenčni ali situacijski pristop: tri temeljne teze:

- ni ene same najboljše rešitve
- niso vse organizacijske metode enako učinkovite
- katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja podjetja.

Situacijska teorija predvideva precejšen vpliv okolja na delovanje podjetja. Ko se oblikuje organizacijska struktura, je kontingenčni proces v ospredju.

Slika str 139, preštudiraj!

3.1.1. Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologija je znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. Določena tehnologija zahteva določeno organizacijsko strukturo. Posamična in procesna tehnologija zahtevata organsko strukturo, množinska pa mehanicistično.

Organska struktura: majhna formalizacija, malo hierarhije in kontrole, velika decentralizacija, horizontalne in ustne komunikacije, manjša specializacija

Mehanska organizacija pa je ravno obratna

Delitev oddelkov po vrsti tehnologije:

- rutinska tehnologija (mehanicistična): visoka formalizacija, širok kontrolni razpon vertikalno in pisno komuniciranje.
- Nerutinska : zahteva organsko strukturo
- Inženirska : zahteva organsko strukturo
- obrtniška : zahteva organsko strukturo

3.1.2 Vpliv okolja na organizacijo

Predvsem je to pomembno zaradi vpliva sprememb okolja, njihove velikosti in moči.

Okolju se podjetje prilagaja z organiziranjem vmesnih oddelkov, z diferenciacijo in integracijo ali s planiranjem

Če je okolje negotovo, je treba imeti več strokovnjakov, treba je biti bolj fleksibilen, hitro reagirati na spremembe, poudarek na strateškem planiranju. Potrebujemo organsko strukturo. Če je okolje stabilno, lahko funkcionirajo mehanske organizacije, ki so manj fleksibilne

3.1.3. Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Večja podjetja naj bi imela bolj mehansko, birokratsko strukturo, manjša bolj organsko z manj managementa in čimmanj birokracije

3.1.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Odvisno. Če je cilj podjetja diverzifikacija proizvodnje, potem je organizacijska struktura drugačna, kot če zasledujemo cilj čimvečje proizvodnje.

3.1.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Samostojnost, prevzemanje tveganja, usposobljenost zaposlenih vplivajo na vodenje, motiviranje in komuniciranje, pa tudi na kontrolni razpon, centralizacijo in obseg formalizacije

3.2 Organizacijske spremenljivke

Organizacijske spremenljivke so usklajene, da so strukture in razmerja usklajeni.

Formalizacija: obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Večja podjetja so bolj formalizirana.

Specializacija ali tehnična delitev dela je stopnja delitve dela na posamezne naloge

Standardizacija: enake delovne naloge so v podjetju izvajane na enak način

Hierarhija avtoritete: kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren. Določa širino in razpon kontrole

Kompleksnost: vertikalna horizontalna in prostorska dimenzija. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov na posamezni ravni, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij. Čimveč je tega, tem bolj kompleksno je

Centralizacija: koliko je oblasti na višjih in nižjih nivojih...

Profesionalizacija: odvisna je od tega, kako izobražen kader rabimo. Če rabimo visoko izobražen kader, je to bolj profesionalno.

Kadrovska struktura: kako in kje so ljudje zaposleni. Delež ene vrste zaposlenih primerjamo z vsemi ali drugimi skupinami.

4.Oblike organizacijskih struktur

Od situacijskih spremenljivk je odvisna struktura podjetja

Enostavna organizacijska struktura: je v majhnih podjetjih z malo zaposlenimi. Je neformalizirana, komuniciranje ustno. (slika str 147)

Poslovno- funkcijska organizacijska struktura:

Druga raven v hierarhiji se deli na poslovne funkcije, centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Prikladna za stabilno okolje, rutinska tehnologija, pomembna je rast proizvodnje

Prednosti:

- zaokroža posamezna delovna področja
- enotnost nastopanj navzven
- razvoj funkcij je intenziven
- izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko

Slabosti: ta oblika je primerna samo za proizvodnjo enega proizvoda, pri večih pa se že zatakne, ker postane koordinacija med področji nepregledna. Funkcije so med seboj slabo povezane

Zato so se razvile modifikacije, kot npr. Linijsko - štabne ali kolegijske strukture. Štabi pripravljajo različne analize, predloge za sprejemanje odločitev, vendar nič ne delegirajo. Povezani so z vsako hierarhično ravni. Naloge so usmerjene v strokovno obdelavo.

Splošni štabi so urejeni kot podpora najvišjemu vodstvu podjetja, specifični štabi pa imajo natančno določeno svoje področje dela.

4.3. Produktno – matrična organizacijska struktura

Znotraj poslovno- funkcijskih oddelkov se začne delitev dela. Povezovati se začnejo tudi poslovne funkcije za skupine proizvodov ali proizvodne programe.

Nastala je tako, da so začeli posamezne naloge, vezane na proizvodnjo enega proizvoda združevati. Nastala je posebna organizacijska raven- produktni management

Zanj je značilno:

- zbiranje, obdelava notranjih in zunanjih informacij
- oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti
- kontrola izvajanja razvojnih usmeritev

Produktni management je lahko štabna enota: pri njej manager nima nobenih pristojnosti pri linijskih strukturah, dela samo strokovne podlage za odločitve linijskih vodij

Lahko je samostojna organizacijska raven – produktni manager prevzame vse pristojnosti in odgovornost. Problem je v tem, da posega pri tem v druga področja, tako da jih mora vključiti v svoje delo. Integracijo funkcij se potem doseže z matrično organizacijsko strukturo.

Potem pride do tega, da so oddelki odgovorni svojemu managerju, pa tudi produktnemu managerju. Odpravljene so ovire za sodelovanje poslovnih funkcij pri enotnem projektu, vendar pa je treba naloge precej natančno določiti, saj drugače lahko pride do tega, da se ne ve, kdo je za kaj pristojen (dvojna odgovornost).

4.4 Decentralizirana organizacijska struktura

S širjenjem proizvodnih programov se znotraj različnih funkcij zahtevajo različni pristopi. Tako pride do tega, da se nekateri programi bolj ali manj osamosvojijo, odločanje se prenese na nižje nivoje, struktura se decentralizira.

Podjetje se členi na poslovne enote. Prva raven usklajuje enote, druga raven funkcije. Imajo centralo, kjer se usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij.

Okolje za tako organizacijo je kompleksno, podjetja se ne da nadzirati z enega mesta. S to strukturo je boljši odziv na zahteve trga, hitrejši prenos razvoja v proizvodnjo. Problemi nastanejo pri integraciji in koordinaciji posameznih delov podjetja ter nepovezanost med organizacijskimi enotami.

Samostojnost poslovne enote: ima stroškovno, poslovno izidno in naložbeno naravo

Poslovna enota je zaokrožena enota, ki ima pri sebi vse poslovne funkcije, oziroma vsaj proizvodno in prodajno.

Poslovno-naložbena enota pa je enota, ki je odgovorna tudi za svoj razvoj, pa tudi za investicije

4.5 Projektno – matrična organizacijska struktura

4.5.1 Projektni management

Projektna struktura je struktura enega samega projekta. Vzpostavi se za njegovo trajanje in se, ko je projekt končan, opusti.

Planiranje projekta: pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, ugotavljanje povezav, trajanja, stroškov,.. Izdelava plana se začne z opredelitvijo projekta, namena in vsebine.

Mrežni časovni diagram: prikazuje kritičnost posameznih aktivnosti

Merila pri usklajevanju: določitev rokov aktivnosti, da bodo obremenitve čimbolj enakomerne in da bo trajanje projekta čimkrajše. Stroški morajo biti razporejeni po aktivnostih

Kontrola projekta: nanaša se na trajanje aktivnosti, roke, zaposlene, sredstva, stroške. Ukrepa se, ko se ugotovi odstopanja

Organizacija projekta: določanje odgovornih skupin oseb, usmerjevalne in izvedbene. Prva usmerja projekt, daje odločitve in kontrolira, druga skupina izvaja

Projektna organizacija ni hierarhična, vse je prepuščeno strokovnjakom. Vodenje je timsko

4.5.2. Projektno matrična organizacijska struktura:

taka kot matrična, samo da so proizvodne enote stalne, projekti pa občasni. Pri projektu je možno združiti izvajalce iz vseh poslovnih funkcij. Struktura omogoča interdisciplinaren pristop, se pravi sodelovanje različnih strokovnjakov.

4.6. Nekatere druge organizacijske strukture

4.6.1. druge organizacijske strukture

Običajne teoretične strukture se običajno ne kažejo v čisti obliki v podjetjih, ampak se prepletajo.

Primer hibridno-konglomeratne strukture, ki je pogosta v velikih, sestavljenih podjetjih. Na isti ravni nastanejo poslovne enote in centralizirane funkcije.

Sektorska struktura: povezuje poslovne enote in najpomembnejše poslovne funkcije

4.6.2. Strateške poslovne enote

je osnova strateškega planiranja, merila za njeno oblikovanje pa so naslednja:

- opredeljen ima svoj proizvod ali storitev
- ima nedvoumno opredeljeno konkurenco na trgu
- ima možnost oblikovanja tržnih prednosti
- je relativno samostojna
- zanjo je mogoče nedvoumno ugotavljati poslovne rezultate

Je relativno samostojen del celotnega proizvodnega programa

Oblike prepletanja organizacijske strukture in SPE (strateško poslovne enote):

- je istovetna organizacijski enoti
- obsega več poslovnih enot
- obsega samo del poslovne enote
- obsega del več organizacijskih enot

4.6.3 Fleksibilnost organizacijske strukture

temeljni problem kar se tiče fleksibilnosti je centralizacija

Fleksibilno podjetje mora imeti fleksibilno organizacijsko strukturo, kulturo, in primeren sistem obnašanja managementa

Fleksibilno oblikovanje delovnega mesta pomeni splošno opredelitev delovnih nalog, ni jih treba natančno predpisovati, delavec je lahko bolj ustvarjalen, poleg vsega pa imamo prostor za nove zadolžitve. Večanje avtonomije delovnega mesta ima za posledico spremembo v sistemu koordinacije

Pomembno je tudi povezovanje med delovnimi mesti, znotraj organizacijskih enot. Posameznik vsem problemom s svojim znanjem ne more biti kos, zato je vse bolj pomembno timsko delo.

Prednosti timov, stran 166, naštudiraj!

5. Organizacijska kultura podjetja

5.1. Opredelitev organizacijske kulture

Vzroki za proučevanje kulture: Objava del s področja poslovne organiziranosti (Peters, Waterman) v katerih je ugotovitev, da so bolj uspešna podjetja, ki imajo sistem vrednot

Drugi vzrok je vzpon japonskega gospodarstva, nekateri to vidijo v razlikah v kulturi
Tretji razlog je v intenzivnem proučevanju spreminjanja sistema vrednot v razvitem svetu, predvsem, kako identificirati zaposlene.

Kultura je sistem predstav, ki služi kot osnova za odločanje. Alternativne definicije gredo v to smer, da naj bi kultura pomenila tudi prepričanje, način ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke, tehnologijo in tehnična sredstva,...

Tako bomo pojem organizacijska kultura razložili kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja, odzivanja in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja

Dve razsežnosti :

- časovni horizont: ne moremo je spremeniti čez noč
- vplivna skupina, ki vpliva na kulturo: običajno vrh podjetja

5.2. Tipologije organizacijske strukture

S pomočjo tipa modela nam tipologija skuša prikazati stvarnost

Pet tipov (Ansoff, 1979):

- Stabilni tip: člani so cepljeni proti spremembam, usmerjeni v preteklost. Hočejo ohraniti status quo
- Reaktivni tip: člani so usmerjeni v sedanost, in so pripravljene na minimalno tveganje
- Anticipativna kultura: člani so lahko usmerjeni navzven ali navznoter, poudarjajo planiranje, tvegajo, če tveganja skorajda ni
- Eksploativni tip: člani usmerjeni navzven in vedno iščejo spremembe. Hočejo biti v akciji
- Usklajevalni tip: člani usmerjeni navzven, hočejo biti pripravljene na prihodnost ali jo sooblikovati

Druga tipologija (Handy) razlikuje 4 različne tipe:

Kultura moči (podjetje teži k obvladovanju okolice), med vodilnimi delavci prevladuje »zakon džungle«

Kultura vlog: racionalno obnašanje, legitimnost, legalnost, odgovornost, poudarjena hierarhija in status

Kultura nalog: največja vrednota je doseganje zastavljenih ciljev. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju

Kultura osebnosti: vpliv avtoritete minimalen, vse se odloča na podlagi soglasja

Tretja tipologija (Deal in Kennedy). Temelji na povratnih informacijah in stopnji tveganja

- Prodajna kultura: tveganje majhno, informacija hitra, pragmatičnost, hitre odločitve, timsko delo
- Špekulacijska kultura: tveganje veliko, informacija hitra, v ospredju hiter zaslužek
- Procesna kultura: Tveganje majhno, povratna informacija počasna, uporabno tam, kjer je veliko administracije
- Sistemska kultura: Veliko tveganje, počasnost povratnih informacij

Obstajajo pa seveda še mnoge druge tipologije

5.3. Oblikovanje organizacijske kulture

5.3.1. Proces oblikovanja kulture podjetja

Začetniki bodo karizmatični managerji. Tri faze oblikovanja: analiza, vrednotenje in oblikovanje.

5.3.2. Analiza kulture podjetja

Simptomi organizacijske kulture imajo tri ravni:

- dejavniki okolja (tehnološke in ekonomske ter družbene determinante)
- dejavniki managementa (strategije, cilji, procesi, sistem vodenja)
- ključni dejavniki kulture (osebnostne značilnosti managerjev)

simptome nato razvrstimo v skupine, da ugotovimo, kateri zunanji ali notranji dejavniki oblikujejo kulturo podjetja. Iz tega razberemo temeljno usmeritev podjetja (h kupcu, sodelavcem, rezultatom, inovacijam, tehnologiji)

Tehnike zbiranja podatkov so analiza dokumentov, obhod podjetja, vprašalnik, opazovanje sestankov, pogovori.

5.3.3. Vrednotenje kulture podjetja

Prvi korak odgovoriti na vprašanje, katere zahteve postavljajo strategije in cilje
Drugi korak je ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi.

Ugotovimo lahko, da so cilji in kultura v neskladju ali skladju ali pa da ni izrazite kulture, oziroma razliko med obstoječo in idealno kulturo za to podjetje.

5.3.4. Oblikovanje kulture podjetja

Izhodišče za oblikovanje so rezultati predhodnjih dveh faz.

Če je strategija skladna s kulturo, moramo le še naprej graditi obstoječo kulturo
Če pa ni skladna, jo je treba izoblikovati na podlagi ugotovitev predhodnih faz

Opredeliti je treba težišče delovanja, se pravi ugotoviti področja razhajanj med strategijo in cilji ter kulturo, izdelajo osnovo za izgradnjo kulture (o ugotovitvah morajo biti obveščeni management in zaposleni), tretja faza pa je izgradnja kulture na težiščih delovanja. Četrty korak je spremljanje izvajanja plana.

Če ni razvite kulture, jo razvijemo

6. Vedenje posameznikov in skupin v podjetju

6.1. Vedenje posameznikov

organizacijsko vedenje je vedenje, reakcije in akcije zaposlenih v podjetju. Če managerji vedo, kako bodo delavci reagirali, oziroma kako jih motivirati, da bodo opravili svoje delo po pričakovanjih

Ljudje se med seboj razlikujejo: eni so ambiciozni, aktivni, usmerjeni navzven, drugi ravnno obratno

Avtoritarni managerji cenijo status, so nefleksibilni, imajo distanco, v spreminjajočem okolju nimajo kaj iskati.

Povezanost z delom: kako se ljudje poistovetijo s podjetjem, odelkom, ...

Ljudje iste stvari dojemajo različno: včasih jih dojemajo povsem drugačne kot so

Učenje : kako hitro se ljudje učijo

6.2. Vedenjske skupine

Članstvo v skupinah vpliva na vedenje ljudi. Skupine so formalne, kadar imajo za svoj cilj cilj podjetja, drugače so neformalne.

Značilnosti skupine vplivajo na vedenje posameznikov, ker posamezniki vplivajo eden na drugega

Skupina je uspešna, če se člani poistovetijo s ciljem. Vedenje skupine je odvisno tehnologije, velikosti skupine, kulture podjetja,...

V skupini člani igrajo vrsto vlog. Privlači jih višji status v okviru skupine.

7. Analiza in oblikovanje organizacije

7.1 Oblikovanje organizacije

Vzpostaviti moramo strukturo in procese

Oblikovanje delovnih mest pomeni določitev nalog, odgovornosti, avtoritete, izhodišče je tehnična delitev dela. Več opravil tvori delovno nalogo, več nalog tvori delovno mesto

Natančnost opredelitve je odvisna od narave dela. Pri rutinski tehnologiji in stabilnem okolju bo opredelitev bolj natančna.

Zahtevnost nalog mora ustrezati zmožnostim zaposlenih. Nagrada, vezana na delovno mesto, je določena ob predpostavki normalnega opravljanja delovnih nalog.

Delovna mesta se povezujejo v oddelke, ti pa oblikujejo strukturo celotnega podjetja

7.2 Analiza organizacije

Ko izvedba procesov odstopa od plana in se problemi kopičijo, je treba pogledati, kaj je v organizaciji narobe. Ugotoviti je treba dejansko stanje in ga primerjati z zamišljenim, ter ugotoviti vzroke za nastali položaj. Ko ugotovimo vzroke, ponovno oblikujemo organizacijo.

8. Razvoj organizacije v podjetju

Z razvojem podjetja se mora razvijati tudi organizacija, organizacijske strukture in procesi se z rastjo podjetja spreminjajo. Večje spremembe se v podjetju zgodijo revolucijsko, neenakomerno. Imamo štiri faze v tem razvoju:

Podjetniška faza: podjetje nastane, organizacija je neformalna, nebirokratska. Če podjetju uspe, se začne rast. Število zaposlenih naraste, lastnik se mora ubadati z managementom, čeprav raje razvija inovacije. Potrebuje management.

S tem se začne druga faza- kolektiv. Strukture so še neformalne, cilj je rast podjetja, vendar pa je podjetje centralistično usmerjeno in nižji management nima veliko svobode, poslovno-funkcijska organizacija ne ustreza več.

Naslednja faza je decentralizacija. Komuniciranje je formalizirano, pisno, glavni management se ukvarja z vizijo, strategijo in poslanstvom, poslovne enote pa z operativo in taktikami.

Vedno več je štabov. Prihaja do sporov med štabi in linijo, strategijo in operativo. Birokracija je na vrhuncu, obenem pa potreba po inoviranju in organiziranju.

Tako se začnejo uveljavljati projektni timi, poenostavi se formalni sistem. Cilj je strateška zaokroženost, managerski pristop je timski, podjetje se ustali, če je seveda ta faza revitalizacije pravilno izvedena.

Tabela str 189 – preštudiraj!

9. Organizacijski razvoj

9.1 Pojmovanje organizacijskega razvoja

Je načrtni razvoj organizacije. Temelne značilnosti so dolgoročnost, proces učenja in spreminjanje.

9.2 Proces spreminjanja in inoviranja

S spreminjanjem organizacije uveljavljamo nove zamisli, ki že obstajajo, inoviranje pa je uveljavljanje povsem novih zamisli

Proces poteka v sledečih fazah:

obstaja potreba po spremembi stanja => iščemo nove zamisli med obstoječimi ali pa poskušamo razviti popolnoma nove => izberemo in predlagamo zamisli => sprejmemo zamisel=> uvedemo zamisel

lažje najdemo zamisel v organski strukturi, lažje jo izvedemo v mehanicistični. Uvajanje je težko, če pride navzkriž z interesi ljudi. Bolj inventivna podjetja so manj učinkovita....

9.3 Učenje v organizaciji

S tem podjetje širi spoznanje o okolju in svojih dejanjih. Posamezniki si pridobivajo izkušnje, učijo pa se tudi iz izkušenj drugih. Problem je, če se na podlagi slabih odločitev ne naučimo ničesar. Tudi krivulja učenja ni povsod ista. V proces učenja je treba vključiti člane podjetja. Znanje skupine je lahko bistveno večje od vsote znanj posameznikov.

4. del: Vodenje

1. Pojmovanje vodenja v širšem pomenu

Vodenje: katere naloge ima kdo in kako naj jih izvede, dati jim je treba vzpodbudo.

Vodenje vključuje: vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje
Je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev.

Vodja ni vedno manager in obratno. Manager mora biti tudi planer, organizator in kontrolor

2. Kadrovanje z vidika managementa

Obsega pridobivanje sodelavcev, izbiro med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti in planiranje njihove kariere

Predvsem je pomembno pridobiti ustrezne strokovnjake in managerje.

Izbira med kandidati je tvegana stvar, ki uspe v manj kot tretjini primerov (Drucker). Pri tem moramo točno vedeti, kakšne delavce potrebujemo, se s kandidati temeljito pogovoriti in ugotoviti, kakšne sposobnosti imajo.

Vendar pa se morajo tudi strokovnjaki in managerji nenehno izpopolnjevati.

Planirati je treba tudi planirati njihovo kariero, saj je cilj sposobne ljudi zadržati v podjetju. Treba jih je usposabljanje naprej, zniževati frustracije, omogočati njihovo rast in razvoj.

Ocenjevanje uspešnosti je osnova za nagrajevanje, predvsem so pomembni doseženi cilji.

3. Vodenje

3.1 Opredelitev vodenja

Je usmerjanje obnašanja zaposlenih, da delujejo v smeri zastavljenih ciljev.

Vodenje je lahko medsebojno, kadar vodja vpliva na sodelavce, ali pa organizacijsko, kjer so objekt vpliva delovodje, ki jih je treba motivirati, da tudi sami vplivajo na sodelavce.

Pristopi k uspešnosti vodje: to so osebne lastnosti ali osebnost vodje, vendar pa le nekatere lastnosti vplivajo na uspešnost vodenja.

3.2 V delo in zadovoljstvo delavcev usmerjeno vodenje

Za vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam je značilno:

- podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitev posameznih delovnih nalog
- oblikovanje smotrne delitve dela v skupini
- oblikovanje komunikacijske strukture v skupini

Če pa je cilj vodenja zadovoljstvo delavcev:

- oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja
- oblikovanje občutka pripadnosti
- usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju

Popolne intergacije obeh ciljev ni, tako da je treba obe stvari kombinirati

3.3 Situacijski modeli vedenja

Rezultati skupine so odvisni od interakcije med uporabljenim stilom vodenja in naklonjenostjo situacije. Vodenje je razmerje, ki temelji na moči in vplivu

Situacijski poudarki vodenja: odnos med vodilnimi in podrejenimi, strukturo nalog in moč vodilnih

Temeljna teza situacijskega vodenja: Ne obstaja generalni, optimalni in univerzalni način vodenja. Imamo samo situacijsko pogojene oblike vodenja. Pri tipih vodenja moramo zmeraj pustiti nekaj prostora za alternativne oblike

Dve skrajnosti: avtorski vodja, vse hoče narediti po svoje, demokratični vodja pa je usmerjen k ljudem.

Sposobni vodja: prilagaja se sposobnostim podrejenih, lastnim sposobnostim, ciljem in razmeram.

3.4 Stili vodenja

Vodja se poslužuje strokovne ali statusne avtoritete. Način njihove uporabe pa je stil vodenja. Vodja se lahko upira zgolj na statusni položaj, lahko pa tudi na svojo osebnostno in strokovno avtoriteto. Skupina bi izbrala vodjo, ki uporablja strokovno in osebnostno avtoriteto.

Prvi primer je avtorski način vodenja, ko vodja samo utrjuje lastni položaj, ki mu je določen v hierarhiji. Na podrejene vpliva v obliki ukazov, da morajo izvršiti nalogo. Tak model je prikladen predvsem v kriznih razmerah.

Drugi primer je participativni način vodenja, ko management sodeluje tudi z delavci. Delavci sodelujejo pri odločitvah. Cilj je povečanje učinkovitosti poslovanja s tem, da se zaposleni poistovetijo s cilji podjetja in se poveča njihov vpliv na doseganje ciljev. Ta stil vodenja je bistveno zahtevnejši.

Popolno zanemarjanje statusne avtoritete je v skupinah, ki samostojno izberejo vodjo.

3.5 Oblikovanje in vodenje tima

3.5.1. Opredelitev in oblikovanje tima

Timsko delo je izvajanje določene naloge s pomočjo skupine.

Skupina: tam razdelimo nalogo, in vsak samostojno opravi svoje delo, pri timskem delu pa delajo skupaj, in vsak prispeva svoj prispevek k izdelavi naloge. Nekaterih problemov managerji s svojim strokovnim znanjem in sposobnostmi ne morejo reševati, tako morajo oblikovati skupine, ki se soočijo s temi problemi. Tudi štabi v tem primeru odpovedo, ker so v njih ozko specializirani strokovnjaki, problemi pa večplastni. Namen timskega dela je, da se na istem projektu zberejo znanja z različnih področij in razrešijo določen problem. Skupina je tim, če sodelujejo, da bi dosegli cilj.

Tim je organizacijska tvorba in je sestavljen iz :

- k cilju usmerjene naloge
- članov tima, ki delujejo
- vodje tima, ki usmerja delo
- komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij

Uporabnost rezultatov je odvisna od pravilno zastavljene naloge in postavljenih ciljev. Od tega je odvisno tudi poistovetenje članov tima z nalogo in cilji.

Velikost tima je odvisna od kompleksnosti naloge, ki jo rešuje. Če je naloga bolj kompleksna, je bolje oblikovati več timov. Pravilna izbira posameznih članov je zelo pomembna.

Zaželjene lastnosti članov tima:

- ciljna usmerjenost
- samozavest
- sposobnost komuniciranja
- sposobnost integracije
- sprejemanje odgovornosti
- pridnost in energija
- zunanji videz
- zdravstveno stanje
- lojalnost in pokončnost
- psihična obremenitev
- pripravljenost na mnenje

3.5.2. Vodenje tima

Člane tima je treba usmerjati, da dosežejo določen cilj. Zlasti je pomembna motivacija, komunikacija in nadzor.

Komunikacije so osnovna oblika, s pomočjo katere se izvaja naloga, tako da informacije vseskozi krožijo med člani. Člani se morajo nedvoumno izražati, aktivno poslušati in posredujejo prvotne informacije. Naloge je potrebno delegirati.

Na zavzetost članov vpliva motiviranost, dejavnikov zato je veliko, vodja na večino nima vpliva.

Prednosti skupinskega dela:

- odpravlja socialno osamitev posameznika
- poveča se samozavest
- s članstvom v skupini se poveča občutek varnosti, ni več strahu pred nezaupanjem

V timu se ljudje hitreje učijo, s pohvalami in kritikami dobi vsak merilo o svoji uspešnosti. Graja in pohvala sta del motivacije, da posameznik lažje deluje v timu, in si ustvari pravo sliko o samem sebi.

Ukrepanje je nadzor uresničevanja nalog tima kot celote

3.6. Fleksibilnost in individualizacija vodenja

Novе vrednote pri delu: uresničevanje lastnih zamisli, graditev osebnosti, večanje svobode pri delu, izvajanje ustvarjalnega dela, želja po večanju prostega časa,...

Vodenje mora te vrednote upoštevati in ravnati v skladu z njimi. Vsak delavec je celovita osebnost, ki ima svoje cilje, in jih skuša uresničiti.

Povečano fleksibilnost in individualizacijo se doseže z :

- Nedvoumno opredeljenimi cilji (iz njih izpeljemo tudi nalogo, pristojnosti, odgovornost, kontrolo)
- Delegiranje nalog: prenos pristojnosti, odgovornosti in avtoritete. Obseg delegiranja je različen, povezan je tudi s tveganjem, saj mora imeti vodja zaupanje v podrejene, da bodo te naloge opravili.
- Sprejemanje odločitev: je sestavni del vodstvenih nalog, to pa je več ali manj odvisno od vodje. Pomembno je, koliko bo vključeval podrejene v odločanje, ker je to pomemben element fleksibilnosti

3.7. Vodenje in konflikti v podjetju

3.7.1 Pojmovanje konfliktov

Naloga managerjev je, da odpravijo konflikte, ali jih preusmerijo v pozitivno smer.

Trije tipi konfliktov: med skupinami, med posamezniki in skupinami, ter med posamezniki.

Najbolj pereči so konflikti med skupinami.

Konflikt je socialno razmerje med dvema ali več strankama, ki so med seboj odvisne, in poskušajo s pritiskom zavedno uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja.

Konflikti so neizbežni

Nima smisla umetno zatirati konfliktov, ker se morajo razrešiti. Konflikte lahko celo umetno sprožajo, če to vodi v pozitivno smer pri reševanju problemov. Vendar pa imajo konflikti večkrat negativne posledice. Na ta način se zgublja energija, zmanjša sposobnost presoje, problemi so pri usklajevanju. Optimalna varianta je pravšnja mera pravšnjih konfliktov.

3.7.2. Vrste konfliktov

Funkcionalni konflikti med skupinami so tisti, ki povečujejo učinkovitost podjetja kot celote. Omogočajo, da se izbere ugodnejša pot za rešitev problema

Disfunkcionalni konflikti ovirajo doseganje ciljev podjetja. Rešujejo jih vodje.

Teorija odločanja pozna naslednje vrste konfliktov:

- konflikte kot posledico različne presoje (dve skupini hočeta izvesti nasprotujoče si aktivnosti)
- konflikte kot posledico različnega vrednotenja (različna ocena posledic istega dejanja)
- konflikte kot posledico razdelitve (ugodnost je mogoča le za eno stran, učinke hočeta imeti pa obe)

3.7.3 Vzroki za nastanek konfliktov

Konflikti zaradi medsebojne povezanosti: nastanejo, ko kakšen del procesa ni pravočasno izveden. Preventiva: pravilno je treba razdeliti odnose in pristojnosti. Skupne cilje je treba razgraditi na posamezne cilje za vsako enoto v podjetju, ker če si bodo cilje zastavljali sami,

lahko pride do neskladja cilja enote in celega podjetja. Potrebno jim je razložiti, kako stvari potekajo

Zaznavanje okolja: taki konflikti nastajajo zaradi različnih strokovnih razlag, ko vsak gleda z drugačnega vidika. Vprašan se je treba lotiti z veliko mero taktnosti.

Strokovna razhajanja: nastanejo med specialisti in managerji, problem so organizacijske vloge. So najtežji za reševanje. Vodja mora temeljito obravnavati posamezne probleme.

Faze konflikta:

- zaznava konflikta
- določitev konfliktne situacije
- reakcija na konfliktno situacijo
- interakcija z nasprotnikom
- rezultat interakcije

3.7.4 Razreševanje konfliktov

Prvi pristop temelji na razrešitvi drugi pa s pomočjo stimulacije

Razrešitev: je tradicionalen pristop, potreben je avtoritativen poseg v konflikt

Več možnosti:

- soočenje: strani se sestane in poskušata doseči dogovor o premirju
- avtoritativno razsojanje: nadrejeni vodja obeh strani na podlagi informacij sprejme rešitev
- zamenjava članov skupin: ko ne pomaga nič drugega
- organizacijske spremembe: z njihovo pomočjo poskušamo nasale konflikte odpraviti

drugi pristop:

- usmerjanje informacij v formalne informacijske tokove, s čimer se pravočasno zazna konflikt in se ukrepa
- pomiritev: ne reši konflikta, opcija v kriznih časih
- Osredotočenost na skupni problem: analiziramo konflikt in poskušamo odkriti vzrok konflikta. Na ta način preusmerimo energijo v pozitivno smer

Obstajajo horizontalni in vertikalni konflikti. Horizontalni so na izsti organizacijski ravni, vertikalni so bolj pereči in so na več ravneh.

3.7.5 Obvladovanje stresa

Je nasprotje med močno zaželenim stanjem in majhno možnostjo uresničitve tega. Omejitev pri izpolnitvi želja. Stres zmanjšuje učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih.

Obvladovanje stresa je nujno, pomembna je izbira kadrov, pravilno komuniciranje, management z določanjem ciljev,...

4. Komuniciranje

4.1. Pojmovanje komuniciranja

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu

Oddajnik je oseba, skupina ali naprava, ki odda sporočilo, da ga nekdo sprejme. Sprejemnik je oseba, skupina ali naprava, ki sprejme sporočilo. Sporočila so kakršnakoli oblika informacij. Razumeti ga morata na enak način sprejemnik in oddajnik. Sporočilo je kodirano, običajno je kodirni sistem jezik. Kanal je pot, po kateri teče sporočilo

4.2. Načini komuniciranja

Ustno komuniciranje: je pogosto

Pisno komuniciranje: so zapisana, bolj ali manj trajna. Problem je tudi v nezmožnosti takojšnjega odgovora.

Nebesedno komuniciranje: govorica telesa pove več kot pisna in ustna sporočila hkrati.

Človek nekaj govori, drugo misli, vendar ga izda govorica telesa. Sporočila so hitra

Elektronsko komuniciranje: prek vse mogoče šare, ki deluje na štom, je hitro, zanesljivo, omogoča prenos večjih količin podatkov. Slabosti: draga, brezosebna, brez povratnih informacij

4.3 Vrste komunikacij

Delimo jih na medosebne in v podjetju. Komunikacije v podjetju so lahko neformalne ali formalne.

Enostransko komuniciranje: oddajnik odda sporočilo, sprejemnik pa ga samo sprejme

Obojestransko: vlogi oddajnika in sprejemnika se menjavata.

Pristop z mrežo: je primer dvostranskega komuniciranja, poudarek je na dvostranskem razumevanju, predvsem sprejemnika.

Slabost: predpostavlja, da razumevanje že pomeni strinjanje in izvedbo

Pristop plesa: primerja značilnosti plesa z značilnostmi komuniciranja:

- ples in komuniciranje imata vrsto ciljev, vključujeta pomen in usklajevanje gibov
- zahtevata medsebojno sodelovanje
- dana so določena pravila
- s ponavljanjem postaneta avtomatična
- obstajajo vzorci

Ko vrste komunikacij povežemo z drugimi strukturami, dobimo smer komunikacij

Lahko so usmerjene navzdol ali navzgor, lahko so vodoravne in diagonalne

Vodoravne: komunikacije na istih ravneh, diagonalne so med ravnemi

4.4. Motnje v komuniciranju

Problem je, ker ljudje različno razumejo informacije, ali pa so nerazumljivo napisane. Do napak lahko pride tudi na kanalu. Pride tudi do selekcij informacij, ko sprejemnik sprejme samo tisto, kar mu je všeč. Močna čustva znajo ovirati sprejemanje in oddajanje. Pri filtriranju oddajnik namenoma zadrži del informacij. Prevelik obseg pomeni, da sprejemnik izlušči le najbolj pomembne stvari, podobno je pri časovni stiski. Različnost sporočil se kaže v tem, da se sporočila ne ujemajo (govorica telesa in ustno komuniciranje). Največji problem pa je nesposobnost aktivnega poslušanja.

4.5 Komunikacijska razmerja in mreže

Slika stran 235, preštudiraj!

5 Motiviranje

5.1 Pojmovanje motiviranja in z njim povezanih pojmov

Da bodo zaposleni kar najbolj izkoristili svoje sposobnosti, jih je treba pravilno motivirati.

Motiviramo jih tako, da jim ustvarimo potrebo po izpolnitvi cilja. Motiviranje delovanja je usmerjeno delovanje. Motiviranje mora voditi k usklajevanju ljudi

Potrebe in cilji so tesno povezani. Potrebe niso vidne navzven, cilji pa so.

Motiviranje je potrebno da se izognemo frustraciji. Motivira se še vedno na osnovi »korenčka in palice« – nagrade za dobro opravljeno delo in kazni za slabo opravljeno

5.2 Potrebe in njihovo razvrščanje

Primarna, sekundarne, fiziološke, družabne,

Hierarhija Maslowa:

Najprej so fiziološke potrebe, ko so te zadovoljene se zadovoljuje potrebe po varnosti, nato so družabne potrebe, v četrto skupino spadajo potrebe po samospoštovanju in spoštovanju s strani drugih, najvišja raven pa je po uresničevanju svojih sposobnosti.

Človek najprej zadovolji najnižje ravni, potem pa gre vedno višje. Motivirajo nezadovoljene potrebe. Raziskave so potrdile obstoj prve ravni, za ostale štiri pa ni nujno, da res obstajajo v taki hierarhiji, saj so precej odvisne od posameznika.

5.3 Analiza motivacijskih faktorjev

Cilji, povezani s prvimi tremi skupinami sproščajo nezadovoljstvo če jih ni ali če so doseženi v majhnem obsegu, drugače sproščajo zadovoljstvo. Ne motivirajo k ustreznemu delovanju, morajo biti pa doseženi, da pravilno motivirajo. Cilji četrte in pete ravni sproščajo zadovoljstvo, če so doseženi. Ni nezadovoljstva, če niso doseženi, torej so motivatorji, predvsem za ljudi, ki so nagnjeni k lastnemu razvoju.

5.4. Nekatere teorije motiviranja

Več teorij:

McGregor: ljudje so v svojem bistvu delavni, dva tipa zaposlenih: prvi tip je treba k delu siliti, drugi tip pa uživajo v delu in jih ni treba siliti. Prvi zadovoljujejo nižje, drugi višje potrebe, tako drugi postavljajo višje cilje, ki jih nato dosegajo. Problem: ne obstajata dva čista tipa zaposlenih.

McClelland: teorija zadovoljitve potreb: potrebe so po moči, po dosežkih, po tesnem sodelovanju. V ljudeh pravladuje eden od teh potreb. Potreba po dosežkih spodbudi močno željo po učinkovitosti, doseči več kot drugi. Potreba po moči porodi željo po vplivu na dogajanje, na podrejene. Potreba po tesnem sodelovanju pa porodi željo po tesnem sprejemu.

Pomembno je, da si podrejeni ob pomoči nadrejenih tudi sami zastavljajo cilje in jih poskušajo doseči

Motiviranje po načelu enakosti: zaposleni hočejo imeti za enako delo enako plačilo, pri čemer so pomembna relativna razmerja.

Teorija pričakovanja: zaposleni dobro ve, kaj ga čaka za nagrado, če bo opravil delo tako kot je treba ali celo bolje

5.5. Nagrajevanje v podjetju

Nagrade v podjetju so omejene in determinirane s poslovanjem podjetja. Nagrade so torej odvisne od dobička.

Višina plače je odvisna od zahtevnosti nalog na delovnem mestu, od izobrazbe, odgovornosti in tveganja, ki ga zaposleni sprejema.

Plača je sestavljena iz dveh delov: prvi del dobi zaposleni na podlagi svojih sposobnosti, drugi del pa je nagrada, ki jo dobi zaradi uspešnosti.

5.6. Nagrajevanje managerjev

Značilnosti dela managerjev vodijo k značilnostim njihovega nagrajevanja

Plače so odvisne od velikosti podjetja, panoge in uspešnosti podjetja kot celote. Managerji nižjih enot so vezani bolj na uspeh svojih enot, vezani pa so tudi na uspeh celote (dobiček)

Na nagrado pa vpliva tudi raven managerja, odgovornost, vpliv, avtoriteta. Razmerja med instancami so lahko zelo različna. Če je rast razmerij strma, gre za avtoritativno odločanje, poudarek je na posamezniku, manjša razmerja imajo večja, uveljavljena podjetja v stabilnem okolju. Prejemki so največji pri višjih managerjih, pri čemer je manjši del od tega osnovna plača. Čimnižji je management, tem večji delež v prejemkih zavzema osnovna plača.

6. Razvijanje znanja in sposobnosti managerjev

6.1 Razvijanje osebnosti managerjev

Za podjetje je pomembno, da v kadrovskega razvoju skrbi tudi za management. Pomembno je njihovo izpopolnjevanje, da znajo razviti sposobnosti podrejenih in oblikujejo naslednike. Razviti je treba gonilne sile, ki so v vsakem človeku, razvoj celovite osebnosti pa zahteva razvoj prav vseh gonilnih sil. Te sile se morajo aktivirati glede na položaj.

Povezava med posameznikom in skupino: močna osebnost poveča moč skupine, močna skupina poveča moč posameznikove osebnosti

Spoznavanje naše osebnosti pomeni poiskati našo življenjsko filozofijo, ki tvori oporo pri našem presojanju. Življenjska filozofija se s časom spreminja. Če imamo izoblikovano življenjsko usmeritev, se dosti lažje odločamo. Potrebna je temeljita analiza ciljev, kjer primerjamo svoje želje in sposobnosti. Tako postavimo strategijo lastnega razvoja

- analiza osebnih ciljev (kaj hočemo)
- analiza naših prednosti in slabosti (kaj znamo)
- analizo trga (kaj drugi od nas hočejo)
- profiliranje (kaj jim lahko ponudimo)

Koncentracija je integracija lastnih moči za rešitev določenega problema, naloge, cilja

Najboljša motivacija je postavljanje lastnih ciljev in preverjanje njihovega doseganja. Cilji morajo biti realni.

Sposobnost kritične presoje: sposobnost učenja in analitičnega mišljenja

Managerji potrebujejo ustvarjalno mišljenje

6.2 Razvijanje znanja in sposobnosti managerjev

Za uspešno kariero v managementu je potrebno:

- odlično opravljanje nalog
- povezanost med delovanjem posameznika in kulturo podjetja
- spoznavanje dejanske strukture moči v podjetju
- pridobitev kontrole nad znanjem, sposobnosti ljudi
- seznanjati nadrejene z rezultati dela, biti viden v podjetju
- mobilnost v in med podjetji
- pridobitev mentorja, zaščitnika
- podpora nadrejenim

manager se mora učiti na petih področjih:

- time management
- osredotočenje na rezultate
- upoštevanje lastnih prednosti in prednosti drugih
- določanje prednosti glede na pomembnost
- poznavanje procesa odločanja

Managerji morajo poznati procesa usklajevanja in odločanja, usklajevanje sestavljenega podjetja ter proučevanje okolja podjetja

5.del: Kontrola

1. Pojmovanje kontrole

Je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana. Kontrola prične z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje primerjavo stanja s planom, ugotavlja odklone, išče vzroke za odklone in predlaga ukrepe za vrnitev v planirano stanje ali spremembo plana. Ne more preprečiti odstopanj, poskuša vnaprej preprečiti probleme.

1.2. Povezanost planiranja in kontrole

Kontrola je managerska funkcija, ki omogoča poslovanje v skladu z zamišljenim. Ves čas spremlja in evidentira izvedbo plana v podjetju.

Planiramo lahko le toliko, kolikor kasneje lahko nadzorujemo. Kontrola zahteva prisotnost planiranja.

Sprotna, vsakomesečna kontrola poslovanja omogoči, da se hitro ugotovijo odstopanja, ter da se sprejmejo ustrezni ukrepi, da bi se poslovanje vrnilo v planirane okvire. Vendar pa kontrola ne more preprečiti odstopanj, saj odstopanja lahko povzročajo tudi dejavniki izven podjetja, na katere podjetje nima direktnega vpliva (povpraševanje).

Vnaprejšnja kontrola je po svoji opredelitvi enaka planiranju.

Odločitev za odpravo odstopanja je po mnenju nekaterih avtorjev novo planiranje, drugi da je to še vedno kontrola. Lahko pa da je to kontrola, ki vključuje tudi planiranje

1.3 Kontroling

vključuje dejavnosti, ki jih štejemo za planske. Je v bistvu management s poudarkom na nadziranju in kontrolorju, ki pomaga managerjem pri kontroli. Kontroling je organiziran v posebni strokovni službi.

Nekatere naloge kontrolinga v ZDA: podjetniško planiranje, izdelava in interpretacija poročil, ekonomske analize o dogajanju na trgu, ...

Pogosto računovodja opravlja funkcijo kontrolorja.

Naloge kontrolinga v Evropi: svetovanje in koordinacija pri pripravi letnih planov, vodenje internih obračunov poslovanja, prikazovanje poslovne uspešnosti, notranje informiranje,...

Težišče je na notranji ekonomiki, manj na nadziranju in zunanjem informiranju, kot je to v ZDA.

Potreba po kontrolingu je premosorazmerna z velikostjo podjetja. Pri večjih podjetjih je potrebna obsežnejša koordinacija

Kontroling je usmerjanje in inoviranje podjetja, skrbi za to, da vsak kontrolira delovanje na svojem področju, spodbuja uporabo sodobnih sredstev gospodarjenja, stalno interpretirajo potrebe in posledice posredovanja poslovnih informacij.

2. Vrste kontrole

4.5. Vrste kontrole z različnih vidikov

Najprej kontroliramo celotno poslovanje in poslovanje posameznih funkcij. Nato sledi organizacijska kontrola, to je kontrola managerjev in posameznikov.

Imamo dve kontroli: kontrolo poslovanja (poslovnih procesov) in kontrolo organizacije (odnosov med ljudmi)

Kontrola je lahko vnaprejšnja, kasnejša ali sprotna.

Kontrola poslovanja: na podlagi podatkov presoja kakovost in bonitete poslovanja. Presoja, ali je bil kateri od rezultatov pozitiven ali negativen glede na merilo odločanja, ki je ponavadi plansko zastavljen cilj; vodilo je plan poslovanja

Revizija je formalno nadgledanje izkazovanja pojavov; vodilo je plan informacijsko ravnalnih procesov, je v bistvu kontrola organizacije

Analiza je spoznavanje poslovanja z namenom izboljšanja poslovanja

Notranja in zunanja kontrola

Kontrola poslovanja je notranja, revizija je običajno zunanja

Potem so še kontrole z vidika poslovnih procesov, prvin poslovanja, časa

2.2 Revizija

Je preverjanje računovodskih poročil s strani neodvisne revizijske firme. To je finančna revizija. Druga vrsta revizije pa ugotavlja skladnost pripravljanih podatkov s standardi. Potem so še operativne revizije, preverjajo, če je delovanje zaposlenih v skladu s poslovno politiko, so notranje.

Revizija managerjev: nova oblika revizije, kontrolira delo managerjev

Revizija ugotavlja pravilnost, poštenost, skladnost prikazanih podatkov.

Revizija ni vključena v poslovni proces, je posredna. V nekaterih podjetjih imajo revizijske odbore, ki na koncu poslovnega leta dajo svoja mnenja k poročilu o poslovanju

Odbori se ukvarjajo z:

- ekonomskim stanjem in razvojem podjetja
- delom managementa podjetja
- poročilom revizorja
- organiziranjem notranjih revizij

V nekaterih podjetjih obstaja tudi notranje revidiranje. Njegove naloge so presojanje obstoja in delovanja notranjega kontroliranja.

To poteka tako, da najprej ugotovimo, katere kontrole delujejo na določenem področju, sledi kritično presojanje kontrol in spraševanje, če so te kontrole učinkovite. Nato, če je potrebno, predlagamo izboljšanje kontrolnega sistema, ali pa predlagamo nove kontrole.

2.3. Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je priprava za odločanje v podjetju ali v posamezni enoti o izboljšanju uspešnosti poslovanja.

Zberemo konkretne podatke, podatke o dejanskih pojavih običajno primerjamo s planiranimi, ugotovimo odstopanja, vzroke odstopanj, ugotovimo probleme, z ukrepi iščemo rešitve

3. Naloge, in pravila kontrole v presojanju poslovanja

3.1. Naloge kontrole

Notranje kontroliranje je najobsežnejša vrsta nadziranja, sproti proučuje nastale in potencialne nepravilnosti ter skrbi, da se odpravijo in da se ne pojavijo še v drugih dejavnostih

S kontrolami hočemo doseči, da se delovni procesi in stanja kažejo v okviru dovoljenih količin. Naloga kontrole je, na na posreden in neposreden način preverja pravilnost vseh dogajanj in stanj v podjetju in vzpodbuja k hitremu in odločnemu odpravljanju odklonov.

3.2. Pravila kontrole

Deluje po strokovnih pravilih, ki so glavno merilo, ter po temeljnih načelih (preudarnost, resničnost, pravočasnost, odgovornost, nenadnost, sočasnost, zaporednost,...)

Večji obseg nam daje boljše učinke pregledovanja, vendar pa moramo paziti na stroške. Podatki morajo biti resnični, kontrola mora biti opravljena pravočasno in s polno odgovornostjo. Operativne naloge je treba ločiti od evidence, včasih je treba pregled opraviti tudi nenadno.

4. Računovodska kontrola in informacijski sistem

4.1 Računovodska kontrola

Vir podatkov za kontrolo je računovodstvo. V njem so tudi notranje kontrole poslovanja. Najpogostejše vrste so: (str 272/273) ne da se mi pisat...

4.2. Predračuni in kontrola

Včasih je bilo pomembno stroškovno računovodstvo, danes pa je prežeto z računovodskim planiranjem potroškov, stroškov in učinkov. Skrbi za oskrbovanje odločitvenih ravni s predračunskimi podatki, da lahko višje ravni ustrezno usmerjajo delovanje podjetja. Vsaka raven mora imeti te podatke, da lahko usmerja svoje poslovanje, računovodske informacije so tako osnova v procesu planiranja in kontrole.

Spremembo plana se lahko naredi le tedaj, če imamo ustrezne analitične podatke o poslovanju. Podatki morajo vsebovati tudi relevantne odklone.

4.3 Razvoj računovodstva v sodobnih podjetjih

Ena od nalog sodobnega managementa je ugotavljanje odmikov in ustrezno ukrepanje. Čimpomembnejše je odstopanje, tem višja raven managementa se mora vključiti v reševanje.

Zaupati je moč le informacijam, ki so zanesljive in povezane z odločanjem. Uporabniki informacij so tudi zunanji. Te zanima (med drugim) tudi filozofija podjetja.

Prevladuje zožena metoda stroškov, ki ne vključuje stalnih stroškov, saj ti z adločanje (vsaj na kratki rok) niso relevantni. Vseeno jih je treba kontrolirati in nadzirati, več pozornosti pa je treba nameniti spremenljivim stroškom, na katero je vezano tudi odločanje.

Računovodstvo mora biti tako učinkovito, da podjetje obvladuje stroške in cene svojih učinkov. Pomembno je, da so tudi znotraj posameznih enot narejeni predračuni.

Stroškovna miselnost se seli tudi na druga področja, kot je recimo razvoj, ker tam razvijajo izdelke, pri tem pa je pomembno, da so ti izdelki ekonomično narejeni, da so stroški izdelave čimnižji ter da je cena nizka. Stroške je treba nadzirati na vseh področjih.

4.4. Kontrola in informiranje

Jedro vsake kontrole je poslovno-informacijski sistem. Kontrola namreč zbira ter obdeluje podatke, ter iz njih dela analize, pri tem pa jasno potrebuje zanesljive, točne in relevantne podatke iz vseh dejavnosti, ki jih lahko dobi le preko zanesljivega informacijskega sistema.

Izgradnja takega sistema ima več faz:

- izdelava zasnove
- priprava in sprejem zasnove
- izgradnja
- uresničevanje in izpoponjevanje sistema

Informacijski sistem v bistvu ni nikdar do konca narejen, rad se ruši, potrebno je nenehno prilagajanje, saj se vedno znova odkrivajo nove pomanjkljivosti, pa tudi potrebe podjetja se spreminjajo.

Pri zasnovi je treba upoštevati vse potrebe po informacijah v podjetju ter določiti, kdo potrebuje kakšne informacije, da se naredi kanal. Prav povezava odločitev in informacij je ključnega pomena za oblikovanje informacijskega sistema.

Oblikovanje informacijskega sistema (Robinson):

- analiza odločitev, upoštevanje vseh ravni in vseh funkcij
- določitev potrebnih informacij za odločitve
- združevanje odločitev, ki zahtevajo iste informacije
- oblikovanje procesov zbiranja, shranjevanja, obdelave podatkov in priprave informacij
- oblikovanje kontrole procesa informiranja

5. Kontrola poslovanja podjetja

Temeljni cilj podjetja je rentabilnost. Vključuje tudi ekonomičnost in obračanje kapitala. Če pride do odklonov, je razlog torej v odstopanju pri ekonomičnosti ali pa pri obratih kapitala. Vzroki so lahko v posameznih poslovnih funkcijah.

Kazalci:

kapitalizacija = kapital/obveznosti do virov sredstev

kazalec zadolženosti = dolgovi/ obveznosti do virov sredstev

stabilnost podjetja = dolgoročni viri/dolgoročna sredstva

plačilna sposobnost podjetja= kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti

Kontrola ugotovi odklone v posameznih bilancah, v pomoč so kazalci

Ocenjujemo (z analizo, ki je letna, ali še boljše četrtletna) tudi poslovne funkcije, njihovo dinamiko, obseg, strukturo, osnovna in obratna sredstva

6. Operativna kontrola

6.1 Opredelitev operativne kontrole

Je nadzor poslovnih funkcij

6.2 Planiranje in kontrola proizvoda procesa

Je projektantsko- konstrukcijska priprava

6.2.1. Planiranje proizvoda ali storitve

Zahteve proizvoda, da bo koristil trgu, najprej zberejo raziskovalci trga. Posredujejo jih projektantsko konstrukcijski pripravi. Zahteve za proizvod so podane, sledi planiranje, da se določi tehnične specifikacije, na podlagi katerih bo mogoče proizvod narediti.

V tem procesu je več faz: raziskave, razvoj, oblikovanje, prvi dve se izvajata izven podjetja

Rezultat raziskav so zamisli, razvoj proizvoda pa skonstruira na podlagi zamisli prototip proizvoda. Nato se izvede tehnično pripravo za proizvodnjo, proizvod se dodela.

6.2.2. Planiranje proizvodnega procesa

Odločiti se moramo, katere vhodne elemente bomo potrebovali, kakšno delovno silo, postopke, tehnologijo, storitve

Elementi: lahko spremenijo v proizvodnem procesu svojo obliko ali lastnosti, kadar gre za kemične procese, lahko pa spremenijo le svoje fizikalne lastnosti, spremenijo obliko, možno pa je, da je treba določeno stvar samo sestaviti.

Odločitve o procesu: določiti je treba število in zaporedje postopkov, časovno opredelitev, določitev delovnih mest

Tehnologi določijo trajanje posameznih operacij, delovna mesta, ki posamezno operacijo opravljajo ter način in režim dela.

6.2.3. Kontrola kakovosti

Kontrolirati je treba predvsem dejavnike, ki vplivajo na kakovost. Kontrola je lahko stoodstotna ali delna.

Pristop zagotavljanja kakovosti: pripraviti ljudi do tega, da boljše opravijo tiste stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru.

6.2.4. Ekonomska kontrola proizvoda in procesa

Je kasnejša analiza proizvoda ali procesa

Metoda kritičnih točk: v katerem obsegu proizvodnje je posamezen proces ustrežnejši

6.3. Operativno planiranje in kontrola proizvodnje

6.3.1. Vrste operativnega planiranja in kontrole

Mesečno planiranje, terminiranje naročil in obremenjevanje zmogljivosti, planiranje zalog

6.3.2. Mesečno planiranje proizvodnje

možnosti proizvodnje in povpraševanje se v posameznih mesecih ne ujema. Proizvodnja se mora prilagoditi (po mesecih). Če hočemo zadovoljiti bodoče prekomerno povpraševanje s povečano proizvodnjo, ki vključuje nadure je bolje, če to količino proizvedemo prej in jo skladiščimo, saj bodo stroški manjši.

Za odločitve o mesečnem planiranju imamo na voljo heuristične in optimalistične metode. Prve iščejo optimalno rešitev (linearno programiranje), heuristične metode pa so priljubljena multipla linearna regresija in parametrsko programiranje in neposredno iskanje optimalne rešitve. Ker optimalno rešitev težko najdemo ali jo izvedemo, se običajno zadovoljimo z optimalno izvedljivo rešitvijo.

6.3.3. Terminiranje proizvodnje

Posamična proizvodnja: en proizvod, vrsta dejavnosti se opravlja na enem mestu, proizvodnja v isti obliki je neponovljiva

Mrežno programiranje: z njim se usklajuje cela vrsta med seboj povezanih aktivnosti, tako da je trajanje čim krajše. Prikazano je z mrežnim diagramom. Lahko minimiziramo obremenitve, potrošnjo proizvodnih prvin, stroške

Planiranje in kontrola rokov: predvsem v serijski proizvodnji. Najprej se ugotovi, če je naročilo izvedljivo, in planira zmogljivosti za proizvodnjo. To je terminiranje in polnjenje zmogljivosti. Prav planiranje rokov in obremenjevanje zmogljivosti je eden najbolj kompleksnih problemov poslovanja.

6.3.4. Uravnoteženje montažne linije

V množični proizvodnji ni problema planiranja rokov. Pri montažni liniji ugotovimo število izdelkov, potem pa ugotovimo čas med proizvodnjo dveh montažnih izdelkov. Delovna mesta so razporejena tako, da upoštevajo tehnološko zaporedje opravil. Delovna mesta morajo biti čimbolj enakomerno obremenjena

6.4 Planiranje zalog

Problem je, ker ne vemo, kdaj bodo izdelki kupljeni, saj so od tega odvisni stroški skladiščenja. To rešujemo s Q,R in periodičnimi modeli in sicer ob danem ali stohastičnem povpraševanju.

Podatke damo v model in dobimo rezultate, tako da lahko določimo optimalno velikost proizvodne serije, saj je od velikosti odvisno poslovanje. Če bo serija prevelika, bodo večji stroški skladiščenja, če bo premajhna, bo izpad dohodka.

7. Kontrola delovanja zaposlenih

7.1 Pojmovanje kontrole zaposlenih

Zaposleni imajo dolžnosti, odgovornosti in avtoriteto, ki so naprej zamišljene in planirane. Kontrolirati je treba odklone od planiranih dolžnosti, odgovornosti in avtoritete. Rezultat kontrole je izboljšano delovanje, večja učinkovitost

Dodatni razlogi za kontrolo zaposlenih:

- Upoštevanje ocen v nagrajevanju
- Upoštevanje ocen v izobraževanju, napredovanju, premeščanju, odpovedovanju
- Izboljšanje odnosov med podrejenimi in nadrejenimi
- Spoznanja podrejenih, kaj meni nadrejeni o njihovem delu
- Nadrejeni so se prisiljeni poglobiti v delo in rezultate podrejenih

Kontrola je nenehna, vsak nadrejeni nadzira svoje zaposlene, formalna ocena pa je običajno izvedena enkrat letno.

7.2 Posledice kontrole uspešnosti delovanja zaposlenih

Ugotavlja vzroke neuspešne izvedbe (neustrezna zamisel, nemotiviranost). Ugotavljamo, če zaposleni niso usposobljeni (jih pošljemo na usposabljanje), če niso motivirani (jih dodatno motiviramo, ali pa zgolj ne opravljajo svoje zadolžitve (disciplinski ukrepi). Vplivanje na vedenje naj bi bilo v obliki nagrad.

7.3. Izvedba kontrole

Izvaja jo nadrejeni. Obstajajo različne tehnike. Informirat je treba podrejene o rezultatih njihovega dela. Kontroliranje je v tem primeru lahko tudi dvosmerno, kadar se nadrejeni in podrejeni pogovarjata, tako tudi podrejeni nadzira nadrejenega. Sprotna ali občasna kontrola se izvajata ob delovanju zaposlenih, sledijo graje, pohvale, popravki, običajno pa je kontrola analiza, ocena uspešnosti zaposlenih.

8. Kontrola uspešnosti delovanja managerjev

8.1. Pojmovanje kontrole delovanja managerjev

Kontrolirajo jih upravni odbori in nadzorni sveti, ki jih lahko tudi zamenjajo. Kontrolo nižjega managementa opravljajo nadrejeni managerji.

Kontrola uspešnosti celotnega podjetja ali pa njegovih delov je kontrola managerjev

8.2. Pristopi v ocenjevanju učinkovitosti managerjev

- Uspešnost celotnega podjetja: je dobra ocena za najvišjo raven managementa. Problem je v tem, da je kontrola kasnejša in ne omogoča ukrepanja, na poslovanje pa vplivajo tudi drugi dejavniki.
- management določanja ciljev: podrejeni in nadrejeni managerji skupaj zastavljajo cilje podrejenih managerjev. Uspešnost se nato meri z doseženimi cilji. Primer samokontrole.
- uspešni managerji: sodimo jih na osnovi lastnosti, vendar pa povezava med lastnostmi in dejanskimi številkami ni ravno velika
- pristop preko ravnanja managerjev: s pomočjo šestfaktorske skale, stran 299, preštudiraj! Ta pristop kontrolira, kako managerji opravljajo svoje naloge
- Primerjanje usklajenosti delovanja zlasti višjih managerjev z vrednostami podjetja: uspešen manager je tisti, čigar vrednote se ujemajo z vrednotami podjetja. Vsak manager ima specifično delo, in jih ni mogoče primerjati med seboj
- Pristop z večih vidikov: uspešnost managerja je subjektivno določena z vidika ocenjevalca, pri čemer imajo ocenjevalci (podrejeni, nadzorni odbor) različna merila ocenjevanja

Tekst povzet po knjigi:

Dr. Rudi Rozman, mag. Jure Kovač, dr. Franc Koletnik: MANAGEMENT
Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993

Tekst naj bi se ob tej knjigi tudi študiral. Slovnične napake v tekstu so možne!

Tekst napisal: Mr. B

Napisano v Ministrstvu za lenobo, 3. – 6. junij 2000