

L. del: MANAGEMENT

1. ***Obpravnavaj razloge tehnične delitve dela in pogoje smotrne delitve dela!***

Tehnična delitev dela pomeni, da delovno nalogo ne opravlja ena oseba v celoti, temveč jo razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času.

Razlogi za TDD po Babbage so:

- Čas učenja posameznega procesa je bistveno krajši od učenja večjega števila procesov
- Vsak začetek dela na novem procesu povzroča več izmečka in odpadka (če en človek opravlja celoten proces iz več delov, najprej opravi eno delo, šele nato opravi drugega, vedno znova se mora prilagajati novemu delu in s tem zgublja čas)
- Menjava dela na procesih je izguba časa
- Ponavljanje istih procesov poveča sposobnost njihovega opravljanja (če opravljamo isto delo se izmojstrimo v njem)
- Delitev dela omogoča in pospešuje razvoj orodij in strojev (delitev dela je najbolj razvita pri tekočem traku, premika se predmet dela)
- Procesi zahtevajo različno znanje in sposobnost ljudi; za opravljanje več različnih del bi morala biti sposobnost ljudi prilagojena različnim zahtevam (človek sam ne opravlja celoten proces – izdelava čevlja)

Pogoji smotrne delitve dela:

- Potrebna je določena velikost podjetja
- Velikoserijska proizvodnja (če izdelamo veliko število proizvodov se splača delitev dela – tehnologija je potrebna za delitev dela, je draga)

2. ***Prikaži usklajevanje kot vsebino dela managerjev. Navedi primere!***

Z večanjem tehnične delitve dela se povečuje tudi potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Bistvo managerjev je usklajevanje razdeljenega dela v celoto. » *Usklajevanje je proces v katerem manager z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti posameznika v skladu z zahtevami celotne naloge podjetja.* «

Primeri usklajevanja:

- ⌘ PROSTOVOLJNO – manjše število zaposlenih, ki se medsebojno sami usklajujejo
- ⌘ DIREKTIVNO – pri večjem številu zaposlenih (navzven je vidno z ukazi)
- ⌘ TEHNIČNO – gre za tehnično organizacijo dela, kar je delo storkovnjakov ne managerjev. Usklajujejo stroje, procese...
- ⌘ USKLAJEVANJE LJUDI IN RAZMERJA MED NJIMI – managerji usklajujejo ljudi

1

3. ***Kaj usklajuje manager na različnih ravneh managementa?***

Managerji se med seboj razlikujejo glede na predmet usklajevanja. Tako managerji velikih podjetij, sestavljenih iz manjših podjetij ali poslovnih enot, te usklajujejo med seboj. Managerji podjetij usklajujejo med seboj poslovne funkcije: nabavno, kadrovske, proizvodno, prodajno in finančno. Šele vse te poslovne funkcije skupaj tvorijo poslovno celoto.

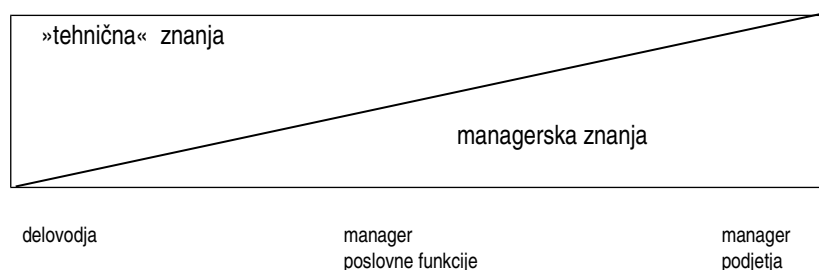
Tri ravni managementa:

- ◇ **VRHOVNI (NAJVIŠJI)** – usklajuje razmeroma samostojne poslovne enote (management sestavljenih podjetij)
- ◇ **SREDNJI** – sestavljajo managerji poslovnih funkcij (direktor prodaje, nabave), so kartkoročno samostojni, dolgoročno pa morajo usklajevati poslovanje s ciljem celotnega podjetja
- ◇ **NIŽJI (PRVA LINIJA MANAGEMENTA)** – sestavljajo managerji manjših oddelkov, skupin.

4. Prikaži bistveno razliko med delom managerja kot usklajevalca in delom specialista v določenem področju!

- **SPECIALISTI** morajo znati razreševati probleme
- **MANAGERJI** morajo znati ugotoviti probleme, jih dati v razreševanje strokovnjakom (specialistom) in z njimi sodelovati

Slika 1: Raven managementa in zanjo potrebna znanja



5. Opredeli odločanje in ga poveži s planiranjem in kontrolo!

Odločanje predvideva obstoj treh stvari:

- ☺ **RAZLOG ZA ODLOČITEV** se kaže kot spoznanje problemskega stanja, kot spoznanje znakov, ki kažejo, da nekaj odstopa od pričakovanega. Odločanje je namenjeno odpravi ali preprečevanju problemskega stanja.
- ☺ **OBSTOJ RAZLIČNIH REŠITEV** pomeni, da lahko isti problem razrešimo na različne načine. Bistvo ni v tem, da ena odločitev razreši problem, druga ga pa ne, temveč v tem, da različne rešitve bolj ali manj uspešno razrešijo problem.
- ☺ **MERILA ZA IZBIRO MED MOŽNOSTMI** se lahko pri istem predmetu, o katerem odločamo, razlikujejo glede na nosilca ali dajalca odločitve.

2

Dejansko stanje primerjamo s planiranjem in če ugotovimo, da nekaj odstopa od normalnega ali pričakovanega je to *problemsko stanje* (proces odločanja).

Najprej je planiranje, sledi kontrola, s kontrolo se ugotovi problemsko stanje, temu sledi odločanje.

6. Obravnavaj zvrsti odločanja v podjetju glede na predmet odločanja!

Glede na predmet odločitev, glede na nosilca odločitev in glede na merila odločanja razlikujemo v podjetju tri osnovne zvrsti odločanja:

- ⇒ **Odločanje o prizvodu in procesu**

Predmet odločanja je posamezen proizvod, proces, v katerem ga proizvedemo. Merilo izbire med proizvodi, procesi,...nastopa čim nižja stroškovna cena proizvoda ali storitve oz. čim večja razlika med prodajno in stroškovno ceno. Odgovorni za odločanje so projektanti, konstruktorji, tehnologi, analitiki dela in podobni strokovnjaki specialisti.

⇒ **Operativno odločanje**

Predmet je poslovna funkcija (nabava, prodaja). Merilo je izkoriščenost oz. plan stroškov na stroškovnih mestih, odgovorni so managerji poslovnih funkcij (srednji management)

⇒ **Odločanje o celotnem poslovanju**

Predmet je podjetje kot celota, merilo je cilj ali uspešnost poslovanja, odgovorni so upravljalci in najvišji vrh managementa v podjetju.

7. Prikaži proces odločanja in obravnavaj njegove faze!

1. faza: UGOTAVLJANJE PROBLEMSKIH STANJ ALI PREDNOSTNIH STANJ

Ugotavljamo ga tako, da primerjamo dejansko stanje s planiranim. Faza ugotavljanja problemov je najzahtevnejša. Problemsko ali prednostno stanje ugotavljamo za obstoječe ali namišljeno poslovanje. Problemsko ali prednostno stanje običajno ugotovimo s primerjanjem s podatki v preteklosti ostalih podjetij.

2. faza: DOLOČANJE PROBLEMOV

V tej fazi iščemo vzroke teh odstopanj: probleme ali prednosti. Ko najdemo vzrok, najdemo problem, kar pomeni, da je ugotavljanje vzrokov bistvenega pomena.

3. faza: IZBIRA REŠITVE

Isti problem lahko razrešimo na več načinov, zato v tej fazi opredelimo čim več rešitev in vsako ocenimo glede na merila. Med rešitvami izberemo najustreznejšo, najboljšo.

4. faza: LOGIČEN PREIZKUS REŠITVE IN PRAKTIČNI PREIZKUS

Rešitev preizkusimo logično glede na možnost rešitve, zdaj pa tudi glede na njeno ustreznost. Če so posledice, ki logično izvirajo iz rešitve, ustrezne, je rešitev sprejeta. Sledi izvedba, šele ta pa dokončno pokaže ali je bil naš proces ustrezen.

8. Obravnavaj različne zvrsti odločanja glede na njihovo naravo!

□ Delitev glede na dostopnost podatkov:

⇒ Racionalnost odločanja – pomeni, da ima tisti, ki odloča na voljo vse informacije, znanja za ugotovitev problemskih in prednostnih stanj, da pozna merila odločanja in pozna tudi vse rešitve. Taki primeri v praksi so redki.

⇒ Omejena racionalnost odločanja - dejstvo da pogosto ne pridemo do najboljših rešitev, temveč se pogosto zadovoljimo z dobrimi rešitvami. Poiščemo mogočo rešitev in jo ocenimo. Počasi jo izboljšujemo, dokler ne najdemo zadovoljive rešitve. Tak pristop je pogost pri slabo strukturiranih problemih.

□ Glede na značilnost odločitev:

⇒ Kratkoročne rešitve - managerji dajejo prednost kratkoročni uspešnosti, vendar pa so uspehi kartkoročnih odločitev majhni

⇒ Dolgoročne rešitve

□ Glede na stopnjo tveganja

⇒ Odločitve v gotovosti - tu domnevamo, da se bo vse odvijalo tako kot si predstavljamo

⇒ Odločitve v tveganju – upoštevamo verjetnost, da se bodo določene stvari spremenile

⇒ Odločitve v negotovosti - ne poznamo niti verjetnostnih stanj

- Na programirane in neprogramirane
 - ⇒ Programirane se nanašajo na dobro strukturirane, druge pa na slabo strukturirane probleme. Pri dobro strukturiranih problemih (programirani) so povezave med dejavniki znane, merilo je jasno, informacije so znane. Proces odločanja se kaže v obliki postopka, ki je znan. Programirane odločitve so preproste, rutinske. Višja ko je managerska raven v podjetju, več ima opraviti z neprogramiranimi odločitvami. Nižje ravni delajo v pretežni meri programirane odločitve.
- Delitev na individualno in skupinsko odločanje
 - ⇒ Individualne – sprejemajo jih posamezniki
 - ⇒ Skupinske – so rezultat odločanja skupine. Njene prednosti so v popolnejših informacijah, večjem znanju, večji demokratičnosti ... slabosti pa se kažejo v večji porabi časa.

**9. Prikaži razvoj treh temeljnih organizacijskih funkcij v podjetju:
Upravljanja, managementa in izvedbe!**

- ✓ **Upravljanje** je usklajevanje v zvezi z lastništvom; upravljajo lahko lastniki
- ✓ **Management** je usklajevanje v nelastniškem pomenu
- ✓ Na koncu lastnik povečuje obseg in način managementa in vedno več nalog prepušča managerjem, tako se povečuje obseg managementa.

4

10. Opredeli upravljanje in prikaži glavne odločitve upravljanja!

Upravljanje je po Lipovcu organizacijska funkcija

- Ki je opredeljena družbeno – ekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja
- Ki je vir vse oblasti v podjetju
- Ki se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja
- Zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja

Glavne odločitve upravljanja:

- Kontorlne ali nadzorne – managerji dajejo upravljalcem v potrditev naloge
- Usmerjanje podjetja – upravjalci sodelujejo z managerji pri predlaganju ciljev poslovanja, dolgoročnih odločitev, investicij, ...
- Management podjetja v krizi – upravjalci odslovijo najvišji management in začasno oni prevzamejo funkcijo managerjev
- Servisne dejavnosti – upravjalci skrbijo za ugled podjetja ter za povezovanje z drugimi podjetji

11. Primerjaj upravljanje v angleškem in nemškem gospodarskem sistemu!

V *nemškem sistemu* člani nadzornih svetov ne morejo biti tudi managerji. Funkcija upravljanja je strogo ločena od funkcije managementa.

V *angleškem sistemu* so člani upravljalnih odborov lahko tudi managerji. Pogosto je predsednik upravnega odbora tudi najvišji manager podjetja.

12. Obravnavaj razvoj mer uspešnosti v gospodarstvu. Razčleni mero rentabilnosti in jo poveži s trošenjem in vezavo sredstev!

Temeljna mera uspešnosti je stopnja dobička oz. **rentabilnost**.

$$\begin{aligned} R &= \text{dobiček/kapital} = ((\text{prih.}-\text{odh.})/\text{prih.}) * (\text{prih.}/\text{kapital}) = \\ &= (1-1/E) * (\text{prihodki/kapital}) \\ &\quad \downarrow \\ &\quad \text{vezava sredstev} \end{aligned}$$

Kolikor imamo kapitala toliko imamo vezanih sredstev. Rentabilnost bo večja, če bo vezava manjša! Rentabilnost bo večja, čim manjša bo poraba, čim manjši bo kapital in čim višji bodo prihodki!

13. Obravnavaj vlogo družbene odgovornosti v podjetju!

Managerji menijo, da morajo podjetja ponujati dobre proizvode v ustreznih količinah in ponizkih cenah. Dobiček pa štejejo za kompenzacijo družbe za uspešno delo podjetja. Tako je dobiček rezultat, posledica in ne merilo poslovanja.

5

14. Prikaži začetek (genezo) razvoja znanosti o managementu. Obravnavaj značilnosti znanstvenega managementa, procesne in klasične šole managementa, teorijo birokracije, vedenjskega pristopa in situacijskega pristopa.

1. Začetek razvoja

Industrijska revolucija pripelje podjetje do temeljnega razvoja v 19. st. Na začetku je poudarek na delitvi dela, tudi prvi avtorji največ pišejo o delitvi dela. Usklajevanje dela je manj poudarjeno. Ob koncu 19. st. lastniki in managerji upravljajo podjetje na podlagi izkušenj. Med delavci in managerji obstaja nasprotovanje. Management se pojavi v 20. st.

2. Znanstveni management: » Taylor «

Taylor v svoji smeri zahteva, da mora delavec dobiti visoko plačo za dobro opravljeno delo, prav tako pa je treba delavca potrebno odpustiti če svojega dela ne opravlja.

Taylor-jeva načela :

- Manager naj nenehno izpolnjuje orodja, standardizira postopke in delovne razmere
- Manager mora izbrati, poučiti in razvijati delavce
- Managerji morajo sodelovati z delavci in omogočati ugodne pogoje za delo
- Med managerji in delavci velja delitev dela in odgovornosti.

3. Procesna ali klasična teorija: » Fayol «

H. Fayol je prvi opredelil proces in funkcije managementa. Poslovanje podjetja je razvil v naslednje poslovne funkcije:

- ✗ *Tehnična opravila* (vključujejo predvsem proizvodnjo)
- ✗ *Komercialna opravila* (vključujejo nabavo in prodajo)
- ✗ *Finančna opravila* (zbiranje in poraba fin.sredstev)

- ✘ *Varnostno funkcijo* (skrb za varstvo premoženja in ljudi)
- ✘ *Računovodsko funkcijo* (daje sliko podjetja)
- ✘ *Administrativno funkcijo* (medsebojno povezuje druge funkcije)

4. Teorija birokracije: » Weber «

Webrova načela:

- ⊕ Delitev dela – delo mora biti razdeljeno na preprosta dela
- ⊕ Hierarhija avtoritete – managerske ravni so natančno določene
- ⊕ Izbira managerjev – temelji na strokovnosti
- ⊕ Načelo formalnosti pravil in postopkov – delovanje zaposlenih določajo pravila
- ⊕ Načelo neosebnosti – pravila veljajo za vse enako
- ⊕ Managerji so profesionalci – ne lastniki

6

5. Vedenjski pristop

Proučuje kako ljudje čutijo, kako njihovo zadovoljstvo vpliva na njihovo uspešnost. Osnovna izhodišča so:

- Obseg dela in njegova učinkovitost nista odvisna le od fizičnih zmogljivosti
- Nagrajevanje ni pogojeno le z ekonomsko nagrado
- Visoka delitev dela ni vedno najbolj ustrezna
- Delavci ne reagirajo le kot posamezniki, marveč v skupinah delujejo pod vplivom skupine

6. Situacijska ali odvisnostna teorija

Uvaja veljavnost načel pogojno. Situacijska šola pravi, da vse velja ob določenih pogojih, v določenem položaju. Proučuje vplive in spremenljivke, med katerimi so najpogosteje velikost podjetij, tehnologija, okolje in zaposleni.

16. Prikaži in obravnavaj management s postavitvijo ciljev!

McGregor in *Likert* sta ob ocenjevanju uspešnosti dela zaposlenih iskala načine, ki ne bi bili preveč subjektivni. Predlagala sta uporabo ciljev, o katerih se dogovorijo nadrejeni in podrejeni. *Drucker* pa pravi: »manager si postavi cilj in sam kontrolira svoj uspeh.«

17. Prikaži funkcije managementa, njihovo prepletanje in povezanost!

PLANIRANJE je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje, sledi **KONTROLA**, ki je spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj od zamišljenega, iskanje vzrokov, ukrepanje za doseg planov. **ORGANIZIRANJE** je določanje razmerij med ljudmi in skrb za izvedbo zamišljenega dela. **VODENJE** pa je v ožjem pomenu vsota treh procesov: komuniciranja, motiviranja in vodenja.

Na višjih ravneh prevladujeta planiranje in organiziranje, na nižjih pa vodenje, torej odnosi s podrejenimi.

II. del: PLANIRANJE

1. **Opredeli planiranje najprej v splošni obliki, zatem pa še planiranje poslovanja podjetja!**

Planiranje je zamišljanje celotnega bodočega poslovanja podjetja, ki teče v procesu: analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja ciljev, poti za njihovo doseganje. Njegovo bistvo je namen razreševanja in preprečevanja problemov.

Planiranje poslovanja podjetja je:

- Nenehno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja
- teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja
- usklajuje dele poslovanja

2. **Obravnava proces planiranja in podrobneje prikaži posamezne faze v planiranju poslovanja podjetja!**

Faze planiranja:

1. ANALIZA POSLOVANJA

Začenja se z oceno poslovanja in konča z diagnozo.

- **Ocenjevanje poslovanja** se začne z razmišljanjem katere in koliko informacij bomo obravnavali za spoznavanje poslovanja podjetja, zbiranjem podatkov o poslovanju. Podatke prikažemo v obliki tabel. Pri letnem planu zbiramo podatke za tekoče leto, pri 5 letnem pa zbiramo podatke za 5 let nazaj. Te podatke med seboj primerjamo časovno med sabo, s standardi, s plani, s konkurenco. S tem primerjanjem ugotavljamo odstopanja: negativno odstopanje – problemska stanja, pozitivno odstopanje – prednostna stanja.
- **Diagnoza poslovanja** ugotavlja vzroke, ki so pripeljali do problemskih stanj, zbiramo nove podatke... Išče vzroke odstopanj. Tudi če imamo prednost moramo ugotoviti vzroke. Skušamo ugotoviti vse možne vzroke, ki so pripeljali do problemskega stanja, te vzroke med seboj primerjamo in najdemo tiste, ki so pripeljali do odstopanja.

2. PREDVIDEVANJE OKOLJA

Predvidevanje okolja daje poudarek preventivi, ki reagira, še preden so problemi nastali.

Glavni deli so:

- **Predvidevanje porabe** – podjetje deluje v nekem okolju in spoznati mora motive in potrebe porabnikov
- **Predvidevanje konkurence** – ugotavljanje prednosti in slabosti konkurence, ter spoznavanje njihovih načrtov za prihodnost
- **Analiza panoge** – je povezava obeh predvidevanj. Vključuje obseg, strukturo in dinamiko dejavnosti.

1

3. POSTAVLJANJE CILJEV

- ⊗ **Temeljni cilj poslovanja** je cilj lastnika in je merilo poslovanja. Je dolgoročni cilj in se ne spreminja. Za cilj si ponavadi lastnik določi stopnjo rentabilnosti – želi si čim večji dobiček. Lahko pa je cilj tudi preživetje podjetja,
- ⊗ **Vizija podjetja** je notranja slika zaželenega stanja podjetja, je usmerjena v prihodnost, je ideal h kateremu teži podjetje (še zlasti jo potrebujejo podjetja v krizi).
- ⊗ **Poslanstvo podjetja** določa identiteto podjetja, njegove vrednote, loči podjetje od vseh drugih podjetij. Je dokument v pisni obliki, ki je vsem razumljiv. Dokument vsebuje področja:
 - ↳ Opredelitev proizvodov in storitev
 - ↳ Opredelitev odnosa do kupcev, trga, tehnologije, odnosa do delavcev, držbenoekonomskih ciljev, prednosti poslovanja...
- ⊗ **Okvirni cilji** so na kvalitativen in okvirjen kvantitativen način določeni.
- ⊗ **Podrobni cilji**, te prikazujejo planske tabele. Zbirne planske tabele kažejo poslovanje celotnega podjetja – plan dobička in premoženja. Plan dobička kaže predvideno prodajno vrednost in zanjo predvidene stroške. Nadzor tega plana prikazuje bilanca stanja. Plan premoženja prikazuje povečanje premoženja v prihodkih. Nadzor je bilanca stanja v zaključnem računu.

4. DOLOČANJE POTI ZA DOSEGANJE CILJEV

Poti nas pripeljejo iz sedanjega v željeno stanje. Poti so strategije, taktike in operativni ukrepi.

STRATEGIJE so dolgoročne odločitve in so najbolj pomembne (vpeljava novega izdelka, opustitev izdelka, investicija v novo tovarno)

TAKTIKE so kratkoročne odločitve.

V managementu se obravnavajo strateške odločitve.

3. Primerjaj pristopa »poskusi in popravi« in pristop s pomočjo modelov!

□ PRISTOP »POSKUSI IN POPRAVI«

Ta pristop je najpogostejši in je znan tudi kot postopen pristop. V tem primeru predlagamo rešitev glede prihodnjih ciljev in poti za njihovo doseganje, presojava, če je ta rešitev mogoča in ocenimo njihovo uspešnost. Če je rešitev uspešna smo plan naredili, če ni, pa poiščemo nove rešitve.

□ PRISTOP MODELA

Pri tem najprej postavimo model poslovanja, ki ga usmerimo k cilju poslovanja, upoštevamo omejitve okolja. Rezultat tega procesa je plan. Ker je model le približna slika stvarnosti, tudi tako dobljena optimalna rešitev največkrat ni izvedljiva.

4. Obravnaj proces planiranja v sestavljenem podjetju. Posebej opiši vlogo poslovne politike in naredi vsaj en primer!

Proces planiranja:

1. Sestavljeno podjetje sestavi svoj okvirni plan za celotno podjetje. Gre po vseh štirih fazah. Poleg tega opravi še peto in to je politika poslovanja.
2. Poslovne enote planirajo po znanih fazah s tem, da poslovno politiko vključijo v okolje.
3. Usklajevanje obeh ravni; predvsem sestavljeno podjetje preverja plane poslovnih enot z vidika poslovne politike. Obe ravni usklajujeta plane.
4. Sprejetje plana.

V podjetju lahko proces planiranja izvajamo:

- ⌘ S centraliziranim (neposrednim) pristopom
- ⌘ Sprejemamo vse odločitve iz vrha sestavljenega podjetja, kar včasih privede do problemov v operativni izvedbi
- ⌘ Z liberalnim pristopom
- ⌘ Odločitve prepustimo posameznim poslovnim enotam. Nastane vprašanje sinergetskih učinkov, saj vsak odloča po svoje. Sinergija je sodelovanje. Enote morajo skupaj poslovati, da ima podjetje korist od njih.

Vmesna rešitev je **poslovna politika**. Primer:

Podjetje se odloča o količini izvoza. Pri centraliziranem odločanju določi količino sestavljeno podjetje, pri liberalnem pristopu določajo količino poslovne enote. Pri usklajevanju s poslovno politiko pa sestavljeno podjetje določa interne izvozne premije in prepusti poslovnim enotam odločitev o količini izvoza.

5. Obravnaj bistvo portfeljske analize in planiranja na ravni sestavljenega podjetja. Primerjaj pristope portfeljske analize med seboj!

V sestavljenem podjetju obstajajo poslovne enote, za katere izvajamo proces planiranja. Postavlja se vprašanje njihovega razvoja: katere od njih odpustiti, katere obdržati ali jih razvijati...Portfeljska analiza daje odgovore na ta vprašanja. Za pogoje te analize je potrebno vpeljati **strateške poslovne enote** (SPE). Za te je značilno, da so dohodkovne enote, možno jim je določiti cilje in strategijo, porabnike, konkurenco in ne smejo biti med seboj preveč odvisne. Če velja to, potem je poslovna enota SPE. V vsaki SPE določimo uspešnost: z rentabilnostjo ali z konkurenco, poleg uspešnosti pa določimo še možnosti razvoja, ki daje rast trga. (skica str. 112 – investirali bomo v zvezde, vprašaji – predvidevamo rast trga).

6. Primerjaj značilnosti v procesu letnega in dolgoročnega planiranja!

LETNO PLANIRANJE

Analiza poslovanja je podrobnejša. Leto je kratko in v letu dni večje spremembe niso mogoče, zato je večji poudarek dan odločitvam o kvaliteti. Minulo poslovanje podjetja nam prikazujeta bilanca uspeha in

bilanca stanja, cilje poslovanja v prihodnjem letu pa prikazujeta plan uspeha in plan premoženja in obveznosti. V povezavi z letnim planom pripravljamo *planske tabele*:

- ☞ plane proizvodnje, plane prodaje, plane nabave, plane kadrov, finančne plane, plane sredstev, plane celotnega poslovanja

DOLGOROČNO PLANIRANJE

Analiza poslovanja sega dlje v prihodnost. Poudarjeno je predvidevanje okolja, velik poudarek je na določanju okvirnih poslovnih ciljev, na viziji in poslanstvu podjetja.

7. Primerjaj različne strategije med seboj!

Vsaka SPE poskuša izkoristiti prednost v poslovanju. Prednosti je treba v naprej ugotoviti: če je dovolj velika in trajna govorimo o strateški konkurenčni prednosti. Prednosti podjetja so lahko : bližina nahajališča surovin, bližina kvalitetne delovne sile, razpoložljivost tehnologije, sposoben manager...

- ☎ **STROŠKOVNE STRATEGIJE** so tiste, katerih rezultat so nižji stroški, kot jih ima konkurenca. Podjetje mora zato imeti podlago kot je npr. dostop do cenejših surovin. Taka podjetja konkurirajo z nizkimi cenami.
- ☎ **RAZLIČNOSTNE STRATEGIJE** težijo k drugačnosti izdelkov, k boljši kakovosti, k boljšemu servisiranju, drugačnemu izgledu. Usmerjene so v določen trg (niše) ali na določen tip ljudi (mladina, poslovneži,...) (fokus). Zato govorimo o strategijah niš in fokusa.
- ☎ **SINERGETSKE STRATEGIJE** tu podjetja iz sestavljenih podjetji praviloma črpajo del svojih prednosti iz sinergetskih učinkov.

8. Obravnavaj delne inzbirne plane v letnem planiranju!

Poslovanje podjetja v prihodnjem letu prikazujeta **dva zbirna plana**: **plan uspeha** (dobička) in **plan premoženja in obveznosti**, ki jih prikažemo s planskimi tabelami. **Delni plani** so plani posameznih poslovnih funkcij (proizvodnje, prodaje, sredstev, finančni...). Zbirne vrstice teh letnih planov se stekajo v zbirna plana. V planskih tabelah prikazujemo dve koloni: ena je ocena minulega dela, druga pa predlog plana.

4

9. Prikaži možno organizcijo planiranja v podjetju!

Vodja planiranja je generalni manager in je odgovoren za celoten plan. Določi aktivnosti, odgovorne osebe, roke. Managerji poslovnih funkcij so odgovorni za svoje sodelovanje. Za tehniko planiranja se običajno uporablja mrežno planiranje, z njim določeni vrstni red, faze dela z določenim časom trajanja vsake posamezne faze in medsebojne povezave med delovnimi nalogami. Glavni manager običajno prepusti del svojih nalog planerjem. Začetna oblika planskega oddelka je v računovodstvu. Najboljše je organizirati samostojni planski oddelek, če je podjetje dovolj veliko: strateško in letno planiranje.

10. Obravnavaj glavne skupine problemov v planiranju!

Zakaj prihaja do problemov v planiranju?

Zaradi odnosa managerjev do planiranja. To je najpogostejša težava, managerji prepustijo plane planerjem.

Zaradi odnosa managerjev poslovnih funkcij do planiranja. Managerji dajejo prednost kratkoročnemu planiranju oz. tekočim problemom, saj ti nastanejo zaradi nerešenih dolgoročnih problemov.

Zaradi strokovnosti in organiziranja planiranja. Strokovnost planiranja je slaba, ni ustrezne organizacije planiranja, vprašljiv je status planskega oddelka.

Zaradi vpliva kulture poslovanja na planiranje. Kakšen odnos imajo zaposleni v podjetju? Mora biti pozitiven če hočemo, da bo podjetje uspešno.

Zaradi vpliva okolja na planiranje. Okolje je vedno bolj nepredvidljivo, spremembe so vedno pogostejše kar ovira planiranje.

III. del: ORGANIZIRANJE

- **Inštitucionalna pojmovanja** (ameriška literatura), pojmujejo organizacijo kot podjetje, ki je združba ljudi, ki sodelujejo, da bi dosegli čim uspešnejše poslovanje. V ospredju je cilj podjetja.
- **Sistemska teorija organizacije**
Lipovec je opredelil organizacijo kot sestav razmerij med ljudmi, ne pa cilj organizacije, ki zagotavlja obstoj podjetja in smotrno uresničevanje ciljev podjetja.

Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur.

1. **Opredeli elemente organizacije!**

1. *Delovna naloga*

Izhaja iz tehnične delitve dela in lahko rečemo, da je to človekovo ciljno delovanje.

2. *Ljudje*

Človek je nosilec delovne naloge in z opravljanjem te delovne naloge vzpostavlja stike z drugimi.

3. *Sredstva*

Sredstva podpirajo izvajanje naloge.

4. *Informacija*

Je sporočilo, ki ga mora človek, kot nosilec delovne naloge sprejeti, da lahko svojo nalogo opravi.

Struktura organizacije pomeni trajnejšo obliko povezav med tvorci podjetja, ki določa način in pravila izvajanja nalog. Tvorci podjetja so proizvajalna sredstva.

2. **Navedi in obravnavaj enovite organizacijske strukture in jih poveži v zloženo ali ravnalno strukturo! (Pojmovanje organizacijske strukture!)**

☛ **Tehnična struktura** je rezultat tehnične delitve dela. To pomeni, da celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na naloge oddelkov. Razdelitve so:

- Po poslovnih funkcijah
- Na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov
- Po managerskih procesih (planiranje, kontrola,...)

☛ **Komunikacijska organizacijska struktura** dosega razmerja med več osebami komuniciranja. Glede na smer komuniciranja je lahko razmerje eno ali dvosmerno. Komunikacijo delimo na ustno, pisno, govorico telesa na eni strani in na elektronske na drugi.

1

☛ **Motivacijska struktura** dosega razmerja med ljudmi s stališča motiviranja. Motivacija je tesno povezana na eni strani s potrebami in doseganjem ciljev na drugi. Glavni motivacijski dejavnik je denar.

☛ **Oblastna struktura ali struktura avtoritete** – so razmerja med ljudmi, ki nastanejo s prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete glavnih managerjev na podrejene vse do izvedbenih delavcev. Začne se tako, da glavi manager del svojih opravil prepusti svojim podrejenim, ki so managerji svojim podrejenim (managerji poslovnih funkcij).

Med seboj so povezane v zloženo (ravnalno) strukturo.

3. **Primerjaj formalne in neformalne organizacijske struktur in procese!**

Formalna razmerja in strukture so tista, ki se tvorijo načrtno, da bi dosegli cilje podjetja. Cilj formalizacije je isti kot cilj podjetja. Delimo jih na managerske in izvedbene.

Neformalna razmerja in strukture pa se tvorijo med ljudmi nenačrtno in niso neposredno povezana z doseganjem cilja podjetja (prijateljska skupina). Vedno obstajajo in posredno vplivajo na uspeh podjetja. Neformalne se delijo na interesne (skupno sodelovanje v športu) in prijateljske.

4. **Obravnavaj prilagoditev organizacije posamezni situacijski spremenljivki!**

1. **TEHNOLOGIJA** je znanje potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve.
 - ❖ **Posamična** – izdelati nek posamičen poseben proizvod. Delo po naročilu (ladja, obleka). Zahteva manj ravni managementa, nizko formalizacijo, tudi nizko centralizacijo in nizek obseg pisnih komunikacij.
 - ❖ **Serijska** – velika količina enakih proizvodov (avtomobilska). Zahteva največji obseg kontrole, največji delež nekvalificiranih delavcev (tekoči trak), največjo formalizacijo, centralizacijo in obseg pisnih komunikacij. Odločanje je zelo centralizirano in veliko je pravil obnašanja.
 - ❖ **Procesna** – proizvod dobimo z nekim procesom (naftna, kemična). Ima več ravni managementa kot posamična, nizka formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij.

Organska struktura je značilna za posamično in procesno tehnologijo; mehanicistična struktura je značilna za serijsko tehnologijo.

2. **OKOLJE**

Negotovost okolja vpliva na organizacijo podjetja. Opredeljen je s spremenljivostjo in kompleksnostjo. Čim bolj je spremenljivo tem bolj je negotovo. Podjetje se negotovemu okolju prilagaja z mejnimi oddelki, z diferenciacijo in s planiranjem.

2

Mejni oddelki prestrezajo spremembe tako, da lahko osrednji delovni oddelek deluje normalno. Odkrivajo spremembe v okolju in amortizirajo vplive.

Diferenciacija – podjetje zaposluje vse več strokovnjakov z različnih področij. Čim bolj je okolje negotovo tem več strokovnjakov potrebujemo, da ugotovimo kako se odzivati na okolje. Čim bolj je organizacija negotova, tem bolj je pomembna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in strateškim planiranjem. Če se podjetje nahaja v stabilnem okolju je značilna mehanicistična struktura.

3. **VELIKOST PODJETJA**

Velika podjetja so bolj formalizirana, bolj so centralizirana z veliko ravnimi in oddelki managementa, večjo kontrolo.

4. **CILJI PODJETJA**

Pomenijo zaželjeno stanje. Cilj je običajno rentabilnost, njej pa podrejeni cilji.

- **Sistemske cilji** so bolj dolgoročni (izobraževanje zaposlenih)
- **Procesni cilji** so povezani z organizacijo (skrb za podrejene)

5. **ZAPOSLENI**

So nosilci razmerij in struktur. Posamezniki s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih lastnosti in se deloma prilagajajo zamišljeni strukturi, deloma se strukture prilagajajo njim.

5. **Prikaži značilnosti organske in mehanicistične organizacije!**

ORGANSKA ORGANIZACIJA – značilna je majhna formalizacija, malo hierarhije in kontrole, velika decentralizacija, horizontalne komunikacije, manjša specializacija dela. So posamične in procesne; nerutinske, obrtniške. Hitro se prilagajajo spremembam okolja.

MEHANICISTIČNA ORGANIZACIJA – značilna je specializacija, formalizacija, hierarhija, vertikalno komuniciranje. Zahteva jo serijska rutinska organizacija.

6. **Primerjaj ravnalne in managerske sloge!**

MANAGERSKI SLOG

Linijski tip hierarhije (najbolj razširjeni)

V njem nadrejeni svojo dolžnost, odgovornosti in avtoriteto razdeli na delne naloge in jih delegira podrejenim. Podrejeni ima lahko le eno nadrejeno osebo (linijo). Ta struktura je jasna in preprosta, zagotavlja disciplino, zahteva precejšnje znanje nadrejenega.

Funkcionalni tip hierarhije, pri katerem obstoji več nadrejenih managerjev, ki so svojim podrejenim odgovorni le na določenem področju. Podrejeni ima več nadrejenih kar povzroča težave z disciplino, vendar so nadrejeni lahko bolj strokovni oz. specializirani za svoje področje (ne potrebujejo toliko znanj).

3

Štabno – linijski tip hierarhije je kombinacija linijskega in funkcionalnega tipa. Od funkcionalnega prevzema specializacijo nadrejenih, ki razen enega nimajo oblasti, temveč le svetovalsko vlogo. Managerjev je več ampak samo eden od njih ima moč odločanja ostali so svetovalci (štabna enota). Linija hierarhije je jasna, obenem pa je zagotovljena strokovnost, ker se lahko oblastni in štab specializirajo za svoje področje (v večjih podjetjih).

Odborovski tip hierarhije

V hierarhijo poleg posameznikov uvrščajo tudi odbore. Njihove vloge so različne: od posvetovalne do odločitvene.

7. ***Obravnavaj organizacijske spremenljivke!***

FORMALIZACIJA je obseg pravil, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Visoka formalizacija (veliko pravil), nizka specializacija.

SPECIALIZACIJA ali tehnična delitev dela. Stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Večja specializacija (večje število različnih delovnih mest).

STANDARDIZACIJA – enake delovne naloge so v malem podjetju izvedene na enak način (McDonald's).

HIERARHIJA AVTORITETE določa kdo je komu odgovoren, hkrati določa razpon kontrole – koliko ljudem je kdo nadrejen. S tem je povezana organizacijska piramida, ki je lahko ozka ali široka. Pri ozki ima nadrejeni malo podrejenih, pri široki pa ima nadrejeni veliko podrejenih.

KOMPLEKSNOST:

- ⊙ Vertikalna – število ravni v podjetju
- ⊙ Horizontalna – število oddelkov na določeni ravni
- ⊙ Prostorska – obstoj ene ali več lokacij (več podjetij na različne lokacije)

CENTRALIZACIJA – kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje: nosilec odločanja. Decentralizirano odločanje – nižje ravni same odločajo o problemih

PROFESIONALIZACIJA je obseg formalne izobrazbe. Merimo jo s povprečno stopnjo izobraženih zaposlenih.

KADROVSKA STRUKTURA – kako in kje so ljudje zaposleni.

Organizacijske spremenljivke določajo org. strukturo podjetja oz. njene sestavne dele. Kakšna je dejanska org. struktura podjetja lahko ugotovimo z analizo org. spremenljivk. Kakšna pa bi morala biti pa je odvisno od situacijskih spremenljivk.

8. Podrobneje obravnavaj organizacijsko strukturo. Primerjaj dve obliki med seboj!

Organizacijske oblike:

1. Enostavna org. struktura

Prisotna je v majhnih podjetjih z malo zaposlenimi. Lasnik je glavni manager in osrednja oseba (s.p. – edini zaposleni).

2. Poslovno funkcijska org. struktura, v kateri glavni manager usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Ključno odločanje je centralizirano, druga hierarhična raven se deli na poslovne funkcije (slika str. 148).

Taka struktura je značilna za stabilno okolje za srednje velika podjetja in za rutinsko, serijsko tehnologijo. Za velika podjetja z več proizvodi ni prikladna, zato ker postane koordinacija med poslovnimi funkcijami otežkočena. V manjših podjetjih prevladujejo linijske oblike hierarhije, z večanjem podj. Pa se uveljavljajo štabne enote. Štabne enote se oblikujejo kot pomoč managerjem. Štabi pripravljajo analize, predloge za sprejemanje odločitev, kontrolirajo izvedbo,... Štabi nikoli ne sprejemajo odločitev, samo svetujejo.

3. Produktno matrična org. struktura, ki se uveljavi s širjenjem proizvodnje podj. Na več različnih proizvodov. Pojavi se produktni management, ki se ukvarja s tržnim pristopom podj. za posamezne proizvode. Posamezni oddelki so odgovorni poslovno funk. Managerju in hkrati produktnemu managerju. Prvi skrbi za strokovno opravljanje funk., drugi pa za uspešnost proiz. programa. Odpravlja prepad med posameznimi posl. funk. pri izvedbi nalog. Produktni manager je povezan z vsem iposl. funk. področji. Pomankljivost je v koordinaciji med funk. področji in med dvojnimi odgovornostmi. Primerna za nerutinske tehnologije, za srednje velika podj., negotovo okolje, nekaj skupinski proizvodov.

4. Decentralizirana org. struktura, ki nastane z nadaljno rastjo podj. in z diverzifikacijo proizvodnih programov (s težnjo osamosvojitve). Podj. se razdelijo na več posl. enot na podlagi proizvoda ali trga. Prva managerska raven usklajuje poslovne enote, druga pa poslovne funkcije. Pomanjkljivost je v koordinaciji posl. enot za doseg skupnih ciljev. Prisotna je v velikih podj. z nerutinsko tehnologijo in horizontalno diverzifikacijo programa (slika str. 153).

5. Projektno matrična org. struktura je podobna produktno matrični. Razlika je v tem, da je projektno matrična občasna oz. dokler traja projekt. Ta struktura nastane s pojavom enkratnih razvojnih in močno (proizvodnih) strokovnih projektov (slika str. 161).

9. Opredeli kulturo, prikaži njeno nastajanje in vrste kultur!

Je sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo nalin obnašanja zaposlenih in oblikuje podobo nekega podjetja. Ta kultura nastaja v več letih ali se spreminja v daljšem času. Največji vpliv nanjo ima vodstvo podjetja (z nagrajevanjem, grajanjem).

Tipi organizacijskih kultur:

- ➔ Stabilni tip kulture
- ➔ Reaktivni tip kulture
- ➔ Anticipativni tip kulture
- ➔ Eksploativni tip kulture
- ➔ Usklajevalni tip kulture

10. Kako bi ugotavljal in spreminjal kulturo podjetja?

Kulturo podj. oblikujemo s tremi fazami:

1. Analiza kulture

- ⚡ Dejavniki okolja
- ⚡ Dejavniki managementa (kakšne cilje, strategije ima management)
- ⚡ Osebne značilnosti managerjev

Ko zberemo podatke o analizi kulture:

2. Ugotovimo kako se strategija in cilj podjetja ujemata z obstoječo kulturo podjetja: (VREDNOTENJE)

- ⚡ Ujemajo (jo ohranimo)
- ⚡ Ne ujemajo (jo spremenimo)
- ⚡ Izrazita kultura sploh ne obstaja (jo razvijemo)

Ugotovimo razliko med obstoječo in zaželjeno kulturo.

3. Če se ugotovi potreba po oblikovanju, se ustanovi delovna skupina, ki po korakih oblikuje: (OBLIKOVANJE)

- ⚡ Seznanitev z razhajanj
- ⚡ Izpeljava nujnih ukrepov, ki jih sproži vodstvo (obveščanje sodelavcev o vsebini dela te delovne skupine in priprava managementa na simbolno vodstveno obnašanje)
- ⚡ Izdelava akcijskega načrta

Delovna skupina izdelava akcijski načrt v obliki vprašanj in odgovorov na ta vprašanja (tesnejše sodelovanje s kupci, odnos do zaposlenih)

- ⚡ Kontrola do uresničevanja akcijskega načrta

11. Prikaži pripravo opisa delovnega mesta in povezovanje delovnih mest v oddelku!

Oblikovanje delovnih mest

Določitev delovnih nalog, odgovornosti za njihovo opravljanje in ustrezne avtoritete. K vsaki del. Nalogi spada tudi odgovornost in avtoriteta. Izhodišče je tehnična delitev dela, ki enotno opravlja del. nalogo razčleni na del. opravila. Več sorodnih del. opravil tvori del.nalogo. Eno ali več nalog dodelimo del. mestu. Več del. mest se pa združuje v oddelke in več oddelkov tvori kar podjetje celo ali posl. enoto.

12. Obravnaj razvoj organizacije v odvisnosti od rasti in velikosti podjetja!

Z rastjo org. poznamo 4 faze razvoja:

1. **PODJETNIŠKA** v kateri podj. nastane. Org. je neformalna, preprosta, nazor ima en lastnik, proizvaja se en proizvod.
2. **KOLEKTIVISTIČNA** – z rastjo se povečuje št. zaposlenih, uveljavi se TDD, hierarhija se vedno bolj razcveta, delavci se čutijo kot del podjetja (kolektiv), strukture se formalizirajo, cilj je rast podjetja, srednji in nižji management se čutijo omejevani.

3. *FORMALIZACIJA* – pride do uveljavljanja decentralizacije, komuniciranje je pisno, management se ukvarja z vizijo, poslovanjem, strategijami: posl. enote s taktikami in operativami. Veča se št. proizvodov, obseg štabnih služb, birokracija se razrašča, začnejo se spori med štabom in linijami (oblast).
4. *SODELOVALNO TIMSKA FAZA* - uveljavljajo se projektne skupine. Managerski pristop je participativen, timski (managerji ne odločajo o vseh stvareh, timsko). To je faza postavitve podjetja. Podjetje ne more več rasti. Če je formalizacija uspešno vodi v revitalizacijo (poživitev), če pa je neustrezno izvedena pa ji sledi nazadovanje.

13. Obravnava probleme v spreminjanju organizacije in navde nekatere rešitve!

V fazi zbiranja zamisli in njihovega razvijanja je prikladnejša org. struktura podj., ki je bolj fleksibilna in manj formalna. To je najtežja faza (ljudje se bojijo tvegati). Odpor proti spremembam lahko zmanjša tesna povezanost problemov. Uvajanje sprememb je lažje, če je več komuniciranja: o težavah, o potrebnosti sprememb, o posledicah sprememb, če se zaposleni vključijo v spreminjanje, če je več izobraževanja.

1. **Opredeli vodenje v širšem smislu in na kratko opiši procese, ki ga sestavljajo!**

Vodenje je sposobnost vpilivanja na druge ljudi, da sodeljujejo pri prizadevanju za doseganje ciljev podjetja.

V širšem smislu vključuje vodenje v ožjem pomenu, vključuje komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

2. **Opiši proces kadrovanja!**

Temeljni elementi kadrovanja so:

1. **Iskanje in pridobivanje novih sodelavcev**

Pridobivanje novih strokovnjakov in managerjev. Je vedno bolj zahtevna naloga, zato je potreba po njih vedno večja, ponudba je pa dokaj omejena kljub izobraževanju. (SLO je na predzadnjem mestu v Evropi po izobrazbi 7.st.) Če hoče podj. dobiti dobre strokovnjake, mora ponuditi dobre pogoje dela. Podjetje pridobiva kadre z izobraževanjem lastnih kadrov, preko oglasov, preko posebnih institucij (baza dela), na visokih šolah – navezujejo stike s študenti, jih štipendirajo.

2. **Izbira med njimi**

Je tvegana odločitev, ker je uspešna samo v tretjini primerov. Pristopi v fazah so:

- ↔ **Analiza potreb** – podj. mora vedeti, kakšne potrebe ima, kakšne kadre potrebuje za svoje potrebe
- ↔ **Kandidati** – (3-5 kandidatov) njihove prednosti in kaj so sposobni narediti
- ↔ **Podatki** : vloge kandidatov (spomočjo različnih testov), pogovori s kandidati, informacije o dosedanjem delu

3. **Njihovo izpopolnjevanje oz. izobraževanje**

Izobraževanje strokovnjakov – zaradi večjih in novih delovnih zahtev. V velikih podj. organizirajo izobraževanje svojih kadrov. Zaposlene rotirajo na različnih delovnih mestih, s čimer prenašajo znanje in izkušnje na nova delovna mesta.

4. **Planiranje njihove kariere**

Program planiranja prinaša naslednje prednosti:

- ◇ Zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo
- ◇ Pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi
- ◇ Zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj
- ◇ Znižuje frustracije zaposlenih

5. **Ocenjevanje uspešnosti njihovega dela**

Je osnova za nagrajevanje, hkrati pa ugotovitev prednosti in slabosti zaposlenih. Potrjujemo ustreznost kadrovske odločitve.

1

3. **Obravnavaj v delo in v zadovoljstvo delavcev usmerjeno podjetje!**

Je vodenje v ožjem smislu. Kako se obnaša vodja do podrejenih, kakšen je njegov osebni stil?

V DELO:

- ☒ Podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog
- ☒ Oblikovanje smotrne delitve dela
- ☒ Oblikovanje komunikacijske strukture

V ZADOVOLJSTVO DELAVCEV:

- Oblikovanje odprtega komuniciranja (dvostransko komunikacijo) in medsebojnega zaupanja (mnenja se upoštevajo, če so koristna)
- Vzpodbujanje močnega občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture (pripadnost podjetju) (Japonci so med prvimi v stilu dela in obnašanju v podjetju)
- Usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju.

Če sta prisotna oba pristopa potem lahko postanejo cilji podj. tudi cilji delavcev. Delavci so motivirani in dosegajo pričakovane cilje. Neke razlike vedno obstajajo ampak treba je vedno najti odnos, ki ustreza vsem.

4. Opredeli tim, prikaži kdaj je smiselno njegovo delovanje. Opiši proces oblikovanja tima!

Tim je skupina, v kateri je delovanje članov usmerjeno na doseganje skupnega cilja. Člani tima rešujejo naloge ob izmenjavi znanja in izkušenj s pomočjo vodje tima.

Timski način dela je smiseln pri izvajanju kompleksnih nalog vodenja, pri katerih potrebujemo znanja iz različnih področij. Če se v podj. pojavi problem, ki se nanaša na več področij, se oblikuje tim, določi se vodja tima in problem skupaj rešujejo.

Oblikovanje tima:

1. Opredelimo naloge in cilje

Osnova za opredelitev nalog in cilja je problem. Problem odkrijemo s postopki, ki smo jih obravnavali pri planiranju. Na podlagi ugotovljenih problemov opredelimo naloge in cilje tima. Ta opredelitev zajema tudi časovno določitev (kdaj so določene zadeve rešene) in določanje prednostnih ciljev

2. Določimo velikost tima

Tim je sestavljen iz 2 – 12 članov. Optimalna velikost je 6 članov. Velikost je odvisna od kompleksnosti problema, vendar se z naraščanjem števila članov zmanjša možnost enakovrednega dialoga (večja je skupina, manjša je možnost da vsi pridejo do besede), zato je pri kompleksnejših nalogah bolje oblikovati več timov, kot povečati število članov. Celotno nalogo razporedimo na manjše naloge.

3. Izberemo člane

To je dolžnost managerjev. Člani tima se izbirajo na podlagi strokovne sposobnosti in osebnostnih lastnosti (ciljna usmerjenost, samozavest, sposobnost komuniciranja, sprejemanje odgovornosti, pridnost, zunanji videz, zdravstveno stanje).

2

5. Podrobneje opiši avtokratski in demokratiški stil vodenja!

AVTOKRATSKI – delovanje vodje je usmerjeno na utrjevanje lastnega položaja prek hierarhičnega položaja v organizaciji. Odločitve sprejema sam in proces odločanja je centraliziran. Na podrejene vpliva prek posredovanja nalog v obliki ukazov. Vsaka samostojnost podrejenih je nezaželjena. Tak stil vodenja je učinkovit samo v kriznih razmerah, kjer je potrebno hitro ukrepati.

DEMOKRATSKI (participativni) – tak način vodenja je prisoten takrat, ko podrejeni sodelujejo pri odločitvah, ki so z njimi povezane. Vodja sprejema odločitve s pomočjo aktivnega sodelovanja podrejenih, na ta način tudi motivira podrejene in jih poistosveti s cilji podjetja. Vodja na ta način oblikuje delovno skupino kot tim, kjer vsi participativno odločajo.

6. Prikaži značilnosti vodenja tima!

Vodenje tima je usmerjanje delovanja tima k doseganju postavljenega cilja. Pri vodenju tima moramo biti pozorni na:

1. Oblikovanje komunikacij

Komunikacije so osnovna oblika s pomočjo katere se izvaja naloga tima. Pri oblikovanju razprav smo pozorni na jasno in nedvoumno izražanje, aktivno poslušanje, spoštovanje s stališč drugih članov; svoje stališče oblikujemo in ga jasno izrazimo.

2. *Motiviranje*

Motiviranje posameznika vpliva na njegovo zavzetost pri izpolnjevanju dobljene naloge. Timsko delo samo po sebi motivira člana tima, zato ker odpravlja socialno osamitev, poveča samozavest, poveča občutek varnosti zaradi pripadnosti skupini. Vodja tima pa uporablja pohvalo in grajo kot obliko neposredne motivacije. Glavna motivacija je plača (Slovenci premalo pohvalimo dobro delo, hitro pa znamo grajati).

3. *Nadzor*

Nadzor uresničevanja nalog tima je primerjava med postavljenimi in doseženimi cilji. Nadzor izvajamo med nalogo ali ob koncu naloge. Poleg kontrole je pomembna individualna ocena člana tima. Prva ocena obsega prispevek pri uresničevanju nalog, druga pa obnašanje in sodelovanje v timu. Ocena uspešnosti je osnova za nagrajevanje.

7. ***Opredeli konflikt in prikaži vrste konfliktov. Obravnaj razreševanje in spodbujanje konfliktov!***

Konflikt je socialno razmerje med dvema ali več odvisnimi strankami, ki poskušajo s pritiskom uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja.

1. **Funkcionalni** – povečujejo učinkovitost podjetja. V procesu razreševanja funkcionalnega konflikta je velika možnost, da bo izbrana najboljša rešitev (dve skupini se borita z nasprotujočimi mnenji).
2. **Disfunkcionalni** – ti konflikti ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev podjetja. Reševanje in preprečevanje takih konfliktov je naloga vodij.

3

Konflikte rešujemo na dva načina:

① S pomočjo razrešitve

Ta pristop je klasičen in temelji na avtoritativnem poseganju vodij v konflikt. Oblike razreševanja so:

- **SOOČANJE** sprtih skupin (vodja jih sooči in skozi pogovor pride do razrešitve)
- **AVTORITATIVNO RAZSOJANJE** (vodja razsodi)
- **ZAMENJAVA ČLANOV SKUPINE** (vodja zamenja problematične člane)
- **ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE** (vodja spremeni strukturo v podjetju)

② S pomočjo stimulacije (spodbujanja)

Ta pristop temelji na kreativnem iskanju rešitve. Oblike:

- **KOMUNICIRANJE** (če je komuniciranje dobro izvedeno do konfliktov naj ne bi prihajalo – na voljo so pravočasne in primerne informacije, to omogoča da ne prihaja do konfliktov)
- **POMIRITEV** (dve skupini se sooči in se jih poskuša z nekimi argumenti pomiriti)
- **OSREDOTOČENOST NA SKUPEN PROBLEM** (dve skupini se sooči in se poskuša osredotočiti na njihov skupen problem)

8. ***Opredeli komuniciranje in prikaži načine in vrste komunikacij!***

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Sestavni del komuniciranja: oddajnik, sprejemnik, kanal in sporočilo. Načini komuniciranja: ustno, pisno, brez besed, elektronsko.

Vrste komunikacij:

★ **ENOSTRANSKO**

Pristop puščica. Ta pristop gradi učinkovitost komuniciranja na ustreznem izražanju oddajnika (avtor sporočila). Oddajnik pričakuje rezultate sprejemnika, ki sporočilo samo posluša in se po njih ravna. Ni najbolj primeren, le v kriznih situacijah, visoka hierarhija, centralizacija, formalizacija.

Vedno več je pristopa komuniciranja, ki se mu reče pristop z mrežo, to je

★ **DVOSTRANSKO**

Učinkovitost komuniciranja gradi na poslušanju sprejemnika, na prilagajanju sporočil posameznikom. Pri tem pristopu se odnosi med zaposlenimi izboljšujejo.

9. Prikaži motnje v komuniciranju in predlagaj rešitve!

Motnje:

1. Različnost sprejemnika in oddajnika – zaradi različnosti informacije različno razumemo
2. Selektivna percepcija informacij – ljudje v sporočilu izberemo tisti del, ki nam najbolj ustreza, ostalo odmislimo
3. Semantika – isto besede različno razumemo
4. Čustva
5. Filtriranje informacij – oddajnik zadrži del informacij. Sprejemnik sprejme samo del informacij
6. Prevelik obseg informacij
7. Časovna stiska
8. Različnost sporočil – ustno sporočilo je različno od govornice telesa. Besede govorijo eno, telo pa drugo
9. Sposobnost poslušanja – nekateri nimajo dosti pozornosti, niso potrpežljivi

Rešitve:

1. Urediti informacijske tokove – izognemo se prevelikemu obsegu informacij
2. Uporaba povratnih informacij – dvostransko komuniciranje
3. Skrb za jasno izražanje – kratka, jasna, logična in razumljiva sporočila

10. Obravnaj proces motiviranja. Navedi teorije motiviranja!

Ljudje delujemo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Delovanje se kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo potreba zadovoljena.

Motiviranje z vidika managerjev:

Je zbujanje potreb ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev

Teorije motiviranja:

□ **McGregorjeva teorija:** razdelil je zaposlene v dva tipa: X in Y.

Tip X so ljudje, ki ne delajo radi, stremijo po zadovoljevanju nižjih potreb, zato jih je treba k delu siliti in ukazati vse podrobnosti. Zaposleni odgovarjajo hierarhični organizaciji podjetja, so primerni za tako organizacijo, kjer je visoka hierarhija, visoka formalizacija, centralizacija.

Tip Y so pa tisti ljudje, ki uživajo v delu, zato jih ni potrebno siliti k delu in stremijo po zadovoljevanju višjih potreb. Te ljudi naj bi organizirali v izvedbene delovne skupine, ki prevzemajo vso odgovornost za izvedbo naloge. Pri svojem delu naj bi bili bolj samostojni.

□ **Teorija zadovoljitve treh potreb (McCleveland in drugi)**

Ljudi motivirajo tri potrebe:

- potreba po dosežkih (taki delavci so vodje oddelkov)
- potreba po moči (taki delavci so zadovoljni če so višji managerji in imajo moč)
- potreba po tesnem sodelovanju in prijateljstvu (marketing)

Glede na potrebo, ki prevladuje pri posamezniku, si posameznik postavi cilj in ga poskuša doseči.

5

□ **Management z določanjem ciljev**

Pravi, da nekatere ljudi motivira doseganje ciljev. Podrejeni si s pomočjo nadrejenih postavijo cilje in jih dosegajo. S tem je povezano tudi nagrajevanje.

□ **Načelo enakosti**

Pravi, da delavci niso motivirani, če za enako delo niso enako plačani.

□ **Teorija pričakovanja**

Pravi, da bo zaposleni motiviran, če bo vnaprej vedel kaj lahko pričakuje za dobro opravljeno delo.

11. Obravnaj teoriji Maslowa in Herzberga in ju primerjaj med seboj!

MASLOW (teorija potreb)

Razvil je teorijo o hierarhiji potreb. Ugotovil je (in to drži) potrebe:

1. fiziološke potrebe – hrana, obleka, stanovanje
2. potrebe po varnosti – pravica do dela, do lastnine, zaščite
3. družbene potrebe – prijateljstvo, pripadnost družini
4. potrebe po spoštovanju – samospoštovanje, pozornost drugih
5. potrebe po uresničenju svojih sposobnosti, po samouresničitvi – razvoj, kariera

Te potrebe so hierarhične. Najprej mora biti zadovoljena prva, nato druga, itd. Motivirajo nas nezadovoljene potrebe.

HERZBERG – je ugotovil, kateri cilji najbolj pritegnejo zaposlenega.

Potrebe po Maslowu je povezal s cilji oz. motivacijskimi faktorji. Kaj motivira delavce v nekem podjetju, ko hoče zadovoljevati svoje potrebe (pri zgoraj navedenih potrebah):

1. ustrezne plače in ustrezno zasebno življenje
2. ustrezni motivacijski faktorji:
 - delovne razmere
 - zagotavljanje zaposlenosti
 - kakovost nadziranja
3. ustrezni medsebojni odnosi in politika podjetja
4. tej potrebi ustrezajo status, napredovanje in priznanje
5. ustrezno zanimivo delo, dosežki, prevzemanje odgovornosti

Poleg tega Herzberg pravi, da so pravi motivatorji četrta in peta skupina ciljev, 1 – 3 je samo zadovoljevanje, 4 – 5 je motiviranje.

12. Opiši sistem nagrajevanja v podjetju!

Višina plače je v veliki meri odvisna od zahtevnosti nalog, ki se meri s potrebnim znanjem in sposobnostjo, naporom pri delu in delovnimi pogoji. Višina plače se ugotavlja na dva načina:

1. Z RANGIRANJEM

Pri rangiranju delavce uvrščamo v skupine.

2. S TOČKOVANJEM

Vsakemu elementu zahtevnosti delovnih nalog določimo število točk in jih seštejemo.

6

13. Obravnaj potrebnost izobraževanja in usposabljanja managerjev!

Management kot kompleksna dejavnost zahteva ustrezno znanje in sposobnosti. Razvijanje znanja in sposobnosti je vedno bolj nujno zaradi hitrega razvoja gospodarjenja. Večja podjetja sama izobražujejo kadre ali ob pomoči izobraževalnih ustanov. V vsebinskem pogledu gre pri izobraževanju managementa predvsem za spoznavanje usklajevanja in odločanja. Pri usklajevanju je poudarek na poslovnih funkcijah in na usklajevanju poslovnih enot gledano z vidika celotnega podjetja, projektov v sestavljenem podjetju in proučevanem okolju podjetja.

V. del: KONTROLA

1. *Opredeli vlogo in proces kontrole!*

Kontrola je managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim.

Proces kontrole se prične z ugotavljanjem izvedbe delovanja v podjetju. Temu sledi primerjava s planom, ki je merilo kakovosti izvedbe. Če se ugotovijo odstopanja od plana se ugotovijo vzroki in predlagajo ukrepi za odpravo the odstopanj. Planiranje in kontrola sta procesa, ki se med seboj prepletata in ju je težko ločiti.

2. *Prikaži in obravnavaj vrste kontrole!*

V osnovi ločimo kontrolo poslovanja in kontrolo organizacije (revizija).

1. Kontrola poslovanja je kontrola poslovnih procesov.
2. Kontrola organizacije je kontrola odnosov med ljudmi.

Kontrolo lahko delimo tudi na:

- **NOTRANJO** – opravljajo jo notranji organi
- **ZUNANJO** – opravljajo jo zunanji organi

V zvezi z kontrolo govorimo tudi o analizi poslovanja, ki je metoda spoznavanja poslovanja in jo uporabljamo rpi vseh vrstah kontrole.

3. *Prikaži namen in značilnosti kontrole poslovanja, revizije in analize poslovanja!*

KONTROLA POSLOVANJA pomeni nadziranje vsebine in uspešnosti poslovanja. Obsega kontrolo izvedbe plana proizvoda in procesa, plana poslovnih funkcij in plana celotnega poslovanja. Kontrola poslovanja je sprotna, tako da je možnost odstopanja čim hitreje odpraviti.

REVIZIJA je preverjanje računovodskih izkazov (poročil) podjetja s strani neodvisne zunanje revizijske firme.

1. Takšna je finančna revizija, ki preverja ali so bilance uspeha, bilance stanja in bilance fin. Pritokov in odtokov pripravljene v skladu z računovodskimi standardi.
2. Druga vrsta revizije so tista, ki ugotavljajo skladje pripravljanja podtakov s standardi, ki jih predpišejo vldni organi (izračun davka)

3. Tretja vrsta revizije je operativna revizija, ki je običajno notranja in preverja, če je delovanje zaposlenih v skladu z odločitvami podjetja.
4. Novejša je revizija delovanja managerjev, ki preverja, če managerji delujejo v skladu s poslovno politiko podjetja

Posebna oblika revizije so revizijski odbori, ki nadzirajo delo managementa in ščitijo interese lastnikov kapitala (v večjih podj., delniške družbe).

1

ANALIZA POSLOVANJA je proces spoznavanja poslovanja podj., kot priprava za odločanje o izboljšanju uspešnosti poslovanja (ta metodologija se uporablja v vseh vrstah kontrole). Zbirajo se podatki, ki se jih primerja z planiranim, če se ugotovi odstopanje, se ugotovijo vzroki odstopanj, nato se vzroki odpravijo. Ko se odločamo za ukrepe:

- **Dolgoročne odločitve** – strategije
- **Kratkoročne odločitve** – taktike
- **Operativne odločitve** – ukrepi

4. **Poveži računovodstvo, kontrolo in informacijski sistem!**

Osnova za kontrolo so podatki, ki odražajo poslovne dogodke in pojave. Vir teh podatkov je zlasti računovodska evidenca in operativna evidenca. Na kakovost podatkov pa vplivajo načini zbiranja podatkov in vestnost osebja. Uspešnost kontrole je precej odvisna od graditve sodobnega stroškovnega računovodstva.

Stroškovno računovodstvo vključuje: izdelavo predračunov, potroškov, stroškov in uspeha ter spremljanje uresničevanja predračunskih elementov poslovanja. Vodstvo podjetja oskrbuje s predračunskimi poročili, ki so osnova za odločanje.

Računovodstvo in kontrola pa temeljita na naotranjem info. sistemu, ki mora vsem odločitvenim ravnam (raven managementa) zagotavljati neposredne in primerno zgoščene info. iz vseh poslovnih dejavnosti. Pri oblikovanju info. sistema je potrebno upoštevati mesto in način zajemanja podatkov, način obdelave podatkov in oblikovanje poročil za odločitvene ravni (managerji). Vedeti morajo kakšne info. potrebujejo in na osnovi tega se oblikuje info. sistem.

5. **Obravnaj kontrolo poslovanja podjetja!**

Osnova za kontrolo uspešnosti poslovanja predstavlja izračun rentabilnosti poslovanja. Z vidika lastnikov podjetja je rentabilnost izražena kot razmerje med dobičkom in kapitalom. Z vidika podjetja pa je bolj zanimiva primerjava med dobičkom in vsemi sredstvi oz. viri sredstev. Ločimo lastnike in managerje podj., ki upravljajo s podjetjem. Kapital – lastna sredstva, viri sredstev – vsa sredstva, tudi izposojena.

- ✦ **EKONOMIČNOST** je razmerje med količino proizvodov in stroški. Običajno pa jo izračunamo kot razmerje med prihodki in odhodki. Podatke najdemo v bilanci uspeha, ki jo izdelamo za četrtletja in celo leto. Z bilanco uspeha lahko analiziramo posamezne dele prihodkov in odhodkov in iščemo vzroke odstopanja.
- ✦ **OBRATNA SREDSTVA** – informacije o obratnih sredstvih oz. o vezavi sredstev in njihovih virih dobimo v bilanci stanja.

Kratkoročno je zanimivo obračanje obratnih sredstev kot so zaloge in terjatve.

Dolgoročno je zanimivo vlaganje v osnovna sredstva.

S pomočjo bilance stanja računamo naslednje kazalce poslovanja podj.:

- *Kapitalizacija*, ki je razmerje med kapitalom in vsemi viri sredstev. Tem večja je kapitalizacija, čim večji je ta kazalec. Če je podj. podkapitalizirano pomeni, da ima preveč izposojenega denarja.
- *Zadolženost* je razmerje ostalih virov (izposojenih) od vseh virov. Večji je ta kazalec bolj je podj. zadolženo.
- *Finančna stabilnost podj.*, ki je razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Podj. je bolj finančno stabilno, če ima večji delež teh virov.
- *Plačilna sposobnost podj.* je razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi ali razmerje med prejemki in izdatki. Večji so prejemki, večja je plačilna sposobnost podjetja.

6. Obravnavaj kontrolo poslovne funkcije!

Kontrola proizvodnje obsega kontrolo rokov, kontrolo zalog, kontrolo stroškov po stroškovnih mestih, kontrolo količin. Od tega sta kontrola rokov in zalog bolj pojasnjeni. Planiranje in kontrola rokov sta pomembni zlasti v serijski in posamični proizvodnji. V podjetja prihajajo naročila kupcev, ki vključujejo tudi rok dobave. Pred potrditvijo naročila mora služba za planiranje proizvodnje preveriti, če je na razpolago dovolj proizvodnih zmogljivosti v zahtevanem roku kupca. Zasedenost zmogljivosti je odvisna od zaporedja naročil. S pomočjo gantogramov izpolnjujemo naročila v takem zaporedju, da je čim manj nedelavnega časa. Gantogram: časovno zaporedje delavnih opravil (eno naročilo predstavlja eno serijsko proizvodnjo). Ugotovimo ali so proizvodnje zmogljivosti v redu, zmogljivosti morajo biti čim bolj zapolnjene: po vrsti izpolnjujemo naročila. Pri bolj kompleksni proizvodnji je iskanje čim boljšega zaporedja naročil neustrezno, zato se uporablja prednostno navodilo (kdor naroči prvi je prvi na vrsti).

7. Obravnavaj vlogo in primere pohval in graj!

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od delovanja zaposlenih. Zaposleni imajo svoje zadolžitve, odgovornost in avtoriteto, ki so že v naprej planirane. Dejanske dolžnosti pa odstopajo od planiranih (ljudje ne izvedejo nalog, za katere so bili zadolženi, ne prevzamejo odgovornosti, prekoračijo pooblastila, itd.). Zato nadrejeni nenehno spremljajo delovanje zaposlenih, jih ocenjujejo in ustrezno ukrepajo. Resnejša in formalna ocena je enkrat letno, kontrola pa je vsakodnevna. Na vedenje zaposlenih naj bi praviloma vplivali z nagradami, spremembami v delu, ustreznem kadrovanjem in šele nato z kaznimi. Nagrade: ugodnosti, napredovanja, višja plača, več dopusta, enkratne denarne nagrade... Kazni: graje, odvzem privilegijev, manjša plača, premestitev, odpoved.

Velik pomen pri ocenjevanju delavcev ima informiranje podrejenih o rezultatih ocene. Razgovor med nadrejenim in podrejenim pa pogosto pokaže, da tudi podrejeni kontrolirajo delovanje nadrejenih in da gre torej za dvosmerno kontroliranje. Nadrejeni lahko iz tega med drugim ugotovi, kakšno mnenje ima o njem podrejeni in če je ta slab, je morda tudi odziv na delo podrejenega slab.

8. Prikaži določanje uspešnosti managerjev!

Delovanje vrhovnih managerjev kontrolirajo upravni odbori ali nadzorni sveti, ki lahko predlagajo tudi zamenjavo managerjev. Kontrola nižjih ravni managerjev pa opravljajo nadrejeni managerji na naslednje načine:

1. **Ocenjevanje s pomočjo ocene celotnega poslovanja**, ki je dobra podlaga za oceno najvišjega in srednjega managementa. Slabost je to, da na uspešnost poslovanja vplivajo tudi rugi dejavniki,

poleg tega je ta kontrola kasnejša (ugotavljamo uspešnost za nazaj, je že prepozno)

2. **Ocenjevanje na osnovi doseganja ciljev**, pri katerem podrejeni in nadrejeni managerji skupaj določijo cilje podrejenih managerjev. Uspešnost managerja ocenjujemo z doseganjem postavljenih ciljev. Prednost je v tem, da managerji sami kontrolirajo svoje delovanje glede na cilje. Slabost je to, da na uspešnost poslovanja vplivajo tudi drugi dejavniki – enako kot pri prvem načinu.
3. **Ocenjevanje na podlagi lastnosti managerjev** je inteligenčen, inventivni, ima vizijo, da dobro komunicira in presoja, je spremenljiv za nove zamisli. Kontrola ni najboljša, ker povezanost med uspešnostjo in temi lastnostmi ni dobra.
4. **Ocenjevanje na podlagi vedenja managerjev**
Na uspešnost vpliva tako vedenje: zna oceniti spremembe okolja, zna organizirati delo, zna določiti katere informacije potrebuje, skrb za lastno rast in razvoj in za podrejene (izobraževanje), zna motivirati zaposlene in reševati konflikte, zna reševati strateške probleme.
5. **Ocenjevanje na podlagi ujemanja z vrednotami podjetja**
Uspešen manager naj bi bil tisti, ki se obnaša tako, da se obnašanje in lastnosti ujemajo z vrednotami podjetja (prijazen odnos do strank in podrejenih)
6. **Ocenjevanje na podlagi pristopa z več vidikov**, pri katerem managerje ocenjujemo na osnovi več meril uspešnosti. Ocena na osnovi enega merila je preveč subjektivna, enostanska.