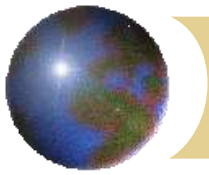


*Upravljanje in ravnanje podjetja*

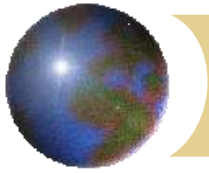
# **III. ORGANIZIRANJE**

mag. Melita Rant  
melita.rant@uni-lj.si

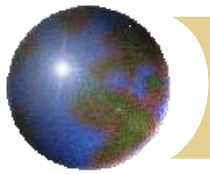


## *III. ORGANIZIRANJE*

- 1. Opredelitev organizacije in organiziranja podjetja*
- 2. Poimovanje organizacijske strukture*
- 3. Oblikovanje organizacijske strukture*
- 4. Oblike organizacijskih struktur*
- 5. Organizacijska kultura podjetja*
- 6. Vedenje posameznikov in skupin v podjetju*



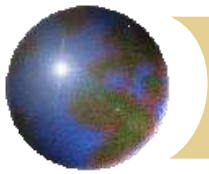
- 7. Analiza in oblikovanje organizacije*
- 8. Razvoj organizacije podjetja*
- 9. Organizacijski razvoj*



# *1. Opredelitev organizacije in organiziranja podjetja*

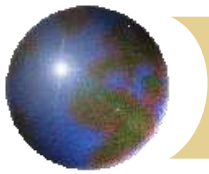
## *1.1. Organizacija kot podjetje*

- ✿ Organizacija je **združba** ljudi, ki deluje, da bi dosegla določen cilj.
- ✿ Organizacija je **družbena enota** (združba), ki je usmerjena k doseganju cilja. Zanja je značilna struktura aktivnosti in možno jo je razlikovati od okolja.
- ✿ Opredelitev organizacije kot **sistem**: Organizacija podjetja je odprt, vzročno povezan in ciljno usmerjen socialni sistem.
- ✿ Gre za **opredelitev podjetja** ne organizacije (institucionalno pojmovanje). Podjetje proučuje ekonomika.

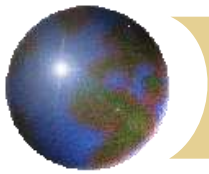


## *1.2. Lipovčeva preizkušena opredelitev organizacije*

- ✦ Opredelitev organizacije kot "organizacije".
- ✦ Lipovčeva definicija organizacije povezuje več različnih opredelitev organizacije:
  - a) **Tehnična opredelitev** organizacije (Nemci): Organizacija je učinkovit, tvoren proces usklajevanja, kombiniranja elementov (delovnih sredstev, dejavnosti, naročil, ljudi v neaktivnem smislu...) za izpolnitev skupne delovne naloge. Poudarek je na tehničnih razmerjih in učinkovitosti.
  - b) **Procesna opredelitev** organizacije (Francozi): Organizacija je proces zagotavljanja smotrnosti izvedbe; je proces opredeljevanja ciljev, planiranja, kontroliranja,... Poudarek je na procesu.
  - c) Opredelitev **organizacije kot združbe**: Organizacija je socialna enota (združba), ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja. Poudarek je na ljudeh.



- d) **Sistemska opredelitev** organizacije: Organizacija je sestav delov, od katerih ima vsak svojo nalogo in ki so v medsebojnem razmerju. Poudarek je na razmerjih.
- e) **Lipovčeva opredelitev** organizacije: Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.
- ❖ Prvi del Lipovčeve opredelitve je **statičen** (nanaša se na razmerja in strukture), drugi del opredelitve organizacije pa je **dinamičen** (razmerja in strukture se spreminjajo v procesu zagotavljanja smotrnosti, to je v procesu planiranja in kontrole).
  - ❖ Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur, to je tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne v zloženo oz. ravnalno strukturo, ki bo omogočala smotrno uresničevanje cilja podjetja.



## *1.3. Elementi in razsežnosti organizacije*

### **Elementi organizacije:**

#### **a) Delovne naloge:**

- ❖ izhajajo iz tehnične delitve dela;
- ❖ so človekovo ciljno in namensko delovanje.

#### **b) Ljudje:**

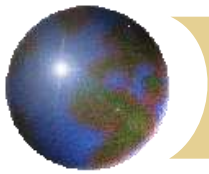
- ❖ so nosilci delovnih nalog;
- ❖ z opravljanjem delovnih nalog prihajajo v odnose z drugimi.

#### **c) Sredstva:**

- ❖ podpirajo izvajanje delovnih nalog;
- ❖ so vsi materialni in nematerialni pripomočki.

#### **d) Informacije:**

- ❖ so sporočila, ki jih morajo nosilci delovnih nalog prejeti, da lahko ustrezno opravijo naloge.



## **Razsežnosti organizacije podjetja:**

### **a) Strukturna razsežnost:**

- ❖ struktura organizacije določa pravila in razmeroma trajen način izvajanja nalog tako, da je dosežena medsebojna usklajenost vseh tvorcev v poslovanju.

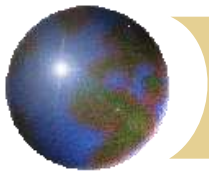
### **b) Človeška razsežnost:**

- ❖ človek je snovalec in izvajalec organizacije; je tvorec neformalne organizacije, ki pomembno vpliva na učinkovitost in uspešnost.

### **c) Procesna razsežnost:**

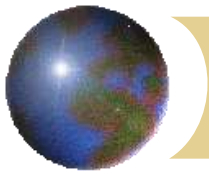
- ❖ uresničevanje nalog poteka v procesu; organizacija "deluje" samo procesno.





## *1.4. Povezanost vodenja in organizacije*

- ✿ Planirana organizacija se uveljavlja z vodenjem (komuniciranjem, motiviranjem in sprožanjem akcij).
- ✿ Organizacija pomeni formalizacijo oblik obnašanja in delovanja posameznika v podjetju.
- ✿ Vodenje pomeni osebni stik in vplivanje na posameznika in skupine s pomočjo pozicijske, osebnostne in strokovne avtoritete, z namenom izzvati želeno vedenje.
- ✿ Potrebno vzpostaviti harmonizacijo med organizacijo in vodenjem.

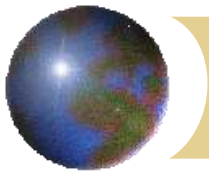


## 2. *Pojmovanje organizacijske strukture*

### 2.1. *Tehnična struktura*

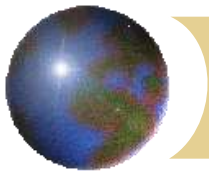
#### ❖ **Tehnična delitev dela:**

- ❖ delitev celotne delovne naloge (delovnega procesa) podjetja vse do opravil,
  - ❖ povezovanje sorodnih opravil v delovne naloge,
  - ❖ glede na zahtevnost in obseg združevanje delovnih nalog na delovna mesta,
  - ❖ povezovanje delovnih mest v oddelke,
  - ❖ povezovanje oddelkov v podjetje.
- ❖ S tehnično delitvijo dela nastane **potreba po usklajevanju**. Potrebno opredeliti tudi usklajevalne delovne naloge, ki zagotavljajo smotrnost izvedbe.
- ❖ Delitev celotne delovne naloge podjetja lahko poteka po različnih merilih.
- ❖ S **tehnično strukturo** je določena **zadolžitev** delovnega mesta (v organizacijskem smislu).



## 2.2. *Komunikacijska struktura*

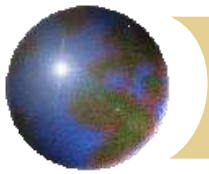
- ✦ Komunikacijska struktura je odvisna od tehnične strukture.
- ✦ **Komunikacije so tokovi sporočil** med prejemnikom in oddajnikom po določenem kanalu. Prejemnik in oddajnik sta v medsebojnem razmerju, ki je določeno z vsebino, smerjo in obsegom komuniciranja.
- ✦ **Delitev komunikacij** glede na:
  - ✦ način sporočanja: ustne, pisne komunikacije, govorica telesa; elektronske komunikacije;
  - ✦ smer: vertikalne, horizontalne; enosmerne, dvosmerne;
  - ✦ vsebino: ukazi, poročanje o opravljeni nalogi,...
- ✦ **S komunikacijsko strukturo** je določeno **mesto v komuniciranju** vsakega delovnega mesta (v organizacijskem smislu).



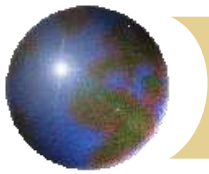
## 2.3. Motivacijska struktura



- ❖ **(Nezadovoljena) potreba** sproži nelagodnost, napetost, ki sproža delovanje v smeri pridobitve sredstva za zadovoljitev potrebe (cilj).
- ❖ **Motiv** je hotenje, ki se poraja v človekovi notranjosti in usmerja delovanje v pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe, v cilj (stvar, plača, priznanje, znanje,...).
- ❖ **Motivacija** je zbujanje hotenj, zavesti o potrebah.



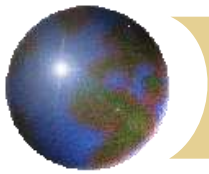
- ❖ **Motivirano delovanje** je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju. Frustrirano delovanje se ne konča z zadovoljitvijo potrebe, ker ni objektivnih možnosti za dosego cilja.
- ❖ **Interes** je celota vseh ciljev.
- ❖ **Motivacija** tesno povezana s potrebami in zadovoljevanjem ciljev. V zadovoljevanju potreb in doseganju ciljev se zaposleni medsebojno podpirajo in omejujejo. Nastaja struktura potreb, ciljev, interesov. Imenujemo jo motivacijska struktura.
- ❖ **Nagrada** (plača, pohvala, napredovanje,...) predstavlja **cilj delovanja** posameznika v podjetju. Nagrada je povezana z zahtevnostjo delovne zadolžitve in z odgovornostjo za ustrezno izvedbo delovne naloge.
- ❖ Z **motivacijsko strukturo** so opredeljene **odgovornosti** delovnega mesta (v organizacijskem smislu).



## *2.4. Oblastna struktura ali struktura avtoritete*

### *2.4.1. Oblastna struktura*

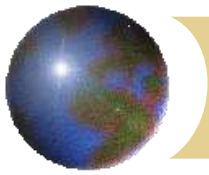
- ❖ **Oblast izvira iz lastnine.** Upravljanje jo prenese na ravnatelja. Formalni oblasti, izvirajoči iz lastnine in povezani s položajem v podjetju, pravimo avtoriteta.
- ❖ **Avtoriteta je pravica in možnost ukrepanja** in ukazovanja ter možnost izsilitve izvedbe ukazov. Izvira iz položaja v podjetju.
- ❖ **Viri moči:**
  - ❖ pozicijska moč ali avtoriteta,
  - ❖ osebnostna moč,
  - ❖ strokovna moč,
  - ❖ moč nagrajevanja in kaznovanja.



- ✪ Skupno nalogo podjetja, ki jo prejme glavni manager v izvedbo od lastnikov, glavni manager po delih prenese na podrejene, ki jo tudi prenašajo navzdol.
- ✪ **Proces delegiranja** je prenašanje navzdol:
  - ✪ dela zadolžitve, izvirajoče iz tehnične strukture,
  - ✪ dela odgovornosti, izvirajoče iz motivacijske strukture,
  - ✪ dela avtoritete, oblasti, ki pomeni pravico ukazovanja podrejenim.
- ✪ S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija.

**zadolžitev = odgovornost > avtoriteta**

- ✪ Razmerjem in strukturi, povezani predvsem s prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo oblastna struktura ali struktura avtoritete.
- ✪ Z **oblastno strukturo** je določena **avtoriteta** delovnega mesta (v organizacijskem smislu).

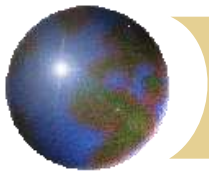


## 2.4.2. Ravnalna struktura

- ✦ **Enovite strukture**, to so tehnična, motivacijska, oblastna, komunikacijska se med seboj povezujejo v zloženo strukturo, imenovano ravnalna oz. organizacijska struktura.
- ✦ Z **zloženo**, t.i. ravnalno **strukturno** je določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju, to je zadolžitev, odgovornost, avtoriteta in mesto v komuniciranju.







## Zvrsti ravnalne strukture:

### a) **Linijski tip hierarhije:**

- ❖ nadrejeni svojo dolžnost, odgovornost in avtoriteti razbije na delne delovne naloge in jih prenese navzdol;
- ❖ prednost: disciplina, podrejeni ima le eno nadrejeno osebo;
- ❖ pomanjkljivost: zahtevnost razvoja managerskega kadra.

### b) **Funkcionalni tip hierarhije:**

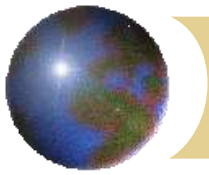
- ❖ podrejeni ima za vsako področje dela drugega nadrejenega;
- ❖ prednost: večja strokovnost, krajši čas razvoja managerskega kadra;
- ❖ pomanjkljivost: disciplina.

### c) **Štabno-linijski tip hierarhije:**

- ❖ podrejeni ima enega nadrejenega in enega ali več svetovalcev;
- ❖ združene prednosti linijskega in funkcionalnega tipa hierarhije.

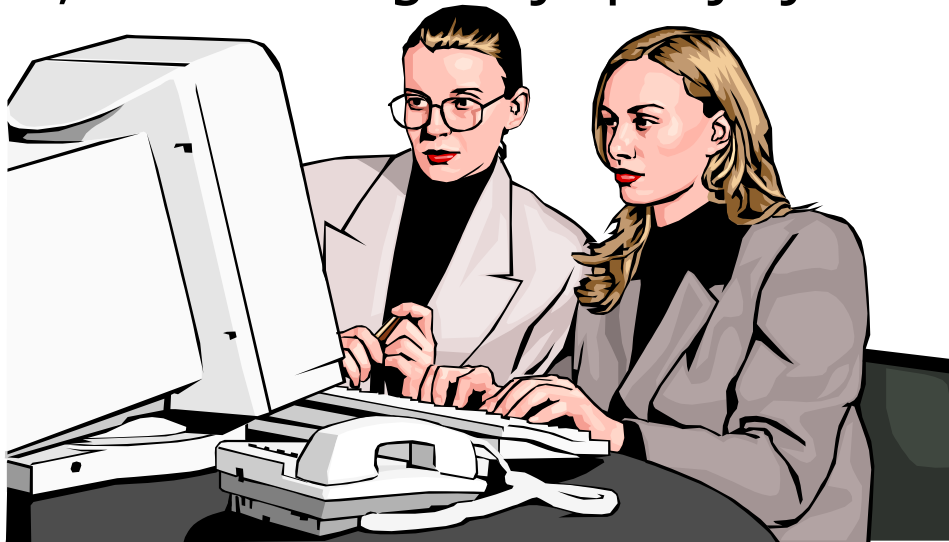
### d) **Odborovski tip hierarhije:**

- ❖ v hierarhijo uvrščeni tudi odbori;
- ❖ različna pooblastila odborov.

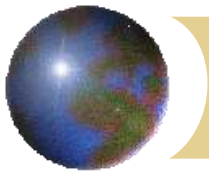


## *2.5. Formalne in neformalne organizacijske strukture*

- ✦ **Formalna razmerja** in strukture nastajajo namerno, načrtovano, da bi dosegli cilje podjetja.



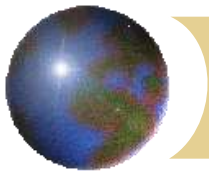
- ✦ **Neformalna razmerja** in strukture nastajajo nenamerno, nenačrtno, samooniklo in niso neposredno povezana z doseganjem ciljev podjetja.



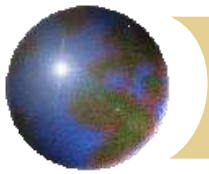
## *3. Oblike organizacijske strukture*

### *3.1. Situacijske spremenljivke*

- ⊗ Od situacijskih spremenljivk je odvisno, kakšna bi morala biti organizacijska struktura.
- ⊗ **Glavne situacijske spremenljivke:**
  - ⊗ tehnologija,
  - ⊗ okolje,
  - ⊗ velikost podjetja,
  - ⊗ cilji in strategije podjetja,
  - ⊗ zaposleni.
- ⊗ Glede na situacijske spremenljivke obstajata dve skrajni možnosti organizacijske strukture: mehanistična in organska.



<b>MEHANISTIČNA ORGANIZACIJA</b>	<b>ORGANSKA ORGANIZACIJA</b>
Dela in naloge razdeljena v opravila.	Skupinsko delo.
Točno opredeljene DN.	Zaposleni si delo delijo.
Hierarhija avtoritete, kontrola in veliko pravil.	Malo hierarhije in pravil.
Centralizacija znanja in odločitev.	Decentralizacija odločitev.
Vertikalne komunikacije	Horizontalne komunikacije.



### 3.1.1. Vpliv tehnologije na organizacijo

- Tehnologija je znanje, potrebno za pretvarjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. S tehniko pa razumemo sredstva, s katerimi pretvarjanje izvajamo.



- **Joan Woodward:**

- predmet proučevanja: povezanost med tehnologijo in organizacijo;
- razčlenitev tehnologije v 3 osnovne skupine: posamično, serijsko-masovno in procesno tehnologijo;
- tehnologije se med seboj razlikujejo po tehnični kompleksnosti (obseg mehanizacije, predvidljivost procesa);
- ugotovitev: posamični in procesni tehnologiji ustreza organska organizacijska struktura, masovni pa mehanska.

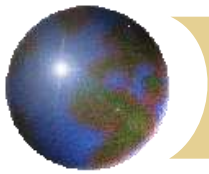


## ✦ Skupina Aston:

- ✦ predmet proučevanja: vpliv proizvodne in storitvene tehnologije na organizacijsko strukturo;
- ✦ proučevanje usklajenosti proizvodnega procesa, ki jo določajo 3 spremenljivke: avtomatizacija opreme, prilagodljivost - rigidnost procesa, merljivost rezultatov;
- ✦ proizvodna tehnologija ima večjo usklajenost proizvodnega procesa;
- ✦ ugotovitev: za rutinske storitve in proizvodno tehnologijo primernejša mehanska organizacijska struktura, za nerutinske storitve pa organska.

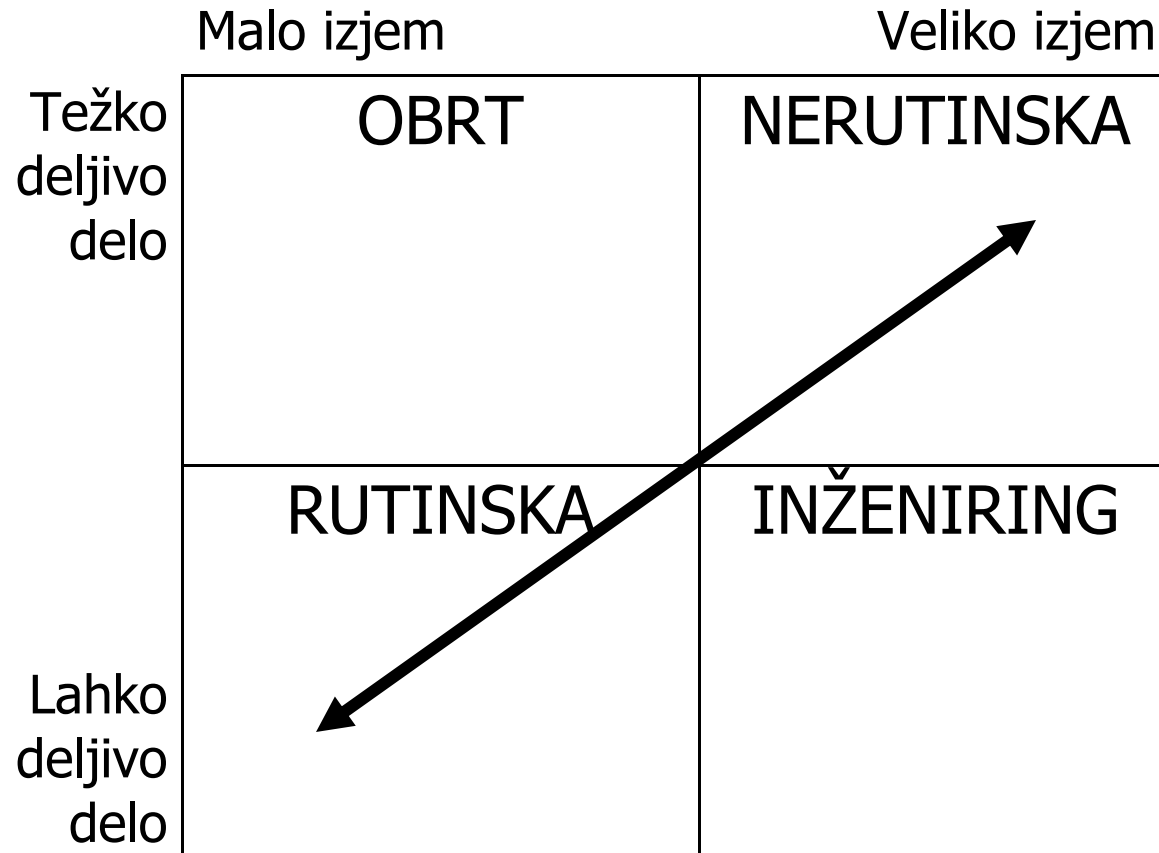
## ✦ Perow (Framework for Comparative Analysis)

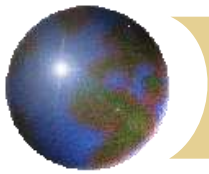
- ✦ predmet proučevanja: vpliv tehnologije na oddelke v podjetju;
- ✦ dve vplivni spremenljivki na organizacijo: pogostost novosti v tehnologiji in možnost delitve aktivnosti;
- ✦ 4 skupine oddelkov v podjetju: z obrtniško, nerutinsko, rutinsko in inženirsko tehnologijo;
- ✦ ugotovitev: za rutinsko tehnologijo značilna mehanistična organizacija, za nerutinsko organska, za obrtniško in inženirsko tehnologijo pa pretežno organska organizacija.



# PREDVIDLJIVOST

Č  
L  
E  
N  
I  
T  
E  
V

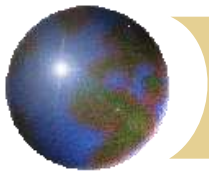




### *3.1.2. Vpliv okolja na organizacijo*

- ✿ Za organizacijo je pomembna negotovost okolja, ki je opredeljena s:
  - ✦ stabilnostjo okolja: pogostost in velikost sprememb,
  - ✦ kompleksnostjo okolja: število dejavnikov, ki vpliva na poslovanje podjetje.
- ✿ Podjetje se negotovem okolju prilagaja:
  - ✦ s številom mejnih oddelkov,
  - ✦ z diferenciacijo in integracijo,
  - ✦ s strateškim planiranjem.
- ✿ Za stabilno okolje je značilna mehanistična organizacija, za nestabilno okolje pa organska organizacija.

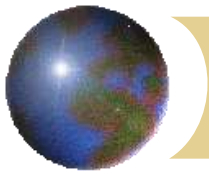




## KOMPLEKSNOST

**S  
P  
R  
E  
M  
E  
N  
L  
J  
I  
V  
O  
S  
T**

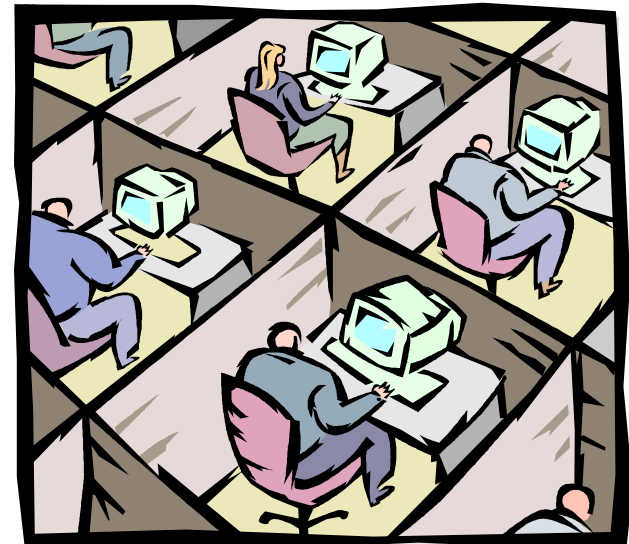
		ENOSTAVNO	KOMPLEKSNO
STABILNO		MAJHNA NEGOTOVOST	(NIZKA) SREDNJA NEGOTOVOST
NESTABILNO		(VISOKA) SREDNJA NEGOTOVOST	VISOKA NEGOTOVOST

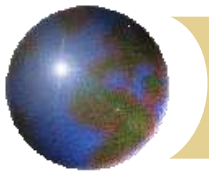


### 3.1.3. Vpliv velikosti na organizacijo podjetja

- ✦ Velika podjetja proučeval **Weber**.
- ✦ Doseganje učinkovitosti s pomočjo birokracije ob uporabi naslednjih načel: pravila, neosebnost, delitev dela, hierarhija, avtoriteta, doživljenjska zaposlitev, racionalnost.

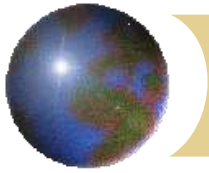
- ✦ **Značilnosti velikih podjetij:**
  - ✦ velika kompleksnost,
  - ✦ velika formalizacija,
  - ✦ decentralizacija odločanja,
  - ✦ struktura zaposlenih:
    - število ravnalcev relativno pada,
    - število uradnikov relativno raste.





### *3.1.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijo podjetja*

- ✦ **Cilji so zaželeno stanje**, uspešnost pa je povezana z doseganjem ciljev.
- ✦ **Vrste ciljev:**
  - ✦ Cilje poslovanja: rentabilnost kot temeljni cilj poslovanja in njemu podrejeni cilji; z njimi ugotavljamo uspešnost poslovanja;
  - ✦ Sistemske cilje: izobraževanje zaposlenih, razvijanje informacijskih sistemov,...
  - ✦ Procesne cilje: skrb nadrejenih za podrejene, sodelovanje, teamsko delo, obseg in smer komuniciranja; z njimi ugotavljamo učinkovitost organizacije.
- ✦ **Vpliv strategij rasti na organizacijo:**
  - ✦ strategiji povečanja obsega proizvodnje ustreza poslovno-funkcijska organizacijska oblika
  - ✦ strategiji pridobivanja novih trgov ustreza funkcijska organizacijska oblika ali produktno- matrična,
  - ✦ strategija vertikalne povezanosti
  - ✦ strategiji divezifikacije izdelkov ustreza decentralizirana organizacijska oblika.

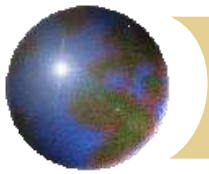


### 3.1.5. *Vpliv zaposlenih na organizacijo podjetja*

- ✿ Zaposleni s svojimi lastnostmi (osebnost, sposobnost, delovne vrednote,...) odstopajo od zamišljenih lastnosti, zato se uveljavljena organizacija razlikuje od planirane.

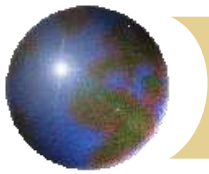


- ✿ Lastnosti zaposlenih (lahko) vplivajo na način vodenja.



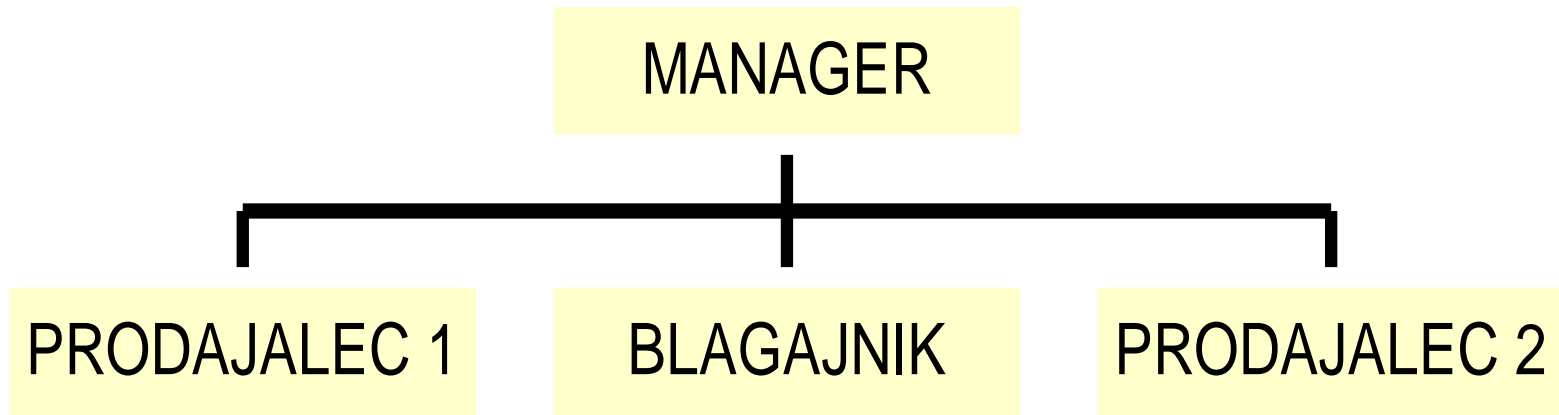
## 3.2. *Organizacijske spremenljivke*

- ❖ Pri organizaciji je bistveno, da:
  - ❖ so organizacijske spremenljivke usklajene med seboj;
  - ❖ so organizacijske spremenljivke usklajene z situacijskimi spremenljivkami.
  
- ❖ **Organizacijske spremenljivke:**
  - ❖ formalizacija: obseg pravil in postopkov;
  - ❖ specializacija ali tehnična delitev dela: stopnja delitve skupne delovne naloge;
  - ❖ standardizacija: enake naloge izvajane na enak način;
  - ❖ hierarhija avtoritete: kdo je komu podrejen, odgovoren,...
  - ❖ kompleksnost: vertikalna, horizontalna in prostorska dimenzija;
  - ❖ centralizacija: kje je avtoriteta za odločanje;
  - ❖ profesionalizacija: obseg formalne izobrazbe;
  - ❖ kadrovska struktura: delež ene vrste zaposlenih primerjamo z vsemi ali z drugimi skupinami zaposlenih.



## 4. *Oblike organizacijskih strukture*

### 4.1. *Enostavna organizacijska struktura*

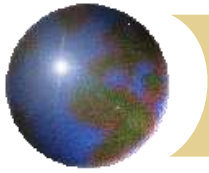


#### **Prednosti:**

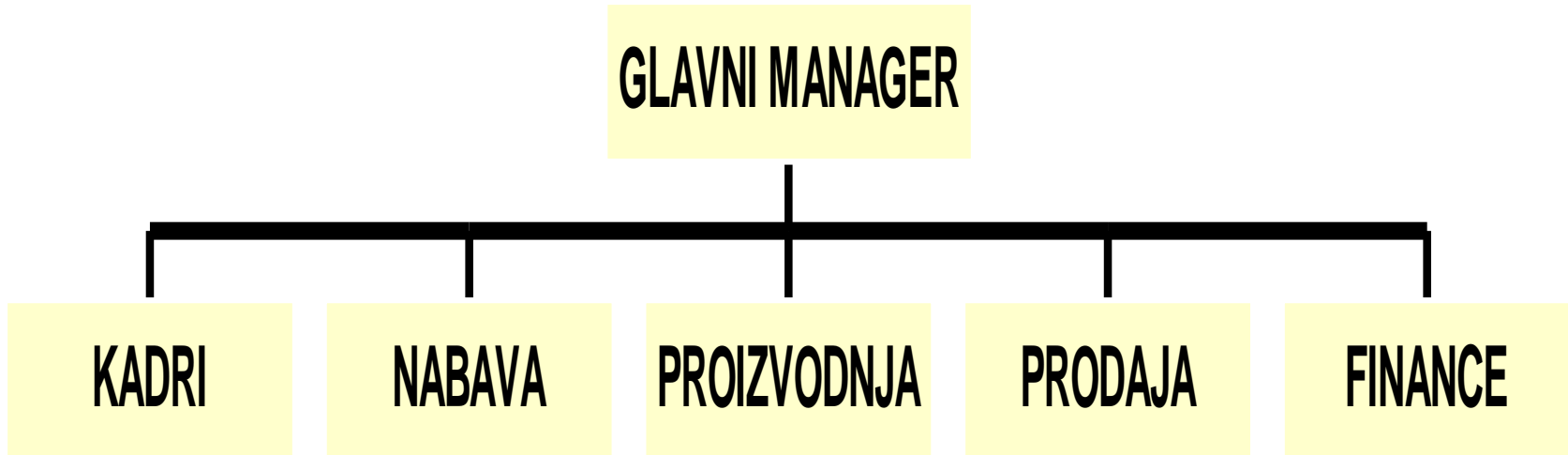
- jasne odgovornosti,
- hitro reagiranje,
- nizki stroški vzdrževanja.

#### **Pomanjkljivosti:**

- velika odvisnost od managerja.

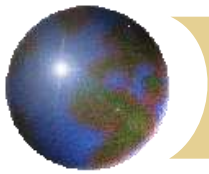


## 4.2. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



### Značilnosti:

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja;
- centralizacija odločanja.



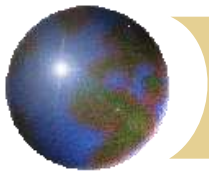
## ✚ **Situacijske spremenljivke:**

- ✚ okolje: stabilno, predvidljivo;
- ✚ tehnologija: rutinska;
- ✚ velikost: majhno, srednje podjetje;
- ✚ cilj: notranja učinkovitost, tehnična specializacija;
- ✚ strategija: količinska in tržna rast.

## ✚ **Prednosti:**

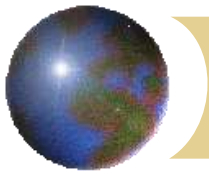
- ✚ večja stopnja specializacije in koncentracije znanja na enem mestu;
- ✚ enotnost nastopanja navzven;
- ✚ intenziven razvoj posameznih funkcij;
- ✚ visoka stopnja izkoriščenosti zmogljivosti in ekonomije obsega znotraj funkcij;
- ✚ sposobnost doseči funkcijske cilje.





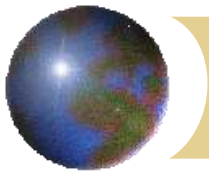
## ❖ **Pomanjkljivosti:**

- ❖ nepovezanost, neusklajenost med poslovnimi funkcijami;
  - ❖ nevarnost predimenzioniranosti poslovnih funkcij;
  - ❖ velik obseg medsebojnega usklajevanja med poslovno - funkcijskimi področji;
  - ❖ nepreglednost ciljev podjetja;
  - ❖ prilagojenost zahtevam poslovno-funkcijskim področjem in ne zahtevam izvedbe skupne;
  - ❖ počasnost odločanja in odzivanja na spremembe okolja.
- 
- ❖ Z večanjem podjetja vključevanje štabov za podporo liniji (konflikti).



## *4.3. Produktno-matrična organizacijska struktura*

- ✦ Z diverzifikacijo proizvodnje se začne razvijati produktni management, ki med seboj povezuje poslovne funkcije na osnovi posameznih proizvodov, storitev ali skupin proizvodov.
- ✦ **Naloge produktnega managementa:**
  - ✦ zbiranje in obdelava informacij za posamezne proizvode, storitve, skupine proizvodov;
  - ✦ oblikovanje usmeritev za razvoj konkurenčnih prednosti proizvoda, storitve, skupne proizvodov in priprava planov;
  - ✦ kontrola izvajanja dolgoročnih usmeritev in planov.



## ☉ Vključitev produktnega managementa v organizacijsko strukturo v obliki:

### ☒ **štabne enote:**

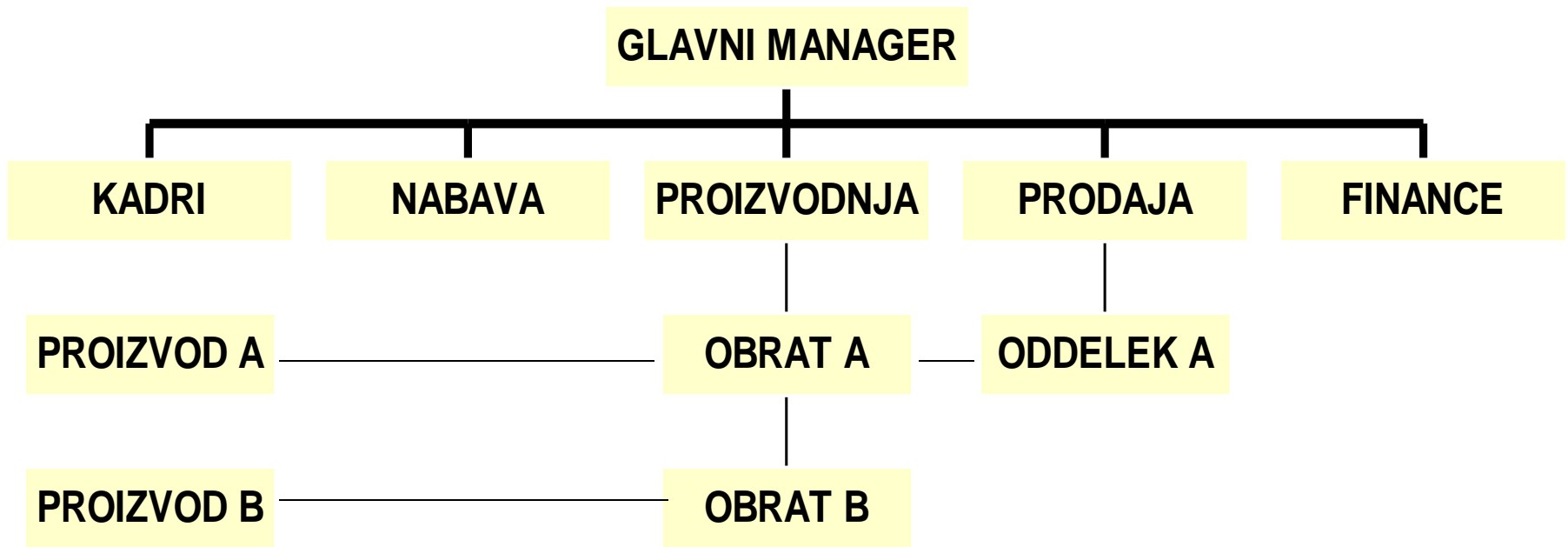
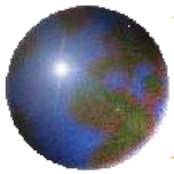
- izdelava strokovnih predlogov liniji,
- nima pooblastil;

### ☒ **samostojne organizacijske ravni:**

- pristojnosti in odgovornosti so povezane s tržno problematiko proizvoda,
- problem poseganja na druga poslovno funkcijska področja;

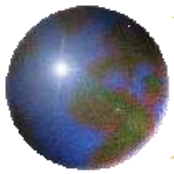
### ☒ **matrične organizacijske strukture:**

- poslovno funkcijski management odgovoren za strokovno opravljanje poslovne funkcije,
- produktni management odgovoren za uspešnost proizvodnega programa,
- pomanjkljivosti: dvojna odgovornost, obsežna koordinacija in kontrola;

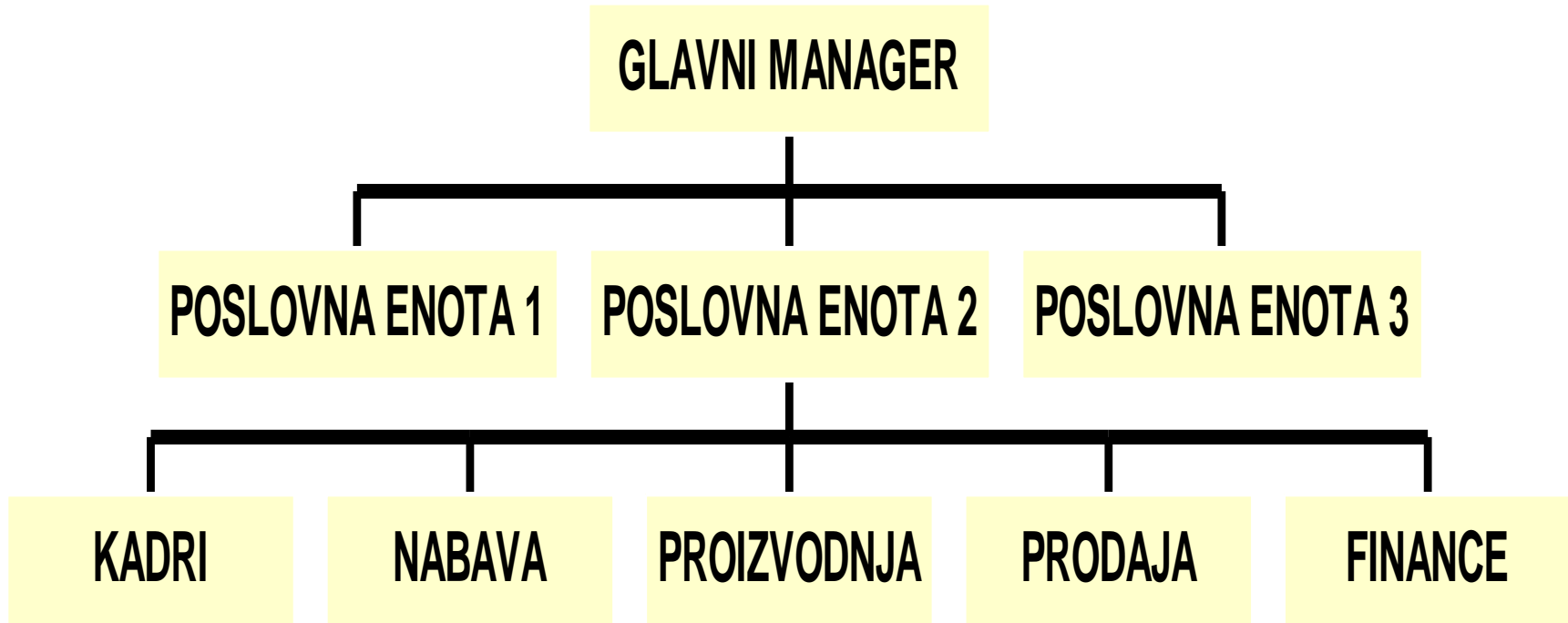


## 🌀 Situacijske spremenljivke:

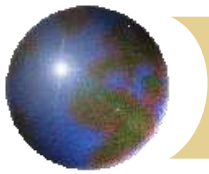
- 🌀 okolje: zelo nestabilno;
- 🌀 tehnologija: nerutinska;
- 🌀 velikost: srednje veliko podjetje;
- 🌀 cilji in strategija: poudarek na produktih, specializaciji.



## 4.4. *Decentralizirana organizacijska struktura*

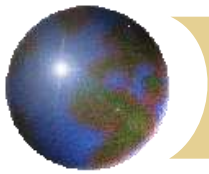


S horizontalno rastjo diverzifikacije proizvodnih programov in večanjem podjetij nastane potreba po relativni, pretežno operativni samostojnosti posameznih proizvodnih programov. Razvije se decentralizirana organizacijska struktura.



## ✚ **Značilnosti :**

- ✚ osnovna členitev je na poslovne enote (prva raven usklajujejo poslovne enote, druga pa poslovne funkcije);
- ✚ decentralizacija odločanja.
  
- ✚ Oblikovanje PE na podlagi proizvodnih programov, trgov ali odjemalcev.
  
- ✚ Samostojnost poslovne enote odvisna od razmejitve pristojnosti in odgovornosti med ravniyo sestavljenega podjetja in med ravniyo poslovne enote.
  
- ✚ **Delitev poslovnih enot** glede na pristojnosti in odgovornost:
  - ✚ stroškovne enote (odgovornost za stroške PE);
  - ✚ poslovno-izidne enote (odgovornost za prihodke in stroške oz. poslovni izid PE);
  - ✚ poslovno-naložbena enota (odgovornost za poslovni izid PE in za investicije do določene višine sredstev).



## ✦ **Situacijske spremenljivke:**

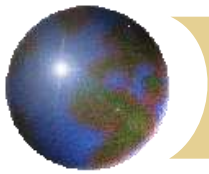
- ✦ okolje: spremenljivo, nepredvidljivo;
- ✦ tehnologija: nerutinska;
- ✦ velikost: veliko podjetje;
- ✦ cilj: zunanja učinkovitost :

## ✦ **Prednosti:**

- ✦ hitrejša odzivanja na zahteve trga,
- ✦ zadovoljstvo kupcev,
- ✦ visoka koordinacija znotraj poslovnih enot,
- ✦ hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov v proizvodnjo,
- ✦ globalne cilje in strategije postavlja management sestavljenega podjetja, poslovne cilje in taktike pa management poslovnih enot.

## ✦ **Pomanjkljivosti:**

- ✦ nizka koordinacija med poslovnimi enotami,
- ✦ integracija med poslovnimi enotami je težavna,
- ✦ nepovezanost, neusklajenost med poslovnimi enotami,
- ✦ zanemarjanje dolgoročnih strateških usmeritev,
- ✦ zmogljivosti poslovnih funkcij slabo izkoriščene,
- ✦ osamosvajanje PE.

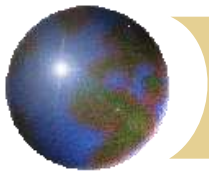


## 4.5. *Projektno-matrična organizacijska struktura*

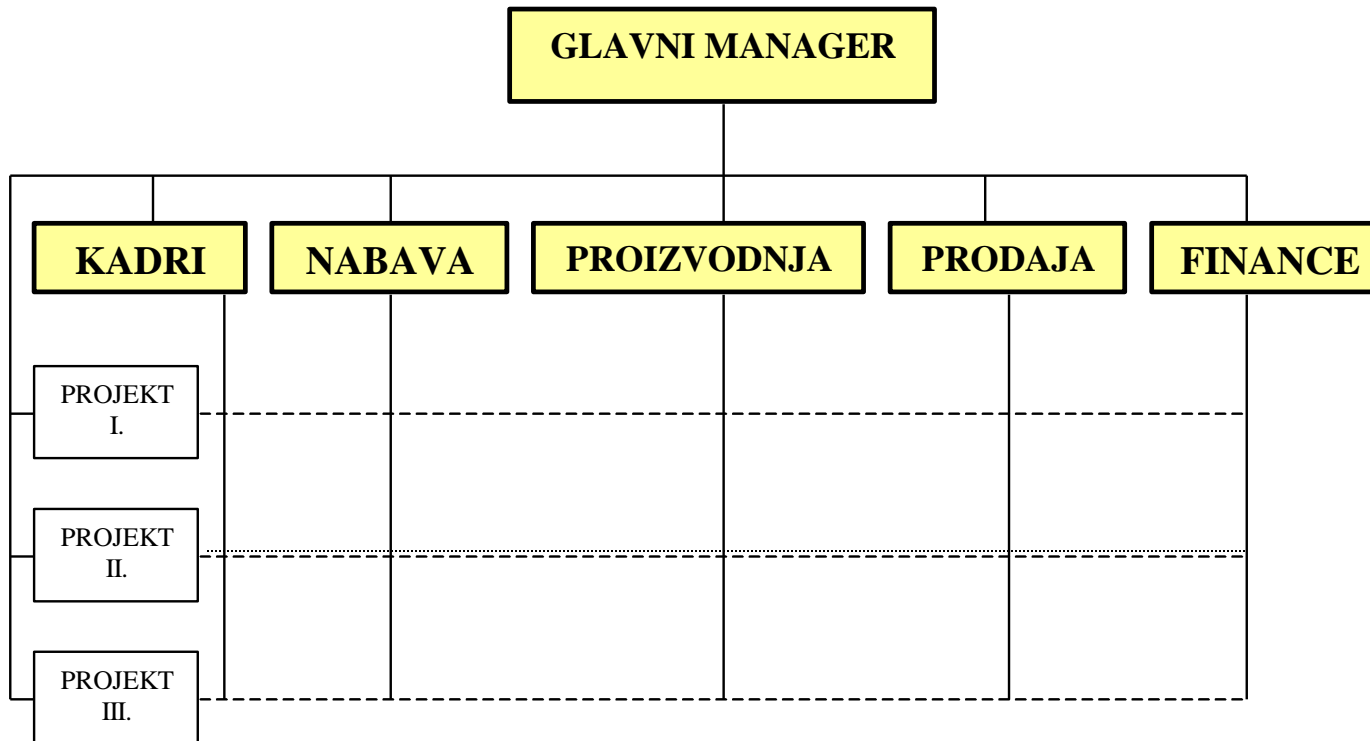
### 4.5.1. *Projektni management*

- ❖ Projektna struktura je (začasna) organizacijska struktura enega samega projekta. Management projektov je usklajevanje aktivnosti večih projektov istočasno.
- ❖ **Naloge projektne managementa:**
  - ❖ planiranja projekta: opredelitev namena in vsebine projekta, členitev projekta na aktivnosti, na osnovi povezanosti in trajanja aktivnosti določitev začetka in konca aktivnosti - mrežni časovni diagram, usklajevanje aktivnosti, planiranje stroškov po aktivnostih, upoštevanje tveganja;
  - ❖ organiziranje projekta: določanje odgovornih skupin in oseb pri izvedbi projekta in določanje razmerij med njimi;
  - ❖ vodenje projekta: nehierarhično, MBO;
  - ❖ kontrola projekta: ugotavljanje odstopanja izvedbe od plana, ukrepanje.



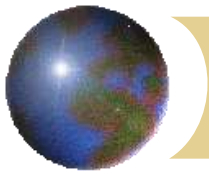


## 4.5.2. Projektno-matrična organizacijska struktura



### ☀ Situacijske spremenljivke:

- ☒ okolje: stabilno;
- ☒ tehnologija: nerutinska;
- ☒ velikost: srednje veliko podjetje;
- ☒ cilji: poudarek na projektih in specializaciji.



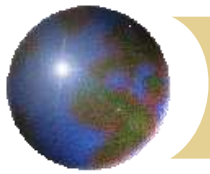
## ☉ Prednosti:

- ☒ v okviru projektov povezovanje izvajalcev različnih poslovnih funkcij,
- ☒ interdisciplinaren pristop pri iskanju rešitev problema,
- ☒ boljša izraba človeških virov,
- ☒ možnost razvoja funkcijskih in posameznih sposobnosti.



## ☉ Pomanjkljivosti:

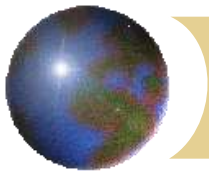
- ☒ dvojni sistem vodenja in odgovornosti,
- ☒ dolgo uvajanje v delo,
- ☒ velika poraba časa za sestanke.



## *4.6. Nekatero druge organizacijske strukture*

### *4.6.1. Druge organizacijske strukture*

- ❖ **Hibridna** ali konglomeratna organizacijska struktura: razlikovanje poslovnih funkcij po poslovnih enotah, nekatere poslovne funkcije ostanejo centralizirane.
- ❖ **Sektorska** organizacijska struktura: povezovanje poslovnih enot in najpomembnejših poslovnih funkcij.
- ❖ **Mreža podjetij**: dejavnosti, ki ne predstavljajo konkurenčne prednosti, opravljajo zunanji izvajalci (outsourcing).
- ❖ **Procesna organizacija**: oblikovanje samo-uravnavaajočih multi-funkcionalnih teamov okoli ključnih procesov, ki nosijo vrednost za odjemalca (prenova ali reinženiring).



## 4.6.2. *Strateške poslovne enote*

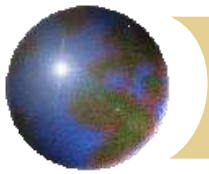
### ☉ **Merila za oblikovanje SPE:**

- ☒ proizvod / storitev,
- ☒ nedvoumno opredeljena konkurenca,
- ☒ možnost oblikovanja konkurenčne prednosti,
- ☒ relativna samostojnost,
- ☒ možnost ugotavljanja poslovnih rezultatov in odgovornosti za njih.

☉ **SPE** je relativno **samostojni produktno/tržni del** celotnega proizvodnega programa sestavljenega podjetja s svojimi cilji in poslovno strategijo.

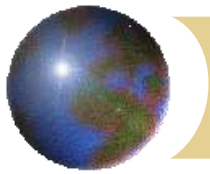
### ☉ **Prepletanje organizacijskih struktur in SPE:**

- ☒ SPE je istovetna organizacijski PE,
- ☒ SPE obsega več organizacijskih PE,
- ☒ SPE obsega samo del organizacijske PE, ki sestoji iz več SPE,
- ☒ SPE obsega del več organizacijskih PE.



### *4.6.3. Fleksibilnost organizacijske strukture*

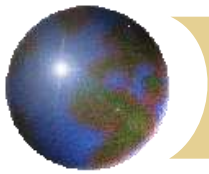
- ⊕ fleksibilnost delovnega mesta:
  - ⊞ splošna opredelitev delovnih nalog,
  - ⊞ samostojnost, ki povečuje ustvarjalnost,
  - ⊞ večja možnost vključevanja novih nalog;
- ⊕ ustreznost povezovanja delovnih mest v organizacijske enote;
- ⊕ tržna usmerjenost poslovne enote, teamski način dela (prednosti, slabosti), projektne skupine.



## *5. Organizacijska kultura podjetja (združbe)*

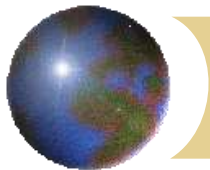
### *5.1. Opredelitev organizacijske kulture*

- ⊕ Vzroki za naraščajoče zanimanje za organizacijsko kulturo:
  - ⊗ objava nekaterih del s področja poslovne organiziranosti,
  - ⊗ naraščajoče število primerjalnih analiz,
  - ⊗ intenzivno proučevanje spreminjanje vrednot posameznika.
- ⊕ **Organizacijska kultura** zajema celovit **sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov**, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko podjetja.
- ⊕ Pomembni razsežnosti:
  - ⊗ časovni horizont,
  - ⊗ vplivna skupina.



## 5.2. *Tipologije organizacijske kulture*

- ✦ Tipologija: poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s pomočjo modela.
- ✦ **Ansoffova** tipologija organizacijskih kultur:
  - ✦ stabilni tip kulture,
  - ✦ reaktivni tip kulture,
  - ✦ anticipativni tip kulture,
  - ✦ eksploativni tip kulture,
  - ✦ usklajevalni tip kulture.
- ✦ Tipologija organizacijskih kultur po **Handyju in Harrisonu**:
  - ✦ kultura moči (pajčevina),
  - ✦ kultura vlog (grški tempelj),
  - ✦ kultura nalog (mreža),
  - ✦ kultura osebnosti (protoplazma).

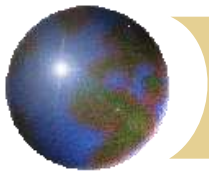


## Tipologija organizacijske kulture po Dealu in Kennedyju.

### POSLOVNO TVEGANJE

		VELIKO	MAJHNO
POVRATNE INFORMACIJE	HITRO	ŠPEKULACIJSKA KULTURA	PRODAJNA (POSLOVNA) KULTURA
	POČASI	SISTEMSKA KULTURA	PROCESNA KULTURA

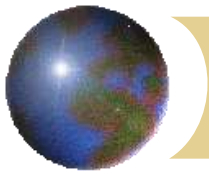




# Tipologija organizacijske kulture po **Reimannu in Weinerju.**

## **VIR KULTURE**

		KARIZMA	TRADICIJA
		NAVZNOTER	ELITISTIČNA KULTURA
USMERJENOST VREDNOT	NAVZVEN	PODJETNIŠKA KULTURA	STRATEŠKO- POSLOVNA KULTURA



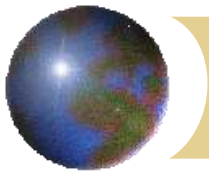
## *5.3 Oblikovanje kulture združbe*

### *5.3.1. Proces oblikovanja kulture podjetja*

- ☉ Cilj podjetja je ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti, če že ne k odločnosti podjetja.
- ☉ **Faze oblikovanja kulture podjetja:**
  - ☒ analiza obstoječe kulture,
  - ☒ vrednotenje kulture,
  - ☒ oblikovanje kulture.

### *5.3.2. Analiza kulture podjetja*

- ☉ Dejavniki, ki sooblikujejo organizacijsko kulturo (simptomi):
  - ☒ dejavniki okolja,
  - ☒ dejavniki managementa,
  - ☒ ključni dejavniki kulture.

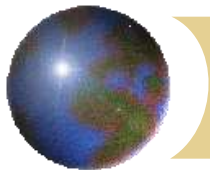


- 1. korak:** Zbiranja podatkov: analiza dokumentov, obhod podjetja, vprašalniki, intervjuji, opazovanje sestankov
- 2. korak:** Razvrščanje simptomov v skupine
- 3. korak:** Ugotavljanje usmeritve podjetja: h kupcu, k sodelavcem, k rezultatom, k inovacijam, v tehnologijo

### *5.3.3. Vrednotenje kulture podjetja*

- ✚ Dve razsežnosti procesa spreminjanja usmeritev podjetja:
  - ✚ fizične spremembe,
  - ✚ miselne spremembe.





- 1. korak:** Proučevanje zahtev glede organizacijske kulture, ki izvirajo iz ciljev, strategij podjetja in drugih vplivnih dejavnikov.
- 2. korak:** Ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih postavljajo strategije, cilji in drugi situacijski dejavniki ter obstoječo organizacijsko kulturo.

### *5.3.4. Oblikovanje (razvijanje) kulture podjetja*

---

*UGOTOVLJENO STANJE KULTURE*

*NAČIN OBLIKOVANJA KULTURE*

---

*Strategija in kultura se skladata*



*Ohranjanje kulture*

*Strategija in kultura nista usklajeni*



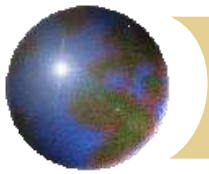
*Sprememba kulture*

*Izrazite kulture ni*

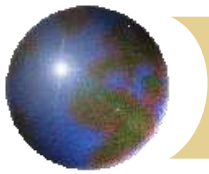


*Razvijanje kulture*

---



- ✦ Imenovanje delovne skupine.
- ✦ **Faze oblikovanja kulture:**
  - ✦ opredelitev težišča delovanja (ključna razhajanja),
  - ✦ izdelava osnov za oblikovanje zelene organizacijske kulture (ukrepi managementa),
  - ✦ aktivno oblikovanje organizacijske kulture (akcijski načrt),
  - ✦ kontrola poteka uresničevanja akcijskega načrta.

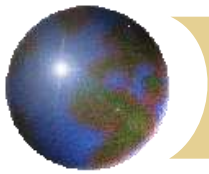


## *6. Vedenje posameznikov in skupin v podjetju*

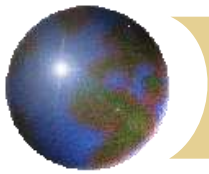
### *6.1. Vedenje posameznikov*

- ✿ Organizacijska psihologija v okviru vede "organizacijsko vedenje" proučuje vedenje posameznikov v podjetju. Organizacijska sociologija pa proučuje vedenje skupin.
- ✿ Vedenje posameznikov je odvisno od osebnosti, sposobnosti, njihovih delovnih vrednot, občutenja in razpoloženja pri delu ter od pričakovanih posledic.





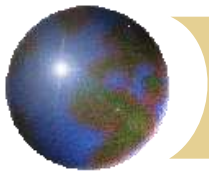
- ✚ **Osebnost** človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Glavne determinante osebnosti: introvertiranost, ekstrovertiranost, optimizem, pesimizem, ujemanje z drugimi, samozavedanje, odprtost, inovativnost.
- ✚ **Sposobnost** je zmožnost človeka, da nekaj naredi. Ločimo duševne in fizične, prirojene in pridobljene sposobnosti.
- ✚ **Delovne vrednote** so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku in kako naj se pri delu vede.
- ✚ **Občutenje pri delu** je zbir čustev, mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu. Pomembni dve občutji: zadovoljstvo in lojalnost.
- ✚ **Razpoloženje pri delu** so občutki ljudi v trenutku, ko opravljajo določeno delo.



## 6.2. Vedenje skupin

- ✦ Skupina je združenje dveh ali več ljudi, ki sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo. Vsak član skupine igra določeno vlogo. Vedenja posameznika je odvisno od vedenja skupine.
- ✦ V podjetju ločimo:
  - ✦ **neformalne** skupine (ni neposredne povezave s ciljem podjetja: interesne in prijateljske skupine);
  - ✦ **formalne** skupine (cilj skupine usklajen s ciljem podjetja: oddelki, delovne skupine, teami, samo-uravnavaajoči teami).
- ✦ **Razvoj skupine:**
  - ✦ faza oblikovanja skupine (forming),
  - ✦ viharna faza (storming),
  - ✦ faza uveljavitve pravil in norm (norming),
  - ✦ delovna faza (performing),
  - ✦ faza razpustitve skupine (adjourning).





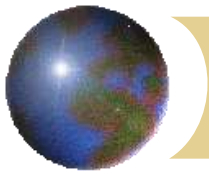
## ❖ **Lastnosti skupine:**

- ❖ velikost skupine,
- ❖ sestav skupine,
- ❖ funkcija ali naloga skupine,
- ❖ status skupine,
- ❖ vplivanje članov.

## ❖ **Vedenje skupin** je odvisno od:

- ❖ formalnih in neformalnih pravil, ki so se razvila v skupini,
- ❖ povezanosti članov v skupini,
- ❖ medsebojnega vplivanja članov skupine,
- ❖ poistovetenja individualnih ciljev s cilji skupine,
- ❖ velikosti skupine,
- ❖ homogenosti članov skupine, kulture v podjetju, ...

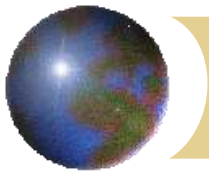




# 7. Analiza in oblikovanje organizacije

## 7.1. Oblikovanje organizacije

- ⊕ Oblikovanje in projektiranje organizacije je proces načrtovanja in vzpostavljanja organizacijskih struktur in organizacijskih procesov.
- ⊕ Faze oblikovanja organizacije:
  - 1. faza: OBLIKOVANJE DELOVNIH MEST**
    - ⊕ na osnovi tehnične delitve dela določitev zadolžitev za izvedbena in usklajevalna delovna mesta
    - ⊕ določitev odgovornosti za posamezna delovna mesta (materialna, disciplinska odgovornost in odgovornost za delo drugih)
    - ⊕ določitev avtoritete za usklajevalna delovna mesta
  - 2. faza: ODDELČENJE**
    - ⊕ združevanje delovnih mest v oddelke
  - 3. faza: OBLIKOVANJE STRUKTURE CELOTNEGA PODJETJA**

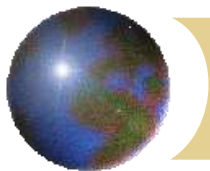


## 7.2. *Analiza organizacije*

- ✿ Analiza organizacije je ugotavljanje dejanskega stanja organizacije in njegovo primerjanje z zamišljenim stanjem ter ugotavljanje vzrokov za odstopanja.
- ✿ Analiza organizacije je spoznavna metoda, ki sestoji iz:
  - ✦ faze opazovanja,
  - ✦ faze diagnoze.

## 8. *Razvoj organizacije v podjetju*

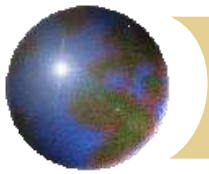
- ✿ **Razlogi za rast podjetja:**
  - ✦ ekonomski:
    - nižji AFC, nove tehnologije in nižji AVC, tržni delež, krivulja učenja;
    - preživetje, konkurenca;
    - širitev palete proizvodov;
    - večja pogajalska moč.
  - ✦ organizacijski:
    - privlači dobre kadre.



Rast podjetja je evolucijska (manjše spremembe) in revolucijska (večje spremembe).

## Življenjski cikel podjetja:

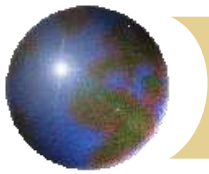
	<b>1.FAZA</b>	<b>2. FAZA</b>	<b>3.FAZA</b>	<b>4.FAZA</b>
ŠT.PROIZVODOV IN TRGOV	Majhna	En sam ali več povezanih	Več različnih	Več različnih
VELIKOST	Majhna	Srednja	Velika	Velika
POUDAREK	Ustvarjalnost podjetnika	Specializacija PF	Delegiranje in decentralizacija	Uvajanje novosti
KRITIČNA TOČKA	Podjetnik ali manager	Poslovne funkcije	Poslovne enote	Birokracija ali fleksibilnost
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	Enostavna	Poslovno- funkcijska	Decentraliz. ali prod. matrična	Decentraliz. ali proj.-matrična



## *9. Organizacijski razvoj*

### *9.1. Pojmovanje organizacijskega razvoja*

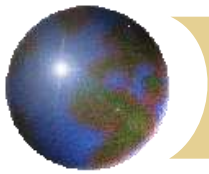
- ✪ Organizacijski razvoj je načrtno spreminjanje organizacije oz. oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe.
- ✪ **Značilnosti OR:**
  - ✪ dolgoročnost (čas trajanja),
  - ✪ proces učenja (način izvajanja),
  - ✪ spreminjanje (usmerjenost).



## 9.2. *Proces spreminjanja in inoviranja*

- ✿ **Spreminjanje:** prva uporaba zamisli v podjetju, zamisli že uporabljene v drugih podjetjih.
- ✿ **Inoviranje:** prva uporaba zamisli v podjetju, zamisli še niso bile uporabljene nikjer drugje.
- ✿ Oba procesa se odvijata v naslednjih fazah:
  - ✦ ugotovitev problemskega stanja
  - ✦ diagnoza vzrokov dejanskega, potencialnega problemskega stanja
  - ✦ določitev zaželenega stanja
  - ✦ določitev poti do zaželenega stanja
  - ✦ izvedba spremembe
  - ✦ ocena, kontrola izvedenega in posledic
  - ✦ zamrznitev novega stanja

V fazi zbiranja zamisli je primernejša organska struktura, pri sami izvedbi zamisli pa mehanistična organizacijska struktura. Vrh podjetja bolj organsko organiziran, izvedba pa mehanistično.



## 9.3. Učenje združbe (podjetja)

- ✿ **Učenje združbe je proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanje znanja (spomina) združbe.**
- ✿ **Proces učenja sestoji iz:**
  - ✦ faze pridobivanja znanja,
  - ✦ faze shranitve znanja v spomin podjetja,
  - ✦ dopolnjevanja in popravljanja znanja,
  - ✦ urejanja znanja,
  - ✦ dostopa do znanja.

