

1. Opredeli organizacijo, razloži (formalna in neformalna) razmerja, strukture in procese. Navedi enovito in zloženo strukturo.

Organizacija katerekoli združbe je sestav **razmerij** med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotno uresničevanje njenega cilja. (Lipovec) **Neformalni procesi** nastajajo zgolj z bližino in sodelovanjem ljudi, ki drug na drugega vplivajo in nezavedno spreminjajo svoje navade, čustva in podobo. Na tej osnovi izoblikujejo pravila in norme, osebnost ali kulturo združbe. **Formalni procesi** pa so procesi planiranja, uveljavljanja in kontrole. Obsegajo zamišljanje, uveljavljanje in kontrolo organizacijske strukture (vlog članov) tako, da bo zagotovljeno delovanje združbe in njegova smotrnost, učinkovitost. **Enovita struktura** je v primeru več istovrstnih razmerij med več člani združbe, **zložena struktura** pa je v primeru povezovanja več različnih razmerij med člani. Razmerja povezujejo vloge ali funkcije, ki jih opravljajo člani združbe.

2. Opredeli temeljno razmerje v družbi na sploh in ga prikaži v podjetju kot upravljalno-ravnalno-izvedbeno razmerje in/ali proces.

Temeljno razmerje v družbi in podjetju je razmerje med lastnikom ali lastniki proizvodnih sredstev in nelastniki teh sredstev. **Upravljanje** povezuje lastnike in družbo na eni ter podjetje ali funkcijo ravnanja na drugi strani. Je vrhovna oblast v podjetju, ki varuje in zastopa interese lastnikov s tem, da daje ključne odločitve. **Ravnanje ali ravnateljstvo** dobiva svojo oblast od upravljanja, katerega zaupniški organ je. Njegovo bistvo je v usklajevanju tehnično razdeljenega dela, ki ga opravlja s planiranjem, upravljanjem in kontrolo. Ravnanje je izvajanje delovne naloge podjetja z dodeljevanjem dela drugim. **Izvedba** so ljudje, ki opravijo svoj del naloge in ga ne morejo prenesti na druge, so specialisti, ki neposredno opravijo nalogo.

3. Opredeli tehnično delitev dela, tehnična razmerja in njihove značilnosti.

S **tehnično delitvijo** dela celotno delovno nalogo podjetja, s katero podjetje dosega svoj cilj, razdelimo na delne delovne naloge, ki jih še naprej členimo vse do najmanjših delovnih opravil. **Tehnična razmerja** so povezana z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog, njihovim trajanjem in zahtevnostjo. **Značilnost** delitve dela je, da nastopi potreba po usklajevanju in s tem nastane nova vrsta delovnih nalog, ki niso neposredno povezane z izvedbo dela.

4. Opredeli skupno delovno nalogo(in skupni delovni proces) podjetja ter obravnavaj členitev na delne delovne naloge(in delne delovne procese) ter povezanost teh v delokroge, oddelke in podjetje.

Skupna delovna naloga je pridobivanje uporabne vrednosti proizvodov ali storitev. Razdelimo jo na delne delovne naloge, ki jih še naprej členimo vse do najmanjših delovnih opravil. Delovne naloge, ki zahtevajo vsaj približno enako sposobnost in znanje ljudi združujemo po zahtevnosti podobne naloge in upoštevamo tudi njihov obseg, tako da posameznik opravlja več delovnih nalog. Delovne naloge posameznikov združujemo v delovna mesta ali **delokroge**, ki jih naprej združujemo v **oddelke** in te v **podjetje**.

5. Opredeli in obravnavaj komunikacijsko strukturo in proces. Razmisli o ovirah pri komuniciranju in njihovem premagovanju.

Komunikacijska struktura so razmerja med več osebami pri komuniciranju. Strukture so med seboj povezane in v svojih lastnostih odvisne od tehnične strukture in tudi strukture avtoritete. Delitev je pomembna, saj so navpične povezave značilne za hierarhijo, vodoravne pa za time.

6. Opredeli motivirano delovanje, motivacijska razmerja in zbujanje motivov (motivacija). Razpravljaj o nagrajevanju v konkretnem podjetju.

Motivirano delovanje je v določen cilj usmerjeno delovanje za zadovoljitev potreb oz. doseganje sredstev za njihovo zadovoljitev. Do **motivacijskih razmerij** prihaja med potrebami in cilji članov združbe, ki se medsebojno podpirajo pa tudi omejujejo. **Motivacija** je lahko **nagrada**, ki jo zaposleni dobi za svoje delo in je na ravni podjetja vsaj okvirno dana in omejena. Za nagrado si zaposleni medsebojno konkurirajo, kar vpliva na njihove odnose.

7. Opredeli moč, navedi vire moči in obravnavaj oblastno strukturo. Opredeli delegiranje, hierarhijo in kontrolni razpon.

Moč, ki izvira iz lastnine ali položaja in je povezana z usklajevalno delovno nalogo, je **avtoriteta**. **Vir moči** lahko izhaja tudi iz strokovnosti, možnosti nagrajitve oz. kaznovanja ali pa iz osebnosti. **Delegiranje** je proces prenašanja dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene ravnatelje, ki nadaljujejo pooblaščenje vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja znana kot **hierarhija**. Hierarhična lestvica ima več stopenj, ki ima vsaka določeno pristojnost oz. pravico do ukazovanja podrejenim. Če se prenaša večji del oblasti na nižje ravni v hierarhiji govorimo o decentralizaciji odločanja ali **širokem kontrolnem razponu**. Če večino oblasti zadrži vrh piramide govorimo o centralizaciji oz. **ozkem kontrolnem razponu**.

8. Opredeli ravnalno strukturo in podrobneje obravnavaj ravnalne sloge.

Ravnalna struktura ali zložena organizacijska struktura imenujemo med seboj povezane strukture (tehnična, motivacijska in oblastna, pa tudi komunikacijska, ki se druga drugi prilagajajo predvsem pa oblastni strukturi). Z ravnalno strukturo je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju. Je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju. **Linijski tip hierarhije** je jasen in preprost ter zagotavlja disciplino. V njem nadrejeni svojo dolžnost in avtoriteto razdeli na delovne naloge in jih delegira podrejenim. **Funkcionalni tip h.** omogoča več nadrejenih ravnalcev, ki so svojim podrejenim nadrejeni le v določenem delu, kar povzroča težave z disciplino. **Štabno-linijski tip** je kombinacija prejšnjih dveh. Od funkcionalnega tipa prevzema specializacijo nadrejenih, ki pa razen enega nimajo neposredne oblasti, ampak le svetovalsko vlogo. Ostane jasna linija hierarhije, obenem pa je zagotovljena strokovnost. Pri **odborovskem tipu** pa se v hierarhijo poleg posameznikov uvrščajo tudi odbori, ki imajo različna pooblastila in vloge.

9. Obravnavaj oblikovanje organizacije na ravni delovnega mesta v organizacijskem smislu.

Oblikovanje delovnih mest pomeni določitev delovnih nalog, odgovornosti za njihovo opravljanje in ustrezne avtoritete. Izhodišče za oblikovanje je tehnična delitev dela, ki razčleni delovno nalogo na manjša opravila. Več sorodnih delovnih opravil tvori delovno nalogo, eno ali več delovnih nalog pa dodelimo v opravljanje delovnemu mestu. Izhodišče za določitev delovnih opravil, nalog in mest je tehnologija, proces proizvodnje proizvodov ali storitev.

10. Opredeli oblikovanje organizacijskih oddelkov in celega podjetja.

Delovna mesta se preko usklajevanja povezujejo v **oddelke**, ki opravljajo širšo nalogo in se lahko nahajajo na več organizacijskih ravneh. Povezovanje je povezano s širino kontrolnega razpona, sodilo je združevanje delovnih mest. **Oblikovanje strukture celotnega podjetja** izhaja iz njihovega logičnega procesa in dodelimo dele tega v opravljanje delovnim mestom zlasti usklajevalnim. Govorimo o organizaciji upravljanja, planiranja in nadzora.

11. Prikaži delovni proces. Obravnavaj delovni proces v celotnem podjetju in razpravlaj o posameznih organizacijskih funkcijah.

V delovnem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola. **Planiranje** je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Je odločanje, usklajevanje ciljev, poti, posameznikov ali pa delov podjetja in delegiranje. Temu sledi **izvedba**, ki je določena s planiranjem. Pogosto v podjetju prihaja do odstopanj izvedbe od plana, zaradi okoliščin ali nedoslednosti, vsekakor moramo ugotoviti vzroke. Odvisno od vzrokov sprejmemo ukrepe za doseganje plana. Temu procesu, kjer spremljamo izvedbo ali opazujemo, ugotavljamo odstopanja in njihove vzroke ter postavljamo ukrepe imenujemo **kontrola**.

12. Primerjaj običajno razdelitev ravnateljstva na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje z razdelitvijo na planiranje(poslovanja in organizacije), uveljavljanje (organizacije) in kontroliranje (poslovanja in organizacije).

Organiziranje je določanje razmerij med ljudmi ter vzpostavljanje širše strukture v podjetju in vključuje planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije. Vodenje v smislu komunikacije, motivacije in sprožanje akcij predstavlja uveljavljanje organizacije.

13. Opredeli organizacijo kot združbo in kot sistem. Primerjaj. Katere sisteme poznaš? Podrobneje obravnavaj podsisteme v podjetju.

Organizacija kot združba je skupina ljudi, ki so med seboj povezani in težijo k skupnemu cilju. **Organizacija kot sistem** pa je skupek ljudi, skupaj z odnosi med njimi in njihovimi lastnostmi. Poznamo **enostavni tehnični sistem**, kjer njihovi sestavni deli mirujejo in so vedno v enakih odnosih, **kontrolni sistemi** so že bolj kompleksni in se sami uravnavajo, **biološki sistemi** so živa bitja, ki z okoljem izmenjavajo snovi in se mu tudi prilagajajo. Najbolj kompleksen sistem je **združba**, saj se strukture razmerij in vlog konstantno spreminjajo, prav tako norme, dimenzije kulture in sporazumevanje. Po Katzu in Kahnu sestavljajo združbo naslednji **podsistemi**: **proizvodnja**, ki neposredno proizvaja proizvode ali storitve, **transakcije z okoljem** opravljajo nabava, prodaja in finance, **vzdrževanje** je odgovorno za delovanje sistema in vključuje skrb za delovanje delovnih sredstev, za vzdušje in nagrajevanje zaposlenih, **prilaganje** odgovarja za spreminjanje in razvoj sistema, kamor spada oddelek za raziskave in razvoj, **uravnavanje** pa uravnava ostale podsisteme, jih usmerja, razrešuje konflikte in določa zadolžitve.

14. Obravnavaj organizacijo kot sistem razmerij. Loči med poslovanjem in organizacijo.

Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Organizacija torej ni združba, temveč tisto kar člane združbe drži skupaj, sestavljajo jo razmerja ali vloge ljudi in ne ljudje sami. Organizacija in poslovanje se razlikujeta v cilju. **Cilj organizacije** je zagotavljanje smotnosti v sodelovanju ljudi in v doseganju cilja združbe, **cilj poslovanja** pa je uporabna vrednost proizvodov ali storitev in s tem na novo ustvarjena vrednost.

15. Opredeli in obravnavaj organizacijo dela.

Organizacija dela je zavestna človekova dejavnost s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegli čim boljše rezultate. Organizacija usklajuje poslovne prvine, procese, proizvode in storitve, tudi ljudi a le kot neaktivne. Usklajevanje je kvalitativno, kvantitativno, časovno in prostorsko. Cilj organizacije dela je učinkovitost.

16. Opredeli projektiranje, oblikovanje ali planiranje organizacije. Zakaj uporabljajo avtorji različna imena?

S tem razumemo vzpostavljanje organizacije v smislu razmerij in struktur ali organizacijskih procesov. Obsega odločitve o tem kdo opravlja katero nalogo, kdo komu odgovarja, kako bo kdo nagrajen, kdo zbira informacije, kdo in kakšne odločitve daje in kakšna naj bo kultura podjetja. **Projektiranje** je iz nemške besede, kjer avtorji z organizacijo razumejo tehnično organizacijo, torej vzpostavljanje organizacije v tehničnem smislu. **Oblikovanje** izhaja iz anglo-ameriške besede, s čemer razumejo oblikovanje združbe s pomočjo razmerij. V skladu z Lipovčevo opredelitvijo pa bi najbolje ustrezala beseda **planiranje**.

17. Obravnavaj pojma uspešnost in učinkovitost. Navedi in analiziraj primere.

Uspešnost podjetja je določena družbeno-ekonomsko in je neodvisna od volje podjetja. Podjetje je tem bolj uspešno, čim bolj dosega družbeno-ekonomske cilje, potrjuje jo družba, kupci. V kapitalističnem svetu je takšen cilj dobičkovnost poslovanja. **Učinkovitost** pa predstavlja razmerje med rezultatom, proizvodom in zanj potrebnimi poslovnimi prvinami. Učinkovitost je proizvodnja velike količine proizvodov z nizkimi stroški. Tehnično učinkovito podjetje, ki proizvaja z izgubo je neuspešno. Študent, ki odgovori na vsa vprašanja v določenem času je učinkovit, če so odgovori pravilni, je uspešen. Organizacija ima za cilj opraviti skupno nalogo podjetja čim bolj učinkovito.

18. Razloži pojmovanje organizacijskih načel. Obravnavaj nekaj Fayolovih načel.

Org. načela so bila postavljena za čim bolj učinkovito organizacijo, vendar se je izkazalo, da pravila ne veljajo povsod in vedno ter da je org. odvisna od vrste situacijskih spremenljivk.

- Pravilo delitve dela: specializacija povečuje rezultate in učinkovitost zaposlenih
- Pravilo avtoritete: ravnalcem daje pravico ukazovanja, sorazmerno temu je odgovornost
- Pravilo discipline: zaposleni morajo ubogati in upoštevati pravila podjetja in je rezultat učinkovitega vodenja, enotnega razumevanja ravnalcev in izvajalcev ter pravične uporabe kazni
- Pravilo enotnosti komande: vsak zaposlen naj sprejema ukaze le od enega nadrejenega
- Pravilo nagrade: delavci naj za svojo delo dobijo pošteno plačo
- Pravilo linije: avtoriteta teče neprekinjeni od vrha navzdol, komunikacije ji morajo slediti v tej liniji
- Pravilo reda: ljudje in materiali morajo biti pravočasno na pravem mestu
- Pravilo enakosti: nadrejeni mora biti prijazen in pošten do podrejenega

19. Opredeli analizo organizacije in prouči proces analiziranja.

Analiza org. je **spoznavanje** konkretne org. z namenom izboljšati odločanje v njej in s tem smotrnost doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost. **Metoda analize** je spoznavna metoda in jo sestavljata **faza opazovanja**, kjer zbiramo informacije in primerjamo dejansko z želenim, negativna odstopanja so problemska, pozitivna pa prednostna znanja. V **fazi diagnoze** iščemo vzroke za razhajanja, ki jih preverimo in ugotavljamo ali so v konkretnem primeru delovali ali ne.

20. Utemelji vlogo programa analize in ga opiši.

Program analize je načrt kako si zamišljamo izvedbo analize in vključuje: *opredelitev predmeta analize, utemeljitev analize in njen namen, cilj analize, metodo analize* (proces po

katerem pridem do cilja), *obliko poročila, rok za izvedbo, predračun potrebnega časa in stroškov, uporabnike analize in datum ter podpis izvajalca analize.*

21. Prikaži vlogo poročila o analizi in obravnavaj njegove sestavne dele.

Poročilo o analizi je dokument s katerim se obvesti uporabnike o izdelani analizi. Vsebuje: *naslov analize*(ki kaže predmet analize in obravnavani problem), *predgovor*(ni obvezen, sklicuje se na morebitne pogodbe, sodelavce), *kazalo k poročilu, uvod v poročilo*(obnovimo predmet, namen cilja in metodo analize), *vsebinska poglavja, zaključek*(sklepi in priporočila za naprej), *seznam literature, priloge, podpis avtorja, spisek oseb, ki so analizo dobile.*

22. Obravnavaj značilnosti razmerij.

Razmerja imajo določene lastnosti v katerih se razlikujejo. **Jakost ali moč** razmerja govori o povezanosti med dvema vlogama in kako močna oz. tesna vez je med njima. **Smer** v razmerjih je praviloma dvosmerna saj gre za razmerja med ljudmi, vendar je jakost v posamezni smeri lahko različna ali pa je smer izmenična v času. **Trajanje** razmerij je lahko občasno, ponavljajoče ali pa neprekinjeno z dolgoročnim trajanjem. **Dinamika** je lahko stalna, stabilna, lahko pa je spremenljiva, dinamična, nestabilna. Razmerja so za obe vlogi **sprejemljiva**, če so v meri normale, če niso so razmerja s **prisilo**. Vloge so lahko v razmerju **enakopravne** ali pa **po moči oz. avtoriteti različne**, gre za **hierarhična razmerja**(vloge niso enakopravne) in za **vodoravna oz. timska razmerja**(vloge so enakopravne). Prav tako so lahko razmerja **formalna**, če nastanejo načrtno, da bi zagotavljala smotrnost, in pa **neformalna**, če nastanejo sama po sebi.

23. Obravnavaj značilnosti organizacijskih struktur.

Po organizacijskih značilnostih ali spremenljivkah razlikujemo strukture. **Formalizacija** pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Več kot je pravil in predpisov, bolj je org. struktura formalna in obratno. Stopnja formalnosti ugotovimo enostavno s štejetjem dokumentov ali njihovih strani. **Specializacija** ali tehnična delitev dela je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Vidna je iz opisa delovnih mest, pomeni tudi večje število delovnih mest in dela posameznikov se ponavljajo. **Standardizacija** pomeni, da so enake delovne naloge v podjetju izvajane na enak način. **Hierarhija avtoritete** določa kdo komu poroča oz. odgovarja, obenem določa širino, razpon kontrole(piramida). **Kompleksnost** se nanaša na vertikalno (število ravni v podjetju), horizontalno (število oddelkov na določeni ravni) in prostorsko(obstoj ene ali več lokacij) dimenzijo. Zajema specializacijo in hierarhijo. **Centralizacija** pove kje se nahaja avtoriteta za odločanje. Več kot je odločitev delegiranih niže bolj je podjetje decentralizirano. Odgovornost je vedno centralizirana, četudi se prenese navzdol. **Profesionalizacija** pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje. Je visoka, če je potrebna daljša učna doba ali doba usposabljanja, meri se s povprečno izobrazbo podjetja. **Kadrovska struktura** kaže kateri in kako so ljudje zaposleni, obsega razmerja režijski delavci-strokovnjaki, izvajalci-ravnalci.

24. Opredeli(in razmeji) upravljalno-ravnalni proces, usklajevanje in odločanje.

Upravljalno-ravnalni proces je formalni org. proces, ki zagotavlja smotrnost delovanja združbe. Sestavljen je iz **planiranja, uveljavljanja in kontrole**. Vsi ti procesi so vsebinsko usklajevanje, metodološko pa so procesi odločanja.

25. Navedi situacijske spremenljivke in obravnavaj njihovo vlogo.

Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo glede na org. spremenljivke. Z njimi je določena org. struktura oz. njeni deli(značilnosti) in ni ene same najboljše organizacije.

Spremenljivke so: *tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost, cilji in strategije ter ljudje v podjetju.*

26. Prikaži značilnosti mehanistične in organske organizacije.

Za **mehanistično organizacijo** je značilna **birokracija** in so vse značilnosti zelo poudarjene: podrobna delitev dela; poudarek na opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celote (*specializacija*); določanje dosežkov za vsako raven s strani nadrejenih; natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo (*formalizacija*); povezava omenjenih treh elementov v kompetence vsakega položaja; **hierarhična struktura** kontrole, avtoritete in komunikacij; odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrh hierarhije (*centralizacija*); razmerja so večinoma vertikalna; delovanje zaposlenih je uravnano z navodili nadrejenih; člani združbe morajo biti lojalni in poslušni nadrejenim; poudarek je dan notranjemu, specializiranemu znanju in ne splošnemu znanju ali sposobnostim.

Organska struktura je prisotna v spreminjajočih se pogojih, njene značilnosti so nasprotno mehanistični org.: poudarek je dan povezavi med specialnim znanjem, izkušnjami in celotno delovno nalogo; narava posameznega dela izhaja iz celote (*ni formalizacije*); neprestano prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v interakciji z drugimi (*ni standardizacije*); oblikovanje odgovornosti je omejeno (*ni hierarhije*), problemi so stvar vseh; povezanost ljudi ni le strokovna; omrežje kontrole, avtoritete in komuniciranja – skupen interes (*decentralizacija*); poznavanje tehničnih in komercialnih znanj je razpršeno v omrežju; **horizontalno in diagonalno komuniciranje** – svetovanje, ne ukazovanje; prizadevanja za spremembami in nasveti so bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost; pomembnost in prestiž sta usmerjena izven podjetja, na trg.

27. Kaj razumeš s tehnologijo in tehniko? Razpravlaj na splošno o vplivu tehnologije na organizacijo.

Tehnologija je znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode in storitve. **Tehnika** pa so sredstva s katerimi to pretvarjanje izvajamo. Tehnologija določa posamično, serijsko, procesno in masovno proizvodnjo, kjer se odločamo kaj, kdaj in kako proizvesti.

28. Obravnavaj pristop in ugotovitve Woodwardove o vplivu tehnologije na organizacijo.

Woodwardova je povezovala informacije o tehnologiji - proizvodnji, strukturnih spremenljivkah, komunikaciji, motivaciji in uspešnosti podjetij. Tehnologijo je razdelila na tri razrede: posamična proizvodnja, serijska in masovna proizvodnja ter procesna proizvodnja. **Posamična proizvodnja**: fleksibilnost, nestandardni proizvodi, posamičen izdelek po naročilu, proizvodnja kompleksnih sistemov eden za drugim, proizvodnja opreme v fazah in delov v majhnih serijah. **Serijska in masovna proizvodnja**: standardizirani proizvodi, velike serije, mehanizacija. **Procesna proizvodnja**: standardni proizvodi, kontinuirana proizvodnja, avtomatizacija.

Posamični in procesni tehnologiji ustreza **organska struktura**, masovni pa **mehanska**. V posamični proizvodnji usklajujejo delovodje, delajo tesno skupaj v majhnih skupinah, kontrolni razpon je ozek, delo je kvalificirano. Masovna proizvodnja ima nekvalificirano, rutinsko in visoko formalizirano delo, razpon kontrole je širok, piramida je visoka, mehanizacija. Procesna proizvodnja izključuje nekvalificirano delovno silo z avtomatizacijo in vključuje strokovno, ki oblikuje in kontrolira proces.

29. Opredeli proizvode in storitve, primerjaj obe tehnologiji ter njun vpliv na org..

Za **storitvene dejavnosti** je značilno, da proizvodnja in potrošnik neposredno sodelujeta in nista ločena kot pri proizvodnji, storitev je abstraktna in je ne moremo skladiščiti, je

geografsko razpršena. Za storitveno podjetje velja **organska organizacija**, saj je strokovnost osebja visoka, odločanje je decentralizirano, formalizacija je nizka in sposobnost osebja se nanaša na medsebojne odnose in na tehnično znanje. **Proizvodna podjetja** so organizirana **mehanistično**, ker imajo več specializacije, standardizacije, avtomatizacije, centralizacije, proces je usklajen.

30. Obravnaj vpliv členitve skupne delovne naloge in spremenljivosti v tehnološkem procesu na org..

Perrow je oblikoval matriko glede na **členitev delovne naloge** na majhno členitev oz. težko deljivo in veliko členitev oz. lažje deljivo ter glede na **predvidljivost okolja** na nizko variabilnost z malo izjemami (predvidljivo) in visoko variabilnost z mnogo izjemami (nepredvidljivo). Nizka možnost členitve in nizka variabilnost sta značilna za **obrt**, umetnost, trgovino. Nizka možnost členitve in visoka variabilnost sta značilna za **nerutinska dela** kot so strateško planiranje in raziskovanje. Visoka možnost členitve in nizka variabilnost sta značilna za **rutinska dela** kot je prodaja, banka. Visoka členitev in visoka variabilnost pa ta značilni za **inženiring** kot tudi pravnike, revizijo.

31. Ali in kako odvisnost med oddelki vpliva na org.?

Odvisnost med oddelki je potreba po sodelovanju med njimi, izmenjava materialov in informacij. **Thompson** je ločil 3 oblike: **med oddelki ni nobenih tokov** (povezava le preko finančnih virov, oddelki morajo biti standardizirani, usklajevanja ni veliko – hotel). **Zaporedna odvisnost** pomeni medsebojne dobave proizvodov, storitev in obstaja v faznem tipu proizvodnje, zahteva se usklajevanje med fazami in operativno planiranje, več je sodelovanja. **Recipročna odvisnost** pa obstoji pri intenzivno tehnologiji in povezanosti, potrebno je precej komuniciranja, planiranja in usklajevanja. Primer ko izdelek iz oddelka A pride v obdelavo v oddelek B, ta pa ga vrne po obdelavi v oddelek A.

32. Opredele sistem in okolje. Podrobneje obravnaj okolje, zlasti njegove značilnosti.

Sistem je skupek predmetov, ki so med seboj povezani in katerih lastnosti ali elementi so povezani. **Okolje** je opredeljeno kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem in tudi vseh predmetov, katerih sprememba povzroči sprememba v sistemu. Daft razdeli okolje na 9 sektorjev: **industrijo oz. panogo**, s čemer misli konkurenco, ki določa velikost podjetja, tipičnost potrošnikov in ključne dejavnike uspeha. Malo velikih konkurentov pomeni večjo negotovost in večje tveganje kot veliko majhnih. **Surovine** so včasih težko dosegljive, nabava je ogrožena ali pa so dosegljive le z visokimi cenami. Podjetje potrebuje **kvalificirane zaposlene** in lahko zaide v težave, če ne dobi ustreznega kadra. **Finančni viri** so običajno nezadostni in podjetje, ki se financira z lastnim denarjem raste počasi, zunanje financiranje pa je lahko tvegano. **Trg** so potrošniki, ki vplivajo na proizvode in je potrebno iskati nove trge, če obstoječi upada. **Tehnologija** se neprestano razvija, ustvarjajo se novi materiali in izdelki. **Ekonomski pogoji** vključujejo splošno družbeno gospodarstvo kot je nezaposlenost, obrestne mere, inflacija... **Vlada** vpliva na podjetje zlasti v ekonomskem, pravnem in političnem smislu. **Kultura** pa vključuje vrednote in norme družbe.

Značilnosti okolja: **Stabilno – nestabilno okolje**, kjer stabilno okolje vsebuje redke spremembe, ki bi lahko vplivale na poslovanja podjetja, nestabilno pa vključuje neprestano in večje spreminjanje. **Homogeno – heterogeno okolje**, kjer homogeno pomeni, da se v posameznih delih okolja vplivi ne razlikujejo preveč (konkurenti so si podobni prav tako potrošniki), medtem ko so v heterogenem vplivi precej raznoliki. **Koncentrirano – disperzirano okolje**, kjer je v koncentriranem okolju v konkurenci manjše število velikih

konkurentov, manjše število velikih kupcev ali dobaviteljev. **Enostavno – kompleksno okolje**, v enostavnem vpliva na podjetje le nekaj delov okolja, v kompleksnem pa skoraj vsa v precejšnji meri. **Stopnja turbolentnosti** se nanaša na enkratnost, slabo predvidljivost in velikost sprememb okolja, kaže se v možnosti oskrbe podjetja z viri potrebnimi (**obseg virov**) za delovanje.

33. Kaj razumeš z (ne)gotovostjo okolja?

Negotovost okolja pomeni, da podjetje nima informacij o okolju in ga le s težavo predvideva, s tem se povečuje tveganje odločitev. Na negotovost zlasti vplivata enostavnost-kompleksnost in stabilnost-nestabilnost okolja.

34. Obravnavaj spreminjanje org. v odvisnosti od spreminjanja gotovosti okolja.

Podjetja, ki delujejo v različnih okoljih ustvarijo tudi različno org. s katero se prilagodijo okolju. Prilagodijo se zlasti **s številom pozicij in oddelkov oz. z ustvarjanjem mejnih oddelkov** (vsak element okolja kontrolira oseba ali oddelk v podjetju, ki obkrožajo in varujejo osrednji del – proizvodnjo pred vplivi okolja, prenašajo informacije v obeh smereh – tržna analiza, reklama, zaloge, kontrola kakovosti...), **z diferenciacijo in integracijo** (različnost med ravnatelji in različnost strukture oddelkov, ker morajo biti oddelki močno specializirani, prihaja do težav pri usklajevanju med oddelki, zato je potrebno večje število koordinatorjev) **ter z drugačnim planiranjem** (pogosto so plani v variantah in scenarijih, potrebno je replaniranje, poudarek je dan strateškemu planiranju, ki je že v osnovi opredeljen za negotovo okolje, v gotovem okolju je poudarek na letnem in dolgoročnem planiranju).

35. Prikaži načine vplivanja podjetja na vire iz okolja s povezovanjem in kontroliranjem.

Povezovanje je strategija **nakupa ali združitve** s podjetji (viri), rahlejša oblika so **dolgoročne pogodbe in sovlaganja**, lahko pa se tudi vključi pomembnega dobavitelja v **upravni odbor, izmenjava kadrov, reklama in odnosi z javnostjo**. **Kontroliranje** pa pomeni usmerjanje podjetja **v področja z manj konkurence**, s **politično aktivnostjo** se vpliva na zakonodajo in ekonomsko politiko, **poslovna združenja in pa uporaba nezakonitih sredstev** (določanje cen trgov, podkupovanje).

36. Opredeli in prikaži značilnosti teorije ekološke organizacije.

Teorija ekološke org. nasprotuje sistemski teoriji, čeprav priznava velik vpliv okolja na preživetje združbe. Sistemski t. izhaja iz mnenja, da se podjetja prilagajajo situacijskim spremenljivkam, ekološka t. pa meni, da org. ni možno na hitro in v večji meri spremeniti, nove org. oblike pripisuje novo nastalim podjetjem. Org. oblike so posledica spleta tehnologije, proizvodov, ciljev in zaposlenih, kjer vsako novo podjetje poišče nišo v okolju, ki kasneje raste. Vedno nastajajo nova podjetja, ki se spreminjajo po principu variacije, selekcije, obstanka in borbe za obstanek.

37. Obravnavaj velikost podjetja.

Velikost združbe se izraža s številom zaposlenih, s premoženjem podj., z obsegom znanja podj., s prodajno vrednostjo proizvodov in storitev, z dodano vrednostjo.

38. Obravnavaj razloge rasti podjetij.

Med **ekonomskimi razlogi** je zlasti ekonomija obsega, z večjim obsegom poslovanja uspešnost podj. raste, ker se stalni stroški na enoto proizvoda zmanjšujejo, prav tako se zmanjšujejo glede na zmogljivost, nove tehnologije zahtevajo večji obseg proizvodnje in s tem se zmanjšujejo spremenljivi stroški po proizvodu, večji obseg pomeni večji tržni delež.

Sem lahko štejemo tudi pogajalsko moč in večje podjetje pomeni manjše tveganje. Med **organizacijskimi prednostmi** velikih podjetij omenimo privlačnost za strokovnjake, s tem pa večjo specializacijo, privabljajo ravnateljske kadre, saj imajo večje možnosti napredovanja in nagrajevanja, ugled in moč.

39. Primerjaj značilnosti velikih in majhnih podjetij in prikaži kako se organizirajo velika podjetja, da bi ostala inovativna in podjetna.

Značilnosti velikih podjetij so: ekonomija obsega, svetovni trg, stabilen trg; iz org vidika pa: hierarhija, mehanistična org., kompleksnost in ravnatelj-organizatorji. Za **majhna podjetja** pa: prilagodljivost in omejitve na ožji trg (regijsko ali po proizvodih-niše); v org. smislu pa: organska org., enostavna org., podjetniki so obenem ravnatelji. Pri velikih podjetjih gre za **podjetniško decentralizacijo**(podjetje razdelijo na manjše dele), saj želijo ohraniti prednosti velikega podjetja in še vedno ostati enostavni in prilagodljivi.

40. Prikaži značilnosti birokracije in primere kdaj je birokratska org. ustrezna in kdaj ne.

Značilnosti birokracije so: *pravila*, ki usmerjajo delovanje zaposlenih v predvidenih situacijah; *neosebnost* pomeni, da nadrejeni z vsemi podrejenimi ravnajo enako in upoštevajo le merljive rezultate; *delo mora biti razdeljeno* v manjše, enostavne in razumljive delovne naloge, ki se jih lahko vsak nauči in ni problemov z zamenjavo zaposlenih; *hierarhična lestvica* kaže največjo avtoritetno moč na vrhu, višje ravni kontrolirajo nižje, podrejeni ima lahko le enega nadrejenega; *avtoriteta položaja* je temelj birokracije in je določena s predpisi, s tem je določeno ravnanje na vsaki ravni; *doživljenska zaposlitev in lojalnost* je pričakovana s strani podjetja in zaposlenih, napredovanje je možno z ustreznim znanjem in je povezano s senioriteto; *pravilo racionalnosti* zahteva, da ravnatelji uporabljajo najustrenejše načine za doseganje ciljev na določeni ravni. **Prednosti:** učinkovitost, stabilnost, racionalnost, red in disciplina. **Slabosti:** majhna možnost spreminjanja, manjše zadovoljstvo zaposlenih, naveličanost zaposlenih ob enoličnem delu, ohranjanje moči položaja, opravljanje dela zaradi predpisov in zaradi porabnikov. **Birokracija je ustrezna** takrat, ko gre za veliko standardnih opravil(banke, zavarovalnice), kadar so potrebe porabnikov znane in razmeroma malo spremenljive, kadar je tehnologija enostavna in kadar je potrebno uravnati delo zaposlenih na različnih lokacijah s standardnimi storitvami ali proizvodi(pošta). **Ni pa primerna**, če je pogosto in večje spreminjanje proizvodov in procesov, tehnologije, okolja in kadar je zahtevana inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih ter za majhna podjetja.

41. Obravnavaj življenjski cikel podjetja.

Življenjskemu ciklu se podjetje prilagaja s spreminjanjem organizacije, ki omogoča spreminjanje podjetja. Faze rast so 4, ki jih lahko poimenujemo tudi z vidika temeljnih značilnosti org. v tej fazi: *rojstvo-podjetništvo*, *mladost-kolektivna faza*, *sredina življenja-formalizirana faza*, *zrelost-dovršena faza*. V **rojstvu** je značilno, da je podjetje majhno, ima eno samo vrsto proizvoda, birokracija je majhna in cilj je uvedba proizvoda na trg, delitev dela je majhna, formalizacije ni-nimajo pravil, prav tako vse odločitve sprejema lastnik(centralizacija), inovira lastnik, stila vodenja je podjetniški, planiranja in kontrole je malo, timov ni(*enostavna org.*). V **mladosti** je podjetje srednje veliko, proizvaja že asortiment proizvodov, za cilj ima rast proizvodov, birokracija je srednja, delitev dela povzroči nekaj oddelkov, pri formalizaciji je nekaj pravil, centralizacija je še vedno precejšnja, inovirajo zaposleni in ravnalci, stil vodenja je usmerjevalni, planira in kontrolira se predračun in obračun, timi so kolegiji(*poslovno-funkcijska org.*). V **sredini življenja** je podjetje že veliko, proizvaja nekaj vrst proizvodov, cilj je rast trga, birokracija in delitev dela je velika, formalizacija vsebuje politiko in pravila, centralizacija je manjša, za inovacije so

zadolžene inovacijske skupine, stil vodenja je delegiranje in kontrola, planiranje in kontrola sta v precejšnji meri, veliko timov(*matrična org.*). V **zrelosti** je podjetje že zelo veliko, proizvaja več vrst proizvodov, cilj je obdržanje tržnega deleža, birokracija in delitev dela sta zelo velika, formalizacija vsebuje pisna pravila, centralizacija je manjša, inovira oddelek R&R, stil vodenja je delegiranje, planiranja in kontrole je veliko prav tako timov(*poslovno enotna org.*). Za posamezna podjetja sledi še **faza zmanjševanja in ukinitve**, saj postanejo podjetja neučinkovita in težko prilagodljiva, ker jih uspava uspešnost poslovanja, zlasti manjša podjetja so občutljiva na hitre spremembe v okolju in ker mora zaradi konkurence ali upadanja trga podjetje zmanjšati proizvodnjo ali preiti na druga področja.

42. Obravnava propadanje in ukinjanje podjetij.

Podjetja propadajo postopoma, ker podjetje ne zaznava sprememb v okolju in neustreznosti v svojem poslovanju(čemu pravimo **faza slepote**), ko pa jih zazna, pa jih smatra za prehodne in se nanje ne odziva(**faza nedejavnosti**). Rešitev bi bila prizadevanje za reševanje, ampak če teh prizadevanj ni, sledi poslabšanje poslovanja. Podjetje mora ustrezno ukrepati (opustitev programov, odpustitev odvečnih zaposlenih), ker če ne ukrepa ali pa je le to napačno, podjetje še naprej nazaduje in zaide v krizo (**faza krize**). V tej fazi podjetje rešijo le izredni in boleči ukrepi, če jih ni, sledi **faza ukinitve** podjetja.

43. Opredeli cilje, obravnava hierarhijo ciljev, utemelji konfliktnost ciljev.

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi. **Hierarhija ciljev** je formalno povezovanje ciljev med organizacijskimi ravni tako, da doseganje ciljev na najnižji ravni vodi k doseganju ciljev višje ravni dokler ni dosežen cilj celotne združbe. V primeru **konfliktnosti ciljev**, kjer si cilji oddelkov na isti ravni nasprotujejo (proizvodnja-večje zaloge za stabilno proizvodnjo, finance-znižati zaloge zaradi vezanih sredstev), moramo iskati optimalno rešitev z vidika skupnega cilja.

44. Obravnava lastnosti ciljev. Navedi primere za posamezne lastnosti ciljev zlasti še za cilje učinkovitosti in uspešnosti.

Lastnosti ciljev so: *specifičnost* razumemo kot natančnost, nedvoumnost in jasnost opredelitve cilja(znižati stroške za 3% v določenem oddelku in v določenem obdobju), *kvantiteta in kvaliteta*, *dosegljivost cilja* je stopnja prizadevanja za doseg cilja, ki je odvisna od *zahtevnosti*(visoko postavljeni cilji vodijo k odkrivanju novosti, kvalitativnih sprememb, manj zahtevni pa k izboljševanju obstoječega stanja), *spremenljivost* ciljev pokaže v kolikšni meri je možno spreminjanje ciljev in medsebojno prilagajanje. **Učinkovitost** je splošen cilj, ki primerja izid in potrebno delo, sredstva in stroške za njegovo uresničitev, je tehnične narave in družbeno-ekonomsko neodvisen. Kazalci uspešnosti so produktivnost dela, izplen materiala, izkoristek energije, izraba stroja, čim nižji stroški na enoto proizvoda in ekonomičnost. **Uspešnost** je cilj strateških odločitev, ki ga je potrebno nemudoma uresničiti in so pogosto izraženi kvantitativno. Opredeljena je kot stopnja doseganja postavljenih ciljev, je družbeno-ekonomsko opredeljena in se zato s spreminjanjem družbeno-ekonomskega sistema spreminja tudi uspešnost. Kazalec je dobičkovnost ali donosnost.

45. Podrobneje obravnava ravnanje s postavljanjem ciljev.

Cilji so sestavni del planiranja, ki je sestavljeno iz določanja ciljev in poti za njihovo doseganje, usmerjajo in spodbujajo delovanje ljudi in omogočajo kontroliranje s primerjanjem dejanskega s postavljenim ciljem. McGregor in Likert sta predlagala postavljanje ciljev za sodelavce in ocenjevanje njihove uspešnosti na tej osnovi. Enkrat letno nadrejeni in podrejeni skupno ocenita delo podrejenega, ugotovita prednosti in slabosti v delu in na tej osnovi postavita cilje za prihodnje obdobje. Kmalu je prišlo do razočaranja, saj se je to preveč

uporabljalo le za nagrajevanje in je zahtevalo veliko formalnega ocenjevanja, zaposleni so utemeljevali nizke cilje, da bi s preseganjem prišli do večje nagrade, sodelovanja med ravnmi pa ni bilo.

46. Obravnavaj tri temeljne pristope k obravnavi ciljev in poskušaj ugotoviti ali in kako vplivajo na org..

Klasični pristopi so: **vhodni ali sistemski pristop** pravi, da bo podjetje uspešno takrat, ko uspe pridobiti iz okolja redke in pomembne poslovne prvine(surovine, denarna sredstva, tehnologija, lokacija) in jih zagotavlja z močnim pogajalskim položajem z dobavitelji, z razumevanjem in poznavanjem okolja s strani odločujočih, s sposobnostjo prilagajanja trgu in s smotrno uporabo redkih dobrin. Taka podjetja so organizirana mehanistično in kot cilja postavljajo zagotavljanje poslovnih prvin in učinkovitost pri njihovi uporabi. **Ciljni ali izhodni pristop** gleda na uspešnost podjetja z vidika poslovanja in doseženih ciljev, predvsem dobička, rentabilnosti in družbene odgovornosti. Pomembno je izbrati ustrezen asortiment, ustvariti ustrezne odnose s kupci in določiti ustrezne prodajne cene, temeljni cilj je rentabilnost sredstev. **Notranji ali procesni princip** pomeni doseganje učinkovitosti in zagotavljanje smotrnosti, kjer v org. tečejo procesi brez težav, zaposleni so zadovoljni in produktivnost je visoka. Kazalci so skrb za podrejene in sodelovanje z njimi, timsko delo, lojalnost skupini, zaupanje in komuniciranje med ravnatelji in delavci, povezanost informacij in odločitev, iste vrednote, komuniciranje brez motenj, vsi delujejo za doseganje skupnih ciljev, nagrajevanje za boljše učinke, rast in delo, konflikte sproti rešujejo.

47. Obravnavaj kombinirane pristope k poučevanju ciljev.

Pristop preko konkurenčnih vrednot(Quinn, Rohrbaugh), temeljni vrednoti sta organizacijska kontrola in osredotočanje podjetja na ljudi ali pa na podjetje kot celoto v okolju(struktura in fokus). Rutinska tehnologija in stabilno okolje sta uspešna v *racionalnem in procesnem modelu*, nerutinska tehnologija in dinamično okolje pa sta boljše za *medčloveške odnose in odprt sistem*. **Pristop proučevanja ciljev z vidika različnih udeležencev** pa govori o različnih ciljnih, ki jih imajo različni udeleženci v podjetju in vplivajo na doseganje temeljnega cilja podjetja.

48. Obravnavaj vpliv strategij na org. podjetja.

Chandler je ugotovil, da struktura sledi strategiji. **Strategiji uspešnosti** pri manjših gospodarskih org., kjer proizvajajo en sam izdelek in se dohodek zvišuje predvsem z zniževanjem stroškov, ustreza poslovno-funkcijska org. oblika. **Strategiji pridobivanja novih trgov**, ko podjetje s povečano količino izdelkov omejuje trg, še vedno ustreza poslovno-funkcijska oblika, vse bolj pa tudi produktno matrična(ko se večja asortima izdelkov). S **strategijo vertikalne povezanosti** poskuša podjetje znižati tveganje za primanjkljaj surovin, zato se poveže z dobavitelji in predelovalci. **Strategija diverzifikacije izdelkov** pomeni proizvodnjo različnih izdelkov, kjer se dopolnjuje tržni pristop ali tehnologija, kar pripomore k uspešnosti, podjetje pa se mora organizirati decentralizirano oz. v poslovno-enotno org. obliko.

49. Zakaj je pomembno, da ravnatelji poznajo lastnosti in vedenje sodelavcev?

Zato, da jih lahko razporedijo na ustreznih mestih, jih razvijajo in spodbujajo. Posebej je pomembno, ko pride do neposrednega stika z nadrejenim in podrejenim, da sodelavci uresničijo zamisli vodje.

50. Opredeli osebnost in obravnavaj značilnosti osebnosti. Kaj je profil osebnosti?

Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Razlikujemo **5 značilnosti**: *ekstrovertiranost* je lastnost ljudi, ko so radi v družbi, se zanimajo za druge in so prijateljsko razpoloženi. *Introvertiranost* pomeni zaprtost vase, človek ne kaže čustev in se manj družiti z drugimi. *Optimizem* je videnje stvari in situacij v pozitivni luči in jih tako tudi razumejo in razlagajo, širijo prijetnejše razpoloženje, vendar so bolj površni in manj realni. *Pesimizem* je pričakovanje, da se bodo zgodile najslabše možne stvari. *Ujemanje z drugimi* je lastnost, ki pogojuje dobre timske delavce in je druženje z njimi prijetno, nasprotno pa nekateri ljudje ne sodelujejo radi in so bolj nezaupljivi, zato so bolj spretni pri delu, kjer je potrebna strogost. *Samozavedanje* je značilnost, ki jo izrazimo z organiziranjem lastnega dela, *doslednostjo*, *skrbnostjo* in *vztrajnostjo*. Vse navedene lastnosti sestavljajo **profil osebnosti**.

51. Opredeli in obravnavaj sposobnosti sodelavcev.

Sposobnost je zmožnost človeka, da nekaj naredi. Ločimo **duševne sposobnosti**, ki jih predstavlja inteligenca in so sposobnost razumevanja in izražanja, sposobnost razumevanja matematičnih operacij, sposobnost sklepanja in prepoznavanja razmerij- povezanosti, sposobnost pomnjenja, prostorskega zaznavanja, dedukcije in razpoznavanja vidnih vzorcev. **Fizične sposobnosti** pa so predvsem moč, hitrost, eksplozivnost in fizična vztrajnost. Sposobnosti ugotavljamo z vrsto testov, standardni testi v večji meri merijo prirojene dele sposobnosti(GMAT-general management aptitude test).

52. Opredeli in obravnavaj delovne vrednote.

Delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku in kako naj se posameznik vede pri delu. Delimo jih na **notranje** (zanimivo delo, ustvarjalnost, učenje novosti, samostojnost in zahtevnost) in **zunanje** (plača, varnost dela, status in druženje), oboji pa so tesno povezani z motiviranjem, so razmeroma trajne, saj se nanašajo na posameznika in ne toliko na konkretno delo.

53. Opredeli občutenja pri delu. Podrobneje obravnavaj zadovoljstvo pri delu.

Občutenja pri delu so zbir čustev in mnenj o človekovem vedenju pri konkretnem delu, ki ga opravlja. **Zadovoljstvo pri delu** so občutki in mnenja ljudi o delu, ki ga opravljajo, in je odvisno od osebnosti, delovnih vrednot, narave dela samega in družbenih vplivov. Herzberg pristop k zadovoljstvu pravi, da bo delavec zadovoljen, če so njegova motivacijska pričakovanja glede dela izpolnjena in če so izpolnjeni higieniki, delavci ne bodo nezadovoljni, če pa ne bodo, pa bodo delavci nezadovoljni. Zadovoljstvo vpliva na odsotnost in fluktuacijo, ne vpliva pa bistveno na delovne rezultate. **Lojalnost** se ne nanaša na konkretno delo, temveč na čutenje posameznika glede na celo podjetje. Lojalnost bo večja, če podjetje koristi drugim in družbi ter skrbi za zaposlene, zaposleni so ponosni, da delajo v takem podjetju in delajo v dobro podjetja.

54. Opredeli in obravnavaj razpoloženje pri delu.

Razpoloženje pri delu so občutki ljudi v trenutku, ko opravljajo določeno delo in se spreminja iz ure v uro. Razpoloženje je **pozitivno**, če so zaposleni navdušeni, aktivni in skoncentrirani, ter **negativno**, če so potlačeni, prestrašeni, pasivni in sovražno razpoloženi. Razpoloženje je povezano z *delovnim vzdušjem ali klimo*, ki je odvisno od stopnje zadovoljenosti potreb članov združbe, ki izvira iz njihovega zadovoljstva pri delu in odnosov med člani oddelka ali podjetja. Na moralo vpliva odnos ravnalcev do zaposlenih, delovne razmere, medsebojno zaupanje in velikost skupin. Posledice visoke morale so prevladovanje

dobre volje, enotnosti in lojalnosti, privlačnost za sodelavce, pripravljenost premagovanja težav in boljši rezultat pri delu.

55. Opredeži zaznavanje in utemelji njegovo subjektivnost.

Zaznavanje ali percepcija je proces izbire, ureditve in razlage pojavov, ki jih zaznamo s čutili. Pri procesu sodelujejo oseba, ki zaznava, opazovana oseba ali pojav in okolje v katerem pojav poteka. Zaznave so vedno **subjektivne** in ne predstavljajo zaznavanega na vedno enak, objektivni način. Dejanska zaznava je zato le bolj ali manj blizu ali daleč od resnice. Na zaznavanje vpliva preteklo znanje zaznavalca, kjer so nove informacije interpretirane na določen način. Zaradi motiviranja, poštenosti in moralnosti je nujno čim ustrežnejše zaznavanje, zato je potrebno sam proces in napake, ki se pojavljajo razumeti in odpraviti oz. zmanjšati. Primer napačnega zaznavanja so **stereotipi**, ki so poenostavljena in pogosto napačna prepričanja o lastnostih skupine, ki jih pripišemo vsakemu članu. Na zaznavanje vplivajo **vrednote, potrebe in želje opazovalca ter njegovo razpoloženje**, prav tako pa tudi **opazovana oseba**, ki je pogosto nejasna in dvoumna, in ker želi ugajati, se prilagaja situaciji, ter **situacija** sama, ko se zaznavana oseba ali pojav močno razlikuje od primerljivih (majhna oseba med velikimi).

56. Obravnavaj glavne napake v zaznavanju.

Vpliv prvega vtisa pomeni, da pogosto osebo zaznamo v odvisnosti od prve informacije o njej, **vpliv različnosti** pomeni neustrezno oceno osebe zaradi primerjave z drugo osebo, **halo učinek** je pojav zaznavanja specifične lastnosti osebe na osnovi splošne ocene, **vtis podobnosti** pomeni zaznavanje osebe sebi podobne bolj pozitivno, **stopnja strogosti ali popustljivosti** pomeni različno strogost ocenjevanja pojavov ali oseb, **sklepanje na osnovi rezultatov preteklosti** pa pomeni zaznavanje osebe na osnovi preteklih rezultatov.

57. Obravnavaj napake v razlagi vedenja opazovanih posameznikov.

Temeljna napaka je pripisovanje vedenja posameznikov predvsem njim samim in ne okoliščinam, s tem se bolj osredotočimo na zaznavani predmet kot na situacijo in je ravnatelju lažje pripisati vedenje posameznika njegovim lastnostim kot pa spreminjati okoliščine. **Druga napaka** je, da uspeh, ki ga dosežejo drugi, pripišemo okoliščinam, svoj uspeh pa sebi in obratno. **Tretja napaka** je, da svoj uspeh ali uspeh podjetja pripišemo sebi, neuspeh pa okoliščinam.

58. Opredeži skupino in prikaži vrste skupin.

Skupina je združenje dveh ali več ljudi, ki sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo. **Formalne skupine** so: **oddelki** v podjetju, ki so razmeroma stalni in podrejeni vodji, **delovne skupine**, ki so podobne oddelkom, le da so postavljene za izvedbo določene naloge in so potem razpuščene, **timi**, ki so formalna združenja članov, kjer je med njimi izredno tesno sodelovanje in poudarek dan doseganju skupnih ciljev tima. **Neformalne skupine** pa so ponavadi rezultat prijateljskih ali pa interesnih vezi med člani.

59. Prikaži razvoj skupine.

Tuckman ugotavlja razvoj skupine v 5-ih fazah: **oblikovanj skupine**, kjer se člani med seboj spoznavajo in prilagajajo svoje vedenje, v **viharni fazi** prihaja do konfliktov, kjer se člani upirajo, ko spoznajo nujnost medsebojnega prilagajanja, **ouveljavljanje pravil, norm** je faza, kjer se spletejo tesnejše povezave med člani in se razvije občutek skupnosti in pripadnosti, sledi **delovna faza** v kateri člani delajo za doseg skupnega cilja in ko skupina doseže ta cilj, pride do njene **razpustitve**.

60. Obravnavaj značilnosti skupine.

Značilnosti skupine so naslednje: **velikost skupine**, ki jo merimo s številom članov (v manjših skupinah člani bolj poznajo drug drugega in tesneje sodelujejo, medtem ko je v velikih skupinah možna večja delitev dela), **sestava skupine** se nanaša na podobnost članov v skupini, kjer imajo **homogene skupine** člane s podobnimi značilnostmi, v **heterogenih** pa so si močno različni (v homogenih člani laže in več sodelujejo, v heterogenih pa so znanja in sposobnosti različne in iz več vidikov lahko presojujejo odločitve), **vsebina del ali funkcija skupine** v celotnem podjetju, kjer morajo člani vedeti kako s svojim delovanjem skupina vpliva na celotno podjetje, **status skupine** pomeni pomembnost dela skupine za uspeh podjetja (bolj je pomembna, višji status ime), **vplivanje članov** na uspeh dela drugih članov, kjer so člani bolj uspešni v prisotnosti drugih članov ali sodelovanju. **Težave** nastopijo, ko posamezni člani v skupini, kjer njihov učinek ni jasno viden, delajo manj kot kadar delajo sami (**social loafing**). Oz. Drugi člani začnejo delati manj, da ne bi izgledali kot grebatorji (**sucker effect**).

61. Opredeli tehnično delitev dela, delovne opravke, delovne naloge, delovna mesta in delokroge.

Tehnična delitev dela je razčlenjanje skupne delovne naloge na manjše delovne naloge, lahko do najmanjših sestavnih delov kot so gibi ali misli, vendar to le redkokdaj, ker so si gibi različni. **Delovni opravki ali opravila** so sestavljeni iz več gibov povezanih v smotno celoto, so standardizirani v določeni proizvodnji (zagon stroja, vpisovanje podatkov...). Opravek je po Lipovcu določen z zvrstjo in kvalificiranostjo izvajalca, sredstvom za delo, kakovostjo in predmetom dela in metodo ali načinom dela. **Delovna naloga** ima ista določila kot opravek, le da je še zraven določena s prostorom v procesu, namenom dela in časom ter trajanjem izvedbe. **Delovno mesto** je prostor na katerem izvajalec dela z delovnim sredstvom, tu se opravljajo različni opravki. **Delokrog** so vse delovne naloge, ki jih opravlja izvajalec, in je v mehanistični org. zelo jasno določen, v organski org. pa se pogosto spreminja in ne bo točno določen.

62. Prikaži členitev poslovnega procesa ali skupne delovne naloge na delovne procese oz. delne delovne naloge.

Najpogosteje poslovni proces **členimo po izvajalnem procesu**, kjer celotno poslovanje razdelimo na poslovne funkcije (nabava, kadri, finance, proizvodnja, prodaja) in nato posamezne poslovne funkcije spet členimo po fazah procesa in vse naprej do delovnih nalog. Pogosta je tudi **členitev po predmetu ali objektu**, kjer celoten poslovni proces razdelimo najprej po proizvodih ali po področjih in zatem še v okviru vsakega proizvoda po fazah procesa. Kosiol omenja še **členitev po fazah ravnalnega procesa** (planiranje, izvajanje in kontrola), **členitev po namenu** (primarne, sekundarne naloge) in **členitev po rangi** (usklajevalne, izvedbene delovne naloge), kjer podjetje ali posamezno funkcijo delimo na planiranje, izvajanje in kontroliranje, skupno delovno nalogo razdelimo na izvajalno in usklajevalno, ki je izvajalni nalogi podrejena, usklajevalne naloge pa naprej po rangi na primarne naloge, ki so neposredno usmerjene v skupni cilj, in sekundarne naloge, ki izvirajo iz že določenih poslovnih procesov in so njihova posledica.

63. Obravnavaj različne vrste delovnih nalog.

Skupno delovno nalogo razdelimo na **izvajalno in usklajevalno**, ki je izvajalni nalogi podrejena, usklajevalne naloge pa naprej po rangi na **primarne naloge**, ki so neposredno usmerjene v skupni cilj, in **sekundarne naloge**, ki izvirajo iz že določenih poslovnih procesov in so njihova posledica.

64. Poveži delovne naloge v delokrog ali delovno mesto ob upoštevanju določenih sodil.

Prva omejitev je časovna, saj sodilo **skupnega trajanja delovnih nalog**, ki jih bo opravljal posameznik govori, da ne sme presegati razpoložljivega delovnega časa, niti ne biti bistveno krajše. Druga zahteva je **približno enaka zahtevnost delovnih nalog** s čemer razumemo izobrazbo, sposobnosti in izkušnje, ki jih zahteva opravljanje delovnih nalog, kar je težko določiti, saj delovne naloge lahko opravijo osebe z različnim znanjem in sposobnostmi. Tretje sodilo pa se nanaša na **zaporedje izvajalnih delovnih nalog**, kjer enako zahtevne delovne naloge, ki si sledijo, dodelimo v izvedbo istemu zaposlenemu, smotrno pa je tudi združevati delovne naloge, ki združene predstavljajo neko smiselno celoto.

65. Opiši linearne grafikone odgovornosti in obravnavaj njihovo vlogo. Obravnavaj nekaj konkretnih primerov.

Linearni grafikon odgovornosti je prikaz delovne naloge in v njenem okviru določeno sodelovanje posameznika. Ponuja nam preprost in hiter pregled organizacije, uporabo procesnih kart za organizacijski namen, poenostavljen pregled delovnih nalog sodelujočih ter lažjo ugotovitev organizacijskih napak. V prvi koloni si sledijo delovne naloge določene po sodilih, kjer lahko preverimo ali bodo pripeljale k cilju poslovnega procesa ali pa k delnemu cilju, obenem lahko dodamo še podatke o njihovem trajanju in zahtevnosti. Vodoravni pregled vsake delovne naloge nam pokaže kako v njej sodelujejo zaposleni prikazani v prvi vrstici, kjer lahko preverjamo obseg in zahtevnost vseh delovnih nalog zaposlenega in s tem preobremenjenost ali premalo obremenjenost in popravljamo rešitev.

66. Obravnavaj opise delovnih mest in utemelji njihovo vlogo. Prikaži sestavo opisa.

Opis delovnega mesta vsebuje informacije o delovnih nalogah, zadolžitvi, odgovornosti, avtoriteti, zahtevnosti nalog in mestu v komuniciranju. Vključuje natančno določitev delovnega mesta z nazivom, pripadnostjo širšemu oddelku, nadrejenimi in podrejenimi delokrogi; možnost nadomeščanja v primerih odsotnosti; spisek delovnih nalog, ki mora biti skrbno in nedvoumno pripravljen, naloge pa opredeljene; odgovornost delovnega mesta; pooblastila delokroga; zahtevnost zadolžitve, ki se izrazi z zahtevano izobrazbo in izkušnjami, odgovornostjo, zahtevami čutil pri delu in delovni pogoji, kar je kasneje možna osnova za vrednotenje nalog in s tem za nagrajevanje.

SPLOŠNI OPIS DELOVNEGA MESTA

I. Informacija o DM

- Naziv, šifra, oddelek, število zaposlenih
- Mesto v oddelku(nadrejenost, podrejenost, sodelovanje)

II. Delovne naloge

- Opis delovnih nalog(iz linijskega grafikona), tako da je okvirno vidna zahtevnost, obseg in druge zahteve

III. Specifikacija dela-zahtevnost

- Znanje, sposobnosti(rangiranje, klasifikacija)
- Odgovornost(materialna, za delo drugih)
- Napor(čutila, fizični ali umski napor)
- Delovne okoliščine

IV. Nagrada

67. Opredeli in obravnavaj oddelčenje.

Oddelčenje je združevanje delovnih mest v manjše enote, oddelke. Pri tem se uporabljajo **sodila**: združevanje tistih delokrogov, ki skupaj predstavljajo zaokrožen del poslovnega

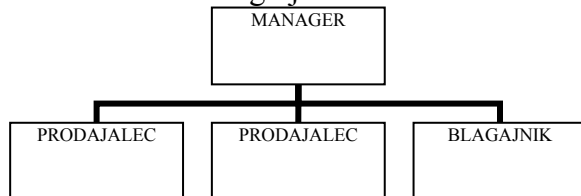
procesa; združevanje delokrogov, ki se nanašajo na določen objekt(proizvod) ali območje; združevanje tistih delovnih mest, ki se nahajajo v skupnem prostoru; združevanje podobnih delovnih nalog(sekundarnih). Za oddelek se določi ustrezen delen cilj poslovnega procesa, ki oddelek povezuje s ciljem celote in ima določeno samostojnost. Število delovnih mest je povezano z možnostjo njihovega usklajevanja, zato govorimo o oddelkih, pododdelkih, sektorjih, področjih in službah.

68. Opredeli org. oblike ali strukture podjetja. Katere oblike njihovega grafičnega prikazovanja poznaš?

Organizacijske oblike podjetij so odvisne od situacijskih spremenljivk in pomeni določeno prednost ali pomanjkljivost. V grafičnem smislu se uporablja **hierarhično, navpično prikazovanje**, ki je najbolj pogosto, redkeje pa se uporablja **vodoravno prikazovanje** in **prikazovanje s koncentričnimi krogi**.

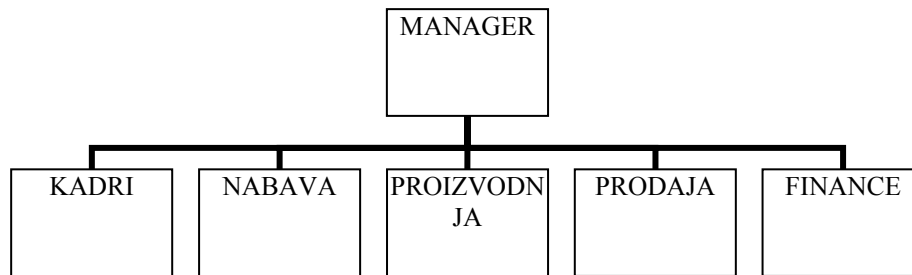
69. Obravnaj enostavno org. obliko.

Enostavna org. struktura je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager in glavni podjetnik obenem, ki opravlja tudi posamezne poslovne funkcije. **Prednosti** so, da so odgovornosti jasne, reagiranje hitro in stroški vzdrževanja strukture nizki. Struktura ni formalizirana in komuniciranje poteka pretežno ustno. **Slabost** je velika odvisnost od managerja.



70. Opiši značilnosti poslovno-funkcijske org. oblike, prikaži njene značilnosti, prednosti in slabosti.

Za **poslovno-funkcijsko org. strukturo** je značilna delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Uporablja se za mala in srednje velika podjetja, kjer je okolje stabilno in ne preveč kompleksno in kjer je tehnologija pretežno rutinska. Ustreza zlasti proizvodnji ene skupine proizvodov s strategijo količinske in tržne rasti. **Prednosti** so prostorska, organizacijska in delovna zaokrožitev posameznih delovnih področij na podlagi poslovno-funkcijske specializacije, ki omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu; oblikovanje enotnosti nastopanja navzven, kjer potekajo posamezne povezave z okoljem za različne organizacijske enote z enega mesta; intenziven razvoj posameznih funkcij zaradi koncentracije znanja; zelo veliko izkoriščanje zmogljivosti, ker posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje. **Slabosti** pa so nepreglednost in oteženost koordinacije pri nadaljnji diverzifikaciji; nepovezanost med funkcijami, kjer je nevarnost samozadostnosti in razvijanja mimo potreb podjetja; potreba po veliki medsebojni usklajenosti za izvedbo skupne naloge, ki posega na več poslovnih funkcijskih področij, kjer se časovna izvedba prilagaja potrebam in zahtevam poslovno-funkcijskega področja in ne podjetju kot celoti.

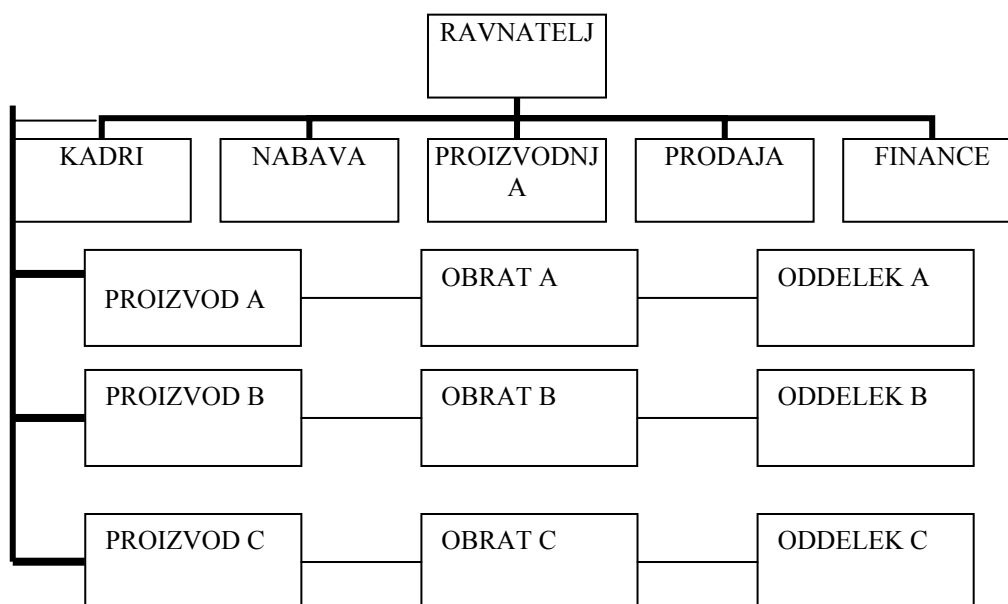


71. Prikaži spreminjanje organizacije ob prehajanju podjetja iz ene skupine v več različnih skupin proizvodov.

Prehodne oblike so linijsko-štabna org. oblika, kolegijski način vodenja in uvedba produktnih vodij. Štabne enote se oblikujejo kot pomoč in razbremenitev vodstvenih delovnih mest in je za njih značilno, da ne sprejemajo odločitev, ne delegirajo nalog v linijskem sistemu, načelno so lahko povezani z vsako hierarhično ravno, naloge so usmerjene predvsem v strokovno obdelavo posameznega primera in velika strokovna specializacija.

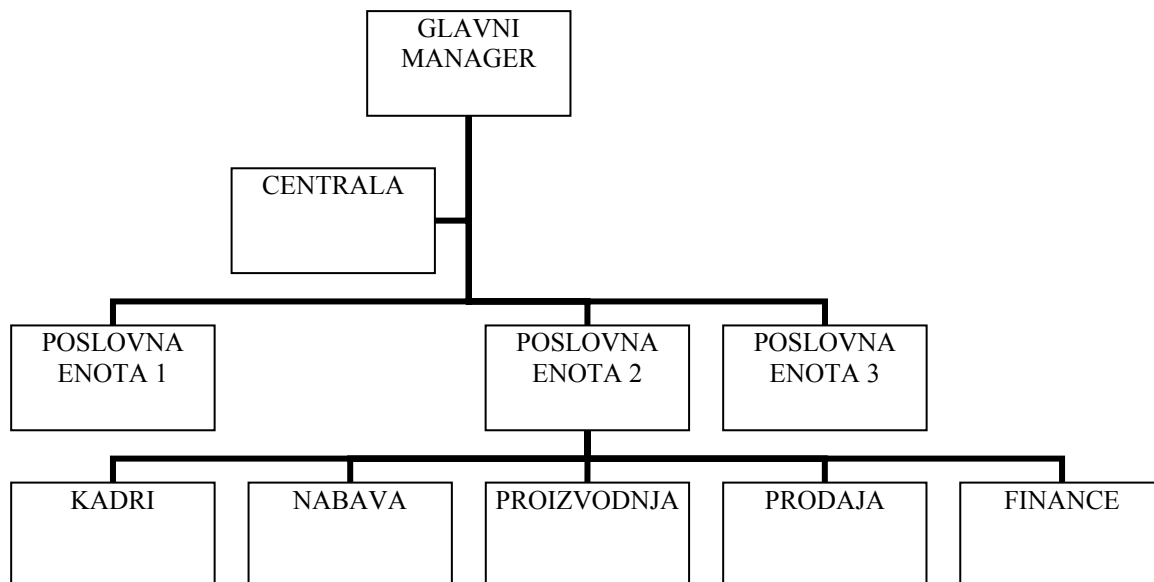
72. Obravnaj produktno-matrično org. obliko, njene značilnosti, prednosti in slabosti.

Širjenje proizvodnje na več med seboj različnih skupin proizvodov, ki zahtevajo različno proizvodnjo ali prodajo povzroči členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov znotraj že obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov. **Značilnost** produktno-matrične strukture je v dvojni odgovornosti posameznih oddelkov tako poslovno-funkcijskemu managerju kot produktnemu managerju. **Prednost** je, da je produktni manager v matrični org. obliki povezan z vsemi poslovno-funkcijskimi področji prek nalog in ciljev. **Pomanjkljivost** je v obsežni koordinaciji in povezovanju med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji po skupinah proizvodov ter s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog. Struktura je primerna v nerutinski tehnologiji s precej povezavami med poslovnimi funkcijami in proizvodi, v okolju z visoko negotovostjo, v srednje velikih podjetjih z nekaj skupinami proizvodov ali storitev.



73. Obravnavaj značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti decentralizirane org. strukture.

Značilnosti decentralizirane org. oblike so: osnovna členitev podjetja na poslovne enote na podlagi proizvoda ali trga, kjer prva raven usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije; decentralizacija odločanja, saj so poslovne enote samostojne vsaj v operativnem pogledu. **Prednosti** te oblike so v hitrejšem iskanju in ocenjevanju tržnega položaja podjetja; hitrejša odzivanja na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci in hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. **Slabosti** pa so v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih organizacijskih enot pri prizadevanju za doseg skupnega cilja, kjer vodje poslovnih enot pogosto postavijo v ospredje kratkoročne interese enote in zanemarjajo dolgoročno razvojno vizijo podjetja; tudi notranja nepovezanost med enotami, ki zmanjša možnost za koncentracijo in oblikovanje ustrezne kritične mase na poslovno-funkcijskih področjih. Struktura je prisotna pri večjih in velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi, prikladna je pri horizontalni diverzifikaciji programov, vendar ne pri vertikalni.



74. Opredeži projekt in obravnavaj ravnanje projekta.

Projekti so enkratne dejavnosti sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti. Projektna struktura je org. struktura enega samega projekta, ki predstavlja začasen oddelek, ki se po končanem projektu razpusti. **Projektni management** sestoji iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole. **Izdelava plana** se začne z opredelitvijo projekta, njegovega namena in vsebine, sledi členitev projekta na aktivnosti, ki se jih opredeli glede na trajanje in povezanost, z mrežnim časovnim diagramom pa prikažemo kritične aktivnosti. **Kontrola** projekta se nanaša na trajanje aktivnosti, roke, zaposlene, sredstva in stroške, kjer se ugotavljajo odstopanja izvedbe od plana in z ukrepanjem teži k uresničitvi plana. **Organiziranje projekta** pomeni določanje odgovornih skupin in oseb za projekt in za njegove aktivnosti ter odnose med njimi. Odgovorni sta dve skupini **usmerjevalna**, ki usmerja projekt, daje ključne odločitve in kontrolira delo izvedbene skupine in **izvedbena**, ki jo vodi projektni manager. **Vodenje** je značilno za time in se razlikuje od klasičnega.

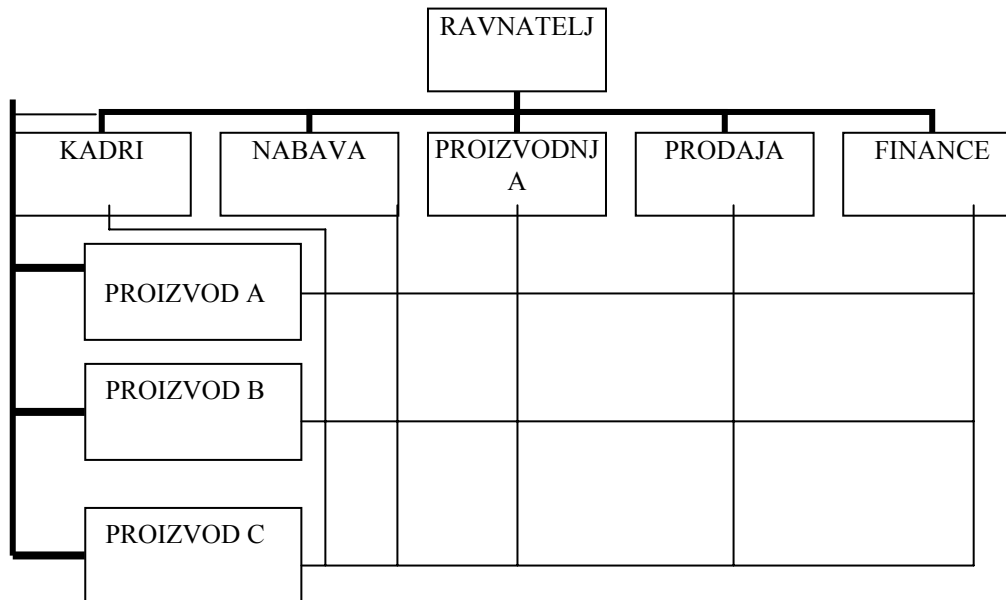
75. Obravnavaj čisto projektno org..

Projektna struktura je org. struktura enega samega projekta, ki predstavlja začasen oddelek, ki se po končanem projektu razpusti. **Projektni management** sestoji iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole. **Izdelava plana** se začne z opredelitvijo projekta, njegovega namena in

vsebine, sledi členitev projekta na aktivnosti, ki se jih opredeli glede na trajanje in povezanost, z mrežnim časovnim diagramom pa prikažemo kritične aktivnosti. **Kontrola** projekta se nanaša na trajanje aktivnosti, roke, zaposlene, sredstva in stroške, kjer se ugotavljajo odstopanja izvedbe od plana in z ukrepanjem teži k uresničitvi plana. **Organiziranje projekta** pomeni določanje odgovornih skupin in oseb za projekt in za njegove aktivnosti ter odnose med njimi. Odgovorni sta dve skupini **usmerjevalna**, ki usmerja projekt, daje ključne odločitve in kontrolira delo izvedbene skupine in **izvedbena**, ki jo vodi projektni manager. **Vodenje** je značilno za time in se razlikuje od klasičnega.

76. Obravnavaj projektno-matrično org., njene značilnosti, prednosti in slabosti.

Projektno-matrična org. oblika je podobna produktno-matrični obliki, razlika je v stalnosti proizvodnih enot, kjer gre za operativno usklajevanje, projekti pa so začasni in občasni, kjer gre za usklajevanje strokovnih, enkratnih del. **Značilnost** projektno-matrične strukture je v dvojni odgovornosti posameznih oddelkov tako poslovno-funkcijskemu managerju kot projektnemu managerju. **Prednost** je, da pri izvedbi določenih nalog združuje vse strokovnjake iz različnih poslovno-funkcijskih področij in utemeljuje in vzpostavlja interdisciplinarne povezave. **Pomanjkljivost** je v dvojnemu sistemu vodenja in odgovornosti.



77. Obravnavaj še druge org. strukture, zlasti omrežja.

Poznamo še **hibridno ali konglomeratno org. strukturo**, ki jo zasledimo v velikih sestavljenih podjetjih, kjer so poslovne funkcije organizirane po poslovnih enotah, nekatere pa ostanejo centralizirane. **Sektorska struktura** povezuje poslovne enote in tiste poslovne funkcije, ki so v enotah najpomembnejše. **Mreža podjetij** nastane, ko se podjetje nasloni na nekatere ključne prednosti, ostale pa da v zunanje izvajanje(outsourcing). Z dogovarjanjem nastajajo povezave s podjetji, ki delujejo na specifičnem področju, kjer razvijajo prednost.

78. Opredeli in obravnavaj strateške poslovne enote.

SPE nastopa kot organizacijska osnova strateškega planiranja in s tem usmerjanja razvoja podjetja, je relativno samostojni produktno-tržni del celotnega proizvodnega programa sestavljenega podjetja s svojimi cilji in poslovno strategijo. SPE ima opredeljen svoj proizvod ali storite, ima nedvoumno opredeljeno konkurenco na trgu, ima možnost in sposobnost za oblikovanje tržnih prednosti z definiranimi cilji, strategijo in akcijskim načrtom za doseg teh

prednosti, ima relativno samostojnost in je zanjo možno nedvoumno ugotavljati poslovne rezultate in odgovornost za ustvarjeni rezultat. Ko SPE obsega obstoječo org. enoto, je vključitev SPE preprosta, saj mora manager poslovne enote poleg rednih nalog oblikovati in uresničiti tudi strategijo za SPE in celotno org. enoto. Ko pa SPE obsega dve ali več org. enot, se vključitev SPE v obstoječi poslovni sistem zaplete, vodenje poslovne enote se prepusti managerju, oblikovanje strateškega načrta pa se naloži drugim. Delitev nalog in odgovornosti med managerji in drugimi poteka po razmejitvi delovnih področij med operativnimi in strateškimi nalogami. Ta dvojna org. struktura se s tem pretvori v matrično, kjer je projekt priprava strateškega plana.

79. Obravnavaj fleksibilnost org. strukture.

Fleksibilnost ali prilagodljivost je eden od pogojev za uspešno in učinkovito podjetje, ki se nahaja v spreminjajočem se okolju. Povezana je z delovnimi nalogami, hierarhično ravno, medsebojnim usklajevanjem in organizacijskim modelom. Fleksibilno oblikovanje delovnega mesta pomeni splošno opredelitev nalog potrebnih za doseganje ciljev tega delovnega mesta s čim večjo stopnjo samostojnosti. S tem ustvarimo prostor za samostojnost in pospešimo vključevanje novih nalog in s tem prilagodljivost nepredvidenim novim zahtevam. Fleksibilnost org. strukture dosežemo z oblikovanjem tržno usmerjenih poslovnih enot, z uvajanjem timskega načina dela in oblikovanjem projektih skupin. **Timi** so delovne skupine strokovnjakov različnih profilov, ki rešujejo posamezne probleme. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja problemov ali izvajanja nalog.

80. Obravnavaj tehnike opazovanja in tehnike diagnosticiranja organizacije.

Tehnike opazovanja ugotavljajo problemska stanja, s **tehniko diagnosticiranja** pa iščemo vzroke odstopanj.

81. Opredeli in obravnavaj opazovanje organizacije. Kako zmanjšamo subjektivnost informacij?

Opazovanje ali poizvedovanje je pridobivanje informacij o obravnavanem predmetu oz. področju organizacije, ki jih pridobimo v večji meri iz obstoječega stanja, pri planiranju organizacije-novi organizaciji pa pridobivamo tudi druge informacije o podobnih primerih, o vplivanju situacijskih spremenljivk in zaželenem stanju. **Subjektivnost** izhaja iz kompleksnosti organizacije, omejitev v uporabi tehnik in subjektivnega vpliva dajalcev informacij. Subjektivnost zmanjšamo z informiranjem o ciljnih zbiranju informacij, z vključitvijo prizadetih v kasnejše oblikovanje rešitev in z izgraditvijo ustreznih odnosov z dajalci informacij.

82. Navedi nekatere organizacijske dokumente in opiši kaj vključujejo.

Dokumenti za študijo so statut, organigrami, opisi položajev, grafikoni odgovornosti, opisi procesov, prostorski plani, pravilniki in poslovniki. Pogosto opisujejo zamišljeno ali zaželeno stanje in ne dejanskega,

83. Obravnavaj tehniko intervjuja. Kdaj bi ga uporabili in kako bi se pripravili na intervju? Na kaj moramo paziti pri postavljanju vprašanj in beleženju odgovorov?

Pri **intervjuju** je spraševalec ponavadi organizator razgovora in pozna namen ter cilj razgovora. Sestoji iz **uvodne faze** (seznanitev, opredelitev namena in cilja intervjuja, ustvarjanje prijetnega vzdušja in preprečiti zunanje motnje), **informacijske faze** (vprašanja in odgovori) in **zaključne faze** (zahvala, prijazne opombe in ustvarjanje vzdušja za kasnejše razgovore). Glede na **pripravo** ločimo 3 vrste intervjuja: **standardni intervju**, kjer sta vrstni

red in vsebina vprašanj znana vnaprej, kar je prednost za spraševanje več oseb, ker so odgovori primerljivi; **polstandardni intervju**, kjer je vrstni red in vsebina vprašanj le približno določena in glede na dobljene odgovore sproti prilagajamo vrstni red in vsebino vprašanj; in **nestandardni intervju**, kjer spraševalec sproti razvija vprašanja. Glede vprašanj moramo paziti, da niso zavajajoča ali sugestivna, temveč jasna in razumljiva. Vprašanja so lahko **odprtega tipa**, ki spodbujajo daljše odgovore in sprašujemo po mnenju. **Zaprta tip** vprašanj zahteva ozek odgovor in sprašuje po točno določenih podatkih oz. dejstvih. Intervju ne sme biti prehitel in ne prepočasen, začnemo z lažjimi vprašanji, pred intervjujem poskušamo pridobiti informacije, da lahko intervju skrajšamo, ga usmerjamo ali pa uporabljamo kot kontrolne informacije, od bolj splošnih vprašanj prehajamo na bolj specifična. **Beleženje** odgovorov pogosto odvrne pozornost od spraševanja in da občutek nelagodnosti spraševanemu. Če ne beležimo, pa lahko pozabimo vsebino, v nobenem primeru pa ne smemo skrivati beleženja.

84. Obravnavaj tehniko vprašalnika in ga primerjaj z intervjujem. Kaj je statistična obdelava vprašalnika?

Pridobivanje informacij z **vprašalniki** je podobno standardiziranim intervjujem z zaprtim tipom vprašanj. Osebni vpliv spraševalca ni možen, prav tako ne pomoč ali podpora pri nejasnosti vprašanj. Pogosto so dane trditve in je omogočena kontinuiranost (do kakšne mere se anketiranec strinja s trditvijo). Vprašanja morajo biti pregledna, urejena, med seboj ločena in prikladna za kasnejšo **statistično obdelavo z računalnikom** (odgovore na vprašanja se statistično analizira, tako da se lahko primerjajo v času in prostoru).

85. Opiši Likertov pristop k proučevanju vodenja in opiši rezultate.

Likertov model vodenja je obsežnejši vprašalnik s katerim se sprašuje po značilnostih kot so vodstveni tip, motiviranje, komuniciranje, sodelovanje, odločanje, postavljanje ciljev, oblikovanje delovnih skupin, kontroliranje, izvajanje in usposabljanje. Za vsako od področij je Likert sestavil vprašalnik, kjer so bili odgovori postavljeni na kontinuirani skali z 20-imi možnostmi. Odgovore je grupiral v 4 skupine glede na število točk: **skupina 1** je kazala značilnosti hierarhičnega izkoriščevalsko avtoritativnega sistema; **skupina 2** je bila dobronameren avtoritativni sistem; **skupina 3** je predstavljala participativno svetovalen sistem; **skupina 4** pa skupinsko participativen sistem. Prva dva modela vodita k bolj individualnemu delu, nižje zastavljenim ciljem, večjim konfliktom, manjši medsebojni pomoči, občutenju večjega pritiska in nižji motiviranosti zaposlenih. Druga dva modela pa ravno obratno in vodita k večji prodaji, nižjim stroškom, višji kakovosti in večjemu dobičku.

86. Obravnavaj zapisovanje lastnega dela na enem delovnem mestu in v spremljanju proizvoda v procesu.

Pri **zapisovanju ali spremljanju lastnega dela** želimo izvedeti kakšne delovne naloge dejansko opravljajo zaposleni, kakšno je trajanje in zaporedje nalog in zasedenost zaposlenega. Glavna razlika od spraševanja je v tem, da odgovori pri spraševanju temeljijo na spominu in ocenah, pri spremljanju pa zapisujemo dejansko dogajanje in dejstva. Poteka kot dnevno zapisovanje dejavnosti ali pa s pomočjo tekočih, spremnih listov. Zaposleni zapisuje določene delovne naloge povezane s predmetom, čas-rok izvedbe ali pa trajanje delovne naloge in tudi količino proizvodov in storitev. Zapisovanje je lahko **nekronološko**, kjer delovne naloge navedemo in podamo njihovo skupno trajanje, s tem vidimo časovno strukturo dela, je enostavnejše in preglednejše in ustreza v primerih, ko zaporedje opravljanja delovnih nalog ni pomembno. **Kronološki pristop** pa prikazuje delovne naloge na časovni skali, kjer zaposleni vpiše začetek in konec naloge ali pa intervale trajanja. Pri **spremljanju predmeta** pa sodeluje v procesu vrsta ljudi, zato na list (delovni nalog), ki spremlja predmet, vsak zapiše

dejavnosti, ki jih je opravil, pri kronološkem pristopu tudi roke, pri nekronološkem pa le trajanje dela. Če se predmet med procesom razdeli, se prav tako razdeli spremljajoči list, kjer pa mora biti vidna povezava z osnovnim listom.

87. Obravnavaj(neposredno) opazovanje organizacije.

Opazovanje pomeni spoznavanje predmeta z vsemi čutili, v analizi organizacije predvsem z gledanjem in poslušanjem, in je dopolnilna metoda ostalim tehnikam zaradi subjektivnih vplivov. Opazovanje je lahko: *neposredno* (takoj ob nastopu dogodka) in *posredno* (opazujemo posledice), *sistematično* (natančno in vnaprej določen predmet, čas in trajanje) in *nesistematično* (brez posebnega namena ali naivno opazovanje), *odkrito* (opazovanca se obvesti o tem) in *prikrito* (opazovanca se ne obvesti), *aktivno* (opazovanec sodeluje in razlaga določene naloge in vedenje) in *pasivno* (opazovanec ne sodeluje).

88. Obravnavaj tehnike ugotavljanja problemov v organizaciji.

Tehnike diagnosticiranja so: **večdimenzionalno opisovanje problemov in preverjanje hipotez**, kjer si postavljamo 4 temeljna vprašanja: za kakšno odstopanje gre, kje smo ga opazili; kje prihaja do odstopanj; kdaj prihaja do odstopanja in kdaj ga opazimo; kako veliko je odstopanje. **Katalogi pomanjkljivosti** iščejo samo dejansko prisotne vzroke in ne vse, sprašujemo kaj je cilj posamezne dejavnosti in v kolikšni meri je bil posamezen cilj dosežen. **Sistematiziranje vzrokov** v treh korakih, najprej iščemo vzroke v okolju, zatem v povezavah podjetja z okoljem in nazadnje v sami organizaciji podjetja. **Matrike preverjanja** so tabelarni prikaz odstopanj in njihovih možnih vzrokov. **Katalogi vprašanj** so zbirke vprašalnikov s katerimi sprašujemo po ustreznosti ureditve področij v organizaciji in ugotavljamo kritična mesta. **ABC analiza** omogoča osredotočenja na najpomembnejše dele v poslovanju, ki predstavljajo velike količine ali vrednosti. **Vrednostna analiza** primerja funkcije proizvoda ali delovanja podjetja s stroški potrebnimi za to funkcijo, kjer ugotavlja potrebnost posameznih funkcij in nepotrebne ukinja, zatem pa išče najcenejše možnosti za ustrezno opravljanje funkcije. **Vrednostna analiza režijskih stroškov** poteka kot analiza vrednosti a le za dejavnosti režijskih oddelkov in funkcij ter potrebnih stroškov. **Tehnike za večjo izrabo ustvarjalnosti** so različne tehnike, ki spodbujajo iskanje problemov in zamisli za reševanje.

89. Obravnavaj ureditev organizacije, opredeli org. predpise in prikaži nekaj pomembnejših org. dokumentov.

Zaradi urejenosti poslovanja in poenotenja v okviru podjetja, je potrebno vse bistvene organizacijske dogovore zapisati in jih posredovati vsem, ki se morajo po njih ravnati. Dokumenti, ki urejajo organizacijo podjetja so: **statut**, ki ureja temeljne ekonomske in organizacijske odnose v podjetju (določitev zadolžitve, odgovornosti in avtoritete), s **pravilniki** urejamo posamezna področja, ki se nanašajo na org. strukture in procese (opisi delokrogov-delovnih mest, določitev org. strukture, pravilniki o planiranju, kontroliranju...), **poslovniki** pa podrobneje določajo način delovanja posameznih organov (kdo sklicuje seje, vodenje sej, način sklepanja). Organizacijo upravljanja pa veliki meri določa že zakon o gospodarskih družbah-ZGD.

90. Prikaži vrste org. dokumentov.

Vrste org. predpisov delimo glede na trajanje na *predpise za določen čas* in *predpise za nedoločen čas*, kjer prvi veljajo le začasno do zaključka projekta, drugi pa veljajo toliko časa, dokler niso zahtevane spremembe. Druga členitev je *vezana na veljavnost za celotno podjetje ali le za njegove dele*.

91. Prikaži postopek izdelave predpisov.

Pobudo za predpis dajo praviloma upravljavci in ravnalci v podjetju, po sprejeti pobudi organizacijski oddelek **preverja smiselnost in potrebnost predpisa** in pristopi k njegovi pripravi. V **pripravi** sodelujejo vse strani, ki so v predpis ali njegovo izvajanje vključene, org. oddelek pridobi njihova mnenja in pripravi predlog predpisa, ki ga da v razpravo. Dopolnjen predlog da v **sprejem** ustreznim organom, ki ga lahko tudi sami dopolnijo in po končnih dopolnitvah sprejmejo. **Predpis začne veljati** s predvidenim datumom ali v določenem času po sprejetju predpisa. Pogosto so vsi predpisi zbrani v **organizacijskem priročniku**, ki mora vsebovati **organizacijski del**, ki govori o sestavi priročnika in o pripravljanju predpisov, **predpise o poslovnih politiki podjetja, predpise o strukturah, predpise o procesih in drugo**(šifranti).

92. Obravnaj vsebino predpisa in prikaži konkreten predpis.

Natisnjen je na obrazcu z zaščitnim znakom podjetja, strani so tekoče oštevilčene z navedbo števila vseh strani, naveden je datum izdaje in datum veljave ter kateri predpis nadomešča, na robu predpisa so pogosto navedeni oddelki, ki se jih predpis tiče. V vsebinskem delu je najprej naveden **namen** predpisa, ki pove zakaj je predpis pripravljen, sledi **cilj**, ki pove kaj bo v predpisu prikazano, **proces delovanja in ali zadolžitve posameznih oddelkov**, na koncu pa še **prehodne in končne določbe**.

93. Opredeli spreminjanje in inoviranje. Obravnaj notranje in zunanje razloge spreminjanja organizacije.

Inoviranje pomeni prvo uporabo novih zamisli v podjetju, ki še niso bile uporabljene nikjer drugje. **Spreminjanje** je oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe, torej prva uporaba novih zamisli, ki pa so že bile razvite in uporabljene v drugih podjetjih. **Zunanji razlogi** spreminjanja so **konkurenca**(prizadevanja za učinkovitost, kakovost, fleksibilnost in inovativnost), **gospodarske in politične unije**(globalizacija delovanja), **raznolika delovna sila** iz celega sveta, **demografska struktura**(razlike med spoloma izginjajo, vse več starejšega prebivalstva), **moralne norme**(vse večje zahteve po družbeno odgovornem in poštenem delovanju) in **tehnološke spremembe**. **Notranji razlogi** pa so **prenova**(reinženiring), **ploska org. struktura in omrežja, programi oblikovanja kakovosti, nove tehnologije in proizvodi, združevanje podjetij, globalni timi in kulturne spremembe**.

94. Prikaži ovire spreminjanja na ravni podjetja, v oddelkih in pri posameznikih.

Na ravni podjetja so glavne ovire boj za oblast oz. moč(bojazen pred izgubo moči), konflikti med poslovnimi funkcijami(funkcije so usmerjene k doseganju svojih ciljev, ki pa praviloma nasprotujejo), mehanistična org. struktura(izvedba sprememb je počasna in manj zaželeno, saj zmanjšujejo učinkovitost na začetku) in kultura podjetja(vrednote so stalne in jih je težko spreminjati). V **okviru oddelkov** so ovire kultura oddelkov, prevelika kohezivnost ali povezanost članov v skupini in prevelika pripadnost skupini. **Na ravni posameznika** pa ovire predstavlja negotovost vplivanja sprememb, gledanje na njih kratkoročno in iz povsem individualnega vidika, nesporazumi, omejena sredstva(omejeno število delovnih mest) in navade ljudi.

95. Obravnaj proces spreminjanja.

Proces spreminjanja in inoviranja teče enako v naslednjih fazah: ugotovitev problemskega stanja ali zunanjih vplivov, ki bi to stanje povzročili; iskanje, diagnoza vzrokov dejanskega ali potencialnega problemskega stanja; določitev zaželenega stanja(ki bo razrešilo ali preprečilo

probleme); določitev poti ali načina doseganja zaželenega stanja(strategije ali taktike za razrešitev problemov); izvedba spremembe(okrepitev prizadevanj za spremembe-nagrajevanje za sprejem); ocena, kontrola izvedenega in posledic(potrebe po izboljšavah ali manjših spremembah); zamrznitev novega stanja(formalizacija).

96. Obravnava značilnosti spreminjanja tehnologije, proizvodov, organizacije in zaposlenih.

Tehnološke spremembe so spremembe v poslovnih procesih, pogosto v proizvodnji. Ločiti je treba dva procesa in sicer iskanje, oblikovanje in določanje spremenjene tehnologije(najbolj ustreza organska org z decentralizacijo in samostojnostjo zaposlenih) ter izvedbo nove tehnologije v podjetju(ustreza mehanistična org.). Najbolj pogoste rešitve za org, ki ustreza ustvarjalnosti in izvedbi so obrnjene ali preklopljene strukture, ustvarjalni in izvedbeni oddelki, podjetniški timi in notranje podjetništvo. **Spremembe izdelkov in storitev** so močno odvisne od uporabnikov. Ključni oddelki so oddelek R&R, oddelek za trženje in oddelek proizvodnje, ki morajo biti tesno povezani med seboj, da se proizvod uspešno uvede, saj po **krivulji smrtnosti izdelkov** preživi le majhen del začetnih zamisli za novosti(57% idej doživi tehnično rešitev, 31% jih pride na trg, 12% je tržno uspešnih). **Spremembe organizacije** so zmanjševanje ravnalnih ravni v podjetju, decentralizacija odločanja, vodoravne strukture in timi, uvajanje ravnalnih informacijskih sistemov, outsourcing, povezovanje strategij in organizacije(projekti). **Dvojnostni način** primerja organizacijske in tehnične spremembe in pravi, da so org. spremembe manj pogoste in potekajo drugače in je po spremembah višja kot tehnična raven. Lažje je take spremembe izvajati v mehanistični org., ker spreminjanje poteka od zgoraj navzdol. **Spreminjanje zaposlenih** se veže na njihove sposobnosti, znanje, vedenje in vrednote. Govorimo o ugotavljanju in razvijanju človekovih zmožnosti(HRM).

97. Prikaži in obravnava ukrepe za zmanjševanje odpora proti spremembam.

Ukrepi so **obveščanje**(o nameravani spremembi, vzrokih zanjo in posledicah), **pomoč**(izobraževanje za nova znanja in načine dela, psihologi in svetovalci), **vklučevanje zaposlenih v spremembe**(dana jim je večja moč in samostojnost za iskanje ustreznih izboljšav, nagrajevanje in vključevanjem v sheme), **dogovarjanje in sklepanje kompromisov**(razreševanje konfliktov), **uporaba politike**(za spremembe, kjer ni možno racionalno doseči spremembe) in **prisila**(kot zadnji izhod so grožnje z odpustitvijo, znižanjem plače).

98. Obravnava tehnike za spodbujanje sprememb.

Sensitivity treningi(občutljivosti) so intenzivna oblika svetovanja izvajana v skupini. Člani skupine povedo svoje zaznavanje drugih, sebe in dogajanja. **Svetovanje v procesu dela** pomeni sodelovanje strokovnjaka z ravnateljem, opazuje njegovo sodelovanje s člani in mu pri tem svetuje in opozarja na napake v vedenju. **Tehnika graditve tima** je usmerjena v izboljšanje odnosov med člani timov pri čemer strokovnjak opazuje delovanje tima, opozarja člane na posamezne aktivnosti in vedenje ter predlaga ustrezne rešitve. Tehnika zrcaljenja se nanaša na izboljševanje sodelovanja med različnimi timi in oddelki, kjer strokovnjak iz posameznih razgovorov s člani spozna probleme in različno zaznavanje v medsebojnih odnosih in organizira srečanje obeh skupin, ki si povesta svoje gledanje na medsebojne odnose on možne izboljšava. **Soočenje** je tehnika h kateri podjetje pristopi za spreminjanje celotnega podjetja. Na sestanku ravnalcev srednje in višje ravni člani razpravljajo o problemih v podjetjih in jih navedejo v spisku. Nato oblikujejo manjše skupine, ki skuša vsaka zase določiti prednostno listo problemov.

99. Navedi evlucijske in revolucijske spremembe in jih podrobneje obravnava.

Evolucijske spremembe so postopne in predstavljajo neprestano izboljševanje v zaposlovanju, dopolnjujejo obstoječe stanje in težijo k učinkovitosti. Ena izmed njih je **teorija tehnične in družbene** povezanosti, ki meni, da morajo biti tehnične spremembe povezane z ustreznimi spremembami v odnosih med ljudmi. Druga je **celovito ravnanje kakovosti** (TQM), ki pomeni neprestano prizadevanje po spreminjanju, ki bo vodilo k vse večji kakovosti proizvodov in storitev s pomočjo krožkov kakovosti (timi zaposlenih, ki redno iščejo nove poti za izboljšanje poslovanja). Pogosto ta ukrep ne uspe, ker se podcenjuje pripravljenost zaposlenih za spremembe, rezultati se pokažejo v majhnih korakih in dolgoročno ter uvajanje se izrodi v velik obseg administrativnega dela. **Revolucionarne** pa so pogosto hitre, slabše predvidljive, velike in zahtevajo veliko spremembo v vrednotah. Tu pa je en pristop **prenova procesov**, kjer se ugotavlja procese, ki pripeljejo do proizvodov, se jih smiselno razčleni in smotrno oblikuje, nepotrebne pa opusti. Torej je to temeljito spreminjanje in preoblikovanje poslovnih procesov za doseg dramatičnih izboljšav na kritičnih in pomembnih področjih kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost. Prestrukturiranje pa je ukinjanje in postavljanje oddelkov, zmanjševanje organizacijskih ravni in spreminjanje hierarhije v timsko delo. Te spremembe še pogosteje naletijo na odpore, saj so povezane z vplivanjem na zaposlene.

100. Opredeli kulturo združbe in jo primerjaj z osebnostjo človeka in kulturo naroda.

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. **Kulturo naroda** so povezovali s kulturo združbe na primeru japonskega gospodarskega čudeža ob koncu 70. let, ko so številni znanstveniki poskušalo odkriti vzroke za nezadržan vzpon japonskega gospodarstva in so se usmerili v proučevanje in povezovanje zunanjega kulturnega okolja z notranjo org. kulturo (samokontrola, timsko delo, zvestoba, senioriteta). **Vrednote posameznika** so prišle v ospredje, ko so ravnatelji ugotovili, da ne morejo več motivirati podrejenih s klasičnimi pristopi, zato so iskali odgovore kako pritegniti zaposlene, da se identificirajo s cilji podjetja in bi tako dosegali boljše rezultate.

101. Prikaži kako kultura nastaja.

Kultura nastaja več let in se ne more spremeniti čez noč. Največji vpliv na njen nastanek ima vplivna skupina, ki org. kulturo oblikuje, in je ponavadi vrh podjetja. Management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo oblikuje org. kulturo in ima na voljo številne mehanizme (kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje) s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja kulture v združbi. Kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci in člani podjetja, torej je kultura proizvod vseh zaposlenih.

102. Razmisli o vplivanju situacijskih spremenljivk na kulturo in oblikovanje različnih vrst kulture.

103. Obravnavaj različne tipologije kulture.

Prvo tipologijo je razvil Ansoff in razlikuje 5 različnih tipov org. kultur: **Stabilni tip kulture** ima člane podjetja introvertirane, usmerjene v preteklost in imajo velik odpor za spremembe (status quo), **reaktivni tip** je ravno tako introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah, **anticipativna kultura** ima introvertirane in navzven usmerjene člane podjetja, ki sprejmejo tveganje le ob polnem zaupanju-poudarjajo planiranje, **eksploativni tip** ima člane usmerjene navzven in nenehno iščejo spremembe, s katerimi želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti **in usklajevalni tip kulture** pa ima navzven usmerjene člane, ki želijo prihodnost pričakati

pripravljene ali jo sami oblikovati. **Drugo tipologijo** je oblikoval Handy, Harrison pa jo je dopolnil. Razlikuje **kulturo moči**, kjer vodilni delavci ne trpijo nobene opozicije in težijo k obvladovanju okolice (prednost je uspešno odzivanje na spremembe, slabost pa ranljivost, ko podjetje postaja večje), **kulturo vlog**, kjer je podjetje usmerjeno k racionalnemu obnašanju in temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti, kjer sta hierarhija in status zelo poudarjena (prednost je reševanje konfliktov s pomočjo postavljenih pravil in uspešno deluje v stabilnem okolju, slabost pa počasno zaznavanje sprememb), **kulturo nalog**, kjer je največja vrednota podjetja doseganje postavljenih ciljev, moč temelji na strokovnem znanju (prednost je hitro odzivanje na izzive okolja, slabost pa zamenjava posameznikov, ki ne morejo izpolniti svoje naloge) in **kulturo osebnosti**, ki zadovoljuje potrebe članov podjetja, vpliv avtoritete je minimalen, pri odločanju pa se uporablja metoda soglasja (prednost je v visoki stopnji motiviranosti članov, slabost pa majhen vpliv vodilnih oseb). **Tretjo tipologijo** sta razvila Deal in Kennedy in temelji na dveh merilih, tveganju in hitrosti povratnih informacij.

majhno tveganje

veliko tveganje

hitre povratne informacije

<p>PRODAJNA KULTURA Tveganje je majhno in povratna informacija hitra, značilnost je pragmatičnost, hitre odločitve, timsko delo in pripadnost podjetju. Pomanjkljivost je količina v škodo kakovosti.</p>	<p>ŠPEKULACIJSKA KULTURA Tveganje je veliko in povratna informacija hitra, značilnost je hiter zaslužek, hitrost in konkurenčna kreativnost sta bolj cenjeni kot potrpežljivost in preudarnost.</p>
<p>PROCESNA KULTURA Tveganje je majhno in povratna informacija počasna, značilna za upravne službe, administracijo in velika podjetja, v ospredju je način opravljanja naloge in ne rezultat. Člani so previdni, malenkostni in prilagodljivi, odločitve se pripravljajo natančno in počasi.</p>	<p>SISTEMSKA KULTURA Tveganje je veliko in povratna informacija počasna, odločitve se sprejemajo na vrhu, poudarek je na izkušnjah. Veliko tveganje lahko življenjsko ogroža celotno podjetje.</p>

počasne povratne informacije

Podjetniška kultura je značilna za karizmatične osebnosti, ki imajo navzven usmerjene vrednote, ki se z razvojem razvije v **strateško-poslovno**. Karizmatična osebnost, ki ima navznoter obrnjene vrednote so osnova za **elitistično kulturo**, ki lahko s tradicijo postane **šovinistična**.

104. Prikaži proces spreminjanja kulture.

Proces se sestoji iz 3 faz in sicer iz **analize**, ki je prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe org. kulture, sledi **vrednotenje**, ki primerja obstoječe org. kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in drugimi situacijskimi spremenljivkami, in na koncu še **vpeljava nove kulture**, kjer želimo utrditi org. kulturo v skladu s strategijo podjetja in org. strukturo.

105. Obravnavaj ugotavljanje obstoječe kulture.

Analiza kulture podjetja ugotavlja in spoznava značilnosti kulture podjetja glede na različne dejavnike. Želimo ugotoviti stopnjo homogenosti doseženih rezultatov o vrednotah, normah in videnju podjetja. **Simptomi organizacijske kulture**: prva raven so dejavniki okolja (tehnološke in ekonomske determinante okolja, družbene in kulturne determinante okolja)-situacijske spremenljivke. Druga raven so dejavniki managementa (strategije, cilji, strukture, procesi in sistem vodenja). Tretja raven pa so ključni dejavniki kulture (osebnostne značilnosti managerjev, običaji, simboli in komuniciranje). Nato te **simptome razvrstimo v skupine** z namenom, da ugotovimo kateri notranji in zunanji dejavniki so oblikovali kulturo (posamezna oseba, področje delovanja podjetja, lokalno okolje, razvojna stopnja podjetja ali kulturni in

družbeni dejavniki okolja). Za **določitev obstoječe temeljne usmeritve okolja** izhajamo iz simptomov in jih ločimo na usmeritve h *kupcu*(na podlagi stikov in njihove pogostosti, poznavanje problemov kupcev), *sodelavcem*(participacija, timsko delo, razvita interna komunikacija), *rezultatom*(jasno opredeljeni cilji, intenziteta dela, delovna mentaliteta), *inovacijam*(sprejemanje sprememb, število inovacij, težnja po spreminjanju) in *v tehnologijo* (tehnološka osveščenost, stopnja tehnološke opremljenosti, prevladujoč način razmišljanja). **Tehnike zbiranja podatkov**, ki jih uporabljamo pri analizi so analiza dokumentov, obhod podjetja, vprašalnik, opazovanje sestankov in pogovori.

106. Obravnaj ugotavljanje utemeljenosti in ustreznosti obstoječe kulture.

Prvi korak v fazi ocenjevanja je sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja in drugih situacijskih dejavnikov ter opredelitev zahtev, ki jih uresničevanje strategije postavlja pred org. kulturo. **Drugi korak** je ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo org. kulturi, in ugotovljeno obstoječo kulturo v podjetju. Strategija in cilji ter org. kultura so lahko med seboj usklajeni, ne ustreza ali pa kultura ni izrazita oz. ne obstaja.

107. Kako bi določili zaželeno kulturo in kako bi jo uvedel?

Izhodišče so rezultati iz predhodnih faz. V primeru skladnosti org. kulture in strategije, mora biti naše delovanje usmerjeno na ohranjanje in graditev obstoječe kulture, ki jo dosežemo z nadaljnjo sistematično graditvijo in utrjevanjem ključnih dejavnikov. Pri ugotovljenem neskladju je potek oblikovanja kulture ponavadi začel z imenovanjem delovne skupine, ki bo vodila celoten projekt. **Prva naloga** je opredelitev težišča delovanja, kjer se določi področja razhajanja na osnovi rezultatov faze ocenjevanja. **Druga naloga** je izdelava osnov za oblikovanje kulture, kamor se uvrščajo nujni ukrepi (obveščanje sodelavcev o vsebini dela skupine, predstavijo se rezultati analize in ocenjevanja, razlaga zahtev). **Tretja naloga** je aktivno oblikovanje kulture na izbranih težiščih delovanja, kjer se na podlagi vprašanja in odgovorov izdelata akcijski načrt. **Četrty korak** pa obsega kontrolo in spremljanje poteka uresničevanja akcijskega načrta delovne skupine.

108. Opredeli učenje posameznika in obravnaj osnovne vrste učenja.

Učenje posameznika je relativno stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj. Osnovne vrste učenja so tri. **Klasično pogojevanje** pravi, da človekovo vedenje pogosto usmerjajo zunanji dogodki na katere je odziv refleksen, nepogojen in izven volje posameznika. Znani so poskusi Pavlova, ki je naravne, nepogojne vzroke delovanja povezal s pogojnimi, ki z nepogojnimi nimajo povezave. **Učenje s pomočjo posledic**, ki je povezan z utrjevanjem znanja, kjer pozitivno utrjevanje vedno poveča pogostost ponavljanja delovanja, prav tako negativno utrjevanje. Izpustitev utrjevanja pa praviloma zmanjša nezaželeno delovanje ali vedenje (ko ni pohvale, vendar je potrebno predstaviti ustrezno vedenje, saj se neustrezno drugače ponavlja). **Učenje s posnemanjem** pa je ponavljanje vedenja drugega, če vidimo da so rezultati pozitivni. Trije elementi, ki spodbujajo posnemanje vedenja so: **nadomestno učenje**, kjer mora učenec opazovati vedenje drugega med delom, mora pravilno zaznati delovanje opazovanega, si mora zapomniti vedenje, ga biti sposoben ponoviti in mora videti, da je vedenje sprejeto kot zaželeno; **samokontrola pomeni** posnemanje samega sebe (vožnja s kolesom); **samozavest** pa pomeni, da se zaposleni zaveda svojih sposobnosti in vanje tudi zaupa, vpliva na izbiro delovnih nalog, vloženi napor in vztrajnost pri opravljanju dela.

109. Opredeli učenje združbe in opiši proces(in dele) učenja.

Učenje združbe je proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja (spomina) združbe. **Proces** je sestavljen iz *faze pridobivanja znanja*, kar pomeni pridobivanje novih informacij in njihovo razumevanje, tej sposobnosti pravimo absorpcijska sposobnost; *faza shranitve v spominu podjetja* obsega tri skupine informacij, kjer se v prvi skupini nahajajo informacije o identiteti, istovetnosti združbe; v drugi skupini informacij so rutine in postopki; tretja skupina informacij pa se nanaša na vzorčne povezanosti med pojavi; sledi *dopolnjevanje in popravljanje znanja* poteka v procesu učenja, saj je težko pozabiti ali spremeniti obstoječe stanje, še težje pa ga je dopolnjevati; *urejanje znanja* in *dostop do znanja*, kjer imajo informacije svoj pomen samo, če so dostopne uporabnikom in so urejene.

110. Obravnaj krivuljo učenja.

Krivulja učenja je povezava med stroški in količino proizvodov, ki je negativno eksponencialna ali linearno negativna v logaritemskem grafikonu. S ponavljanjem proizvodnje z večjo količino proizvodov se zmanjšajo stroški proizvodov, zaradi izkušenj. *Krivulja izkušenj* upošteva vse stroške, krivulja izkušenj pa le porabljene enote dela. Vključuje vse vplive v podjetju zlasti vplive posameznikov in razmerij med njimi.

111. Prikaži značilnosti učeče se združbe.

Značilnosti so spodbujanje ravnateljev, da sprejmejo odgovornost za določitev potreb po usposabljanju, spodbujanje ravnateljev, da si postavijo zahtevne učne cilje; pregledovanje uspešnosti zaposlenih in njihovega učenja; spodbujanje ravnateljev, da ugotavljajo možnosti učenja, ki bo njim in zaposlenim nudilo nove izzive in izkušnje; stalno spraševanje in preverjanje ali so obstoječi načini dela najboljši; sprejemanje tveganja, da bo prišlo v procesu učenja do napak; spodbujanje učenja pri delu.

112. Obravnaj readaptacija.

Readaptacija govori kako postati učinkovit in inovativen obenem. Lawrence in Dyer menita, da se mora podjetje neprestano prilagajati okolju, najbolj pa ustreza srednja razpoložljivost in kompleksnost okolja glede prvin in informacij.