

Vprašanja na izpitu (24.11.2005):

1. Uvod v management in sodobni vidiki (20 točk):

- a. Naštejte in prikažite ravni managementa.
- b. Razmišljajte o vlogi projektnega managementa.
- c. Opredelite managerske spretnosti.
- d. Povežite ravni managementa z managerskimi spretnostmi (tudi v sliki)!

2. Funkcija planiranja (20 točk):

- a. Definirajte vizijo in poslanstvo podjetja ter dodajte primer za obe strateški izjavi.
- b. Opišite in skicirajte proces strateškega managementa glede na model po lastnem izboru, ter navedite nekaj avtorjev modelov strateškega managementa.
- c. V čem je bistvo sodobne - nove paradigme planiranja v učeči se organizaciji.

3. Funkcija organiziranja (10 točk):

- a. Prikažite in opredelite divizijsko organizacijsko strukturo.
- b. Naštejte prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture.

4. Funkcija vodenja (10 točk):

- a. Katere tri večje skupine modelov vodenja poznate; opišite vsako skupino ter pojasnite, katere modele vodenja v praksi največ uporabljamo (argumentirajte)!
- b. Obrazložite in primerjajte Maslowo in Herzbergovo teorijo motivacije (v katero skupino motivacijskih teorij ju uvrščamo, katere stične točke obstajajo med njima, prikažite s sliko)!

5. Funkcija kontroliranja (10 točk):

- a. Opišite spreminjajočo se filozofijo kontroliranja glede na tradicionalno in učeče se podjetje.
- b. Definirajte metodo uravnoveženih sistemov kazalnikov.

1. Uvod v management in sodobni vidiki

Ključne besede: ravni managementa, višji management, srednji management, nižji management, projektni managerji, managerske spretnosti

Povzetek: Poznamo več opredelitev managementa, Daft pravi, da je management doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način, skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na voljo. Management delimo na več ravni z najmanj tremi področji managerske spretnosti.

Management delimo na tri ravni v organizacijski hierarhiji. Na vrhu hierarhične piramide je višji management, ki ga sestavljajo vrhnji managerji, kateri so odgovorni za celotno organizacijo. To so na primer predsednik uprave, izvršilni direktor in podobno. Odgovorni so za dolgoročne odločitve, ki zadevajo celotno organizacijo in sicer cilje organizacije, strategije za doseganje teh ciljev, analiziranje zunanjega okolja in ostale najpomembnejše odločitve v organizaciji. Pomembno je, da izkoristijo spretnosti in znanja vsakega zaposlenega, saj so le tako lahko pripravljeni na hitre spremembe v današnjem dinamičnem okolju. Naslednja raven je srednji management, sem spadajo managerji, ki so odgovorni za poslovne enote in večje oddelke v organizaciji. Na primer vodja oddelka, vodja razvojnega oddelka in podobno. Običajno imajo pod seboj eno ali dve ravni managementa. Odločajo o aktivnostih, ki zadevajo bližnjo prihodnost in uresničujejo strategije, ki jih določa vrhnji management. Vzpostavili naj bi dobre odnose s sodelavci, razreševali konflikte in spodbujali timsko delo. Delo managerjev se je v zadnjih letih spremenilo, saj je prenos informacij z vrha piramide navzdol, vse manj aktualen. Srednja raven managementa, se je začela krčiti in preusmerjati v projektne managerje. Projektni managerji so odgovorni za vzpostavljanje horizontalnih organizacijskih mrež, ker je delo danes bolj ali manj organizirano v timih in projektih. Projektni manager mora dosegati rezultate določene naloge v določenem času, in z razpoložljivimi sredstvi. Odgovoren je za začasne delovne projekte, ki vključujejo zaposlene iz različnih oddelkov organizacije in izven nje. Nižji management, pa sestavljajo managerji, ki so odgovorni za proizvodnjo rezultatov organizacije. Njihova naloga je vzpostavljati odnose z zaposlenimi, ki niso management (ne-management). Dosegati morajo dnevne cilje, kar pomeni izvajati pravila in postopke za doseganje učinkovite proizvodnje. Poznamo pa še funkcionalne managerje, ki so odgovorni za oddelke, ki opravljajo eno samo funkcijo in imajo zaposlene s podobnimi znanji in sposobnostmi. Generalni managerji, pa so odgovorni za več oddelkov, z različnimi funkcijami. Funkcionalni in generalni managerji, se pojavijo vodoravno pa hierarhični piramidi.

Slika 3: Ravni managementa v hierarhiji organizacije, str. 9

Sploščenje piramide (ang. Span of control), pa se dogaja zato, ker imajo sodobni vodje več podrejenih, kot nekoč.

Obstajajo vsaj tri področja managerskih spretnosti, ki so potrebna za nemoteno delovanje procesa managementa v organizaciji. To so tehnične spretnosti, spretnosti ravnanja s človeškimi viri in konceptualne spretnosti.

Konceptualna spretnost zajema razmišljanje, obdelavo informacij in sposobnosti planiranja. Najbolj pomembne so za vrhni management, potrebujejo pa jih vsi managerji. Pomeni sposobnost razmišljati strateško in s širšega vidika.

Spretnost ravnanja s človeškimi viri je sposobnost delati z ljudmi. V zadnjih letih je ta spretnost v hitrem vzponu. Managerji morajo znati sodelovati z drugimi ljudmi, jih motivirati in reševati konflikte. Podrejenim omogočajo izražanje svojega mnenja brez strahu pred zasmehovanjem.

Tehnična spretnost vključuje obvladovanje metod, tehnik in opreme, ki je potrebna za izvajanje specifičnih funkcij, kot so inženiring, proizvodnja, in druge. Višje kot se premikamo po hierarhični piramidi navzgor, manj pomembne so od konceptualnih in sposobnosti ravnanja s človeškimi viri.

Slika 2: Odnos med ravniyo managementa v organizaciji in managerskimi spretnostmi, str. 7

2. Funkcija planiranja

Ključne besede: vizija, poslanstvo, strateški management, nova paradigma, učeča se organizacija

Povzetek: Vloga funkcije planiranja, je postavljanje ciljev, ki jih organizacija poskuša doseči. Plan pa je načrt, kako doseči te cilje. Cilje postavlja vrhni, strateški management. Proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in s strateškimi cilji za celotno organizacijo.

Vizija je opis organizacije, kako se le-ta vidi v prihodnosti. Z vizijo organizacija sporoča vsem, kaj naj bi se spremenilo.

Vizija ekonomske fakultete v Ljubljani: »Ekonomska fakulteta v Ljubljani bo viden član skupine najkakovostnejših evropskih poslovnih in ekonomskih šol z jasno prepoznavnim imenom za slovensko gospodarstvo in gospodarstvo osrednje in jugovzhodne Evrope in z najvišjimi mednarodnimi učnimi, ter raziskovalnimi standardi, zaradi katerih bo skupaj s svojimi študenti in diplomanti privlačna tako za slovensko, kot mednarodno gospodarstvo.«

Poslanstvo predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija obstaja. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, ki jih oblikujejo strateški managerji. Nanaša se na vprašanje: kaj je osnovno poslovno področje organizacije. Oblikovano mora biti kratko in na način, da ga razumejo vse temeljne ciljne skupine podjetja.

Poslanstvo ekonomske fakultete v Ljubljani: »Ustvarjamo in širimo znanje, ki je za naše študente najboljša popotnica v svet, gospodarstvu pa najdonosnejša naložba.«

Strateški model, ki sta ga oblikovala D.J. Hunger in T.L. Whelen, ponazarja proces strateškega managementa v štirih fazah. Prva zajema analizo okolja. Najprej izvedemo analizo zunanjega okolja, kjer iščemo priložnosti in nevarnosti, ter analizo notranjega okolja, kjer pa iščemo prednosti in slabosti. SWOT analiza je analiza vseh delnih analiz, iz prve faze procesa strateškega managementa. Druga faza je oblikovanje strategij, preverimo skladnost strateških

faktorjev s poslanstvom podjetja, določimo cilje, strategije in politike. Tretja faza je uresničevanje strategije, ki se izvaja na podlagi programov in postopkov. V četrti fazi pa ovrednotimo in kontroliramo uresničevanje strategij.

Slika 22: Proces strateškega managementa, str. 101

Poznamo več avtorjev modelov strateškega managementa. Slovenska avtorja sta na primer Pučko in Lipovec, tuji pa so Coulter, Daft, Porter in drugi.

Nova paradigma planiranja pomeni novi pristopi k planiranju. V novi paradigmi srednji management in plansko osebje sodelujejo z nižjimi managerji in zaposlenimi, da bi razvili dinamičen plan, ki bi zadovoljeval potrebe organizacije. Učeče se organizacije naj bi pri procesu planiranja upoštevale šest pravil:

- Imeti morajo močno poslanstvo, ker povečuje pripadnost zaposlenim in motivacijo.
- Postavljati prožne cilje. So ambiciozni cilji, ki so jasni, visoki in polni domišljije.
- Ustvariti okolje, ki spodbuja učenje.
- Oblikovati nove vloge za plansko osebje.
- Stalne izboljšave naj postanejo način življenja.
- Planiranje naj se še vedno začne in konča na vrhu.

V današnjih učečih se organizacijah, je šla decentralizacija še korak naprej, saj vključujejo zaposlene v vseh ravneh podjetja v proces planiranja.

3. Funkcija organiziranja

Ključne besede: divizijska organizacijska struktura, velika podjetja, decentralizacija

Povzetek: Organiziranje je razvijanje resursov organizacije, da bi dosegli strateške cilje. Organiziranje je pomembno, ker izhaja iz strategije. Strategija določa kaj narediti, organiziranje pa definira, kako to izvesti.

Slika 34: Divizijska (produktivna) organizacijska struktura, str. 136

V divizijski (produktivni) organizacijski strukturi, se oddelek izoblikuje na podlagi enega izmed večih proizvodov, ki jih organizacija izdeluje. Glavna značilnost je, da gre za združevanje, ki temelji na rezultatih (izloških) organizacije. Izoblikuje se po geografskih območjih, saj imajo ljudje na različnih krajih sveta, različne okuse. Primerna je za hitro spreminjajoče se nestabilno okolje, vodi k zadovoljstvu stranke, saj so jasne kontaktne točke in odgovornost za proizvod, hkrati pa vodi k slabi koordinaciji med proizvodnimi linijami. Najbolj je primerna za velike organizacije z več proizvodi, vključuje visoko koordinacijo med

funkcijami, enotam dopušča prilagajanje na razlike v proizvodih, regijah in strankah, decentralizira odločanje. Slabosti pa so, da odpravlja poglobljeno tehnično specializacijo in povzroča, da sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami težki.

4. Funkcija vodenja

Ključne besede: model vodenja, načini vodenja, stil vodenja, motivacija

Povzetek: Vodenje zajema lastnosti in ravnanje vodje, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot.

Modele vodenja lahko uvrstimo v tri skupine, to so načini vodenja, stili vodenja in vedenjski pristopi. Poznamo pa tudi situacijske pristope, ki pa pojasnjujejo odnos med stili vodenja in specifičnimi situacijami.

Načini vodenja so na primer, vodenje z izjemami, vodenje s pravili odločanja, vodenje z motiviranjem, vodenje s soudeležbo, vodenje z delegiranjem, in vodenje s cilji. Stile vodenja razdelimo na strukturne in vzajemne stile, ter participativne in avtokratske stile. Vedenjski pristopi pa pomenijo obnašanje vodij. Raziskovanja obnašanja vodij, so bila izvedena v Ohio, na michiganski in teksaški univerzi.

Situacijski pristopi pojasnjujejo odnos med stili vodenja in specifičnimi situacijami in vključujejo model vodenja. Fiedler in sodelavci so razvili Fiedlerjevo kontingenčno teorijo, katere temelj je stopnja, do katere je stil vodenja usmerjen v odnose ali v naloge. Hersey – Blanchardova situacijska teorija se opredeljuje na značilnosti zaposlenih in določa ustrezno obnašanje managerjev, bistvo je, da so ljudje na različnih stopnjah pripravljenosti. Housejev model poti in ciljev, vključuje predpostavko, da je potrebno spreminjati obnašanje vodij, glede na situacijo. Zadnji situacijski pristop, pa je substituti za vodenje, ki pa izpostavlja situacije, v katerih vodenje ni pomembno oziroma ni potrebno.

Po lastnih izkušnjah se najbolj pogosto uporablja Housejev model poti in ciljev, ker govori o tem, da je potrebno podrejenim povečati motivacijo, da dosežejo osebne in organizacijske cilje. Ravno zato je ta model najbolj učinkovit. Vsak človek se bo za neko nagrado potrudil, pa naj bo to denar, izobrazba ali kaj drugega kar si želi. Sicer je ta model zelo zahteven, saj bi vodja moral poznati vsakega zaposlenega, da bi ga lahko na primeren način motiviral. Ko pa bi to dosegel, bi se vsi zaposleni trudili dosežati cilje.

Maslowovo teorijo hierarhije potreb in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, uvrščamo med vsebinske teorije motiviranja. Skupno jima je to, da se usmerjata na potrebe oseb tako, da motivirata ljudi k zaželenemu obnašanju in doseganju uspehov organizacije. Managerjem pomagata razumeti, kaj ljudi motivira.

Maslow navaja pet glavnih tipov potreb, ki si sledijo po hierarhiji navzgor od najnižjih do najvišjih. Najnižje so fiziološke potrebe, sledijo jim potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po samospoštovanju, najvišje pa so potrebe po samouresničitvi. Najprej je potrebno zadovoljiti najnižje potrebe, šele potem se lahko premaknemo na višjo raven potreb v hierarhiji, dokler ne dosežemo najvišjo.

Sliki 64: Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb, str. 234;

65: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija, str. 235

Herzberg pa deli dejavnike, ki vplivajo na motivacijo v dve skupini. Prvi so higienski dejavniki, ki nezadovoljstvo le odstranijo, ne dosežejo pa zadovoljstva ali motivacije. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, pa so motivatorji. Brez motivatorjev so delavci neopredeljeni, ob njih pa postanejo zadovoljni in motivirani. Kar pa pomeni, da mora manager najprej odstraniti nezadovoljstvo s higienskimi dejavniki, nato pa z uporabo motivatorjev dosežati zadovoljstvo zaposlenih.

5. Funkcija kontroliranja

Ključne besede: kontrola, birokratska kontrola, decentralizirana kontrola, finančni vidik, trženjski vidik

Povzetek: Funkcija kontroliranja zajema nadziranje zaposlenih, preverjanje, ali je organizacija na pravi poti k svojim ciljem, izvajanje korekcij. Usmerja se na dogodke pred, med in po procesu.

Današnje organizacije se odmikajo od stroge, hierarhične kontrole proti večji decentralizaciji, deljenju informacij in pooblaščenju zaposlenih. Birokratska kontrola vključuje nadziranje in vplivanje na obnašanje zaposlenih skozi obširno uporabo pravil, politik, hierarhije avtoritete in ostalih formalnih mehanizmov. Decentralizirana kontrola, pa se zanaša na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, da zagotavlja skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije. Managerji so mnenja, da so zaposleni vredni zaupanja in so pripravljeni brez strogega nadzora in pravil, delovati uspešno. Primerjava birokratske in decentralizirane kontrole (tabela 44, str. 281):

Birokratska kontrola	Decentralizirana kontrola
<ul style="list-style-type: none"> ➤ uporablja detajlna pravila in procedure ➤ formalni sistemi kontrole 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ omejena uporaba pravil ➤ zanašanje na vrednote, skupinsko kontrolo in samokontrolo, na izbor in socializacijo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ avtoriteta od zgoraj navzdol ➤ formalna hierarhija ➤ inšpektorji kontrole kakovosti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fleksibilna avtoriteta ➤ nizka struktura ➤ ekspertna moč ➤ vsakdo nadzira kakovost
<ul style="list-style-type: none"> ➤ opisi delovnih mest na bazi nalog ➤ merljivi standardi definirajo minimalne rezultate 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ opisi delovnih mest na bazi rezultatov ➤ poudarek na doseganju ciljev
<ul style="list-style-type: none"> ➤ poudarek na zunanjih nagradah (plačilo, bonusi, status) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zunanje ali notranje nagrade (delo, ki nekaj pomeni, možnost za rast)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ nagrade za doseganje individualnih standardov uspešnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ individualne in timske nagrade ➤ poudarek na enakosti med zaposlenimi
<ul style="list-style-type: none"> ➤ omejena, formalizirana participacija zaposlenih (npr. postopki za pritožbe) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ široka participacija zaposlenih, vključno s kontrolo kakovosti, oblikovanjem sistema in ravnanjem z organizacijo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ stroga organizacijska kultura ➤ nezaupanje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ prilagodljiva kultura ➤ kultura je za sredstvo, ki združuje individualne, timske in organizacijske cilje za skupno kontrolo

Organizacije lahko uporabljajo kombinacijo birokratske, tržne in vedenjske kontrole s ciljem najbolje izpolniti potrebe različnih oddelkov in celotne organizacije. Uravnoreženi sistem kazalnikov, je vsestranski managerski sistem kontrole, ki tradicionalne finančne kazalce uravnoreži z operativnimi kazalci, povezanimi s kritičnimi faktorji uspeha podjetja. Vsebuje štiri glavne vidike: finančno uspešnost, trženjski vidik, interni poslovni proces in možnost organizacije za učenje in rast. Na teh štirih področjih, managerji določijo ključne indikatorje uspešnosti, ki jim bo sledila organizacija, načeloma je število kazalnikov največ pet, tako je vsega skupaj dvajset meril kontrole. Merjenje zajema stopnjo ohranjanja zaposlenih, izboljšave poslovnih procesov in uvajanje novih proizvodov. Komponente uravnoreženih kazalnikov poslovanja, vplivajo druga na drugo in povezujejo kratkoročne akcije z dolgoročnimi strateškimi cilji. Uravnoreženi kazalniki poslovanja managerjem pomagajo usmeriti se na ključne strateške kazalce, ki opredeljujejo uspešnost organizacije v določenem obdobju, ter olajšujejo komunikacijo managerjev glede meril po vsej organizaciji.

Glavna prednost uravnoreženega sistema kazalnikov je, da združuje različne vidike poslovanja v vsestranski sistem kontrole. Štiri komponente uspešnosti združujejo elemente birokratske, tržne in vedenjske kontrole v celovit sistem kontrole.