

## UVOD V MANAGEMENT

- 1. Opredeli proces mng v org. in katere temeljne funkcije ga pokrivajo – podaj eno izmed definicij mng in navedi avtorja? Proces** – Sestoji iz štirih temeljnih funkcij, osrdenja naloga mng. Zadeva doseganje ciljev org. na učinkovit un uspešen način. **Temeljne fukcije** – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. **Mng.** – Doseganje ciljev org. na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima org. na razpolago.(Daft)
- 2. Nariši model procesa mng in pojasni pomen rezultatov org.?**

- 3. Kako delimo mng spretnosti? Nariši povezavo med spretnostmi glede na raven mng!**  
**Konceptualna** – kognitivna sposobnost videti org. kot celoto in odnose med njenimi deli; vključuje razmišljanje, obdelavo info. In sposobnosti planiranja (strateški, vrhni mng.); **Spretnost ravnanja s člov. viri** – sposobnost delati z ljudmi in delati učinkovito kot del skupine; sposobnost motiviranja, vodenja, komuniciranja in razreševanja konfliktov.(srednji in nižji mng.); **tehnična spretnost** – razumevanje in izurjenost v izvajanju zelo specifičnih nalog; obvladovanje metod, tehnik in opreme, ki je potrebna za izvajanje spec. funkcij.(nižji in ne mng.) + slika

- 4. Opredeli ravni mng v hierarhiji org, in nariši piramido s primeri posameznih ravni mng. Opredeli projektne mng in jih umesti v piramido! Višji mng** – vrh hierarhične lestvice in odgovorni za celotno org., pred, uprave, izvršilni direktor, ...; Postavljanje ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij, spremljanje in analiziranje zun. Okolja, prepoznavanje sprememb okolja, ključnega pomena, da zna izkoristiti posebna znanja, spretnosti in sposobnosti vsakega člana v org. **Srednji mng.** – odgovorni za poslovne enote in večje oddelke org., vodja oddelka, mng. Kontrolne kakovosti, mng. Razvojnega odd., ...; Uresničevanje strategij in politik, ki jih določi vrhnji mng. **Nižji mng.** – Odgovoren za proizvodnjo rezultatov org., to je proizvodov in storitev; poslovoditi odnose z zaposlenimi, izvajanje pravil in postopkov za doseganje učinkovitosti proizvodnje. **Projektni mng.** – odgovorni za ustvarjanje hrizontalnih org. mrež okrog timov in projektov; doseganje rezultatov točno določene naloge znotraj postavljenih okvirov in razpoložljivih sredstev.

- 5. Naštej 10 mng vlog po Mintzbergu in jih opiši! INFO.: Nadzornik** – išče in prejema info., pregleduje poročila, vzdržuje osebne stike, **razširjevalec** - posreduje info. Ostalim članom org., pošilja poročila, opravlja tel. Klice; **govornik** – prenaša info. Zunanjim osebam z govorom in poročili, nastopa v vlogi predstavnika svojega dela alidela org.; MEDOSEBNA: **predstavnik** – izvaja naloge, kot je sprejem obiskovalcev, podpisovanje dokumentov; **vodja** – usmerja in motivira podrejene, usposablja, svetuje in

komunicira s podrejenimi; **zveza** – vsak del mora biti dobro povezan navzven in z okoljem, da bi org. uspešno delovala, vzdržuje stike znotraj in zunaj org; **ODLOČITVENA: podjetnik** – identificira nove ideje in delegira njihovo izvajanje naprej; **odpravljalec motenj** – rešuje konflikte, krize, nasprotja, prilagaja se spremembam v okolju, zadeva vlogo vrhnjega mng.; **razporejevalec virov** – odloča o tem kdo dobi vire, določa prioritete, predračun, terminski plan; **pogajalec** – vloga je povezana z vrhnjim mng., srečuje se s člani in skupinami in skuša doseči doseči dogovor med različnimi mnenji;

#### **6. Opiši strateško vlogo vrhnjega mng in ponazori vlogo mng glede na rezultat org ( model)!**

Najpomembnejša odgovornost je postavljati org. cilje, razviti strategijo in določiti ustrezno obliko org. ter s tem org. prilagajati spreminjajočemu se okolju. Cilji in strategija niso fiksni. Vrhnji mng. Ima ključno vlogo pri doseganju org. odličnosti. Ključnega pomena je prepoznavanje ciljnih strank podjetja ter odkrivanje njihovih potreb. Mng mora vzpostaviti sistem stalnega kontroliranja procesov poslovanja in izboljševanja izkoriščenosti zmogljivosti.

**7. Naštej Oaklandova načela za doseganje org. Odličnosti. Kaj razumeš pod pojmom org. odličnost? \*dolgoročna zavezanost org. k stalnemu izboljševanju** – vedno stremimo da bomo boljši; **\*filozofija »nič napak«**; **\*razumevanje odnosov »kupec – dobavitelj«** - treba je razumeti kaj kupec hoče, od top mng do vsakega delavca in se držati dogovorov; **\*obvladovanje stroškov** – vsi pazijo da se material izrabljuje čim bolj in ni veliko izpada; **\*zahteva po učinkovitem vodenju** - jasno delegirane naloge, standardi morajo biti znani,...; **\*metode nadzora in stalno usposabljanje** – moramo znati motivirati, ne samo grajati tudi pohvaliti, spoštovati delavce,...; **\*odstranitev ovir in timsko delo** – dobra klima; **\*primerjanje z najboljšimi** – potegnemo najboljše od najboljših, benchmarking – učiti se od najboljših; **\*stalno izobraževanje in usposabljanje**; **\*sistemski pristop** – korak za korakom, predpisani postopki, pogledamo kaj nam gre dobro in kaj slabše in se osredotočimo na to; **Organizacijska odličnost** – bistvo izhaja iz edinstvenosti povezav podjetja s kupci in dobavitelji. Pri vsaki povezavi se pojavljajo procesi, ki pretvarjajo org. vložke v končne rezultate, naloga vrhnjega mng. Pa je da zagotovi kvaliteto procesov!

**8. Definiraj org. Kulturo podjetja in razloži razliko med prilagodljivo in neprilagodljivo org. Kulturo! Org. kultura** – nabor vrednot, verovanj, razumevanj in norm, ki jih delijo člani neke org. na kulturo podjetja pomembno vpliva zunanje okolje. Kulture lahko med org. variirajo, vendar org. znotraj iste panoge pogosto razkrivajo podobne značilnosti kulture. **Prilagodljiva** – mng. Se posvečajo tako kupcem in zaposlenim kot tudi internim procesom in proceduram s ciljem uvesti koristne spremembe. Vedenje je fleksibilno, mng. So iniciatorji sprememb, kadar so potrebne; **neprilagodljiva** – mng. Ukvarjajo bolj s seboj in svojimi projekti, njihove vrednote ne spodbujajo prevzemanja tveganj in sprememb.

**9. Pojasni vlogo mng v globalnem okolju!** Da bi bili uspešni v mednarodnem okolju, mora mng. Razumeti svoje lastne vrednote in predpostavke, šele nato lahko interpretirajo kulturo svoje države in org. **KULTURNE RAZLIKE:** vodenje, sprejemanje odločitev, motiviranje, kontroliranje in globalno učenje! Vsaka od teh razlik se razlikuje od države do države tako da moramo dobro poznati vse te lastnosti v državi v kateri želimo imeti org.

**10. Opredeli okolje procesa mng. v org. in prikaži položaj splošnega, delovnega in notranjega okolja s sliko. Podaj odnos med zunanjim okoljem org. in negotovostjo. Zunanje org. okolje** je konceptualizirano v dveh ravneh, splošni in delovni. **Splošno** – predstavka zunanji nivo, ki zajema zelo širok razpon dej., ki vplivajo na org. posredno; vključuje socialne, demografske in ekon. Faktorje, ki vplivajo na org. v približno enaki meri. **Delovno** – bližje org. in vključuje sektorje, ki vsakodnevno izvajajo transakcije z org. in imajo neposredn vpliv na temeljne poslovne aktivnosti in rezultate; vanj prištevamo konkurente, dobavitelje in kupce; **Notranje okolje** – vključuje vse elemente znotraj meja, kot je org. kultura, ki določa vzorce vedenja zaposlenih in prek tega kaže sposobnost org. prilagajati se zun. Okolju. **Mng** – največ pozornosti posvečajo analizi zun. Okolja, ki ustvarja negotovost, zato mora mng. Oblikovati org. , ki se je sposobna hitro prilagajati dinamiki okolja.

**11. Naštej Prahaladove značilnosti tekmovalnega okolja!** \*od togega k tekmovalnemu okolju; \*od lokalnega k globalnemu, \*od jasnih do nedeterminiranih mej proizvodov; \*direktni pristop – logistika zavzema osrednjo vlogo pri oblikovanju celovite strategije podjetja; \*od samostojne do multiple intelektualne dediščine;

**12. Pojasni trend k opolnomočenju, izzive in elemente opolnomočenja. Trend** – Osnova nove propustne org. so novi opolnomočeni, izobraženi in samoiniciativni zaposleni. OPOLNOMOČENJE – zaposleni dobijo večjo moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in polni vključenosti v org. **izzivi** – opolnomočenje je bistvenega pomena za učeče se org.; sprošča namreč potencialne in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje; opolnomočenje daje osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti, povečuje celotno moč org., zvišuje motivacijo zaposlenih. **Elementi** – opolnomočenje zaposlenih pomeni, da dobijo 4 elemente, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju delovnih nalog: informacije, znanje, moč in nagrade

**13. Opiši kontinuum opolnomočenja in razloge za uveljavitev opolnomočenja v org.?** v nekaterih podjetjih opo. Pomeni spodbujanje vložkov, medtem ko mng. Obdržijo pristojnosti za odločanje, drugje pomeni da prvolinijski zaposleni dobijo skoraj popolno moč za sprejemanje odločitev in izvajanje iniciativ. Kontinuum opolnomočenja – razteza se od situacije, kjer prvolinijski zaposleni nimajo diskrecije, vse do popolnega opolnomočenja, kjer delavci aktivno sodelujejo pri odločanju org. strategije., kadar so zaposleni popolnoma opolnomočeni, imajo pristojnosti za odločanje in sami nadzirajo svoje delo ter imajo moč vplivanja na določena področja, kot so org. cilji, strukture in sistemi nagrajevanja. Razlogi - \*strateška nuja za izboljšanje proizvodov ali storitev, \*tudi druga podjetja v panogi tako ravnaajo; \*ustavriti edinstveno učečo se org.; opolnomočenje daje osnovo za doseganje trajne konkur. Prednosti in zvišuje tudi motivacijo zaposlenih ter pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje;

**14. Opredeži razmerje med upravljanjem in mng.; Pojasni razvoj treh org. vlog in vse definiraj ter opiši! Upravljanje** – svobodno razpolaganje z lastnino in njeno neomejeno uporabljanje v org.; nosilec gospodarjenja lahko na podlagi in v okviru svoje lastnine suvereno deluje – upravlja svojo lastnino. Ker je podjetje last lastnika, govorimo o upravljanju podjetja, ki je funkcija gospodarjenja v vsakem načinu gospodarjenja. Mng. – usklajevanje v okviru upravljanja v nelastniškem pomenu; org. vloge - \*funkcija upravljanja – funkcija lastnika ali lastnikov podjetja. Lastnina pomeni razpolaganje s stvarmi in s tem možnost njihovega spreminjanja, od pridobitve do uničenja, predstavlja vir vse oblasti v podjetju, ki izvira iz pravice razpolaganja s stvarmi; oblike upravljanja so odvisne od virov, nosilca in od cilja gospodarjenja.; \*funkcija ravnanja ali mng. – org. funkcija ali proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela, ločene operacije posameznih izvajalcev ostane člen enotnega procesa uresničevanja cilja in gospodarjenja, ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršni organ je, ki to svojo nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju; \*funkcija izvajanja – področje delovanja najbolj številne skupine ljudi v podjetju izvajalcev; oni samo izvajajo ukaze ravnalcev, s katerimi ti izvajajo interese lastnikov, upravljalcev, neposredno je ta funkcija opredeljena kot razmerje z ravnalci, mng in se nujno razvijav proces izvajanja.

**15. Pojasni vlogo in razmerja med upravljanjem, mng., izvedbo in odločanjem – Cerovičev model!**  
Slika

## RAZVOJ ZNANOSTI O MNG

**1. Opiši razvoj znanosti o mng. Po glavnih obdobjih in podaj pregled zgo. Perspektiv s sliko!** Razvijati se je začela predvsem v tem času, kar pa ne pomeni, da niso bili njeni temelji postavljeni že mnogo prej (npr.: gradnja piramid v Egiptu 2500 pr. Kr., Kitajski zid v 3 st. N. Št. ....) + slika

**2. Katere zgo. Sile so vplivale na razvoj mng. Prakse? Katere 3 pristope prištevamo k sodobnim mng. Perspektivam?** Na prakso mng. Vplivajo: **družbene sile** – zajemajo vidik kulture, ki usmerja in vpliva na odnose med ljudmi, njihove vrednote, potrebe in standarde obnašanja; pomembna družbena sila so spreminjajoči se pristopi, vrednote, zahteve mlade, visoko izobražene delovne sile. **Politične sile** – vpliv političnih in pravnih institucij na ljudi in org.; narašča medsebojna odvisnost in povezanost ekonomij širom po svetu, sodobni mng. Morajo vse več moči deliti z drugimi in jo ne več koncentrirati le okrog sebe; **Ekonomске sile** – vplivajo na dostopnost, proizvodnjo in distribucijo resursov, ki jih ima družba na razpolago; skozi zgo. Razvoj so mng prakse in perspektive spreminjale kot odgovor na te tri sile! **PRISTOPI: sistemski** – koncept ki opredeljuje org. kot sistem ali celoto medsebojno odvisnih delv; izhaja iz humanistične perspektive in opisuje org. kot odprt sistem; **kontingenčni** – temelji na ideji, da različne oblike org. ustrezajo različnim namenom; **mng. Celovite kakovosti** – vrhni mng. Vidijo v izboljševanju kakovosti vir, ki bo zagotavljal doseganje konkurenčne prednosti sodobne org.;

**3. Opiši predhodna proučevanja mng. In podaj glavne znač. Del descartesa, smitha, Owna in Babbagea. Primerjaj njihova dela!** Descartes – proučeval probleme org.in njegova 4 pravila so pomenila temelj za nadaljni razvoj org. dela: pravilo racionalne jasnosti, pravilo analize, pravilo sinteze in pravilo popolnosti podatkov oz. Klasifikacije; smith – velja za očeta ekon. Znanosti, v svojih delih močno poudarjal pomen tehnične in družbene delitve dela in opisoval probleme manufakturne proiz.; zagovarjal je nevidno roko trga; owen – vnesel socialno noto v dobo ind. Revolucije; mnh. Pozval naj posvečajo več pozornosti na zaposlene; menil, da investiranje v izobraževanje in izpopolnevanje delovne sile zelo donosno; Babbagea – v njegovem delu je že zaslediti prvine in osnovna načela znanstvenega mng.

**4. Klasična perspektiva, njena podpodročja in glavni predstavniki posameznih obdobj!** Pojavila v 19. st., poudarjala racionalen, znanstveni pristop k proučevanju mng. In je poskušala narediti org. kot učinkovit delujoč stroj; teza podaja sistematičen pristop k vodenju ljudi in dela; **PODPODROČJA:** znanstveni mng.(Taylor), birokratska org.(Weber), administrativni principi (Fayol, Follet, Bernard)

**5. Opiši delo Taylorja, njegov prispevek h klasični perspektivi in ga primerjaj z njegovimi soustvarjalci!** Postavil osnovne teze za učinkovitejši mng., poglobljen študij časa in delovnih nalog ter njihovo jasno opredelitev in nadzor, strokovno selekcijo in izobraževanje zaposlenih, ustrezno denarno motivacijo delavcu in usposobljen mng., ki skrbi, da se delo opravi v skladu z zahtevami; njegova načela, ki jih je imel za bistvo znan. Mng.: mng mora razviti resnično znanost za vsak element dela, manager mora izbrati najboljšega delavca za vsako nalogo, ga poučiti in razvijati, managerji morajo razvijati duh prijateljskega pristrčnega sodelovanja z delavci in zagotavljati takšne razmere, da bo delo teklo z znan. Določenimi ugotovitvami, delo in odgovornost se delita med mng in delavci, pri čemer mng aktivno prevzemajo svoj del, ki poleg nadzora vključuje tudi planiranje, org. in vodenje; Taylor je spoznal da

svojih načel ne more uresničiti v praksi, če ne spremeni ravnalne strukture, ki je bila do tedaj strogo linijska.

**7. Delo Fayola in njegova načela kot izhodišče mng. Dela. Podrobno opiši nekaj izbranih načel!** Prvi začel sistematično preučevati mng v Evropi, do podrobnosti je opredelil proces in funkcije mng in prav zaradi tega ga pojmujejo za predstavnika procesne/kласične teorije mng. Problem, e je opasoval in se jih loteval »od zgoraj«, iz nasprotne strani kot Taylor. Zadal si je nalogo razviti filozofijo mng. In na temelju konkretnih izkušenj oblikoval splošna načela za usmerjanje mng pri delu. Poslovanje podjetja je razčlenil na poslovne funkcije, pri čemer je opredelil tudi funkcije mng. Trdil, da vsaka družba potrebuje mng. **Načela:** načelo delitve dela, načelo avtoritete, načelo discipline, n. enotnosti ukazovanja, n. Enotnosti usmerjanja, podreditev interesov posameznikov interesom podjetja, n. Poštenega plačila, n. Centralizacije, n. Hierarhije, n. Urejenosti, n. Pravičnosti, n. Stalnosti osebja, n. Iniciative, n. Enotnosti osebja.

**8. Opiši in pojasni, kako Fayol razčleni poslovanje podjetja glede na poslovne funkcije. V čem je bistvo administrativne funkcije in kaj iz nje do danes izhaja?** 6 poslovnih funkcij: tehnična opravila, komercialna opravila, finančna opravila, varnostna fun., računovodska fun., **administrativna fun.** – omogoča nemoteno delovanje vseh ostalih funkcij in jih medsebojno povezuje.

**9. Opredeli birokratsko org. in Webto v prispevek k razvoju znanosti o mng. Podaj prednosti birokratske org., ali jo je moč še danes uveljaviti?** Weber je proučeval socialne strukture takratne družbe. Začel je iskati org., ki bi velikim podjetjem omogočala sistematično in racionalno delovanje. Odgovor je našel v **birokratskem tipu org.** – kljub pogostim kritikam je bil in ostaja najbolj uporabljen in proučebavnih modelov org. opredelil je 3 čiste oblike avtoritete: tradicionalni, karizmatični in racionalno-pravni tip avtoritete. **NAČELA** na katerih je zgradil idealni tip – delitev dela, hierarhija avtoritete, uradniki, načelo formalnosti pravil in postopkov; uradniki so popolnoma ločeni od lastnine sredstev svoje delovne enote, prejemajo fiksno plačilo denarju in imajo pravico do pogojnine; **prednosti** – v njeni čisti tehnični nadmoči nad katerokoli drugo obliko org., ki se kaže v večji stabilnosti, preciznosti, disciplini in zanesljivosti; taka org. deluje kot dobro naoljen stroj, kjer vsak del natančno določeno nalogo; ta model minimizira probleme usklajevanja proizvodnje in drugih dej.; **zahteve** – ta org. zahteva stabilno in homogeno okolje in ni primerna v okolju, ki se hitro in intenzivno spreminja; prav tako ni primeren v podjetjih, ki konstantno zahtevajo inovacije, nove postopke in proizvode, v malih podjetjih, pri strokovnjakih, ustvarjalnih kadrih; kljub temu še vedno pogost;

**10. Opiši humanistično perspektivo in njena podpodročja s predstavniki. Primerjaj delo Bernarda in Folletove. Kateri so bili začetniki ind. Psihologije in vedenjske teorije? Kaj je njihovo glavno sporočilo?** Pojavljati se je začela potreba po izboljšanju zaostrenih odnosov med mng in delavci, predvsem prek oblikovanja delovnega mesta v podjetju, ki skrbi za kvaliteto življenja delavcev v in izven podjetja – prve osnove kadrovanja, ki na človeške vire gleda s profesionalnega in sistematičnega vidika.; potreba po proučevanju vzgibov, ki vplivajo na vedenje ljudi; poudarja člov. obnašanje, potrebe in odnose na del. Mestu; pozno 19. stol.; podpodročja – gibanje za človeške odnose, perspektiva šlov. Virov, vedenjski pristop; **Bernard** – izhajal iz predpostavke, da se mora ozameznik povezovati in sodelovati z drugimi ljudmi, saj je sam po sebi omejen s položajem, iz katerega deluje in bioliškimi preprekami svoje narave; Trdi, da skupina lahko preživi le, kadar jew dovolj učinkovita, da dosega svoje cilje in dovolj uspešna, da zadovoljuje individualne motive. Org. v smislu združbe definira, kot sistem, ki zavestno povezuje delovanje in sile dveh ali več posameznikov; **komunikacija** je vez, ki sproža aktivnosti, ki naj bi pripeljale do postavljenega cilja, poteka po določenih kanalih, ki morajo biti vnaprej znani in formalizirani za vse zaposlene, hkrati pa mora biti kom. Linija čimbolj neposredna in kratka; tri funkcije – Vzdrževanje kom: faza opredelitve del. Mest in opisa njihovih del. Nalog, kar je v pomoč usklajevanju; mng morajo skrbeti, da zaposleni delujejo; oblikovanje in posredovanje ciljev org, kjer ima velik pomen prenašanje avtoritetena nižje ravni; v svojem raziskovanju uspel združiti izkušnje s temeljitim poznavanjem in proučevanjem sociologije; **Follett** – verjela, da obstajajo načela, ki so skupna vsem oblikam upravljanja ter ravnanja in da se mng v gosp., prav tako kot politična uprava, soočajo z izzivi

povezanimi z nadzorom, močjo, medsebojnim sodelovanjem in konflikti; zanimalo predvsem, kaj se zahteva od zaposlenih v združbah in kakšen je znanstveni pristop k nadzoru in vodenju posameznikov pri njihovem delu v okolju medsebojnih in družbenih odnosov; mng morajo poiskati razloge za nastanek socialnih skupin, razumeti kako nastanejo in jih povezati v celoto s skupnim ciljem in delovanjem; 4 načela – koordinacija z neposrednim stikom odgovornih ljudi ne glede na njihov položaj, horizontalna kom. Enako pomembna kot vert.; koordinacija potrebna že v prejšnjih fazah, da so ljudje že prej vključeni v proces odločanjaki se jih določitve zadevajo in ne samo v fazi izvršitve; koordinacija kot povratni odnos; koordinacija kot stalen proces; ideja dinamičnega vodenja; menila je , da se s skupinskim odločanjem porazdeljuje tudi odgovornost; vodja mora posameznikom določiti polne odg., kar je povezano tudi z izobr. In usposab. Podrejenih , ki ne zgolj slepo sledijo vodji.; ukvarjala tudi z metodami reševanja konfliktov: dominacija; kompromis, metoda integracije; vodstvo mora nenehno spreminjati dane razmere v podjetju ter jih prilagajati nastaj. Razvoju; **ind. Psih. In ved. Teorija – Munsterberg**: oče ind. Psih; iskanje najprim. Človeka za določeno del. Mesto; potreba po analizi del. Mesta in po metodah, ki omogočile odkriti pravega člov. za dol. Delo; izpostavil psih. Dej. Del. Mesta; **Williams**: prvi začel analizirati vpliv, ki ga ima širši socialni kontekst na zaposlenega; opazil, da ima status del. Mesta za zaposlene velik pomen ne le zaradi zaslužka, ampak predvsem zaradi same pozicije in občutka lastne vrednosti; **Durkheim**: poudarjal kolektivno zavest in pomen skupuine, saj ta oblikuje norme in vrednote, ki jih posamezniki prevzemajo, **DeMan**: delo je samo najboljši motivator, saj je zadovoljstvo pri delu zelo pomembno; **Cooke**: zagovarjal pogajanja med mng in delavci glede vseh stvari;

**11. Opiši šolo Eltona Maya in njegov prispevek k razvoju znanosti o mng.?** Uspel povezati metode klasičnih psihologov z antropološkimi metodami in jih prilagoditi raziskovanju ind. Združbe; raziskava velja za temelj nadaljnega razvoja teorije o medčloveških odnosih, omajala je vrednost št. Predpostavk klasične teorije, saj je osvetlila pomen neformalne org ter odkrila vrsto motivacijskih in kom. Problemov v org.; Prišli do spoznanja da so dobri delovni rezultati pogojeni s psihičnim razpoloženjem delavk, njihovo večjo svobodo in manj strogim nadzorom, možnostjo spreminjanja tempa dela in z večjim zadovoljstvom pri delu.

**12. Podaj predstavnike perspektive človeških virov, primerjaj njihovo delo! McGregor – teorija x in y;** trdil da mng pri oblikovanju vodstvenega stila in odnosa do podrejenih vodi njihova lastna interpretacija človeške narave in vedenja.Prva skupina predpostavk je označil »teorija x«, kjer prevladovala predvsem v trd. Pogledih klasične teorije; njena osnova da so ljudje v izhodišču leni in nemarni in zato potrebujejo usmeritve in prisilo, da prevzamejo odgovornosti. Alternativna »teorija y«, ker se v praksi predpostavke »x« niso ujemale; nadzorovanje in kontrolo nadomestila z integracijo in pomočjo novih predpostavk o človeški naravi ( človek v povp. Ne sovraži dela, temveč, ga lahko vzljubi, zunanjo kontrolo in grožnjo lahko nadomesti lastna kontrola in usmerjanje lastnega dela; predanost ciljem podjetja zavisi od sistema nagrajevanja; povp. Človek se v pravih razmerah nauči odgovornost ne samo sprejeti, temveč tudi naučiti se jo; ...); Mng. Morajo opustiti neposredno nadzorovanje, ukazovanje in določanje nalog ter postati bolj tehnični svetovalci, učitelji. Podrejenim morajo omogočiti večjo svobodo pri delu, spodbujati njihovo ustvarjalnost in lastno kontrolo; **Herzberg** – ugotavljal da obstajajo določeni motivacijski faktorji, ki jih je sam poimenoval higieniki in motivatorji, ki temeljijo predvsem na fizioloških potrebah človeka, ki sprožajo nezadovoljstvo, če padejo pod raven, ki je še sprejemljiva; Kadar imajo svoje del. Okolje optimalno, je njihovo nezadovoljstvo odpravljeno, kar ustvarja osnovne pogoje, za to , da sploh delujejo faktorji, ki neposredno spodbujajo k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu – motivatorji;, ki delujejo šele ko so zadovoljeni higieniki; **Likert** – zanimal klasične org. modele in razvil 4 sisteme vodenja: med seboj razlikujejo glede na udeležnost podrejenih pri odločanju: izkoriščevalsko avtoritativni, dobronamerno avto., participativno posvetovalni, participativni sistem učinkovitih del. Skupi. Slednji temelji na osnovnih načelih: podpirajoči odnosi, timska oblika org., zelo uspešno doseganje ciljev; vodje si morajo zato prizadevati, da ustvarijo takšne del. Skupine, vključene v celotno ustanovo; vodje usmerjeni k človeku, kom. Poteka vert. In horizont., zaposleni sodelujejo, med nadrejenimi in podrejenimi obstaja prijat. Sodelovanje z visoko stopnjo medseb. Zaupanja; model

pokazal, da v praksi težko uresničljiv, ker tudi ta ni uspel rešiti vseh nesoglasij; **Drucker** – zasnova ciljnega vodenja, ki je posebna oblika participativnega vodenja, kjer nadrejeni skupaj s podrejenimi postavljajo skupne cilje, opredeljujejo področja odg. In ocenjevanje prispevkov vsakega. Doseganje ciljev je neposredni motivator, zunanjo kontrolo pa nadomesti samokontrola;

**13. Pojasni novejšo zgo. Trende s področja razvoja mng. Znanosti. Primerjaj sistemski in situacijski pristop k mng.? Sistemski** – Dubrin opredeljuje kot koncept, ki ima org. za sistem ali celoto medsebojno odvisnih delov. V kolikor odstranimo le en del sistema bo ta prizadet; Daft opredeljuje sistem kot nabor medsebojno povezanih elementov, ki funkcionirajo kot celota, da bi dosegli skupni cilj; sistemska teorija izhaja iz humanistične perspektive in opisuje org. kot odprt sistem, ki ga označujejo entropija, sinergije in soodvisnost podsistemov. +slika

**Situacijski** – temelji na ideji, da različne oblike org ustrezajo različnim namenom. Uspešna razrešitev org problemov je odvisna od sposobnosti mng, da identificirajo ključne situacijske spremenljivke; situacijska šola poudarja, da ne obstaja ena sama najboljša org in en sam proces planiranja za vsa podjetja; tako gladi spor med klasično mng in vedenjskimi teorijami, saj kaže da je vsak pristop primeren, vendar v določenih razmerah.

**14. Katere so znač. Mng. Kot celovite kakovosti? Naštej 10 načel mng. Kakovosti!** Začetek 80 prišel v ospredje koncept igr kakovosti, vrhnji mng vidijo v izboljševanju kakovosti tisti vir, ki bo zagotavljal doseganje konkurenčne prednosti org.; je filozofija vrhnjega mng v org, kjer so vse aktivnosti zaposlenih usmerjene v neprestano izboljševanje kakovosti, z anmenom ustreči kupčevim željam in pričakovanjem; za uspešno implementacijo potrebna podpora celotne kulture org., 10 značilnosti – org so usmerjene h kupcem; Vrhovno sodstvo org v celoti razume in podpira filozofijo mng; fil. Kakovosti zadeva popolno udeležbo vseh org ravni; sistem nagrajevanja org nagrajuje kakovost; org skrbi za skrajševanje časa izvedbe opravi; sledi miselnosti preprečevanja namesto odkrivanja napak; Vrhnji mng sklepa odločitve na osnovi dej. Podatkov in ne na osnovi intuicije; org upoštevajo dolgoročno gledanje glede pričakovanj kupcev o uahtevani kvaliteti, razvijajo partnerstva s prodajalci in kupci, da bi ustregle zahtevam kakovosti; odgovornost org kot celote pri izmenjavi informacij glede kakovosti z drugimi org; tehnike – krožki kakovosti, opolnomočenje, primerjanje z najboljšimi v panogi, standardi za skrajšanje časa posameznega cikla in neprestane izboljšave;

**15. Primerjaj staro nasproti novi paradigmi mng; nariši sliko! Stara** se navezuje na prevladujočo tradicionalno hierarhično org obliko, kjer so bile aktivnosti mng združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Celotna org je bila koordinirana in kontrolirana po navpičnici, kjer največja moč odločanja prihaja iz višjih ravni; trad. Hierarhično org označuje rutina, visoka specializacija dela ter standardizirani postopki nadzora; te org učinkovite v stabilnem okolju, ter zelo pogosto ne funkcionirajov hitro spreminjajočem okolju.; »**teorija z**« - poudarja individualno odg, vendar istočasno spodbuja odločanje s soglasjem in več neformalnimi načini kontrole; **nova** – mng morajo ponovno proučiti svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih; ne zadošča le oblikovanje dobre celovite strategije, org potrebujejo tudi inteligentne, opolnomočene kadre, odprtost in pripravljenost za eksperimentiranje, kakovostne interne komunikacije, ustrezno plačilno shemo in popolno zavezanost vrhnjega mng. Primarna ofg mng ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni org.; gre bolj za filozofijo ali odnos do tega, kaj je org in kakšna je vloga zaposlenih v njej. + slika

**16. Opiši Savageov model 5 generacij mng., nariši model!** Temelji na enostavnem principu, kjer mora biti mng v skladu z vizijami, znanjem, mislimi in občutenji; org morajo vpeljati horizontalni način dela ter oblikovati time; prva gen – ob začetku ind.revolucije, se je kot ustrezna oblika org ljudi, virov in tehnologije pojavila oblika lastništva (prva), po 100 letih se je razvila oblika org, ki poudarjala strmo hierarhijo ter enotnost ukazovanja – druge gen, ki izhajala iz stališča, da ima posamezni zaposleni le enega nadrejenega; tretja gen – poudarjala koncept, po katerem ima posamezni zaposleni več nadrejenih-matrična oblika org; četrta gen – uporablja rač. Omrežja, preko katerih povezuje različne funkcije znotraj org, tako vert. Kot horizont., trad. Formalna struktura org ostane nespremenjena, le z uporabo info. Tehnologije se medsebojno integrirajo posamezni oddelki me dposlovnimi funkcijami, da pospeši kom. In poslovanje znotraj org.; peta gen – omogoča vzporedno poslovanje, tako med oddelki znotraj org kot navzven, z drugimi org in sicer preko večrazsežno projektno usmerjenih timov; prih. Je potrebno graditi na novi, peti gen mng, ki temelji na mreženju znanja, poudarja virtualno podjetništvo ter dinamično timsko delo; temelji na 5 medsebojno povezanih temeljnih načel;

**17. Pojasni Stonehouseov model inteligentne org.; opiši proces poslovanja znanja in učeče se org.! model** uči, da morajo org v prizadevanju, da bi postale t.i. inteligentne org stalno proučevati notranje ter zunanje okolje in tudi razmerje med njima; S ciljem da bi se org učila hitreje kot njeni konkurenti je nujno potrebno razviti razumevanje in proces org učenja ter mng znanja, ki oba temeljita na individualnem učenju posameznikov; Le-to mora biti oblikovano in shranjeno v primernih oblikah; **proces** – sestoji iz 5 procesov: proces ustvarjanja, proces oblikovanja, proces shranjevanja znanja, proces razširjanja in zadnji proces koordiniranja in kontroliranja znanja; zaradi lastnosti znanja, eksplicitnega (formalno, sistematično znanje, ki ga je mogoče zapisati in posredovati; »vedeti o nečem«) in tacitnega (tudi tiho, prikrto; Temelji na osebnih izkušnjah, intuiciji in presoji, prof. Znanje, izkušnje, pomeni vedeti kako), to je njegove zapletenosti in težavnosti posnemanja, bo mogoče prav na njegovem temelju graditi trajne konk. Prednosti v dobi sodobne ekonomije; znanje je tista najpomembnejša osrednja sposobnost org; **ORG ZNANJE** je skupen zbir načel, dejstev, spretnosti in pravil, ki podpirajo org proces odločanja, vedenja org ter njeno delovanje.

**18. Definiraj učečo se org., kateri so njeni glavni interaktivni elementi, opiši!** Taka org temelji na enakosti, odprtih info., nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjerkoli v org, tako da je slednja sposobna hitreje najti priložnost in se spopasti s



skrizami. V učeči se org ima najvišjo vrednost reševanje problemov, medtem ko trad. Org zasledujejo učinkovito poslovanje; 6 področij: vodenje, participativna strategija, struktura osnovana na timi, močna, adaptivna kultura, opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost, odprtost info.; v učeči se org info. Služijo povsem drugačnemu namenu. Širjenje info po vsej org omogoča delovanje org na optimalnem nivoju; org si prizadeva biti podobna majhnemu podjetju, v katerem imajo vsi zaposleni popolne info o njem, kar jim omogoča hitro odzivanje. Ideje in info so dostopne vsem delom podjetja; namesto uporabljanja info za nadzor je najpomembnejša naloga mng najti poti odprte kom, tako da ideje tečejo v vseh smereh; Učeče se org so tiste, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive načine, vzorce mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo; sposobna se je neprestano učiti in je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja

**19. Naštej in opiši situacijske elemente oblikovanja učeče se org.! Premik z vertikalne na horizontalno strukturo** – vertikalna struktura oddaljuje vrhne mng od tehničnega kadra; struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali procesa, manj pa na oddelčnih funkcijah, vertikalna hierarhija je vidno sploščena, maloštevilni vrhni mng pa se ukvarja s trad podpornimi funkcijami, Meja med funkcijami skorajda ni, in sicer zaradi dejstva, da time sest ljudje z različnih fun področij; **z rutinskih nalog na opolnomočene vloge** – naloga je ozko opredeljen delček celotne aktivnosti, ki se dodeli delavcu; vloga je v nasprotju z nalogo del dinamičnega družbenega sistema, pomeni diskrecijo in odgovornost, delavcu dovoljuje uporabljati lastno diskrecijo in zmožnosti, da doseže želeni cilj; tu imajo zaposleni svoje vloge v timi ali oddelku, pri čemer jih je mogoče neprestano na novo opredeljevati ali prilagajati; **od formalnih sistemov nadzora do skupnih info** – info služijo predvsem drugačnemu namenu. Širjenje info po vsej org omogoča delovanje org na optimalni ravni; ohranjajo odprte info s kupci, dobavitelji in celo konkurenti, da bi tako krepile sposobnosti učenja; **s konkurenčne strategije na strategijo sodelovanja** – v učeči se org k razvoju strategije prispevajo akumulirane akcije informiranih in opolnomočenih delavcev, glede na to, da so vsi zaposleni v stiku s kupci, dob. In novo tehnologijo, lahko pomagajo identificirati potrebe in razviti rešitve ter sodelovati v razvijanju strategije; **z rigidne na prilagodljivo org kulturo** – da bi org ostala zdrava, mora njena kultura spodbujati prilagajanje na zunanje okolje; V učeči se org kultura spodbuja odprtost, enakost, neprekinjene izboljšave in spremembe; ljudje v org se zavedajo skladnosti celote, medsebojnega vplivanja različnih delov org in njihovo interakcijo z okoljem; takšen sistem minimizira ločnice znotraj org in z drugimi podjetji

**20. Pojasni s katerimi 4 skupinami dejavnikov povezujemo doseganje org. odličnosti? Strateška usmerjenost** – tesni odnosi s kupci, hiter odziv, jasni cilji in poslovna osredinjenost, vzpostavitev medorg povezav; **vrhni mng** – vizija vodenja, naravnost k akcijam, spremembam, učenju, spodbujanje ključnih vrednost, pospeševanje mng znanja; **oblika org** – preprosta oblika, prožni kadri, opolnomočenje s ciljem okrepiti podjetništvo, horizontalna struktura in sodelovanje, uravnoteženi sistem kazalnikov in nadzora, elektronska tehnologija in trgovina; **org. kultura** – klima zaupanja, izmenjava info, produktivnost skozi ljudi, dolgoročni vidik, cenjenje prilagodljivosti in učenja;

## PLANIRANJE

1. **Opredele izhodišča funkcije planiranja, definiraj proces postavljanja ciljev. Definiraj vizijo in poslanstvo, v čem ju ločimo in podaj primer. Pojasni vrste planskih ciljev v organizaciji!**

Funkcija planiranja se izmed vseh 4 funkcij najbolj dotika vrhnjega mng. Cilj je želen bodoči rezultat, ki ga poskuša org doseči; Plan predstavlja načrt, kako doseči cilj in specificira razporeditev nalog in drugih dejavnosti. Cilji določajo jutrišne stanje, plan pa specificira sredstva za doseg tega; beseda Planiranje običajno vključuje obe ideji, saj pomeni določanje ciljev org in definiranje sredstev za njihovo uresničitev. Postavljanje ciljev se prične s strani vrhnjega, strateškega mng org. Celoten proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in strat. Cilji za org kot celoto; **poslanstvo** – razlog zaradi katerega org sploh obstaja, izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri org predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od ostalih podobnih org; nanaša se navprašanje, kaj je osnovno poslovno področje org, kakšna je širina poslovne dejavnosti, kje vidi podjetje sebi konk. Areno,... **vizija** – opis org klot celote v prihodnosti; njene poslovne dejavnosti, org kulture, tehnologije..., koncept nove in zaželene slike org v prihodnosti, še posebej je potrebna podjetjem, ki morajo izvesti strateški preobrat, radikalne spremembe,..**Planski cilji** – temelj za sprožanje dejavnosti v okviru mng funkcij. Funkciji planiranja in kontrole sta neločljivi, saj s plani postavljamo standarde, na katere se opira kontrola; so najbolj splošni plani, kamor uvrščamo postavljanje vizije in opredeljeno poslanstvo org

- 2. Opiši pomen planiranja v podjetju in natančno navedi vrste planov glede na kriterije: čas, predmet, obseg org enote in značilnosti dejavnosti!** Plan. Je tista mng funkcija, ki ima pred ostalimi določeno prednost, saj ga def. Kot vnaprejšne zamišljanje vsega procesa dela in njegovega rezultata in skrb, da ves proces stvarno izvede v skladu s to vnaprej zamišljeno podobo; razreševanje problemov in tudi odločanje; iskanje aternativ in izbiro med njimi, da bi se določili splošne in posebne cilje ter podrobna sredstva za njihovo uresničevanje; **vrste planov** – čas: dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno, operativno; predmet in csebina: plan. Prodaje in trženja, proizvodnje, nabave, raziskav in razvoja, kadrov, financ; obseg: plan. Poslovanja org, poslovanja poslovnoizidnega središča, strateške poslovne enote; značilnost: strateško in taktično, javno ali tajno, fazno ali rezultatno, funkcijsko ali nefuncijsko, glavno ali pomožno, vseobsegajoče ali delno;
- 3. V čem je bistvo sodobnih pristopov k planiranju, pojasni decentralizirano plansko osebje in nariši njihov položaj v org strukturi!** Proces planiranja se spreminja. Tradicionalno so bile strategije in planiranje stvar vrhnjega mng, v učeči se org pa tega ne postavljajo samo vrhnji mng, temveč vse ravni v org; **tradicionalni** – izključno v rokah vrhnjih mng ali v centralnih oddelkih za planiranje; ta pristop najbolj priljubljen v 70, ko so najemali specialiste za planiranje; gre za pristop od vrha navdzol, vsi plani so bili dodeljeni posameznim večjim oddelkom podjetja; problemi: planerji niso v stiku z vskdanjo realnostjo, letni formalni plani so pogosto zelo rigidni in omejujejo podjetje v spreminjajočem se okolju in lahko skodujejo; **moderni** – ko se podjetja približujejo konceptu učeče se org, odpravljajo centralne planske oddelke in nastajajo **decentralizirani**, kar je pomagalo rešiti nekatere konflikte med planerji in osebjem;
- 4. Pojasni in opiši pravila planiranja značilna za učeče se org! nova paradigma** – dandanes nekatera podjetja razvijajo decentralizirano planiranje, v tej novi paradigmi srednji mng in plansko osebje sodelujejo z nižjimi mng in zaposlenimi, da bi razvili dinamičen plan, ki bi zadovoljeval potrebe org.; **6 pravil učeče se org** – močno poslanstvo: kar povečuje propadnost zaposlenih in njihovo motivacijo; prožne cilje: zelo ambiciozne, ki so jasni, visoki in polni domišljije, da služijo kot generator napredka; okolje ki spodbuje učenje: glavna vrednota v u. Se org neprestan dvom v status quo, kar odpira kreativnost k učenju; nove vloge za plansko osebje, stalne izboljšave, ki naj postanejo način življenja, planiranje se še vedno začne in konča na vrhu;
- 5. Definiraj pojma strategija in poslovna učinkovitost ter pojasni, v čem se razlikujeta. Naštej glavne ravni strategij v org in podaj primer! Strategija** – vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, katere uresničitev obeta doseganje strat. Ciljev(pučko); Coulterjeva: kot serija ciljno usmerjenih odločitev in akcij, ki uravnatežijo org sposobnosti resurse podjetja s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja; pomeni ustvarjanje drugačnosti v odnosu do konkurence, ki pa mora biti ohranljive in trajnejše narave; bistvo je kako biti drugačen glede na konkurenta; vezana na vprašanje

posebne kombinacije aktivnosti; **Poslovna učinkovitost** – vezana na vprašanje doseganja odličnosti pri izvajanju aktivnosti; ključno za rezultat je dvigovanje produktivnosti, vendar vseh konkurentov v panogi, zato so te konkurenčne prednosti le začasne; **ravni strategije** – korporacijska ali celovita: na ravni korporacije, poslovna, na ravni strateške poslovne enote, kjer poznamo vse skupini strategije, tekmovalno in kooperativno; funkcijska, na ravni posamezne poslovne funkcije,

6. **Opiši katere modele strateškega mng poznaš. Opiši in nariši model str. Mng od Coulterjeve (od Pučka, Hungler-Wheelen)! Primerjaj modele med seboj! Strateški mng** – niz medsebojnih zaporednih korakov; najprej analizirajo situacijo, nato se odločajo o oblikovanju strategij, ki jih zatem postavijo v akcijo ter na koncu ovrednotijo; Proces sestavljen iz temeljnih funkcij mng; **Coulterjev model** – sestoji iz 4 faz: analize sedanjega stanja, oblikovanja strategije, uresničevanja in zadnje faze ovrednotenja in spreminjanja strategije; **Hunger & Wheelen** – ponazarja proces v 4 fazah: analiziranje okolja ( najprej izvedemo analizo zun okolja, kjer iščemo priložnosti in nevarnosti, ter analizo notranjega okolja, kjer iščemo prednosti in slabosti, SWOT analiza); druga faza je oblikovanje strategij (preverimo skladnost strateških faktorjev s poslanstvom podjetja, nato določimo cilje, strategije in politike); tretja je uresničevanje strategije (izvaja na podlagi programov, predračunov in postopkov); ovrednotenje in kontroliranje uresničevanja strategij; **Pučko** – najbolj logično in celovito ponazarja proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju, proces je razdeljen na izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, na proces strateškega planiranja ter na uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij; **skupno vsem** - zadnji korak v procesu predstavlja uresničevanje strategije, ki predstavlja najtežji del; proces oblikovanja strategije ni statičen, analitičen, temveč zahteva vizijo, intuicijo in soudeležbo zaposlenih;
  
7. **V čem je bistvo SWOT analize? Kaj podajajo dobljeni rezultati te analize za mng v praksi? Je strateško orodje, ki podjetjem pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnega poslovanja, je celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti in je osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja; sestoji iz zunanje in notranje analize, dobljeni rezultati analize so osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja; SWOT matrika je tisto strateško orodje, ki ga bodo podjetja v dobi sodobne ekonomije vse bolj potrebovala in ga tudi uporabljala, z nameno, da bi izbrala takšno celovito strategijo, ki jim bo pomagala dosegati trajno konkurenčno prednost;**
8. **Pojasni Porterjeve generične konkurenčne strategije. Kaj pomeni položaj obstanka neke v sredini(ne tič ne miš)? V čem je bistvo hibridnih generičnih strategij? Bistvo je opredeljevanje poti konkurenčne prednosti; poslovna strategija podjetja se osredinja na izboljševanje konkurenčnega položaja skupine proizvodov in storitev v neki panogi ali tržnem segmentu; določa cilje za posamezne strateške poslovne enote podjetja; po Porterju le izbor ene izmed treh temeljnih generičnih strategij omogoča podjetju doseganje konkurenčne prednosti: strategija stroškovnega vodenja, strategija diferenciacije, strategija osredinjenja; **položaj nekje v sredini** – Porter je to obrazložil, zakaj je izbor**

ene izmed generičnih strategij primarnega pomena; ker z obstankom nekje v sredini podjetja ne dosežajo takšnih dobičkov, kot bi jih lahko; **hibridne gen. Strategije** – mnogi strategji so kritizirali Porterjevo generično strategijo, možno je tudi da si podjetje izbere več strategij; Stonehouse poimenuje takšno strategijo hibridna strategija, ki združuje elemente nizkih stroškov in diferenciacije;

9. **Uresničevanje strategij? Pojasni pomen planiranja s cilji in kontingenčnih planov?** Kako priti od besed k dejanjem; uresničevanje vključuje uporabo večjih orodij, delov podjetja, ki jih je mogoče prilagajati, da bi spravili strategijo v dejanja; skozi 4 orodja: vodenje, org struktura, info in kontrolni sistem in človeški viri; ko so enkrat določeni strateški, taktični in operativni cilji, je potrebno da mng izbere pristop k planiranju: **planiranje s cilji** – v prvem koraku postavimo cilje, nato razvijemo akcijski plan, tako za posameznike kot tudi za oddelke, v tretji fazi na periodični ravni pregledujemo napredek, v četrti fazi pa ocenimo celotno uspešnost in podelimo nagrade za dosežene cilje; prednosti in slabosti; **kontingenčni plani** – ko org deluje v skrajno negotovem okolju ali se ukvarja z dolgimi časovnimi horizonti, se planiranje včasih zdi izguba časa; dejansko lahko strogi plani zavirajo org, namesto da bi ji bili v oporo; včasih imenovani tudi scenariji, definirajo kako naj se podjetje odzove na nujne primere, zastoje in nepričakovane razmere. Da bi jih lahko razvili, je potrebno identificirati faktorje izven kontrole podjetja;
10. **Pojasni vlogo taktičnega planiranja kot dela uresničevanja strategije! Nariši integralni taktični planski model po posameznih fazah! Taktično planiranje** – najpogosteje im. Letno planiranje, ki se ujema s koledarskim letom; namen da ob danih tržnih omejitvah in ob danih omejitvah proizvodnih zmogljivosti določiti tisti proizvodni program in tiste vložke v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje čim bolj uspešno, je sistematični proces pretvarjanja strateških planskih vlog v specifične kratkoročne planske naloge; **integralni taktični planski model** – slika

11. **Definiraj pomen in vlogo projektnega mng za proces uresničevanja strategije v podjetju?**  
**Projektni mng** – org funkcija in proces, ki zagotavlja, da različne projektne aktivnosti in njihovi izvajalci ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja projektnih ciljev, ki svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od naročnika oz. Lastnika projekta, ki svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, uveljavljanja in kontroliranja projekta;
12. **Definiraj krizni mng in opredeli krizo! Razlikuj med subjektivnimi in objektivnimi okoliščinami, ki vodijo do destabilizacije poslovanja. Kako mng obvladuje krizno situacijo?**  
**Krizni mng** – za obvladovanje krizne situacije, ki mora pričeti pri vzrokih nastalih težav ter imeti vizijo poti iz danih razmer; **objektivne o.** – vzpodbujene od posledic globalizacije, svetovne recesije, pojav kriznih žarišč v posameznih delih sveta, podjetju nenaklonjeno makroekon. Politiko države, ... **subjektivne o.** – nastanejo znotraj podjetja: slabo vodstvo, neustrezen nadzor finančnega poslovanj, nekonkurenčen tržni položaj, neugodna struktura stroškov, prešibko trženje,... **obvladovanje** – preoblikovanje sistema org, izbor in oblikovanje strokovno ustreznega sanacijskega tima, razvoj tima,

izvedba pregleda, razvoj načrtov za izredne razmere in upravljanje krize; k temu sodi tudi iskanje načinov motiviranja sodelavcev ter vseh zaposlenih za izredne korake in odpovedovanja, ki jih predvideva sanacijski poslovni načrt;

13. **Definiraj konk. Prednost podjetja, podaj primere možnih trajnih konk. Prednosti. Katere kriterije za ocenitev trajne k. prednosti poznaš?** Coulter – konk. Prednost je ključni faktor strateškega mng. Konk. Prednost podjetja je v tem, da zna le-to narediti nekaj bolje kot konkurenti, da razpolaga z nečim, česar konk. Nima in da je sposobno narediti nekaj kar k. Niso; je nujni sestavni del za doseganje dolgoročnega uspeha in preživetja podjetja; **primeri trajnih prednosti** – vrhunska tehnologija ( tehnična odličnost, sloves kakovosti, storitev servisa, finančni viri, vodenje z nizkimi stroški), storitve ( sloves kakovosti storitev, visoka kakovost in spretnost kadrov, storitev servisa, uveljavljeno ime, orientacija h kupcu), majhna podjetja (kvaliteta, točnost storitev, osebno obravnavanje kupcev, konkurenčne cene, lokalna dostopnost), tržni vodja v proizvodnji (nizki stroški, močna blagovna znamka, odličnost distribucije, kvaliteta proizvodov, vrednost blaga odraža plačilo); **kriteriji** – Ali so viri podjetja: imajo posebno vrednost?, Redki?, Težavni za posnemanje?, nimajo substitutov?; vsi odgovor da = trajna konk. Prednost;
14. **Opiši proces oblikovanja trajnih k. prednosti?** Skozi proces akumulacije edinstvenih sposobnosti, pet dejavnikov: čas, pretekli dosežki, medsebojna povezanost sposobnosti podjetja, investicije, vzročne nejasnosti; + diagram
15. **Pojasni Porterjev model 5 sil konkurenčnosti na ravni panoge. Kaj pove analiza? Opiši Porterjev diamant nacionalne k. prednosti!** Model je temeljno analitično orodje za analizo konkurenčne prednosti na ravni panoge, pet konkurenčnih sil: pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnosti substitucije in konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi, + slika; **analiza** – pokaže privlačnost panoge za podjetja, ki v njej poslujejo, ključno je da podjetja poznajo moč konkurence v panogi; namen analize je poiskati pozicijo podjetja znotraj nje, kjer se lahko najbolj obrani pred im. Konk. Silami; **diamant** – Porter dokazal, da je globalne konk. Prednost odraz učinkovite kombinacije okoliščin naroda ter strategije podjetja; **dejavniki** – položaj glede vhodnih dej. V poslovni proces podjetja (kol. In kakovostna analiza temeljnih virov določenega naroda), pogoj povpraševanja v državi, povezanih in podpornih panog, strategija podjetja, struktura in rivalstvo;
16. **V čem je bistvo Porterjeve verige vrednosti? Podaj temeljne aktivnosti in pomožne aktivnosti verige vrednosti!** Izhajal iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konk. Gosp. da bi lahko razumeli, kaj so konk. Pred. Podjetja moramo naj gledati kot na zbirko diskretnih aktivnosti, lahko jo ugotovimo tako, da sistematično analiziramo vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire pridobljena konk. Je vezana na sposobnost podjetja ustvariti takšno posebno vrednost za kupca, kimpresega stroške ustvarjanja te vrednosti: Analiza verige vrednosti nam daje odgovor, kje je izvor te posebne vrednosti. Porter razdeli verigo vrednosti na primarne ( notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje ter postprodajne storitve) in pomožne ( infrastruktura podjetja, kadrovske podsystem, posistem razvoja tehnologije in podsystem nabave).
17. **Opiši proces povezovanja verig v vrednostni sistem. Kako je moč dosežati k. prednosti preko povezav verig vrednosti v sistem?** Temeljna ideja verige prednosti je, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki njeni aktivnosti ter identificira tista področja, na katerih je boljše od svoje konkurence. Vrednostni sistem – veriga aktivnosti, ki zajema celoten proces od začetnega preskrbovanja resursov do končne prodaje proizvoda; celotni vrednostni sistem se razlikuje od vrednosti podjetja v tem, da vključuje povezave naprej po verigi vrednosti z dobavitelji in povezave nazaj z distributorji ter končnimi kupci; za doseganje konk. Prednosti podjetja ni pomembna le optimalna koordinacija aktivnosti znotraj sistema vrednosti, ampak je potrebno poslovoditi tudi odnose navzven, to je konkurence,

18. **Kateri so kritični dejavniki uspeha poslovanja po Lynchu?** Poznavanje kupcev, analiza konkurence ter poznavanje podjetja;

## ORGANIZIRANJE

- Opredeli izhodišča funkcije organiziranja, org strukturo, kontrolni razpon ter centralizacijo, decentralizacijo in formalizacijo. Pojasni vertikalne in horizontalne org povezave. V čem je bistvo prehoda od vertikalne k horizontalni integraciji?** Številna podjetja lovijo koncept učeče se org, ker v teh prevladujejo nove, mrežne virtualne org strukture; nove sploščene org strukture pospešujejo komunikacije in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov; organiziranje je razvijanje resursov org, da bi dosegli strateške cilje. Razvijanje resursov dse odražav delitvi dela znotraj org na posamezne oddelke in delovna mesta, pristojnosti in odg ter mehanizme za usklajevanje različnih nalog v org; **org struktura** – orodje s katerim mng vprežejo resurse, da leti opravijo vse potrebno; kjučne 3 komponente, da org struktura: določa formalne odnose poročanja, vključno s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom mng in nadzornikom; določa združevanje posameznikov v oddelke in te v celotno org; vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih; idealna org struktura, ki zaposlene vzpodbuja da horizontalne info in koordinacije posredujejo, ko je to potrebno; kontrolni razpon – število zaposlenih ki poročajo nadzorniku oz. Koliko ljudi ima lahko en nadrejeni pod seboj; ta določa kako natančno je mogoče nadzirati podrejene; **centralizacija** – odločitve se sprejemajo na vrhu org; pogosto morajo org eksperimentirati, da bi našle hierarhično raven; **decentralizacija** – moč odločanja je prenešena na nižje ravni hierarhične lestvice; dejavniki, ki odločajo: večja spremenljivost in negotovost okolja, večka je decent.; decent. Je ustrezna, ko želimo zaposlenim dati večjo moč odločanja, da bi se lahko hitreje in najbolje odzvali na potrebe svojih strank; centralizacija pa je primerna za strategijo, ki predvideva znižanje stroškov, pospešitev odločanja in hitrejši razvoj novih proizvodov in storitev; **formalizacija** – nanaša se napisno dokumentacijo, ki se uporablja za usmerjanje in nadzor zaposlenih in vključuje knjige pravil, politik, postopkov, opisov delovnih mest in regulacij; **prehod** – org mora biti tako oblikovana da omogoča tako vertikalni kot tudi horizontalni tok info; premik z vertikalne na horizontalno org strukturo je temeljni preobrat novih org dimenzij; tradicionalna je najbolj običajna, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh org; v sodobni horizontalno org strukturi vertikalna struktura oddaljuje mng id tehničnih kadrov. Struktura temelji na horizontalnih tokovih dela in procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah; vertikalna hierarhija je opazno sploščena, maloštevilni vrhnji mng se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami, kot so finance in kadri; samousmerjeni timi so temeljna delovna enota; ni boljše ni slabše, odvisno od okolja in podjetja;
- Podrobno pojasni mehanizme in značilnosti vertikalnih org povezav?** Se uporabljajo za koordinacijo aktivnosti med vrhom in dnom org in so primarno oblikovane za nadzor; org lahko uporabljajo več načinov za doseganje take povezave; **mehanizmi** – obračanje na višjo inštanco( v primeru problema se obrneš en nivo višje), pravila in plani ( zaposlenim točno pove, kako se obnašati v neki situaciji), vertikalni info sistem(vključuje periodična poročila, pisne info in računalniške komunikacije z mng,...)
- Pojasni mehanizme za horizontalno povezovanje v org?** Premagujejo ovire med oddelki in omogočajo usklajevanje med zaposlenimi, da bi dosegli prizadevanja za iste cilje; nanašajo se na obseg kouniciranja in koordiniranja vodoravno po oddelkih v org; **mehanizmi** – info sistemi, neposredni kontakti, delovne skupine, delovno mesto koordinatorja;
- Pojasni proces oblikovanja org strukture ter podaj razlikovanje med mehansko in organsko obliko org?** Oblikovanje zajema tri stvari. Potrebne delovne aktivnosti, odnose kdo komu sporoča in združevanje v oddelke; Stabilno, nespreminjajoče se okolje zahteva drugačno org strukturo podjetja kot okolje, ki se nehno spreminja; **mehanski tip** – stabilno okolje, klasična org struktura,

velika privrženost verigi poveljevanja, funkcijska oddelčna struktura, visoka stopnja specializacije, centralizirano, ozek kontrolni razpon, hierarhija in pravila; **organski tip** – inovativno okolje, moderna org struktura, poudarek na samokontroli, majhna privrženost verigi poveljevanja se ji izogibajo, divizijska odd struktura, nizka stopnja specializacije, decentralizirano, širok kontrolni razpon, komisije sodelovanje, posebna povezovanja;

5. **Katere org oblike ima mng na voljo pri oblikovanju org?** Funkcijska, divizijska, matrična, mrežna, timska, horizontalna, hibridna;

6. **V čem je bistvo funkcijske org. strukture, pojasni njene prednosti in slabosti ter jo nariši. V čem je bistvo divizijske org strukture,...? funkcijska** - dejavnosti so zbrane okrog skupnih funkcij z dna do vrha org; razdelitev po oddelkih; **prednosti** – omogoča izkoriščanje ekonomij obsega znotraj funkcijskih odd, spodbuja specializacijo znanj in spretnosti, spodbuja uresničitev funkcijskih ciljev, najbolj primerna za enega ali manj proizvodov; **slabosti** – počasi se odziva na spremembe v okolju, lahko povzroči prekomerno kopičenje odločitev na vrhu, vodi k slabi koordinaciji med odd, rezultira v manj inovacijah, vključuje omejen pogled na cilje org; **divizijska** – oddelek se oblikuje na podlagi enega ali več izdelkov, ki jih org izdeluje, ali na podlagi storitev, kupcev, lahko tudi po geografski strukturi,... **prednosti** – primerna za hitro spreminjajoče se okolje, vodi k zadovoljstvu stranke, ker so jasni odgovornost za proizvod in kontaktne točke, vključuje visoko koordinacijo med funkcijami, enotam dopušča prilagajanje na razlike v proizvodih, regijah in strankah, najbolj primerna za velike org, decentralizirano odločanje; **slabosti** – odpravlja ekonomije obsega v funkcijskih odd, vodi k slabi koordinaciji med proizvodnimi linijami, odpravlja poglobljeno tehnično specializacijo, povzroča, da sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami težki;

7. **V čem je bistvo matrične org strukture, ... Kaj pomeni značilnost dvojnega vodenja?**

**Kaj je značilno za horizontalno matrično strukturo?** **Matrična** – struktura ki se osredinja tako na proizvod kot na funkcijo; močna oblika horizontalnega povezovanja; **prednosti** – dosežena je potrebna koordinacija, da je mogoče ustreči dvojnimi potrebami strank, fleksibilno deljenje človeških virov med proizvodi, primerna za kompleksne odločitve in pogoste spremembe v nestabilnem okolju, daje priložnost tako funkcijskim kot tudi produktne razvoju, najprimernejša je za srednje velike org z več proizvodi; **slabosti** – lahko povzroča frustracijo in zmedo med zaposlenimi, ki so podvrženi dvojni avtoriteti-dvojnemu vodenju, udeleženci morajo imeti dobre medosebne spretnosti in visoko usposobljenost, velika poraba časa, ne deluje, če člani org ne razumejo ali ne sprejmejo kolegijskih odnosov namesto vertikalnih, zahteva veliko truda za vzdrževanje razmerja moči; **dvojno vodenje** – medtem ko vertikalna struktura podaja tradicionalni kontrolni nadzor nad poslovnimi funkcijami, podaja horizontalna struktura koordinacijo vzdolž oddelkov; **horizontalna matrična struktura** – slika

8. **V čem je bistvo mrežne org strukture, ...? Podrobno opiši njene značilnosti in veljavo v sodobni ekonomiji. Podaj značilnosti podjetniških mrež?** Mrežna – gre za novejši pristop k oddelčenju, ki širi idejo horizontalne koordinacije in soedlovanja preko meja org; pomeni, da podjetje odda v zunanje izvajanje več svojih glavnih aktivnosti ločenim podjetjem in koordinira njihove aktivnosti iz majhnega štaba (nike); **prednosti** – globalna konkurenčnost, fleksibilnost delovne sile, zmanjšani stroški administracije na osebo; **slabosti** – težka kontrola, lahko se izgubi del org, oslABLJENA lojalnost zaposlenih; **podjetniške mreže** – značilne bolj kooperativne kot kompetitivne oblike skupnega dela, več udeležencev sodeluje v dinamičnem skupnem delovanju, znotraj mrežnih oddnosov obstaja pri nadrejenih in podrejenih odnosih delitev dela ter tudi elementi reda, ki so bolj tržni vidik koordinacije, medorg odnosi v mrežah se nahajajo v plasteh v več plasteh, odnosi v mrežah temeljijo na vzajemnosti, delujoči v mreži so zaradi vzajemnih interakcij odnosov v medsebojni gosp odvisnosti, moč v mrežah je policentrično porazdeljena;

9. **Kako bi opredelil razvoj medorg odnosov?** Celo org ki ne uporabljajo mrežne strukture, se izredno hitro razvijajo v smeri, da večje dele svoje aktivnosti predajajo zunanjim izvajalcem, da bi tako znižale stroške in se približale svojim strankam; veliko računalniških in ostalih visoko tehnoloških podjetij je elektronsko povezanih z različnimi proizvodnimi podizvajalci;

10. **V čem je bistvo timske org strukture, ...V čem je bistvo procesne (horizontalne) org strukture, ...?** **timska** – org organizira delovne aktivnosti okrog delovnih timov. V učeči se org je vertikalna struktura, ki je ustvarjala razlike med vrhom in dnom org, opuščena. Osnovna enota so timi, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje, sestavljeni so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi, da bi lahko izdelali celoten proizvod, ukvarjajo se neposredno s strankami in sproti uvajajo spremembe in izboljšave; šefov v taki org praktično ni več, člani tima prevzemajo odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike, dopustov in odločitve o metodah dela, plačnih in nagradnih sistemov tee za sodelovanje z drugimi timi; **prednosti** – prevzema določene prednosti funkcijske strukture, odstranjuje meje med oddelki, omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju, krajši odzivni časi in hitrejša odločanja, večja morala in paticipacija članov, skrajšuje administrativne postopke; **slabosti** – večja možnost nesoglasij interesov zaradi timskega dela, večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov, večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju, nenačrtovana decentralizacija; **procesna..** – organizirana zaposlene okrog osnovne dejavnosti; vsi ljudje ki delujejo na določenem procesu, so združeni, tako da lahko enostavno komunicirajo in koordinirajo svoja prizadevanja in neposredno ustvarjajo vrednost za stranke; prednosti – promovira fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank, usmerja



pozornost vseh proti proizvodnji in ustvarjanju končne vrednosti za stranko, vsak zaposlen ima širši pogled na cilje org, osredinjena na timsko delo in sodelovanje, izboljšuje kvaliteto življenja za zaposlene s tem, ko jim ponuja možnost deljenja odgovornosti in odločanja; slabosti – določanje osnovne dejavnosti je težko in dolgotrajno, zahteva spremembo v kulturi, oblikovanje delovnih mest, filozofiji mng ter info in plačilnih sistemih, zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko delovali učinkovito v okolju horizontalnih timov, lahko omejuje poglobljena specializirana znanja; slika

11. **V čem je bistvo hibridnih org struktur?** Kombinirajo značilnosti različnih pristopov, da bi zadostili specifičnim strateškim potrebam org; hibrid funkcijske in divizijske strukture ali hibrid funkcijske in horizontalne (procesne) strukture;
  
12. **Pojasni in definiraj evolucijo org struktur, prikaži jo na sliki in podaj ključne značilnosti najrazvitejše faze – učeče se org?** Vertikalna funkcionalna struktura je stara skoraj stoletje, in je bila prva, ki so jo v večjem številu uporabile večje org. Čeprav je učinkovita v stabilnih okoljih, ne zagotavlja potrebne koordinacije v časih hitrih sprememb. Inovacije kot so timi, delovne skupine in projektni mng, lahko delujejo znotraj vertikalne strukture, da zagotavljajo medfunkcijsko komuniciranje in sodelovanje. Naslednja stopnja raje vključuje preoblikovanje strukture org okrog horizontalnih procesov kot okrog vertikalnih. Vertikalna hierarhija je sploščena, po starem ostanejo org samo nekatere podporne funkcije. Nekatere org so naredile še korak naprej k učeči se org. Ta predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi org hierarhije.
  
13. **Pojasni situacijski pristop k oblikovanju org strukture in podaj temeljne situacijske dejavnike. Opiši enega izmed njih bolj podrobno!** Temelji na ideji, da različne oblike org ustrezajo različnim namenom. Klasične – vertikalne org so relativno učinkovitejše in produktivnejše, vendar

relativno manj prilagodljive kot horizontalne org.; **dejavniki** – strategija, okolje, tehnologija in soodvisnost oddelkov;

14. **Definiraj razmerje med strateškimi cilji in strukturnimi pristopi ter nariši model?** Slika kaže kako so strukturni pristopi povezani s strateškimi cilji, torej izbrano celovito strategijo. Čista funkcionalna struktura je primerna za doseganje notranjih ciljev učinkovitosti. Vertikalna funkcjska struktura uporablja specializacijo del in ozek kontrolni razpon za učinkovito izrabo omejenih resursov, vendar pa org ne omogoča da bi bila fleksibilna in inovativna; za razliko od tega pa je učečea se org primerna za doseganje fleksibilnosti in inovativnosti;

15. **Opređeli koncept tehnologije proizvodnih podjetij in študijo Woodwardove?** Koncept tehnologije definiramo kot proizvodjanje, ki se razlikuje od administrativnih in distribucijskih procesov, s čimer se ukvatjajo podjetja, ki vložke pretvotijo v rezultate; **proizvodne tehnologije** zajemajo tradicionalne proizvodne procese in nove, računalniško vodene proizvodne procese, **woodward** – analizirala 100 britanskih podjetij in ugotovila: število ravni mng in razmerja med številom mng in ostalimi zaposlenimi se na primer povečujeta, ko se tehnična kompleksnost zvišuje od posamične proizvodnje do neprekinjenega procesa; ravnanje s kompleksno tehnologijo potrebna tudi večja angažiranost mng; v podjetjih s posamično proizvodnjo in tehnologijo neprekinjenega procesa je za sisteme mng značilna organska struktura, mehanska pa nza standardizirana delovna mesta in formalizirane procedure;

16. **Opređeli tehnologijo storitvenih podjetij; podrobno pojasni razlike med proizvodnimi in storitvenimi tehnologijami. Pojasni nove usmeritve na področju storitev?** Ena največjih sprememb je naraščajoč sektor storitev; **storitvena** – proizvajajo storitve, kot so izobraževanje, zdravstvo prevozi, ...; proizvaja neotipljive produkte; storitev je abstraktna in načeloma vsebuje znanje in ideje redko fizični produkt; **proizvodna** – primarni namendosegajo s proizvodnim procesom; otipljivi produkti; v stvarnem svetu je t6ežko najti popolnoma storitvene in popolnoma proizvodne org; **nove usmeritve na področju storitev** – podjetja skoraj vedno nudijo naročniku prilagojen izložek, natančno takšno storitev ki jo potrebuje; trend k masovnemu prilagajanju porabniku, je sedaj močno prisoten tudi v storitvenem sektorju; + slika

17. **Podaj klasifikacijo Thompsonove soodvisnosti oddelkov. Kako bi opredelil vpliv vrhnjega mng na uspešnost org? Podaj značilnosti eksperimentov s timi vrhnjega mng?** Medsebojna odvisnost, je pomembna značilnost ki vpliva na strukturo; je stopnja soodvisnosti oddelkov pri resursih ali materialih, ki so potrebni za izvršitev nalog; **Thompson** – opredeljuje 3 vrste te soodvisnosti: centrična (najnižja stopnja, ni tokov nalog med enotami, vsak oddelek je del org in prispeva k skupnemu namenu org; lahko obstajala v podjetjih s posredniško tehnologijo;), sekvenčna ( odvisnost serijske oblike; zaporedna odvisnost; prvi oddelek mora opraviti pravilno, da lahko nadaljuje drugi oddelek; nanaša na kombinacijo zaporednih faz proizvodnje;) in recipročna (najvišja stopnja; kadar je produkt operacije A input za operacijo B; v org z intenzivnimi tehnologijami, ki proizvajajo raznolike proizvode ali storitve;) ; v primeru recipročne odvisnosti so mng zahteve največje, zaradi dejstva, da je recipročna soodvisnost zahteva usklajeno in tesno povezano delo vseh oddelkov in ji najbolj ustreza horizontalna struktura;
18. **Kako pomembne so spremembe v org? Pojasni model planiranih sprememb v org? Nariši model sosledja dogodkov pri spreminjanju org?** Podjetja ki proizvajajo nove proizvode, prosperirajo, veliko podjetij, ki jih je čas prehitel, pa je propadlo. Današnja uspešna podjetja neprenehoma poskušajo ustvarjati nove proizvode ali storitve; org oblikovane za nenehni uspeh, ki bodo sledile ustretnemu modelu sprememb in razvoja; **model** – spreminjanje org je definirano kot sprejemanje novih idej ali obnašanj s strani org; u učeči se org se neprenehoma odvijata dva tipa sprememb: operativne (temeljijo na prizadevanjih org za izboljšavo osnovnih del in procesov) in transformacijske ( preoblikovanje in prenove celotne org;) + slika
19. **Kako kreativnost vpliva na inovacije in generiranje idej v org?** Pomeni generiranje novih idej, ki bi lahko zadovoljile zaznanim potrebam ali se ustrezno odzvale na ponujene priložnosti org; kreativnost pomeni odločilen prvi korak v inovaciji, ki je življ. Pomena za dolgoročni uspeh org; vsak od nas ima kapacitete, da lahko postane kreativen;
20. **Podaj znač. Kreativnih ljudi in org. Katere taktike implementacije sprememb poznaš? Podaj taktike za premagovanje odpora proti spremembam? značilnosti kreativnih ljudi** – lahkost odprtega uma, originalnost, manj avtoritete, neodvisnost, igrivost, nedisciplinirano raziskovanje, radovednost, vztrajnost, pripadnost, usmerjen pristop; **značilnosti kreativnih org** – odprti kom kanali, kontakti z zunanji viri, prekrivajoča se področja, sistem sugestij, nevihte možganov, skupinskih tehnik, dodelitev problemov nespécializantom, dovoljena ekscentričnost, uporaba timov, decentralizacija, ohlapno definirane pozicije in nadzor, sprejemanje napak, nagnjenost k tveganju, svoboda izbiranja in zasledovanja problemov, igriva kultura, svobodno diskutiranje o idejah, dolgi rok, resursi alocirani kreativnemu osebnju in projektom, ki se ne izplačajo takoj, nagrajevalni sistem spodbuja inovacije, odpravljanjepostranskih odgovornosti; **taktike** – razvite, zaradi odpora zaposlenih: kominiciranje in izobraževanje, participacija, pogajanja, prisila, podpora top mng

21. **Podaj tipe planiranih sprememb in pokaži njihovo soodvisnost s sliko?** Katere dele org je mogoče spremeniti in kako lahko mng aplicirajo iniciranje in implementacijo teh sprememb; tipi: spremembe v strukturi (vključujejo hierarhijo avtoritete, ciljev, strukturnih znač, admin postopkov in mng sistemov), tehnologiji (povezane s proizvodnim procesom), proizvodih (spremembe v izloških org; inovacije v proizvodih imajo pomembne posledice na org, ker so pogosto posledica nove strategije), strategiji in kulturi (nanašajo na spremembe v vrednotah, normah, odnosih, prepričanjih in obnašanju);
22. **katere so znač. Dolgo živečih org po rezultatih britanske raziskave? Kaj določa Millerjev model org prihodnosti?** org se spreminjajo, da bi prilagodile poslovanje zahtevam sprememb v okolju in posledice preživele; **Značilnosti** – org je živa org, ki se je sposobna prilagajati in učiti, org ima osrednjo ideologijo, ki jo zaposelni razumejo, vrhnji mng prihaja iz org same in raje spodbuja in podpira kot ukazuje, dobiček ni nujno primarni cilj org;
23. **Podaj in opiši stikala za oblikovanje zdrave hierarhije v org. Katera načela zdrave org poznaš in jih opiši? Stikala** – informacije (8 šrijo se na vse org ravni), sposobnosti (se razvijajo skozi celotno org, princip »to ni moje delo« ne obstaja), avtoriteta (odločitve sprejemajo tisti, ki se najbolj spoznajo na področje poslovanja); **načela** – načelo ravnotežja usmerjenosti k cilju, načelo definiranja področja delovanja, načelo def načina izvajanja delovanja, načelo def ključnih vodstvenih kadrov, načelo ohranjanja ključnih kadrov, načelo prilagajanja novim dejavnikom v okolju;
24. **Opiši model obvladovanja sprememb v sodobni ekonomiji. Kaj določata teorija E in teorija O ter kombinacija obeh?** Org morajo v sodobni ekonomiji obvladovati spremembe na tak način, da hkrati zasledujejo maksimizacijo tržen vrednosti delnice (teorija sprememb E) in oblikujejo odprto, trdno org kulturo (teorija O); najboljša teorija je torej simultana kombinacija teh dveh teorij; **teorija E** – cilji maksimizacije tržne vrednosti delnice, poslovodenje sprememb od zgoraj navzdol, poudarjanje strukture in sistema, planiranje in razvejanje programov, motivacija poteka preko finančnih spodbud, svetovalci analizirajo probleme in pojasnujejo rešitve; **teorija O** – razvoj org sposobnosti je cilj, stil vodenja podpira participacijo os spodaj navzgor, gradnja org kulture; vodenje zaposlenih in navade, eksperimentiranje in razvijanje, motivacija temelji na zavezanosti zaposlenih, svetovalci pomagajo in podpirajo mng pri pojasnevanju rešitev, **kombinacija** – eksplicitno združevanje paradoksa med tržno vrednostjo delnice in org sposobnostjo, vključevanje postavljanja direktij od zgoraj in participacijo ljudi od spodaj, simultano usmerjanje na trdi ter mehki del org, proces temelji na simultanem planiranju, uporaba iniciativ vpliva na opolnomočenje sprememb in ne na njihov nastanek, svetovalci so strokovnjaki za rešitve, ki opolnomočijo zaposlene;
25. **Pojasni poglede na ravnanje z ljudmi pri delu in Lufthansovo klasifikacijo?** HRM je pojem, ki razlaga prodoren in vpliven pristop pri vodenju zaposlenih; analiza in ocena HRM je postala ena glavnih tem v akademski, politični in praktični literaturi; aktivnosti HRM usmerjene k doseganju max učinkovitosti v zasledovanju ciljev org; nanj gledamo kot na del široke in obsežne polemike o naravi vodenja v splošnem in kot na del funkcije vodenja; **Lufthans** – slika; **3 pogledi** – kot strategija (o širokem spektru med seboj povezanih org aktivnosti, ki preraščajo ovire strategije in vključujejo tudi način ter rezultat), kot poslovna filozofija, kot rezultat; **4 pristopi** – kot nova razlaga obstoječe prakse kadrovskega področja, kot nova mng disciplina, kot model org virov in kot strateška in mednarodna funkcija;
26. **Opiši oblikovanje postopkov dela skozi čas, od Taylorizma, do predstavnikov šole medčloveških odnosov. Kako bi opisal sodobno preoblikovanje vsebin in postopkov dela? Kaj pomeni fleksibilna specializacija? Taylorizem** – začetnik modernih mng metod organiziranja dela; opravil vrsto študij z namenom najti najboljši način izvajanja delovnih nalog; menil da bodo s ponavljajočim izvajanjem enostavne rutinske naloge delavci postali zelo učinkoviti in produktivni, delavcem je bilo odvzeto odločanje, pristojnosti, da so se lahko koncentrirali na svojo edino nalogo; **predstavniki šole medčloveških odnosov** – mnogi avtorji opozarjali na negativne učinke taylorizma na posameznika in družbo; njihove študije proučevale medčloveške odnose pri delu; ena osnovnih kritik je

njegova nehumanost; Blauner v taylorizmu vide nevarnost zrušitve socialnega sistema in njegovih vrednot; mnh naj bi se usmeril v obnovo socialnih vezi; may poudarjal potrebe posameznikov, ki lahko zadovoljene če je delo organizirano tako da omogoča socialne interakcije in komunikacijo; Hawthorn odkriva, da so neformalne delovne skupine in zveze zelo pomemben faktor pri proučevanju produktivnosti in delovne uspešnosti; povečanje pozornosti delovni skupini avtomatično vodi k povečanju produktivnosti; Tavistock poudarjal omen zadovoljstva, ko lahko posameznik opravi delo v celoti, ko ima kontrolo nad lastnimi aktivnostmi in pomen takšne org dela dopušča zadovoljiva socialna razmerja; vsi predstavniki poudarjajo da je človek socialno bitje; **sodobno preoblikovanje vsebin in postopkov dela** – v sodobnem hitro spreminjajočem okolju se odpirajo te nove zahteve; to večinoma še vedno temelji na predpostavki, da mora biti delo za posameznika stimulatивно, raznoliko in zahtevno; novi koncept poudarja zahtevnejše delo z več pristojnostmi in večjo odgovornostjo v bolj linearni org strukturi; ta koncept obljublja konec nehumanosti, povezane z ponavljajočim se monotonim delom, značilnim za masovno proizvodnjo, **fleksibilna specializacija** - vrnitev k obrtniškem načinu proizvodnje, le da je prilagojena sodobni programski tehnologiji in lahko zagotovi individualizirane izdelke; od elavcev se pričakuje fleksibilnost, večja samostojnost, večje pristojnosti in predvsem raznolike sprenosti;

27. **Opiši obdobje postmodernizma in njene predstavnike?** Tradicionalna analiza predpostavlja da obstaja nekaj stabilnega – delobno mesto , ki ga lahko definiramo s stalnimi nalogami; danes se srečujemo s situacijo, v kateri ni pravil, trdno določenih zahtev in odg, ki bi nekemu delovnemu mestu postavile meje; zaposelni so razporejeni na odprta delovna mesta, katerih vsebina in meje so podvržene spremembam, in ni gotovosti glede tega, kaj se zanje zahteva;

28. **Kaj zadeva vsebina nove družbene pogodbe? Kako se spreminja narava novih delovnih karier? Podaj nove trende zaposlovanja? Kako se razvijajo nove karierni poti in novi načini dela? Opiši proces planiranja človeških virov. Podaj osnovni model kadrovskega planiranja. Kako poteka priprava kadrovskega načrta?** Nova pogodba je osnovana na zaposljivosti, ne pa na doživljenski zaposlitvi. Posamezniki sami uravnavajo svoje kariere, org se stem več ne ukvarja jim tudi ne jamči zaposlitve. Podjetja se strinjajo, da jim dajo nekoliko višje plače in investirajo v kreativno usposabljanje ter razdvojene priložnosti, tako da so zaposleni bolj zaposljivi, ko podjetje ne potrebuje njihovih storitev. Zaposelni prevzemajo več odg in nadzora nad svojim delom; nova pogodba lahko zagotavlja št. Priložnosti za zaposlene; **novi načini dela** – podjetja, ki preživljajo hitre spremembe ne ponujajo več gotove zaposlitve, namesto tega motajo posamezniki sami poskrbeti za lastno zaposljivost, obveza delodajalca pa je da ponuja priložnosti za samoizboljšavo; eden največjih trendov je delo na daljavo (delo s pomočjo računalnika in telekom opreme), naslednji trend je porast v št timov; včasih se ljudje, ko sprejemajo odločitve o svoji karieri odločijo za lastno podjetje, to so ponavadi ljudje ki so bili odpuščeni in se nočejo vrniti v isto podjetje ali pa tisti ko so ugotovili, da jim samostojno podjetje predstavlja večji izziv; **planiranje – osnovni model kad. Planiranja** – kadrovsko planiranje je zahteven in dolgotrajen proces, ki zahteva upoštevanje mnogih spremenljivk, ki vplivajo na razpoložljivost delovne sile tako znotraj podjetja kot tudi natrgu, bistvenega pomena, da načrtovalec v planiranje zajame vse spremenljivke; potreba po kadrovskega planiranju izhaja iz operativnih potreb org, pomen planiranja se kaže v ohranjanju zadostne ponudbe zaposlenih; izvedba kadrovskega planiranja ponavadi opravlja kadrovski oddelek; **priprava kadrovskega načrta** – prva faza se mora kadrovnik seznaniti z vsemi spremenljivkami, poznati notranje in zunanje dejavnike; v drugi fazi sta dve različni stopnji, analiza trenutnega stanja in analiza bodočih zahtev poslovanja; v tretji fazi si načrtovalec prizadeva, da odstrani neskladje med ponudbo in povpraševanjem po delavcih; 4 faza se ukvarja s predstavitvijo in oceno alternativnih poti usklajevanja primankljajev in viškov, da bi se dosegla končna faza kadrovskega planiranja, to je odstranitev vrzeli med trenutno razpoložljivo delovno silo in načrtovanimi potrebami;

29. **Opiši razširjeni kadrovskega planiranja človeških virov?** K osnovnemu modelu dodamo še številne dinamične dejavnike, ki skušajo stvarneje zajeti dejanske postopke pri kadrovskega planiranju

in postopek tudi naprej zapletajo; dopolnitev je potrebna zaradi zahteve po večji delovni storilnosti v sodobnem hitro spreminjajočem se okolju;

30. **Opiši in nariši ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu glede na njegove faze?** Obstaja več modelov; harvardski prikazuje zemljevid ozemlja HRN in je za razloko od prejšnjih izpostavil pluralizem interesov vpletenih akterjev; britanski modeli v začetku posnemali harvardskega, kasneje pa razvili novega; modeli so orodje, ki preko različnih vidikov dogajanja v in izven org omogočajo doseganje večje učinkovitosti in njene analize ter ovrednotenja; prvi cilj ravnanja z človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni: 1 faza zajema planiranje virov, v kateri mng ali profesionalci predvidijo potrebe po novih zaposlenih, 2 faza je uporaba metod za rekrutiranje, da se vzpostavi komunikacija s potencialnimi kandidati, 3 faza je izbor med kandidati, za katere se verjame, da bi lahko največ prispevali k org, na koncu je novi zaposleni sprejet v org, podpora temu procesu je model ujemanja, s katerim org in posameznik uskladita svoje potrebe, interese in vrednote;
31. **V procesu pridobivanja uspešne delovne sile je mogoče uporabljati različna orodja za izbor primernih kadrov, katera?** Intervjuji, testi, ocenjevalni centri, reference, nekonvencionalne metode (grafologija ali astrologija); učinkovitost tehnik niha;

## VODENJE

1. **Opređeli org vedenje in podaj katere komponente vsebuje naravnost posameznika? Katera dva pristopa povezana z delom poznaš? Opiši ju?** Gre za interdisciplinirano področje, ki se ukvarja z proučevanjem človeških odnosov, vedenja in uspešnosti v org; črpa iz večih disciplin, vključno s psihologijo, sociologijo, kulturno antropologijo, inženiringom, ekonomijo, etiko in svetovanjem kot tudi iz mng; **naravnost posameznika** – komponente: kognitivno področje, afektivno področje in vedenje, mng najbolj zanimajo pristopi povezani z delom: pripadnost org ali zadovoljstvo z delom;
2. **Kako bi definiral vpliv osebnosti na pristope k vedenju? Kako je moč opisati vpliv posameznikove osebnosti na pristope z delom in vedenjem? Definiraj in opredeli razmišljanje psihologa Junga na stile reševanja problemov? Opiši njegov model 4 stilov reševanja problemov, v čem se razlikujejo in v čem so si podobni?** Vpliv osebnosti se odraža v: prepričanje v moč kontrole (ljudje se razlikujejo v vzrokih, ki jih navajajo za svoje uspehe in neuspehe, njihovo prepričanje v moč kontrole določa ali menijo da leži odgovor v njih samih ali so za njihov uspeh/neuspeh krive zunanje sile), avtoritarizem (znotraj org morajo obstajati moč in statusne razlike, posamezniki z močnim avtoritarizmom verjamejo v moč, ubogajo priznane avtoritete nad sabo, držijo se konvencionalnih vrednot, kritično sodijo o drugih in nasprotujejo uporabi subjektivnih občutkov), machiavelizem (cilj opravičuje vsa sredstva; značilno pridobivanje moči in manipulacija z ostalimi ljudmi za čisto osebne interese), stili reševanja problemov (4 funkcije: vtis, intuicija, razmišljanje, občutenje; dva ekstrema razmišljujoči posamezniki in čustveni ljudje;) **4 stili** – vtis-razmišljanje (poudarja detajle, praktično razmišlja, usmerjen na kratkoročne realistične cilje), intuicija-razmišljanje (rajši se ukvarja s teoretičnimi ali tehničnimi problemi, je kreativen, napreden, dojemljiv mislec, usmerjen na možnosti, uporablja neosebno analizo), vtis-občutek (kaže skrb za trenutne probleme iz stvarnega življenja ljudi, je pragmatičen, analitičen, metodičen in vesten, poudarja detaljna dejstva o ljudeh namesto njihovih nalog), intuicija-občutek (izogiba se specifikam, je karizmatičen, participativen, orientiran k ljudem in rad pomaga, usmerjen je na splošne vidike, širše teme in občutke);
3. **Definiraj učenje! Ponazori s sliko cikla eksperimentalnega učenja in ga nariši. Hkrati podaj stile učenja, glede na njihovo kombinacijo 4 faz procesa učenja!** Učenje ni samo nekaj v odnosu

učenec-učitelj, pač pa se morajo danes mng neprestano učiti, saj potrebujejo specifična znanja in spretnosti, ravno tako pa se morajo tudi prilagajati na spremembe; učenje je spreminjanje obnašanj in izhaja iz izkušenj; izkušnje lahko dobimo z opazovanjem drugih, z branjem in poslušanjem virov; slika; **stili učenja** – razvijejo jih posamezniki, ki se med eboj razlikujejo v tem, koliko poudarjajo posamezno fazo v ciklu učenja; divergent( dober v generiranju idej, pogledu na situacijo z več vidikov in zavedanju o smislu in vrednosti, zanima se za ljudi, kulturo in umetnost), asimilator (dober v induktivnem sklepanju, teoretičnem modeliranju in kombiniranju delčkov v celoto, z ljudmi se ukvarja manj kot z idejami in abstraktnimi koncepti), konvergent (dober v odločanju, praktični aplikaciji idej in hipotetičnem sklepanju, s tehničnimi nalogami se ukvarja raje kot z medosebnimi odnosi) in prilagajalec (dober v udejanjanju odločitev, izvajanju planov in vključevanju v nove izkušnje, zna se ukvarjati z nepotrepežljivimi in težavnimi ljudmi); **stalno učenje** – za uspeh in preživetje v današnjem hitro spreminjajočem se okolju se morajo org neprestano učiti, stalno učenje pomeni željo po učenju in iskanje priložnosti za učenje kot tudi iskanje lekcij iz vsakodnevnega življenja;

4. **Opiši model org učenja po Dimovskem, podaj vse 4faze in model nariši! Primerjaj model učenja »spodbud-izziv« s teorijo akcijskega učenja po Argyrisu in Schonu! Podrobno opiši učenje z dvojno zanko, učenje z enojno zanko in deuterio učenje in org eksperimentiranje! Cikel org učenja – 4 faze: akcija na ravni posameznika, akcija na ravni org, akcija oz. Odziv okolja in prepričanja posameznikov oz. Njihovo poznavanje; ta cikel obravnava org učenje v smislu »neprestanega učenja org«, ko se prebijajo skozi različna okolja; temelji na predpostavki, da se org lahko uči samo tako da se učijo vsi posamezniki; »spodbuda-odziv« - predpostavlja da spodbuda nastane pred odzivom, oziroma ga sproža; org lahko izbirajo svoje okolje in ustrezno reagirajo na spodbudo v določenem okolju; **teorija akcijskega učenja** – iskanje in odpravljanje napak; to se lahko navezuje na proces skupnega raziskovanja posameznih članov org; 2 teoriji: teorije v uporabi (učenje z enojno zanko in org eksperimentiranje) in teorije akcije ( učenje z dvojno zanko in deuterio učenje); **enojna zanka** – proces odkrivanja napak in njihovega odpravljanja na tistih področjih, na katerih org izvajajo svoje politike ali sledijo svojim ciljem; kadar uporabimo nove vedenjske strategije v podporo istim glavnim spremenljivkam; **dvojna zanka** – kadar odkrijemo napako in jo odpravimo pri čemer upoštevamo norme, politike in cilje org; zajema nadomeščanje glavnih vrednot, politik in predpostavk; **deuterio učenje** – zahteva, da se člani org učijo o prejšnem kontekstu učenja, raziskuje, kako se člani testirajo in spremenijo svojo teorijo učenja kot odziv na izkušnjo; **org eksperimentiranje** – učenje na podlagi razpoložljivih povratnih info in njihove analize, org mora analizirati povratne info o org akcijah in rezultatih saj je na podlagi večje natančnosti povratnih info možno zvišati učinkovitost učenja;**

5. **Kako strokovno opredelimo proces neučenja – odučevanja! Opiši preko 4 modelov! Model ki zavrača znanje, spreminja mentalne predstave in vpliva na nove org odzive; neučenje temelji na modelu spodbude in odziva in je najprej odvisno od vrste okolja in uspešnosti preteklega vedenja; neučenje**

lahko predstavimo v **4 modelih** – model izumiranja (odstranjevanje nezaželenega znanja), model nadomeščanja (predstavlja šitjenje novega znanja na posameznike;), model exorcisma (odstranjevanje posameznikov z neustreznim vedenjem), model rešitve (nadomestitev posameznikov z neustreznim vedenjem z mng)

6. **Opređeli stres in stresorje! Splošni sindrom prilagajanja in kako bi ta model narisal glede na faze razvoja stresa? Katere tehnike za obvladovanje stresa poznaš? Stres** – posameznikov psihološki in emocionalni odgovor na dejavnike, ki mu postavijo psihološke ali fizične zahteve in ustvarijo negotovost ali pomanjkanje osebne nadzora; **stresorji** ustvarjajo kombinacijo frzstracije in tesnobnosti; **splošni sindrom prilagajanja** – psihološki odgovor na stresor in se prične kot alarmni odgovor, nadaljuje kot upiranje in lahko konča kot izčrpanost, če je stresa preveč; obstaja veliko tehnik, s katerimi je mogoče obvladati stres; tip A in tip B;
  
7. **Kateri 3 dejavniki predstavljajo izhodišča funkcije vodenja? Opređeli vodenje, pojasni razliko med vodjo in mng, ali sta ti vlogi naučeni ali pridobljeni? 3 dejavniki** – ljudje, vpliv, cilji; vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za dosego cilja; vodenje – sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev; **mng** – njegova moč izhaja iz org strukture, poudarja stabilnost, red, reševanje problemov znotraj strukture; mng je glava-intelekt, razumski, svteovalec, vztrajen, rešuje probleme, odločen, analitičen, strukturno razmišlja, nameren, avtiritativen, stabilizirajoč, pozicijska moč; **vodja** – njegova moč izhaja iz osebnih virov, kot so osebni interesi, cilji vrednote; njegova moč poudarja vizijo, kreativnost in spremembe v org; vodja je duša, vizionar, strasten, kreativen, fleksibilen, navdihnjen, inivativen, hraber, poln domišljije, rad eksperimentira, spodbuja spremembe, osebnostna moč;
8. **Katere vrste moči poznaš in katera je ključna za uspešno vodjo? Pozicijska moč** – tradicionalna mng moč izhaja iz org, mng daje moč nagraditi in kaznovati podrejene s ciljem vplivanja na njihovo obnašanje, oblike sta legitimna moč in moč nagrajevanja ter prisilna moč, **osebnostna moč** – izhaja iz notranjih virov, kot so posebna znanja ali osebnostne značilnosti; orodje vodij, podrejeni jim namreč sledijo zaradi spoštovanja; dva tipa sta ekspertna moč in referentska moč;
9. **V čem je pomen učinkovitega vodenja? Opiši celovit proces učinkovitega vodenja! Katera podpodročja so ključna za delovanje učinkovitega vodenja! Nariši in podaj zanko neprestanih izboljšav, zakaj to povezujemo z vodenjem?** Pričenja se z oblikovanjem vizije višjega mng, se nadaljuje z oblikovanjem strategije, ki omogoča doseganje konk. Prednosti org in vodi do končnega poslovnega uspeha; **učinkovito vodenje** – opredelitev poslanstva org, opredelitev prepričanij, velovita strategija poslovanja org, določitev kritičnih dejavnikov uspeha in osrednjih procesov, prenova org strukture, proces pooblašanja oz. Opolnomočenja; + slika



10. **Definiraj kontinuum vodenja in nariši model. Podaj razliko med vodenjem osredinjenim k nalogam ter osredinjenim k zaposlenim. Kakšen model bi predlagal za vodenje sodobne dinamične org, ki deluje v turbolentnem okolju? Slika;**
11. **V čem je pomen čustvene inteligentnosti kot kvaliteti sodobnega vodje?** Ta se kaže v čustveni zrelosti, empatiji in socialnih sposobnosti vodje: samozavedanje, samoregulacija, motivacija, empatija, socialne sposobnosti;
12. **Opiši kateri so nosilni stebri vodenja, nariši model in podaj primer za vsak steber! Slika**
13. **Katere načine vodenja poznaš? Dva načina podrobneje opiši, hkrati podaj načela za premagovanje težkih izzivov vodenja po Rosen Robertu! Načini** - Vodenje z izjemami (vodje ukvarjali le z izjemami, odkloni in posebnimi nalogami, vse ostalo bi šlo na podrejene), s pravili odločanja (delavec sam odločil kaj bo storil, vodja določi pravila), z motiviranjem ( delavci bodo uspešnejši in aktivnejši, če se lahko razvijajo, izobražujejo), s soudeležbo( sodelovanje delavcev, pri vseh odločitvah), z delegiranjem ( spoštovati spisek obveznosti med vodji in sodelavci), s cilji ( vodenje kot aktivnost, s katero določimo cilje v org in nato člane usmerjamo k doseganju le-teh); **načela po Rosenu** – vodja mora poznati in razumeti samega sebe, vodja mora razvijati dober odnos, raziskovanje medosebnih odnosov je odlična pot za oblikovanje sposobnosti vodenja, poskrbeti mora za raznoliko, komplementarno strukturo tima vrhnjega mng, določiti način ohranjanja zdrave org z raziskovanjem in odkrivanjem vrzeli med vizijo in dejanskim stanjem, ustvariti kulturo vodenja, ki temeljila na sistemu povratnih info z vseh smeri, pametno in odgovorno mora izvajati spremembe;
14. **Katere stile vodenja poznaš? V čem se stili razlikujejo od načinov vodenja?** Sil se od načina razlikuje po tem, da način ali model izhaja iz ideje o tem, kako je mogoče iz ljudi izrabiti čiveč, stil pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi; **stili** – strukturni in vzajemni stili ( pomenijo vzpodbujanje strukture, ko delo org vodja, ki tudi natančno definira vloge in obveznosti podrejenih; participativni in avtokratski stili ( vodja odloča o vsem sam, na osnovi trenutnih podatkov, zahteva pokorščino, komunicira loe navzdol in od vsake akcije pričakuje rezultat);
15. **Opiši vedenjske pristope k vodenju in katere študije uvrščamo v ta pristop? Podaj značilnosti vodstvene mreže po Blake & Mountonu, nariši model?** Avtokratski in demokratični stili predpostavljajo, da je tisto kar določa uspešnost vodje, njegovo obnašanje in ne osebnostne poteze; **študija v Ohio** – dve glavni njihovega obnašanja: upoštevanje 8stopnja, do katere vodja upošteva

podrejene, spoštuje njihove ideje,.. takšni vodje prijateljski, ne skrivajo info, razvijajo timski delo,...) in začenjanje (stopnja, do katere je mng usmerjen k nalogam in način, kako delo podrejenim usmerja k doseganju ciljev; ponavadi dajejo inštrukcije, planirajo, poudrajajo roke za dokončanje,...); ti dve vrsti medsebojno neodvisni, kar pomeni da ima vodja z visko stopnjo upoštevanja visoko ali nizko stopnjo začenjanja, možne 4 kombinacije; **študija v Michiganu** – vodje usmerjeni k zaposlenim (vodje ki so vpostavili visoke cilje uspešnosti in prikazaki podpora zaposlenim) in vodje usmerjeni v delo (manj ukvarjali z desego ciljev in človeškimi potrebami, kot pa s tem , da skrbijo za nižje stroške, da naloge lahko izvršijo v rokih); **vodstvena mreža** – Blake & Mounnton predlagala dvodimenzionalen model; pet glavnih stilov mng (timski, mng podeželskega kluba, mng avtoriteta – privolitev, mng srdenje poti, osiromašen mng); slika!

16. **Podaj temeljne značilnosti situacijskih – kontingenčnih pristopov k vodenju. Podrobneje opiši Fiedlerjev kontingenčni model in ga nariši Podaj značilnosti Hersey-Blanchardovega situacijskega modela vodenja ter ga nariši! V čem je bistvo Housejevega modela poti in ciljev, nariši model? Katere substitute in nevtralizatorje poznaš?** Pojasnujejo odnos med stili vodenja in specifičnimi situacijami; **Fiedler** – za vsako situacijo je potrebno poiskati ustreznega mng, to je mogoče doseči z ugotovitvijo stila vodenja (stopnja do katere je stil vodenja usmerjen v odnose ali v naloge) in situacije (na podlagi treh elementov: kvaliteta odnosov, struktura nalog, pozicijska moč); kontingenčna teorija – vodje usmerjeni k nalogam so bolj učinkoviti, ko je situacija zelo ugodna ali zelo neugodna; vodje usmerjeni v odnose so bolj uspešni v zmerno ugodni situaciji; +slika; **Hersey-Blanchard** – zanimiv podaljšek vedenjski teorij; osredinja se na značilnosti zaposlenih in določa ustrezno obnašanje mng; ljudje z nizko stopnjo pripravljenosti, potrebujejo drugačen stil vodenja kot tisti z visoko stopnjo pripravljenosti; +slika; **House model poti in ciljev** – cilj te teorije ,e da je odgovornost vodje, da poveča motivacijo podrejenih, da dosežejo osebne in org cilje, to lahko doseže z pojasnitvijo poti do razpoložljivih nagrad ali pa s povečanjem nagrad; 3 nabori: situacija vodenja vodje in stila vodenja, situacijskih ključij in okoliščin, uporaba nagrad za izpolnitev potreb zaposlenih; slika! **Substitut** naredi vodenje nepotrebno ali odvečno, **nevtralizator** izniči učinek vodenja;
17. **Definiraj motivacijo, koncept motiviranja in pojasni preprosti model motivacije!** Nanaša se na sile znotraj ali zunaj sebe; motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del mng dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev org; **koncept** – preprost model človeške motivacije: ljudje imajo osnovne potrebe, ki povzročajo notranjo napetost; ta motivira določeno vrsto obnašanja nagrada obvesti ali je neko vedenje primerno ali ne in ali ga lahko v prihodnosti ponovno uporabi; 2 vrsti nagrad, notranje in zunanje; pomen motivacije lahko vodi k obnašanju katerih posledica je večja uspešnost org;

motivacija definirana kot želja oz. Intenziteta želje, da bi opravil določeno aktivnost; motiv, kar človeka vzpodbudi k dejanju oz. Mu da smer; slika

18. **katere vsebinske teorije motivacije poznaš, podaj avtorje in osnovne koncepte njihovih modelov? Primerjaj značilnosti Maslowove teorije hierarhije potreb in Herzbergove dvofaktorske teorije. V čem je bistvo McClellandove teorije pridobljenih potreb?** Vsebinske teorije poudrajajo potrebe, ki ljudi motivirajo; **Maslow** – človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi, k bolj privlačnim ciljem; slika!

**Herzberg** – dvofaktorska teorija, higieniki: vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu; motivatorji: potrebe višjega ranga in vključujejo desežke, priznanje,....;

**McClelland** – teorija pridobljenih potreb: določene vrste potreb so tekom življenja že pridobljene; najpogosteje obravnavane potrebe, ki naj bi jih pridobili: potreba po dosežkih, potreba po vključitvi, potreba po moči, Vsebinske teorije se usmerjajo na potrebe, ki jih uporabljamo, da ljudi motivirajo k zaželenemu obnašanju;

19. **Katere procesne teorije motiviranja poznaš, v čem se razlikujejo od vedenjskih? Podaj značilnosti in razlike med Adamsovo teorijo enakosti in Vroomovo teorijo pričakovanj?** Razlagajo kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in določili, kater izbire so bile uspešne; **Adams** – se osredinja na posameznikovo dožemanje, kako pošteno obravnavan v primerjavi z drugimi; ljudje iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke; enakost ocenjujejo kot razmerje inputov (izobrazba, izkušnje,...) in outputov (plača, priznanje, ..), glede tega se posameznik primerja z drugimi in s povprečjem skupine; to mogoče odpraviti z načini: spreminjanje inputov ali spreminjanje outputov in popačenje; **Vroom** – motivacijske procese označuje kot izbiro vedenja, predpostavlja da je motivacija odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost izvršiti neko nalogo in prejeti željeno nagrado; osnovana na odnosu med trdom posameznika, njegovimi dosežki in željo po rezultati v povezavi z dobrimi dosežki; Poudarek je vrednost rezultatov ali privlačnost le-teh za posameznika. Če ti rezultatov ne cenijo bo motivacija nizka, v nasprotnem visoka;

20. **Opiši Skinnerjevo teorijo okrepitve in nariši model!** Poznamo več načpinov okrepitve: pozitivna okrepitev (tehnika s katero poskušamo doseči ponavljanje želenega vedenja), kaznovanje (način ko poskušamo s pomočjo neprimernih posledic zaoslene odvrniti nezaželenega vedenja) in ugašanje (pojavi takrat, ko nismo uporabili niti nagrade niti kazni!
21. **Kako poteka oblikovanje delovnih mest za motivacijo. Katere pristope k oblikovanju delovnih mest poznaš?** Oblikovanje delovnih mest za mtivacijo pomeni uporabo motivacijskih teorij za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva; **pristopi** – poenostavitev delovnega mesta (zmanjšanje delovnih nalog z namenom povečanja produktivnosti), rotacija delovnih mest (sistematično premeščanje iz enega na drugo delvno mesto), povečanje delovnega mesta in obogatitev delovnega mesta(močni motivatorji vključno z odgovornostjo, ...);
22. **Opiši model značilnosti delovnih mest. Katere so dimenzije jedernega dela?** Model se ukvarja s preoblikovanjem dela, kar je definirano kot spreminjanje delovnih mest za povečanje tako kvalitete kot produktivnosti; sestavljen iz 3 glavnih delov; **dimenzije jedernega dela** – raznovrstnost spretnosti, identiteta nalog, pomen nalog, avtonomnost, povratne info;
23. **pojasni bistvo opolnomočenja kot sodobnega motivacijskega pristopa, ter podaj nekaj primerov noviih motivacijskih kompenzacijskih programov!** Opolnomočenje – delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v org; povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela in z uporabo kreativnih rešitev;

prenos moči na zaposlene pomeni da dobijo 4 elemente: info, znanje, moč in nagrade; **novi mot programi** – plačilo glede na rezultate, delitev dobička, solastništvo delnic s strani zaposlenih, bonusi v velikih zneskih, plačilo za znanje, fleksibilen delovni čas, kompenzacija na osnovi tima;

24. **Opređeli pomen komuniciranja za delo mng v org! Zakaj je mng info center?** Mnng zbirajo pomembne info, tako znotraj kot tudi zunaj org, in jih nato posredujejo osebam, ki jih potrebujejo, sposobnosti komuniciranja so temeljnega pomena za vsako izmed mng dejavnosti;
25. **Opiši komunikacijski proces. Kako poteka proces komunikacije skozi kom. Kanal. Kako bi narisal in opisal kontinuum kapacitete kom. Kanalov?** Slika

**Komunikacijski kanal** – se med seboj razlikujejo glede na kapaciteto prenosa info. **Kontinuum** –

26. **Pojasni org komuniciranje in podaj razliko med formalnimi in neformalnimi kanali; komunikacijo navzdol, navzgor, horizontalno?** Ponavadi tečejo v treh smereh: navzdol, navzgor in horizontalno; mng so odgovorni za vzpostavljanje in vzdrževanje formalnih kanalov komuniciranja v vseh treh smereh; poleg uporabljajo še neformalne kanale, kar pomeni da gredo iz pisarne in se pomešajo med zaposlene; **formalni** – tečejo po hierarhiji org; navzdol, navzgor in horizontalno;

**Neformalni** – obstajajo izven formalno odobrenih in se ne prektivajo s hierarhijo; mng z hojo naokrog in grozd;

27. **Opiši značilnosti komuniciranja v timih, podaj značilnosti kom. Mreže v timih in podaj razliko med diskusijo in dialogom? Timi** – trije vidiki: mreže (v centralizirani mreži morajo člani tima komunicirati preo ene osebe, v decentralizirani pa lahko posamezniki komunicirajo prosto), odprte komunikacije ( odraža prenos moči na zaposlene in spodbujanje timske produktivnosti, tudi odprtost info) in dialog ( izmenjava mnenj, s katero poskušajo zaposleni doseči medsebojno razumevanje in izmenjavo različnih pogledov na svet z namenom boljšega sodelovanja, reševanja problemov in grjenja zaupanja);

28. **Katere ovire pri komuniciranju vse lahko nastopijo, kako jih je moč premagovati?**  
 Individualne ovire: medosebne, izbor napačnega kanala, semantika, nekonsistentne iztočnice; org ovire: razlike v statusu in moči, razlike med oddelki, neujemanje org strukture, odsotnost formalnih kanalov komuniciranja; **premagovanje** – slika
29. **Opredeli tim in pojasni razliko med timom in skupino? Katere vrste timov poznaš? Tim** – enota dveh ali več ljudi, ki delujejo v interakciji in svoje delo koordinirajo, da bi dosegli določen cilj; lahko kar veliki, čeprav večina nima več kot 15 ljudi; rotira vloge vodij, individualna in vzajemna odgovornost, specifična vizija, kolektivni delovni produkti, sestanki za odprto izmenjavo mnenj in reševanja problemov, uspešnost se meri neposredno z vrednotenjem kolektivnega dela, diskusija, odločitev, deljeno delo; **skupina** - ima močnega vodjo, individualna odgovornost, enak namen skupine in org, individualni proizvodi dela, učinkoviti sestanki, uspešnost se meri posredno z vplivom na poslovanje, mdiskusija, odločitev, delegiranje dela posameznikom; **vrste** – formalni, samousmerjajoči, virtualni, in globalni;
30. **Podaj značilnosti formalnih in podaj razliko med horizontalnimi in vertikalnimi timi v org in nariši sliko, samo-usmerjajočih se timov, virtualnih timov ter globalnih timov? Formalni** – se delijo na vertikalne in horizontalne; formalni oblikovani s strani org, kot del org strukture; vertikalni – sestavljeni iz mnš in njegovih podrejenih v formalnem kontrolnem razponu; horizontalni – iz zaposlenih na približno podobni hierarhični ravni; najbolj pogosti vrsti sta delovna skupina in komisija;

**Samousmerjajoči** – udeležba zaposlenih v timih je oblikovana z namenom povečanja participacije delavcev z nižjih ravni podjetja pri odločanju in izvajanju del; cilj vsega tega je povečanje uspešnosti; vključuje zaposlene z več spretnostmi in funkcijami za izvršitev pomembnejše naloge, ima dostop do potrebnih resursov, kot so info, oprema,..., ima moč odločanja, kar pomeni, da člani lahko sami izberejo nove člane, rešujejo probleme,...; **virtualni** – posledica globalizacije in napredkov v tehnologiji; uporabljajo računalniško in telekomunikacijsko tehnologijo, da bi geografsko oddaljene člane povezali v prizadevanju za skupni cilj; **globalni** - geografsko razpršeni timi so celo bolj učinkoviti, saj so prisiljeni v bolj eksplivno komuniciranje ter jasno izražanje misli;

31. **Kako poteka vodenje sodobnih virtualnih timov, katere so ključne lastnosti vodje takega tima in kateri so kritični faktorji uspeha učinkovitih virtualnih timov? Lastnosti uspešnega vodje** – oskrbuje tim in zagotavlja stalni povratni učinek, zagotavlja pravilno in točno komunikacijo, naredi jasno, podrobno sliko o zadolžitvah, je razumevajoč do usklajevanja časovnih terminov vseh članov, upošteva mnenja in predloge članov, izraža skrb in razumevanje za probleme članov, izkasuje osebni interes za člane, jasno določi odgovornosti vseh članov, zna uveljaviti avtoriteto, ni oddaljeni diktator, temveč prevzema vlogo svetovalca, vede se samozavestno in jasno, sposoben spustiti se na raven članov, tudi o izteku projekta se vede konsistentno;

32. **Podaj značilnosti timov in faze razvoja timov glede na njihov nastanek? Značilnosti glede velikosti** – sedem članov, taki timi dovolj veliki, da izkoristijo prednosti različnih spretnosti in znanj ter članom omogočijo izražanje pozitivnih in neg stališč in agresivno reševanje problemov; **vloge članov** – da bo dolgoročno uspešen, mora vzdrževati družbeno blagostanje svojih članov in tudi izvrši svojo nalogo, dve vrsti nalog: specialisti za naloge, družbeno-čustvena vloga, dvojna vloga in neparticipativna vloga; **razvoj** – formiranje (orientiranje in seznanjenje), nevihta (razburkana faza, v kateri se izrazijo individualne vloge), normiranje (umiritev, vzpostavitev reda, kohezija,...), dajanje rezultatov (reševanje problemov, izvrševanje nalog) in zaključek;
33. **Kako ravnamo s konflikti v timih? Podaj in opiši model reševanja konfliktov? Konflikt** – nanaša se na nasprotujočo si interakcijo, v kateri ena stran poskuša blokirati namene ali cilje druge strani; **vzroki** – omejenost resursov, nejasnost pristojnosti, slabe komunikacije, osebna neujemanja, razlike v statusu in moči, razlike v ciljih; **reševanje** – tekmovanje, izogibanje, kompromis, prilagajanje, sodelovanje;
34. **Katere so ključne prednosti in slabosti timov? Prednosti** – kot povečanje: truda, zadovoljstvo članov, povečanje znanj in spretnosti, fleksibilnost znanj in spretnosti; **slabosti** – nepripravljenost vrhnjih in srednjih mng na prenos moči na zaposlene, »free riding«, stroški koordiniranja;
35. **Kako bi opredelil novo paradigmo vodenja v 21. stol. Kaj podaja Brocksmithov model vodje prihodnosti? Nova paradigma** – izraz vodja se uporablja skoraj za vsakega posameznika, ki ima org moč in avtoriteto. Vodenje se vključuje v socialni kontekst, drugače rečeno, pomembnost vizij in drugih vrednot vodij mora temeljiti na standardih; **Brocksmith** – njegov model vodje prihodnosti temelji na 9 atributih: vrednote, vizija, oblikovanje osebnostnega vedenjskega vzorca, učinkovitost komunikacij, strateško mišljenje in ukrepi, odločnost in sposobnosti sprejemanja odločitev, znanje, ljudje, osebni vodje;
36. **Kako bi opisal vodenje sprememb? Podaj značilnosti karizmatičnega, transakcijskega in transformacijskega vodenja?** Dva tipa vodenja: **Karizmatično** – vodja je sposoben navdihovati in motivirati ljudi, delajo več kot bi ponavadi, kljub oviram in osebnim žrtvam; **transformacijski** – podobni karizmatičnim; po svojih posebnih sposobnostih spodbujanja inoviranja in sprememb; imajo sposobnost uvajati spremembe v misijo org, njeno strategijo, strukturo in kulturo, kot tudi inovacije v proizvodih in tehnologijah; **Transakcijski** – pojasnijo vlogo zaposlenih in kaj se zahteva od njih, skrbijo za nagrade, poskušajo upoštevati in zadovoljevati družbene potrebe podrejenih, kar lahko izboljša produktivnost;
37. **kako poteka vodenja v učečih se org? katere 3 vloge so ključne?** V učeči se org se mng učijo razmišljati na način »kontrolirati z« namsto »kontrolirati nad« ostalimi, tako da vodje gradijo odnose na skupni viziji in oblikujejo kulturo, ki pomaga vizijo doseči. **3 vloge** – ustvarjati skupno vizijo, oblikovati strukturo, uslužno vodenje,
38. **Kako bi opisal vodenje org prihodnosti? Podaj opis evolucije vodenja od ind dobe k dobi sodobne ekonomije.**

39. **Kaj podaja Handyev model vodenja org prihodnosti in kaj Bridgesov model? Bridge** – trubi bistvene značilnosti, ki skupaj vodijo do nove oblike vodenja brez zaposlenih: delujemo v org, industriji in družbi hitrih in pogostih sprememb, ravnanje z info zahteva celoviti pristop k posameznemu problemu, ki temelji na znanju, razbremenitev proizvodnje s pomočjo zunanjih org, da so aktivnosti, ki so bile nekoč integrirane v org;
40. **Opiši Sengejev model učeče se org prihodnosti. Kako poteka model neprestanega učenja po Sengeju? Katerih 5 delnih tehnologij navaja, opiši posamezno? Senge** – org v katerih ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive načine mišljenja, so svobodni v skupnih aspiracijah in se neprestano učijo, kako seučiti skupaj; Učeča se org se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečanju sposobnosti učenja, 5 tehnologij – sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija, timsko učenje;
41. **podaj značilnosti Brandenovega modela 7 R-jev. Kako je moč opredeliti trende razvoja uspešnega vodenja v prihodnosti? 7R:** spoštovanje, odgovornost, sprejemanje tveganja, odnosi, zgled, ponovni začetek;

## KONTROLIRANJE

1. **Opredeli izhodišča funkcije kontroliranja, pomen kontrole, kontrolni fokus in model povratne kontrole! Nariši Demingov kontrolni cikel! Kontrola** – tema, s katero se sooča vsak mng v vsaki org, mng neprestano iščejo nove načine povečanja zadovoljstva strank, vzdrževanja dobrih odnosov z njimi, nižanja stroškov zalog,...**kontrolni fokus** – kontrola se usmerja na dogodke pred, med ali po procesu; **Org kontrolni fokus:**

**Demingov kontrolni cikel –**

**Model povratne kontrole – daftova povratna zanka –**

2. **Opiši vlogo sodil za kontroliranje uresničevanja ciljev org. Podrobneje navedi, katera sodila v ta namen uporabljamo in natančneje predstavi izbrana sodila?** V vsakiorg morajo mng paziti, kako dobro gre org; sodila morajo biti vrednotiti finančna poročila, ki primerjajo uspešnost org s



predhodnimi podatki in normami v panogi, **sodila** – dve vrsti. Absolutne velikosti – kazalci in relativnimi števili – kazalniki; **kazalniki kot sodila uspešnosti** – financiranje – vlaganje, investiranje, vodoravni finančni ustroj, obračunavanje sredstev, gospodarnost, dobičkonosnost, dohodkovnost in finančna tokovnost;

3. **Opremeni spreminjajočo se filozofijo kontroliranja; v čem je bistvo prehoda od birokratske k decentralizirani kontroli?** Današnje org se odmikajo od stroge, hierarhične kontrole proti večji decentralizaciji; **birokratska** – vključuje nadziranje in vplivanje na obnašanje zaposlenih skozi uporabo pravil, politik, ...; **decentralizirana kontrola** – se zanaša na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, da zagotavlja skladnost delovanja zaposlenih s cilji org;
4. **katere dinamične sisteme kontrole poznaš, podaj bistvene razlike med birokratsko, tržno in vedenjsko kontrolo?** **Birokratska kontrola** - zgoraj, **tržna kontrola** – izvaja, kadar podjetje pri ocenjevanju produktov in produktivnosti uporablja cenovno konkurenco; ideja take kontrole izvira iz ekonomike; cena je učinkovita oblika kontrole, saj mng omogoča primerjavo cen in dobičkov; **vedenjska** – uporaba družbenih karakteristik, kot so org kultura, skupne vrednote, zavezanost, tradicije in prepričanja; org ki se je poslužujejo, morajo imeti skupne vrednote, med zaposlenimi pa mora vladati zaupanje;
5. **katere 3 vrste avtoritete po webru poznaš? Kateri 4 elementi sistema kontrole predstavljajo jedro mng sistemov kontrole? Na kateri vidik proizvodnega procesa se vsak izmed sistemov usmerja? Avtoritete po webru** – racionalno-legalna avtoriteta, tradicionalna avtoriteta, karizmatična avtoriteta; **4 elementi** – poslovni načrt (za postavljanje finančnih ciljev), periodična nefinančna statistična poročila (namenjena ocenjevanju in kontroli nefinančne uspešnosti), sistemi nagrajevanja (dajejo mng in zaposlenim spodbude za izboljšanje uspešnosti in doseganje oddelčnih ciljev) in standardi operativne procedure (tradicionalna pravila in regulacije);
6. **Opiši sodobni pristop uravnoteženih kazalnikov? Katera področja vključuje in zakaj je ta pristop ključen za merjenje uspešnosti sodobnih org. Poudari pomen znanja in učenja!** Org lahko uporabljajo kombinacijo vseh treh kontrol, s ciljem najbolje izpolniti potrebe različnih oddelkov in celotne org; novi pristop integrira različne dimenzije kontrole, s čimer mng dobijo celovito sliko uspešnosti org. Gre za vsestranski mng sistem kontrole, ki tradicionalne finančne kazalce uravnoteži z operativnimi kazalci, povezanimi s kritičnimi faktorji uspeha podjetja;
7. **Podaj pomen vloge mednarodnih standardov kakovosti za sodobne org in ta koncept primerjaj s sodobnim pristopom mng odprtih knjig. Katera so Davisova načela mng odprtih knjig? TQM** – standardi postavljajo enotne smernice podjetjem po vsem svetu in določajo kaj proizvodne in storitvene org naredijo, da bi se njihovi proizvodi ali storitve prilagajali visokim zahtevam po kakovosti; **mng odprtih knjig** – trend, pri katerem gre za dejanje vseh finančni info in rezultatov na razpolago vsem zaposlenim v org; prednosti ki jih ponuja, so da vsi zaposleni spoznajo finančno situacijo org, svojo vlogo v org kot celoti; **načela** – preobrnite poslovanje v igro, v kateri lahko vsak zaposleni zmaga, odprite knjige zaposlenim in delite z njimi finančne info, naučite zaposlene brati temeljna poročila, pokažite zaposlenim vpliv njihovega dela na finančne rezultate org, opolnomočite zaposlene, definirajte odgovornosti posameznih članov in skupno dosegajte cilje,...;
8. **Opremeni in razloži sodobne pristope k obvladovanju stroškov. Primerjaj posamezne koncepte in podrobneje opiši 2 pristopa?** Gre za poskuse iskanja novih rešitev za povečanje uspešnosti poslovanja v sodobnem poslovnem okolju, ki od podjetij zahteva doseganje oslovne odličnosti v razmerah zaostrene konkurence na zahtevnih svetovnih trgih;
9. **Podaj bistvo koncepta obvladovanja stroškov na podlagi aktivnosti in ga primerjaj s pristopom predračunavanj na podlagi aktivnosti? koncept stroškov po aktivnosti poslovnega procesa** – osnovna predpostavka je , da so prav aktivnosti tiste ki trošijo prvine poslovnge procesa v podjetju in povzročajo stroške, poslovni učinki pa so le potrošniki teh aktivnosti; **predračunavanje na podlagi aktivnosti** – proces načrtovanja in nadziranja pričakovanih aktivnosti z namenom izdelati

stroškovno učinkovit predračun, ki ustreza predvidenemu obsegu dela tre dogovorjenim strateškim ciljem;

10. **V čem je bistvo pristopa poslovanja na temelju analize kakovosti?** Pomeni uporabo info, pridobljenih s konceptom, za namene izboljšanja poslovanja podjetja, pri poslovanju senamreč osredotočimo na obvladovanje aktivnosti, kot sredstva za nenehno izboljševanje vrednosti za kupce in ustvarjanje dobička, ki izhaja iz zagotavljanja te vrednosti;
11. **Primerjaj med seboj koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka in koncept ciljnih stroškov. koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka** – ugotavljanje stroškov v posameznih obdobjih življenjskega cikla poslovnega učinka in njihova primerjava s prihodki v istem obdobju, omogoča sprejemnejše poslovne odločitve, ki temeljijo na ugotovljeni (ne)donosnosti učinka; v ta namen se je razvil pristop v obvladovanju stroškov, ki ga danes poznamo kot koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka; **koncept ciljnih stroškov** – najpogosteje uporablja na področju razvitih in panog, za katere so značilni relativno kratki življenjski cikli poslovnih učinkov in pogoste spremembe modelov poslovnih učinkov;
12. **Podaj bistvo teorije omejitev in jo primerjaj s teorijo benchmarkinga? Teorija omejitev** – predstavlja poslovno miselnost, katere temeljna predpostavka je, da je delovanje celotnega poslovnega sistema določeno z njegovimi omejitvami; temeljna naloga mng je uravnavanje in obvladovanje omejitev; **teorijo benchmarking** – nepretrga, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse z namenom nenehnega izboljševanja podjetja; osnovni namen je nenehno izboljševanje in doseganje najboljših rezultatov;
13. **Opiši pomen koncepta ravno ob pravem času in ga primerjaj s konceptom nenehnih izboljšav? Koncept ravno ob pravem času** – je najbolj poznankot koncept proizvodnje brez zalog, čeprav njegov namen ni le zmanjševanje zalog, pač pa nenehno izboljševanje poslovanja; koncept končno povpračevanje vleče proizvodnjo iz ene faze v drugo; **koncept nenehnih izboljšav** – pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa;
14. **V čem je bistvo pristopa prenove poslovnih procesov? Katere vidike vse upošteva uravnoteženi izkaz uspeha, katera avtorja sta ga razvila? Prenova poslovnih procesov** – najpomembnejše orodje, ki jih mora poznati in uporabiti podjetje, če želi ustvariti pogoje za uspešno poslovanje, saj korenita prenova vseh vidikov poslovanja omogoča podjetju, da sledi ali celo preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe; **uravnoteženi izkaz poslovanja** – pomaga prevesti strategijo podjetja v konsistenten slet kazalcev, s katerimi presojamo uspešnost izvajanja strategije podjetja; pomembna je povezava uravnoteženega izkaza s strategijo podjetja;

## IZZIVI

1. **Opiši razsežnosti in izzive sodobnega mng? Katera so ključna področja teh izzivov, izberi si 2 področja in ju podrobneje opiši?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. **Definiraj sodobno ekonomijo in njene značilnosti?**

3. Definiraj izziv globalizacije in družbene odgovornosti; zakaj pripisujejo diskrecijski odgovornosti največji pomen v sodobnih org?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. navedi primer diskrecijske odg. Nariši piramido kriterijev družbene odg org?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. opiši prehod od ind dobe v sodobno ekonomijo. Katere spremembe je moč opaziti na osnovi temeljnih org dejavnikov?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. Nariši model tranzicije sodobne paradigme mng k modelu znanja; pojasni spremembe vsebine procesa mng v eri znanja?

- 7. Opiši značilnosti preoblikovanja org v sodobni ekonomiji; podrobno opiši in nariši model tranzicije sodobne paradigme mng k modelu znanja ter podaj nove izzive org okolja?**
  
- 8. zakaj pripisujemo znanju v sodobni ekonomiji tolikšen pomen?**
  
- 9. navedi nove izzive org okolja in skupne značilnosti novih org oblik?**
  
- 10. Opredeli vpliv novih tehnologij in e-poslovanja na proces mng?**
  
- 11. Analiziraj evolucijo računalniško vodenih tehnologij, predvsem v proizvodnji. Kako trend tehnologije masovnega prilagajanja porabniku vpliva na uspešnost org?**
  
- 12. navedi konkretne primere družb, ki uporabljajo tehnologije masovnega prilagajanja porabniku?**

**13. Opiši izziv ere znanja in primerja dimenzije ind dobe in novodobne ekonomije?**

**14. kako vidi evolucijo mng na pragu 21. stoletja?**