

1. POJEM, POMEN IN VRSTE ORGANIZACIJ

1. Različna pojmovanja organizacije.

Organizacija je relativno mlada veda. Pojem organizacije še vedno ni enosmiselno opredeljen. Vzrok, zakaj so pojmovanja organizacije različna je predvsem ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev., ki pri obravnavanju organizacije uporabljajo svoje prijeme. Različni avtorji prav zaradi teh prijemov različno pojmujejo in razumejo organizacijo. Različni organizacijski teoretiki so organizacijo pojmovali različno po posameznih razvojnih stopnjah, njihovih usmeritvah in tudi pri profilih raziskovalcev organizacije, zato je prišlo do različnih opredelitev organizacije.

2. Pomembnejše opredelitve organizacije.

A) Organizacije kot sistem naravnih ali tehničnih prvin za dosego osebnih ali družbenih ciljev.

Značilnosti take organizacije:

- * organizacija je človeška tvorba
- * organizacija je teološki sistem s človeškim ali družbenim ciljem
- * org. je sestav naravnih ali tehničnih prvin
- * obvezna sestavina org. je človek kot naravna prvina in kot tvorec organizacije
- * organizacija uresničuje svoje cilje s svojim delovanjem
- * organizacija deluje po načelih, ki jih je sistemu predpisal njegov tvorec – človek:
 - organizacije, ki ustvarjajo materialne cilje posameznikov ali družbe
 - organizacije, ki ustvarjajo moralne ali družbene cilje posameznikova ali družbe

B) Organizacija kot organiziranje, aktiviranje, vzdrževanje in usmerjanje k ciljem pri oblikovanju organizacijskega sistema.

C) Organizacija kot dejavnost organiziranja aktivnosti, ki imajo izjemno družbeni značaj (tehnični, kulturni,..)

Č) Organizacija je vsaka konkretna organizacijska oblika, ki nastane kot posledica organiziranja.

D) Organizacija je kakovostna lastnost družbenih pojavov in odnosov (ta opredelitev označuje stanje v neki organizaciji).

E) Organizacija je splošna oblika konstituiranja medsebojnih odnosov udeležencev organizacije.

F) Organizacija kot znanstvena disciplina.

G) Organizacija je vsako človeško združenje z namenom, da bi se dosegli skupni cilji.

3. Vede, ki proučujejo organizacijo:

- veda o organizaciji dela
- organizacijska veda
- ekonomske in poslovne vede
- poslovno – organizacijske vede

Vsaka ima svoj predmet raziskovanja:

- Organizacija dela je odnos človeka z naravo pri delu
- Organizacijska veda: odnosi z ljudmi pri skupnem delu
- Ekonomske in poslovne vede: poslovanje organizacij v družbeni reprodukciji
- Poslovno organizacijska veda proučuje vede in discipline, ki se ukvarjajo s problemi organiziranja organiziranosti organizacije, ukrepe obvladovanja ter ukrepe poslovanja in razvoja.

4. Sistem treh o-jev:

Pojmovanje treh o-jev natančno opredeli sicer nejasno pojmovanje »organizacija organiziranje organizacije« v organiziranje (proces urejanja) organiziranosti (stanje urejenosti) organizacije (sistem).

5. Organizacija dela in organizacija podjetja:

Organizacija je stara toliko, kolikor je stara človeška družba. Organizacijski teoretiki, ki menijo da sta organizacija dela in organizacija podjetja dva različna pojma, pravijo, da je organizacija dela nastala takrat, ko se je človek začel ukvarjati s proizvodnim delom. Organizacija podjetja pa je nastala z nastankom podjetja v kapitalističnem gospodarstvu. Organizacija dela se tako nanaša na usklajevanje proizvodnih tvorcev v neposredni proizvodnji, medtem, ko pa se organizacija podjetja nanaša na celotno poslovanje in je organizacija dela samo temeljni del organizacije podjetja.

Organizacija podjetja je tako širši pojem kot organizacija dela.

Organizacija dela je zavestna človekova dejavnost, ki ima nalogo usklajevati vse proizvodne tvorce v neposredni proizvodnji = ožji pojem organizacije dela.

Organizacija dela kot zavestna človekova dejavnost, katere cilj je usklajevanje vseh dejavnikov reprodukcijskega procesa = širši pojem organizacije dela in ta je istovetna z opredelitvijo organizacije podjetja.

Organizacija podjetja je organizacija dela, ki ustreza razvoju proizvodnih sil in družbenih odnosov.

6. Temeljni in dopolnilni temeljni cilji organizacije:

Temeljni cilj organizacije je doseganje dobička. Da pa podjetje ustvari čimbolj ugodne razmere za poslovanje v daljšem obdobju, pa mora uresničevati tudi dopolnilne temeljne cilje:

- dovolj varno naloženo premoženje investitorjev v podjetje, ki se s poslovanjem povečuje – kar daje denar in omogoča delež v dobičku
- ohranitev podjetja, kjer se podjetje zadovoljuje z minimalnim profitom
- razvoj podjetja: širitev poslovanja na lokalne in globalne trge, novi izdelki, nova tehnologija, spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti,
- zadovoljevanje potreb družbe, s katerim podjetje dosega dobiček,
- obveznosti podjetja do okolja, družbe v kateri deluje (skrb za zdravo okolje)
- skrb za zaposlovanje razpoložljivih kadrovskega virov,
- prizadevanje za razvoj šolstva, zdravstvenih služb, prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti,
- uresničevanje ugodnih medčloveških odnosov

7. Organizacijska veda je znanstvena disciplina. Kaj proučuje oz. raziskuje?

Organizacija kot znanstvena disciplina proučuje uporabo znanstvenih metod, pojave v zvezi z nastajanjem, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri ustvarjanju njihovih ciljev.

Organizacija kot znanstvena disciplina raziskuje, proučuje in oblikuje zakonitosti, metode, tehnike in načela o tem, kako organizacije nastanejo, delujejo, se prilagajajo spremenjenim razmeram notranjega in zunanjega okolja in kako se tudi likvidirajo. Predmet proučevanja so sociotehnični sistemi.

Organizacijska veda je znanstvena disciplina.

8. Zakonitosti znanstvene organizacije.

1. Sprejem energije in obnavljanje energije iz zunanjih virov, zaposlovanje ljudi in nabava materiala (INPUT)
2. Preoblikovanje energije. Organizacija preoblikuje vse kar sprejme iz zunanjega okolja.
3. Izid. Izdelek, storitev. (OUTPUT)
4. Sistem kot krožno zaporedje dogodkov. Prodani izdelki zunanjemu okolju zagotavljajo ponovne vire za ponovni cikel dejavnosti.
5. Negativna entropija (proces razpadanja). Odprti sistemi, ki lahko dobivajo iz svojega okolja več energije, kot jo potrebujejo, se lahko upirajo negativni entropiji.
6. Sprejem informacij, negativno povratno delovanje in kodirni proces. Najenostavnejša oblika informacijskega vložka je negativna povratna informacija, ki omogoča, da organizacija popravi svoja odstopanja glede na svoj določen cilj delovanja. Sistem je sposoben sprejeti samo določen vložek. Kodirni proces, ki opredeljuje naravo funkcij sistema, stalno obnavlja delovanje sistema.

7. Stabilno stanje in dinamična homeostazija. Izmenjava energije odprtim sistemom omogoča, da se obdržijo. Vendar pa so stabilna stanja odprtih sistemov v nenehnem gibanju. Trdnost sistema označuje racionalnost izmenjave energije in neprestano odtekanje izdelkov/storitev, vendar pa je treba pojav kakršnih koli notranjih ali zunanjih dejavnikov, ki negativno delujejo na sistem, obvladovati in sistem vrniti v prvotno stanje. Homeostatična težnja po vzdrževanju in ohranjanju sistema, je ena izmed temeljnih značilnosti sistema. Sistem kljub rasti in širjenju ohranja značilnosti sistema in se zaradi rasti ne menja.

8. Diferenciacija funkcij in natančnost. Težnja po razčlenjevanju in natančnosti vlog z večjo specializacijo funkcij (vzrok je vsestranski porast mehanizacije).

9. Doseganje končnega stanja glede na različne začetne poti in možnost ekvivalentnosti. Z uporabo različnih načinov dosežemo enako končno stanje.

9. Osnovne metode znanstvene organizacije.

- Delitev dela
- Racionalizacija
- Standardizacija
- Tipizacija
- Unifikacija
- Diverzifikacija
- Skupinska tehnologija

10. Načela organizacije.

Načela so principi za uspešno organizacijsko obvladovanje organizacij.

Temeljna načela po znanstveniku Fayolu:

1. Delitev dela tako, da bi proizvajali več z enakimi napori
2. Oblast in odgovornost. Odgovornost je sankcija, ki spremlja izvajanje moči.
3. Disciplinarnost predpostavlja ubogljivost za izpolnjevanje ukazov vodilnih in dogovorov med zaposlenimi
4. Enotnost ukazovanja. Ukazi samo od enega nadrejenega.
5. Enotnost vodenja oz. usmerjanja. En program, en nadrejeni, za usmerjeno delovanje k istemu cilju.
6. Podrejanje posameznih interesov splošnim interesom. Cilji posameznika so podrejeni ciljem podjetja.
7. Nagrajevanje. Plača je cena opravljenega dela in mora biti v zadovoljstvo delavcu in delodajalcu.
8. Centralizacija. Zbrati odločilne človeške zmogljivosti na enem mestu.
9. Hierarhija. Od najmanj do najbolj odgovornega.
10. Materialni (med stvarmi) in socialni (med ljudmi) red.
11. Pravičnost do vseh zaposlenih.
12. Stabilnost osebja. Stalna zaposlitev istih ljudi.
13. Inicijativnost. Dajanje predlogov vodilnih za izboljšanje poslovanja.
14. Enotnost oz. strnjjenost osebja. Želja po homogenosti zaposlenih.

Ta načela lahko razvrstimo v tri osnovne skupine:

- Delitev nalog kot splošni pogoj za učinkovito delo in specializacijo
- Načela tradicionalne strukture avtoritete.
- Načela vodenja zaposlenih.

11. Organska organizacija.

Organska organizacija je kot živi organizem, ki se deli na organe, člani na njene dele. Vsak del je usmerjen in usklajen za izvrševanje skupne naloge.

12. Mehanistična organizacija.

Je značilnost popolnega stroja. Je racionalen aparat brez trenja, napak, ki jih povzročajo človeške lastnosti.

2.ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI

1. Pomembnejše opredelitve struktur organiziranosti:

1. Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo organizacijsko celoto in so med seboj odvisne.
2. Struktura je sredstvo za integrirano uporabo obstoječih resursov v organizaciji.
3. Struktura je medsebojna povezanost proizvodjalnih faktorjev.
4. Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se izvrši določeno delo.
5. Strukturo označujemo s shemo organizacije, predpisane vloge, predpise... = skupna opredelitev: Struktura organiziranosti je smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti (kadrovski, materialni, finančni viri) po različnih organizacijskih osnovah.
6. Struktura organiziranosti je sredstvo za uresničevanje ciljev. Cilji oblikujejo strukturo organiziranosti in obratno.
7. Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (sestavine strukture organiziranosti), ki jih pokažemo z organizacijsko shemo.

2. Opredeli makro, mezo in mikrostrukturo organiziranosti!

1. Struktura makroorganiziranosti je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje prvo razčlenitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse različnih poslov, vezane na poseben predmet poslovanja (razvoj, nabava), ter organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov.
2. Struktura mezoorganiziranosti je smotrna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oz. skupnih delovnih mest z logično razporeditvijo nalog in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah.
3. Struktura mikroorganiziranosti je logična razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot, zasnovani v strukturi mezoorganiziranosti, z vsemi odnosi med nosilci nalog znotraj organizacijske enote, kakor tudi med različnimi organizacijskimi enotami znotraj organizacije.

3. Na izbiro in rabo strukture organiziranosti vplivajo številni dejavniki. Opredeli in naštej vrste teh dejavnikov!

Vplivni dejavniki so vsi tisti, ki vplivajo neposredno ali posredno na strukturiranje in oblikovanje organiziranosti. Poznamo dve temeljni skupini vplivnih dejavnikov:

- zunanji,
- notranji dejavniki

ZUNANJI VPLIVINI DEJAVNIKI: (organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje).

1. Globalne družbene vrednote. Model organiziranosti je zgrajen na vrednotah in normah družbenoekonomskega sistema.
2. Institucionalne razmere, ki so pogosto določene s samim družbenoekonomskim sistemom. Med te razmere prištevamo ekonomsko politiko in pozitivne predpise, ki uravnavajo poslovanje proizvodnih in drugih organizacij (predpisi urejajo ustanavljanje, razširjanje, integriranje, saniranje, in likvidiranje organizacij, postavitve struktur, odnose v organizacijah, vstopanje sodelavcev v medsebojna razmerja.
3. Tržišče. Vpliva predvsem s svojo širino in zahtevami glede kakovosti, uporabne vrednosti n življenjske dobe izdelkov na vrsto in obseg proizvodnega programa, tehnologije, inovacije izdelkov. Čimbolj kot je okolje organizacije raznotero, zapleteno, nestabilno, tem bolj je struktura

organiziranosti kompleksna in zdiferencirana. Sodobne organizacije se vse bolj tržno usmerjajo (organizirajo marketing= opravlja posle povezane z ustvarjanjem, raziskovanjem in oblikovanjem izdelkov) in ne zgolj samo proizvodno.

4. Razvoj znanosti in tehnike. Vpliva na dinamiko poslovanje nekaterih organizacij. Vplivi na organiziranje struktur nastajajo zaradi izpolnjevanja delovnih, tehnoloških, transformacijskih procesov v organizacijah. Razvoj znanosti in tehnike povzroča razvoj novih delovnih sredstev, izdelkov, metod, tehnologije dela. Pri upoštevanju razvoja znanosti in tehnike je treba paziti na skrajševanje časovnega razmika od znanstvenega odkritja, do njegove uporabe v industriji.

NOTRANJI VPLIVNI DEJAVNIKI:

1. Strategija poslovanja. Strategijo je potrebno obravnavati v povezavi s filozofijo, politiko in strukturo. *Filozofija* je razglabljanje o splošnih, za obstoj in razvoj organizacije pomembnih vprašanj in je odvisno od vrednot in nazorov tistih, ki v organizaciji odločajo. *Politika* organizacije je aktivnost, s katero iščemo in določamo temeljne cilje neke dejavnosti in usmerjanje dejavnosti k ciljem, kar dosežemo s strategijo, strukturo in pravili ciljnega obnašanja. Za uresničitev določenih odločitev, pa so potrebne ustrezne strukture organiziranosti (npr. pospeševanje prodaje = cilj – treba je organizirati službo za ekonomsko propagando, ki naj pomaga uresničiti postavljene cilje).
2. Vrsta uporabljene tehnologije (najmočnejši notranji dejavnik). Tehnologija določa strukturo nalog, struktura nalog pa določa strukturo organiziranosti. Organizacije s podobno tehnologijo imajo podobno strukturo organiziranosti. S tehnološkim razvojem tudi raste število hierarhičnih ravni v organizaciji. Z večjo stopnjo tehnološkega razvoja se vedno bolj razvija timsko vodenje in zmanjšuje vpliv srednjega managementa. S povečanim tehnološkim razvojem pa raste tudi administracija.
3. Kadrovska struktura. KS vpliva na izgradnjo strukture organiziranosti in delovanje organizacije s svojimi znanji, sposobnostmi in navadami. Sodobna organizacijska teorija poudarja, da je strukture organiziranosti in organizacijske postopke treba prilagajati znanju in sposobnostim ljudi, vendar se pri tem ne sme težiti k temu, da bi se zadovoljile osebne želje in ambicije posameznikov v organizaciji.
4. Vrsta izdelka. Ta dejavnik je povezan tudi z vrsto uporabljene tehnologije. Od vrste izdelka je odvisno: a) način organiziranja proizvodnje (posamična, serijska, množična) b) organiziranost priprave proizvodnje, način prodaje, nadzorovanja kakovosti.
5. Stopnja diverzifikacije, raznovrstnosti. Čim višja kot je stopnja le-te, tem bolj je struktura organiziranosti prožna, decentralizirana, organizacijske enote so bolj samostojne. Je pa centralizirana struktura bolj primerna za organizaciji z visoko stopnjo specializacije.
6. Velikost organizacije. V velikih organizacijah je stopnja diferenciacije funkcij večja, kot v manjših. Velike organizacije imajo večje število funkcij oblikovanih v samostojne organizacijske enote (finance, razvoj...), v majhnih pa je večje število funkcij oblikovanih v eni organizacijski enoti. V velikih organizacijah je več visoko izobraženih kadrov. Tudi razmejitev pristojnosti in odgovornosti med izvrševalci nalog je drugačna.
7. Lokacija določa koncentracijo ali pa dislokacijo organizacijskih enot= različna struktura organiziranosti. Tudi organizacije v industrijskih centrih in mestnih središčih imajo strukture organiziranosti bolj zdiferencirane, kot pa tiste zunaj mestnih središč.
8. Vodstvo (so svobodni pri oblikovanju in prilagajanju strukture organiziranosti, vendar to svobodo omejujejo različni zunanji in notranji vplivni dejavniki organiziranja struktur), ki si zbere takšno strukturo organiziranosti, ki je v skladu z njegovo vodstveno filozofijo, s katero se kaže odnos vodij do nalog in do ljudi v organizaciji. K ljudem usmerjeni vodje si raje izberejo interakcijske strukture organiziranosti, k nalogam usmerjeni pa takšne, kjer je avtoritativno odločanje lažje izvedljivo. Vodstvo mora strukturo organiziranosti prilagajati zahtevam družbe ter vsem zunanjim in notranjim dejavnikom, ter potrebam in zahtevam zaposlenih.
9. Tradicija. Preveliko upoštevanje tradicije posledica odpora proti novostim. Prevelika tradicija zavira ustvarjalnost.

4. Katere cilje moramo uresničiti pri strukturiranju organiziranosti?

- Stabilnost
- Fleksibilnost

Razmerje med stabilnostjo : fleksibilnostjo je organizacijsko ravnotežje, ki mora biti doseženo v vsakem primeru oblikovanja strukture organiziranosti.

Stabilnost strukture organiziranosti pomeni njeno togost, zaradi vse večje nestabilnosti okolja, so spremembe v organizaciji vse pogostejše. Neprilagajanje organiziranosti zahtevam okolja pa znižuje njeno organizacijsko učinkovitost, zato se pojavlja fleksibilnost.

Fleksibilnost se kaže v manjši formalizaciji in večji pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge, pa tudi v odločanju posameznika. Fleksibilnost pomeni tudi sposobnost lastnega spreminjanja.

5. Katera načela moramo upoštevati pri strukturiranju organiziranosti.?

- Centralizacija (ena naloga se opravlja na enem mestu)
- Decentralizacija (ena naloga se opravlja na več mestih)

Centralizacija povzroča specializacijo, ugodno vpliva tudi na stroške. Ljudje so s preveliko specializacijo čedalje manj sposobni za opravljanje kompleksnih nalog. Slabosti centralizacije se vse bolj spreminjajočem okolju pa odpravimo z večjo avtonomijo posameznikov in delovnih skupin v organizaciji = decentralizacija.

Razlikujemo:

- Federalno centralizacijo in decentralizacijo s katero se oblikujejo delovno, tehnično-tehnološko in programsko zaključene tržne enote, ki v organizacijski strukturi sintezi pridobijo ustrezne organizacijski, ekonomski in pravni status.
- Funkcijsko centralizacija in decentralizacija s katero opredeljujemo vrsto in obseg opravil, ki se bodo s področja posamezne funkcije opravljala na različnih ravneh. CENTRALIZACIJA : DECENTRALIZACIJA = ORGANIZACIJSKO RAVNOTEŽJE!

6. a) Z vidika centralizacije in decentralizacije oziroma z vidika dela in celote razlikujemo več vrst struktur organiziranosti.

Tipi struktur organiziranosti:

- Funkcijska struktura organiziranosti
- Produktna / panožna / divizijska struktura organiziranosti
- Matrična struktura organiziranosti
- Trapezoidna struktura organiziranosti
- Mrežna in virtualna struktura organiziranosti
- Procesna struktura organiziranosti

b) Funkcijska struktura organiziranosti

To je centralizirana struktura organiziranosti. Po tej strukturi se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom.

Funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oz. služb.

Danes se ta uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih in v stabilnem okolju.

Prednost te strukture je predvsem v njeni racionalnosti (ena vodja = manjši stroški, večja specializacija, profesionalizacija)

Pomanjkljivosti : neprilagodljivost spremembam, počasno komuniciranje, sprejemanje in uresničevanje odločitev. Te pomanjkljivosti se odpravljajo z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh, ki samo pripravljajo odločitve, ne posegajo pa v kontinuiteto poslovanj. Ta struktura je najpogostejša – uporablja se že od nastanka prvih industrijskih podjetij.

c) Panožna struktura organiziranosti

To je decentralizirana struktura organiziranosti.

Po tej strukturi morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali panoge znotraj proizvodnega podjetja.

Velika podjetja v bistvu po načelu federalne decentralizacije razdelimo na več manjših.

Načelo pri organiziranju: avtonomna decentralizacija ob neprisilni integraciji skupnih funkcij.

Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa.

Ta struktura organiziranosti je bolj prilagodljiva in fleksibilna od funkcijske.

Slabosti strukture: težnja po prevelikem osamosvajanju posameznih programov in to lahko privede do škodljive konkurence.

Na skupni ravni še vedno ostanejo tiste funkcije, ki so skupne za vse proizvodne programe (skupni razvoj, nabava, trženje, finance)

Skupni razvoj zajema tisto, česar ne razvija nobena divizija, temeljne raziskave, zbiranje informacij o raziskovalnih projektih in usmerjanje raziskav.

Znotraj posamezne panoge pa se oblikujejo t.i. profitni centri, ki so pri organiziranju dela in poslovanja avtonomni, odgovorni pa so za stroške in prihodke (osnovni kriterij za organiziranje profitnega centra je možnost merjenja vložkov in izidov).

Vodstvo profitnega centra svojo organiziranost prilagaja glede na zahteve notranjega in zunanjega okolja tako, da ustrezno ukrepa za doseg profita.

Vodenje velikih podjetij s panožno strukturo organiziranosti je predvsem kolegijsko.

Najvišji organ je uprava, ki zagotavlja centralno vodenje:

- s strategijo in kadrovsko politiko vršnega vodstva
- z organiziranjem centralnih štabnih enot
- z investicijskimi odločitvami uprave

d) Matrična struktura organiziranosti

Razvila se je v 70ih letih in je neka kombinacija med funkcijsko in divizijsko strukturo organiziranosti in se zelo počasi uveljavlja. Teoretiki vidijo prednost te strukture organiziranosti predvsem v njeni fleksibilnosti, organizacijski praktiki pa vidijo slabosti v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju, ne dovolj opredeljenih pristojnostih.

Ta struktura zahteva timsko delovanje organizacije, ki pa je v sodobnih organizacijah še slabo razvito. Ta struktura zahteva tudi visoko angažiranje sodelavcev za skupne cilje.

Pristojnosti posameznikov so omejene, sodelavci so enakopravni, zato je potrebna natančna opredelitev pristojnosti in odgovornosti v matrični strukturi organiziranosti.

Enakovredno sodelovanje pa se težko vnaprej formalizira = problem matrične organiziranosti.

Ta se ni uveljavila v velikih podjetjih, ampak predvsem v projektantskih organizacijah in organizacijah heterogenega proizvodnega sestava srednjega obsega.

e) Trapezoidna struktura organiziranosti

Nastajala je v več razvojnih stopnjah in oblikah organiziranosti.

1. stopnja; DETELJIČNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI:

Listi deteljice so ločeni, vendar predstavljajo celoto.

1. LIST (zajema) strokovni sodelavci
2. LIST (zajema) občasno zaposleni sodelavci
3. LIST (zajema) pogodbeni partnerji zunaj organizacije.

Ta oblika organiziranosti nam prikazuje razvoj v smeri majhnih timov. Zelo pomembni so zunanji partnerji (velika prožnost organizacije), ki so visoko izobraženi in ponudijo svoje storitve organizaciji v samostojnih enotah zunaj organizacije. Matično podjetje tem samostojnim enotam pomaga tudi s kapitalom in pospešuje ločevanje oz. razdruževanje in s tem nastane veliko število manjših enot, ki predstavljajo obliko satovja.

2. stopnja; ORGANIZIRANOST V OBLIKI SATOVJA:

Ločene in samostojne enote bodo najuspešnejše, če so povezane z drugimi preko skupnega interesa in dela v neposredni bližini. Uporabljajo skupno infrastrukturo (racionalizacija = da jo gospodarneje izrabljajo). Ker delujejo skupaj, jim to omogoča celotno javno podobo in jih ščiti pred omejitvami trgovanja in negotovostjo, ki je povezana z majhnostjo. Samostojne enote so lahko le deli celote, ker so to celice »satovja« v panju.

3. stopnja; TRAPEZOIDNA ORGANIZIRANOST:

je nastala iz spoznanja, da imajo majhne gospodarske enote prednosti v določenih razmerah, velike enote pa v drugih. Rast organizacij najpogosteje spremlja večje število ravni = 2 razloga:

- pritisk za osebno napredovanje in osebna pričakovanja v vsaki uspešni organizaciji, kar omogoča napredovanje in višanje plač
- potreba po tesni kontroli podrejenih s strani nadrejenih.

Kontrolni razpon, število ravni in število zaposlenih postanejo medsebojno povezani in soodvisni, zato so potrebno pristni odnosi med vodilnimi in vodenimi.

V sodobni organizaciji se zavzemajo za 2 ravni organiziranosti:

- strateška
- izvajalna (operativna)

Vmesne ravni pa samo ovirajo delovanje organizacije.

Organizacija nima več oblike piramide, ampak je sploščena. Neposredna kontrola v sploščeni organizaciji skoraj ni mogoča, zaposleni se želijo največkrat samostojno odločati kot posamezniki ali v timu. Kontrola se izvaja z informiranjem. Informacijska tehnologija bo pokazala kako uspešen je posameznik ali skupina.

Izboljšanje tima je relativno lahka naloga za strateške managerje, če imajo na razpolago dobre informacije. S tem je razpon učinkovite kontrole neomejen. Strateški managerji morajo biti v stalnih stikih z managerji proizvodnje (na izvajalni ravni), če hočejo razumeti kaj se dejansko dogaja v organizaciji.

Organizacija, kjer imamo samo 2 ravni, bi morala biti sestavljena iz majhnega tima strateških managerjev, ki bi morali biti sposobni usmerjati veliko število relativno avtonomnih enot, ki jih vodijo operativne vodje = trapezna struktura organiziranosti.

Trapez ima 2 vzporednici. Strateški managerji in operativni vodje delujejo v ravni ploskvi trapeza, ker posebejajo timsko delo. Drugi 2 stranici tega štirikotnika sta lahko pod kakšnim koli kotom, ker kontrolni razpon ni stalen, ampak spremenljiv. Tak model omogoča učinkovitost vodenja timov.

f) Mrežna (dinamična) in virtualna struktura organiziranosti:

DINAMIČNA MREŽNA STRUKTURA:

Ta struktura je v resnici nevidna.

Bistvo te strukture so povezave podjetij, ki medseboj sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka/storitve/projekta preko računalnikov (primer hokejske palice = v Skandinaviji jo oblikujejo in zasnujejo; v ZDA konstruirajo; v Koreji izdelajo; distribucija pa poteka preko japonske multinacionalke).

Prednost te strukture: visoka stopnja fleksibilnosti, izraba človeških virov in večja učinkovitost in uspešnost. Pri teh projektih se zbere veliko znanja, kot pri drugih strukturah organiziranosti, brez dodatnega zaposlovanja.

VIRTUALNA MREŽNA STRUKTURA:

Potrebe po virtualni organiziranosti podjetja nastopijo, ko se podjetje sreča s prezahtevno nalogo. Gre za začasno mrežo podjetij, od katerih ima vsako podjetje določene kompetenčne sposobnosti za izvajanje določene naloge.

Združitev od podjetij je začasna ali trajnejša, odvisno od cilja združevanja. Skupno pa jim je:

Skupni razvoj novega izdelka, skupen dobiček, stroški, tehnologija...

Virtualno organiziranost omogoča sodobna informatika. Vsako podjetje ima neposreden dostop do baze podatkov vsakega podjetja = komunicirajo preko računalniškega omrežja, va katero so pa vključeni tudi kupci in dobavitelji (kupci sodelujejo v razvoju želenega izdelka; dobava : just in time – dobava ob pravem času možna le, če dobavitelji razpolagajo s poslovnimi načrti naročnikov in če imajo dostop do baze podatkov naročnika).

Informacijski sistemi morajo biti kompatibilni.

Virtualna organizacija je namenjena predvsem za proizvodnjo virtualnih izdelkov = to pa so zelo zapleteni in zahtevni izdelki, ki morajo biti narejeni v skladu z zahtevami kupcev (virtualna organiziranost je primerna za podjetja, ki proizvajajo zapletene in zahtevne izdelke, ki se hitro spreminjajo, kjer so spremembe v tehnologijah hitre, kjer je hiter razvoj in nenehne inovacije, npr. izdelki s področja informacijske opreme in telekomunikacijskih naprav).

Potreba po medsebojnem sodelovanju daje virtualnemu združenju čvrstost..

Ker so udeleženci drug od drugega odvisni, nihče ne želi zapustiti tega združenja. Vsi se trudijo za skupen uspeh.

Slabosti virtualne organiziranosti: potrebna je velika stopnja discipliniranosti udeležencev. Preveč čvrsta povezanost lahko privede do monopola, zaupanje med udeleženci je popolno (vsi imajo vpogled v načrte strategije razvoja,..).

To organiziranost omejuje prostost managerjev in povzroča zaskrbljenost, če udeleženci procesov in timov prav odločajo, kako nagraditi najboljše.

g) Organizacijska načela procesne strukture organiziranosti in njene značilnosti:

Vse do 80. let vlada prepričanje, da je potrebno industrijsko delo razdeliti na najosnovnejše in najenostavnejše naloge. Danes pa si prizadevajo, da bi organizacijo organizirali tako, da bi se naloge ponovno združile v povezane poslovne procese = REINŽENIRING (prenova poslovanja). Preurejanje poslovanja je nov prijem v organiziranju in vodenju poslovanja, ki pomeni začeti znova. Managerji po vsem svetu želijo razviti prožne organizacije za hitro in učinkovito prilagajanje spremembam, z nizkimi stroški, cenejšimi in bolj kakovostnimi izdelki. S procesno organiziranostjo preidemo od navpične do vodoravne organiziranosti.

Procesna organizacijska struktura ima praviloma 3 ravni:

- vrhovni vodja
- vodje procesov
- timi znotraj procesov

Z vidika procesne organiziranosti ločimo v proizvodnih in storitvenih 2 vrsti procesov in procesnih timov:

- proizvodne procese, v katerih izdelujemo končne izdelke ali storitve,
- druge organizacijske procese

Procesi morajo biti čimbolj samostojni in obsegati aktivnosti povezane z razvojem, proizvodnjo in distribucijo izdelkov za trg. Pri tej organiziranosti je potrebno tudi ozko povezovanje z dobavitelji = del osebja dobavitelji vključujejo v procesno organiziranost naročnika (tu gre za hiter odziv).

Sodobna procesna organiziranost vzpostavlja neposredno zvezo med dobavitelji, proizvajalci in kupci (uspešen primer: IBM, Ford,...). Pri tej organiziranosti na drugi organizacijski ravni delujejo strokovnjaki z različnih področij poslovanja (tehnologi, analitiki, organizatorji,...), ki so posebej povabljeni k sodelovanju. Ta oblika organiziranosti je lažje izvedljiva v organizacijah z enotnim sistemom dela, kot v organizacijah z več sistemi dela (delavniški način dela – tu je potrebna ustrezna računalniška podpora, kjer se obdelujejo podatki za vse faze proizvodnega procesa in šele tako lahko posamezni procesi določijo nabavne roke, nadrobno planiranje,...) Nepreglednost nad procesi in nezmožnost delitve funkcij na dele povzroča težave pri uvajanju procesne organiziranosti.

Procesno obliko organiziranosti lahko preprosto uvedemo, ko proces lahko kompletiramo z vsemi potrebnimi funkcijami in strokovnjaki za popolnoma samostojno delovanje. To je enostavno možno izvesti tudi v organizacijah, ki se ukvarjajo z raznimi storitvami ali v neprofitnih organizacijah. V organizacijah z več sto različnih izdelkov pa je to težje izvesti (tu ima in bo imela veliko vlogo informatika).

Neželene posledice procesne organiziranosti:

1. odprava srednjega managementa (odpuščanje)
2. pregrupiranje in združevanje nalog povzroča manjše potrebe po zaposlenih v delavnicah in po pisarnah,
3. reinženiring pomeni odpuščanje delavcev
4. ne bo več hierarhične strukture organiziranosti in tudi ne več napredovanja po lestvici (novi načini motoviranja),
5. vsestranska opredelitev ustvarjalnih ljudi v timih ter uspešno vodstvo,
6. izboljšave in učinkovitost poslovanja danes.

3. METODE RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE UREJENOSTI

1. Opredeli entropijo organizacije! (str. 55)

Za vsako organizacijo je potrebna ustrezna struktura poslovne zmogljivosti – VLOŽKA (ljudje s svojimi znanji, predmeti dela, delovna sredstva, storitve, denar in informacije).

Prvine poslovne zmogljivosti (vložki) pa se v proizvodno – poslovnem procesu preoblikujejo v izide poslovanja – IZLOŽKE (zadovoljitev potreb, pozitivni finančni izidi in druga pričakovanja). Preoblikovanje mora potekati po načelu racionalizacije, brez izgub. Vendar pa, ker je preoblikovanje bolj ali manj usklajeno, vedno nastajajo večje ali manjše izgube sestavin izida – ENTROPIJA.

Vsako preoblikovanje vložkov v izide spremlja entropija.

Entropija je mera stopnjo dezorganizacije v poslovnem sistemu. Velikost izgub v preoblikovanje vložka v izid kaže na večjo ali manjšo entropijo pri mobilizaciji prvin poslovne zmogljivosti v poslovnem procesu. Relativna usklajenost poslovne zmogljivosti vpliva na relativno majhno entropijo poslovnega sistema.

Vzroki za entropijo:

- neustrezna struktura prvin poslovne zmogljivosti (sodobna in produktivna tehnologija, vendar premalo usposobljeni delavci),
- pomanjkljivo sinergijsko delovanje prvin poslovne zmogljivosti (če ne moremo nabaviti ustrezne količine in kakovosti potrebnih surovin, če nimamo zadostnega trga za izrabo razpoložljivih zmogljivosti,...)

Večja kot je usklajenost vložkov (sinergijsko delovanje), manjša je entropija. Manjša kot je usklajenost vložkov (disinergijsko delovanje), večja je entropija.

Na entropijo vplivajo tudi posredovalci v poslovnem sistemu:

- nadzorni (določitev standardov učinkovitosti, primerjanje dosežkov glede na standarde, korigiranje negativnih odstopanj glede na standarde),
- pospeševalni (zmanjšujejo trenja in povečujejo skladno delovanje vložkov),
- vzdrževalni (ukrepi za preprečevanje motenj in trenj v delovanju vložkov – zdravniški pregledi, vzdrževanje strojev in naprav)

Tudi z ukrepi s katerimi povečujemo stopnjo ravnotežja med sistemom in okoljem (zunanji vplivni dejavniki) znižujejo entropijo.

Entropija je skupna mera organizacijsko pogojenih izgub in pomeni razliko med optimalno in stvarno ravno organiziranosti.

2. Postopek analiznega ocenjevanja organiziranosti.

1. ANAMNEZA:

je opis stanja v poslovanju organizacije. S pomočjo relevantnih podatkov analiziramo organiziranost poslovanja, programiranje ukrepov za racionalizacijo (organizacijska diagnoza) in uvajanje začrtanih sprememb (organizacijska terapija).

2. ANALIZA:

je razčlenjevanje z anamnezo zbranih podatkov, njihovo primerjanje s postavljenimi standardi in sklepanje o vzrokih obstoječega stanja. V tej fazi proučimo vzroke za entropijo, načrtujemo in oblikujemo posredovalce za zmanjšanje entropije.

3. DIAGNOZA:

je spoznavanje vzrokov entropije, presojanje možnosti za njihovo odpravo in uvajanje ukrepov za izboljšanje izidov.

4. TERAPIJA

je opredelitev in izbira metod in tehnik za oblikovanje posredovalcev. V tej fazi sestavimo načrt ukrepov za racionalizacijo: vrsta in zaporedje ukrepov, izbira metod in tehnik, nosilce izvajanja le-teh, ocenimo stroške za uvedbo novih metod in tehnik, roke za uvajanje.

5. UVAJANJE SPREMEB: (odprav pri ljudeh)

3 faze:

- faza zasmehovanja, kot poskus, da se spremembe preprečijo,
- faza odkritega in prikrita odpora pri samem uvajanju,
- faza odobravanja, da se bodo želje končno uresničile

Dober organizator mora čim več ljudi dobiti v prvih dveh fazah in pri njih vzbuditi zavest, da uvajajo lastne predloge.

6. NADZOR:

nad uvajanjem načrta terapije – primerjava doseženih ukrepov, metod, tehnik, rokov,...

7. POPRAVKI:

v primeru, da ugotovimo, da se presnova organizacije ne izvaja po načrtu terapije in moramo vse faze ponoviti in ugotoviti potrebne korekture.

Te faze lahko opravi organizator (pozna vse informacije poslovanj) iz organizacije ali pa zunanji svetovalec (ne pozna vseh podatkov, vendar ni obremenjen s preteklostjo), zato iz vseh sestavimo tim.

3. Metode za analizo ocenjevanje organizacije

- Rutinska analizna metoda,
- Klasična analizna metoda,
- Anketna analizna metoda,
- Analizna metoda, ki oblikuje sklepe na osnovi analize in tolmačenja raznih kazalnikov poslovnega izida = finančno ekonomska metoda,
- Metoda primerjalnega presojanja (benchmarking),
- Analizna metoda, ki temelji na razčlenjevanju poslovanja po njegovih sestavinah in osnovnih organizacijskih postopkih,
- Metoda trenutnih opazovanj,
- Ugotavljanje organizacijskih profilov po Likertovih sistemih vodenja,
- Celovita analizna metoda,
- Ocenjevanje organiziranosti po procesnih funkcijah = analitično ocenjevanje organizacije po posameznih funkcijah

Med seboj jih primerjamo in izberemo tisto, s katero bomo dosegli najboljše izide glede na postavljeni cilj analize organiziranosti.

4. ORGANIZIRANJE FUNKCIJ

1. V čem so podobnosti in razlike med funkcijo in službo v organizaciji?

Poslovna funkcija je sinteza s posebnim predmetom dela in poslovanje medsebojno povezanih in odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti v delnih organizacijskih procesih.

Služba je oblika organiziranosti funkcij. Tako se v eni službi lahko opravlja večje število funkcij, ali pa se ena služba izvaja v več funkcijah.

2. Opredelitve organizacijske funkcije:

1. Klasična opredelitev: Funkcija je večji ali manjši skupek istovrstnih ali sorodnih opravil.

2. Opredelitev: Poslovna funkcija so različna, medsebojno povezana in odvisna opravila.

Povzetek: Funkcija je sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti.

3. Pomembnejša sodila za izbiro organizacijskih funkcij:

1. Na podlagi splošne sheme reprodukcijskega procesa:

$D \rightarrow B \rightarrow P \rightarrow B1 \rightarrow D1$ (d –denar, b –blago, p –proizvodnja, b1 –izdelek, d1 –dobiček)

Funkcije v tej shemi so skupek opravil, ki ustrezajo posameznim fazam reprodukcijskega procesa. Na podlagi splošne sheme reprodukcijskega procesa razlikujemo 4 temeljne funkcije:

- Finančna,
- nabavna,
- proizvodna, Lahko jih členimo naprej, da dobimo večje št. funkcij.
- prodajna.

2. Druge podlage za izbiro organizacijskih funkcij:

- glede na namembnost uporabnika izločka,
- glede na strokovne profile delavcev,
- glede na razmerja skupin ljudi v organizaciji,
- glede na faze uveljalno-poslovnega procesa,
- glede na faze tehnološkega procesa,
- glede na predstavo o organizaciji, kot odprtem socialnem sistemu

3. Najlažje pa funkcije klasificiramo glede na značilnosti poslovnega procesa tako, da najprej ugotovimo funkcije oblikovalnega procesa, nato infrastrukturne funkcije in končno še upravljalno-vodstvene funkcije.

4. Kaj so infrastrukturne funkcije in katere so napomembnejše?

Infrastrukturne funkcije so tiste katerih izloček je namenjen delovanju sistema. Te funkcije med seboj niso povezane v zaporedju ampak križno, ker je vsaka od njih povezana z vsemi drugimi in, ker je njihov izloček namenjen osnovnim funkcijam in njim samim.

Značilne infrastrukturne funkcije:

- kadrovska,
- finančna,
- računovodska
- varstvena

5. Funkcije oblikovalnega (zadovoljitev potreb okolja) ter njihova medsebojna povezanost?

- Raziskovalno-razvojna,
- Investicijska funkcija,
- Funkcija priprave proizvodnje,
- Nabavna funkcija,
- Proizvodna funkcija,
- Funkcija tehničnega nadziranja,
- Prodajna funkcija.

→ V raziskovalno-razvojni funkciji se opravljajo naloge povezane z raziskovanjem razvijanje izdelkov in tehnologije.

→ Zato pa je potrebno zgraditi nove zmogljivosti (stroje) in investicijske objekte (investicijska funkcija).

→ Izvajalno-pripravljalne naloge za krmiljenje proizvodnje opravimo v okviru funkcije operativne priprave proizvodnje.

→ Za proizvodnjo izdelkov ali storitev nabavimo potrebne materialne sestavine (nabavna funkcija).

→ Fizično oblikovanje ciljnih objektov se opravi v okviru proizvodne funkcije.

→ Preverjanje nabavljenih in izdelanih materialnih sestavin, kot tudi gotovih izdelkov se opravi v funkciji tehničnega nadziranja.

→ Prodaja končnih izdelkov in storitev (prodajna funkcija)

→ Med upravljalno-vodstvene funkcije pa štejemo:

- poslovanje
- upravljanje

6. Opredeli raziskovanje!

Raziskovanje je splošen naziv za dejavnost, ki z uporabo strokovnih oz. znanstvenih metod ugotavlja in preverja zakonitosti na posameznih področjih znanosti, tehnike, družbenih pojavov,...

7. Kakšna raziskovanja razlikujete?

- aplikativna
- temeljna: - svobodna
- usmerjena

8. Razlika med aplikativnimi in temeljnimi raziskavami:

→ Svobodna temeljna raziskovanja zajemajo znanstveno raziskovanje neznanih pojavov in iskanje novih znanstvenih odkritij ne glede na praktično uporabo, da bi odkrili nove prirodne zakonitosti.

Usmerjeno temeljno raziskovanje pa je znanstveno raziskovanje nekih pojavov za razrešitev osnovnega znanja in podrobnejše spoznavanje prirodnih pojavov.

→ Aplikativno raziskovanje pa zajema iskanje novih ekonomsko optimalnih rešitev za nove konstrukcije in nove tehnologije na podlagi znanstvenih dogajanj, ki so usmerjene v praktično uporabnost.

9. Kaj je razvoj?

Je dejavnost, katere naloga je določanje novih rešitev za tehnične probleme, ki jih z obstoječimi sredstvi ni možno zadovoljivo reševati, je pa za njihovo reševanje treba poiskati nove poti.

A. Pomembnejše naloge raziskovalno razvojne funkcije.

→Raziskovalna funkcija:

- zbiranje, urejanje tehnične dokumentacije o izdelkih,
- proučevanje dosežene razvojne stopnje izdelkov,
- idejno oblikovanje,
- laboratorijska oblikovanja izdelkov,
- konstruiranje izdelkov,
- oblikovanje in preizkušanje prototipov,
- tipizacija in standardizacija izdelkov.

→Razvojna funkcija:

- zbiranje, urejanje tehnične dokumentacije s področja tehnično-tehnološkega razvoja,
- programiranje tehnično-tehnološkega razvoja,
- razvoj izdelkov,
- študij dosežene razvojne stopnje tehnologije (izdelkov, surovin in materialov),
- tipizacija, standardizacija tehnologije, tehnične opreme, embalaže,...

→Raziskovalno-razvojna funkcija je tako sinteza z raziskovanjem in razvijanjem izdelkov, povezanih in med seboj odvisnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v raziskovalno-razvojnem procesu.

Oblike organiziranosti te funkcije v organizaciji so odvisne od njene razvojne strategije.

B. Opredele investicijsko funkcijo in vsebino njenega delovanja!

Investicijska funkcija je sinteza z izgradnjo proizvodnih zmogljivosti povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem procesu investiranja, kot delnem procesu celotnega poslovnega procesa proizvodnje organizacije.

Ta funkcija obsega naloge povezane s programom postavitve investicijskih zmogljivosti:

- posli v zvezi s pripravo investicijske dokumentacije, sklepanjem pogodb,
- strokovna priprava odločitev o nakupu osnovnih sredstev,
- izgradnja in nadzor gradbenih in montažnih del,
- morebitna izdelava specialnih strojev v lastni režiji.

C. Kakšne priprave proizvodnje poznaš in kakšna je vsebina njihovega dela?

Poznamo 2 skupini nalog:

1. Naloge tehnološke priprave proizvodnje (pravilna organiziranost = visoka učinkovitost):

- proučevanje tehnoloških procesov in postopkov,
- uvajanje izboljšav v te postopke,
- sestavljanje predpisov in dokumentacije zanje,
- vzdrževanje tehnične opreme,
- študija dela in časa.

Tehnološko pripravo organiziramo kot samostojno službo ali pa v okviru raziskav in razvoja.

2. Naloge operativne priprave proizvodnje (organiziramo na raven obrata, programa ali tehnološke linije):

- spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti,
- operativno načrtovanje proizvodnje, surovin, materialov proizvodnih delavcev,
- priprava delovne dokumentacije.

Ta priprava je krmilni mehanizem proizvodne funkcije in je sinteza s tekočo proizvodnjo povezanih in medsebojno odvisnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v funkcionalnem procesu operativne priprave proizvodnje, kot delnem procesu skupnega oblikovalnega procesa proizvodnje organizacije.

D. Nabava v ožjem in širšem smislu ter najpomembnejša delovna področja nabavnega poslovanja!

Nabavna funkcija je sinteza z nabavo predmetov dela povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v funkcionalnem nabavnem procesu kot delnem procesu poslovnega procesa proizvodne organizacije.

Z nabavo v ožjem smislu razumemo nakup nekega predmeta po določeni ceni. Nabava v širšem smislu pa poleg tega vključuje še raziskavo trga, politiko nabave, kooperacijo, prevzemanje, skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov, analizo stroškov nabave, uvoz,...

Organiziramo jo kot samostojno enoto ali službo v širših organizacijskih enotah. Notranjo organiziranost pa po predmetih nabave, lokacije.

E. Pomembnejše naloge proizvodne funkcije!

Funkcija osnovne proizvodnje je sinteza s fizičnim oblikovanjem ciljnega objekta povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v delovnih in tehnoloških procesih fizičnega oblikovalnega procesa proizvodnje organizacije.

Proizvodna funkcija obsega osnovne naloge, naloge pomožne proizvodnje, vzporedne proizvodnje in vzdrževanja delovnih sredstev. Izvajalne naloge se nanašajo na neposredno operativno delo v različnih delovnih in tehnoloških procesih osnovne dejavnosti. Poleg teh obsega proizvodna funkcija tudi naloge povezane z operativnim vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem tekoče proizvodnje. Proizvodno funkcijo organiziramo po programih, strateških enotah, oddelkih, obratih, tehnoloških linijah,...

F. Opredeli integralni sistem kakovosti in zanesljivosti v proizvodni organizaciji in naštej pomembnejše naloge funkcije tehničnega nadzora!

Integralni sistem kakovosti in zanesljivosti zajema vse aktivnosti od priprave proizvodnje, proizvodnje do spremljanja kakovosti in zanesljivosti na trgu. Stopnjo organiziranosti, kakovosti izdelkov ali storitev dokazujemo s standardi ISO.

Nadzor se opravlja pri vsaki funkciji proizvodnega procesa, vendar pa gre pri tehničnem nadzoru za nadzor nad neživimi proizvodnimi tvorci: surovine, polizdelki, gotovi izdelki, stroji in oprema.

Osnovne sintezne delne naloge funkcije tehničnega nadzora so:

- vhodni nadzor predmetov dela,
- medfazno nadzorovanje polizdelkov,
- nadzori gotovih izdelkov,
- nadzor strojev in opreme.

Ta nadzor se opravlja po načelu avtonomnosti.

Funkcija tehničnega nadziranja je sinteza s tehničnim nadzorom neživih proizvodnih tvorcev, povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem procesu celotnega oblikovalnega procesa proizvodne organizacije.

G. Kako se je razvojno gledano spreminjala vsebina dela prodajne funkcije in katera so najpomembnejša področja marketinga v proizvodni organizaciji?

Prodajna funkcija zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar. Poslovna usmerjenost proizvodnih organizacij ima več razvojnih faz:

- proizvodna usmerjenost,
- prodajno-komercialna usmerjenost,
- marketinška usmerjenost,
- kontrolno-marketinška usmerjenost.

Te razvojne faze ne zahtevajo toliko preoblikovanja prodajne funkcije v novo tržno funkcijo ampak bifurkacijo prodajne funkcije na več funkcij, s tem pa preoblikovanje prodajne funkcije in njeno skrčenje na manjše število delnih nalog.

Prodajno funkcijo delimo na dve podfunkciji:

- marketing,
- operativna prodaja (obsega načrtovanje prodaje, analiza stroškov, prodaja izdelkov, reševanje reklamacij,...)

Najpomembnejša področja marketinga v proizvodni organizaciji:

- raziskava trga,
- politika izdelka,
- politika cene,
- politika prodaje in distribucije,
- ekonomska propaganda,
- pospeševanje prodaje.

Prodajna funkcija je sinteza s prodajo izdelkov ali storitev povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v zaokroženem funkcionalnem prodajnem procesu.

Marketing in operativno prodajo navadno organiziramo v svojih organizacijskih enotah znotraj širše organizacijske zasnove »trženje«. Notranjo organiziranost trženja pa oblikujemo po izdelkih, po lokaciji, po jezikovnih področjih ali drugih značilnosti trženja v organizaciji.

H. Kadrovska funkcija:

Na njeno pospešeno uveljavitev sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. Vloga in pomen človeka sta se še zlasti spreminjala in krepila v dinamičnem povojnem gospodarskem razvoju. Človek postaja s svojim znanjem sposobnostmi najpomembnejši proizvodni tvorec.

To je zelo zahtevna in raznovrstna funkcija, saj zajema opravila pri sistemizaciji delovnih mest, strukturo zaposlenih, kadrovske vire, medsebojne odnose, izobraževanje, ocenjevanje kadrov, motiviranje, profesionalizacijo, informiranje.

Kadrovska funkcija je sinteza s kadri povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem kadrovskem procesu. Najpogosteje se organizira kot posebna organizacijska enota znotraj širše organizacijske zasnove, npr. kadrovsko-splošno področje.

I. Finančna funkcija:

Povezanost finančne in računovodske funkcije je predvsem tehnične, ne pa vsebinske narave. Pri finančni funkciji gre za finančne poslovanje, pri računovodski funkciji pa za denarnovrednostni odsevi finančnega in celotnega poslovanja.

Pomembnejše naloge finančne funkcije: pridobitev, plasiranje, vlaganja, preoblikovanje, vračanje finančnih sredstev, optimiranje struktur finančnih sredstev, optimiranje likvidnosti, financiranje investicij, urejanje finančnih razmerij,...

Finančna funkcija je sinteza financiranja in gospodarjenja s finančnimi sredstvi ter iz financiranja izhajajočimi finančnimi odnosi povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v posebnem funkcionalnem procesu. Najpogostejša oblika organiziranosti finančne funkcije je finančna služba v okviru širše organizacijske zasnove v finance in računovodstvo.

J. Računovodska funkcija

Je pomembnejši del celotnega informacijskega sistema organizacije. Temeljne skupine opravil:

- računovodsko načrtovanje (določanje normativov stroškov, načrtovanje stroškov, sestavljanje kalkulacij,...),
- knjigovodstvo (knjiženje po knjigovodskih standardih in druge evidence finančnega in stroškovnega računovodstva),
- računovodsko analiziranje (proučevanje stroškov in vrednostnih izidov ter ugotavljanje vzrokov, ki so vplivali na njihovo dosego),
- računovodsko nadziranje (ocenjevanja stanja poslovanja in vrednostnih rezultatov ter odprava pomanjkljivosti),
- računovodsko informiranje za uporabnike.

Računovodska funkcija je sinteza z računovodskim načrtovanjem, knjigovodstvom, računovodskim nadziranjem, računovodskim analiziranjem in računovodskim informiranjem nalog v posebnem funkcionalnem računovodskem procesu.

Računovodstvo organiziramo kot samostojno organizacijsko enoto v okviru širše organizacijske zasnove s področja financ in računovodstva.

K. Splošna funkcija:

Sem spadajo posli, ki jih ni mogoče vključiti v druge funkcije: konstituiranje organov upravljanja, stiki z družbenoekonomskimi organizacijami, stiki z javnostjo, ravnanje in arhiviranje trajne dokumentacije, nekatere vrste pravnih poslov, obveščanje zaposlenih, pomožna dela,...

Splošno funkcijo lahko opredelimo kot sintezo posebnih splošnih pravnih in drugih medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem procesu.

L. Funkcija varovanja:

Obsega zdravstveno varstvo zaposlenih, tehnično varstvo, zavarovanje, civilna zaščita. Varstvena funkcija je sinteza z varstvom ljudi in premoženja medsebojno povezanih in odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v posebnem funkcionalnem procesu.

Varstveno funkcijo najpogosteje organiziramo kot posebno organizacijsko enoto v okviru širše organizacijske zasnove za kadre in splošna opravila.

M. Upravljanje in vodenje:

Upravljanje je organizacijska funkcija, ki:

- zagotavlja družbeni način gospodarjenja,
- je vir vse oblasti v podjetju,
- je proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike,...
- zastopa, varuje in razvija interesa nosilca upravljanja.

Vodenje je organizacijska oblika in proces:

- ki omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalce ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja,
- ki vso svojo nalogo in oblast za njeno izvedbo prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je in ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranje, delegiranja, uresničevanja, koordinacije in kontroliranja.

Vse odločitve v organizaciji se lahko učinkovito uresničujejo le preko tesnega sodelovanja vodilnih in upravljalških organov. Organi upravljanja določajo družbenoekonomske pogoje in ukrepe, v katerih se lahko ustvarjajo učinki organizacije, organi vodenja pa v okviru dejanskih družbenoekonomskih razmer in ukrepov opravljajo vse raziskovalne in izvajalne naloge. Odnose med njima moramo analizirati z vidika sodelovanja v njihovem delovanju:

- vodstvo za upravo v sodelovanju s strokovnimi sodelavci pripravi politiko dela in poslovanja za organizacijo,
- vodstvo s strokovnjaki za politiko organizacije razčleni v strateške dele dela in poslovanja in to posreduje upravi v odločanje,
- vodstvo znotraj določene strategije oblikuje odločitve za uresničevanje taktičnih ciljev dela in poslovanja = uprava lahko zaustavi le, če je v nasprotju s strategijo organizacije (s strateškimi cilji), predpisi, akti organizacije,
- vodstvo določi navodila in odločitve za operativno delovanje na vseh ravneh organizacije.

10. Organiziranost funkcij je odvisna predvsem od tehnične in funkcijske delitve dela. Kaj ugotovimo z analizo tehnične delitve dela in kaj z analizo funkcijske delitve dela?

Z analizo tehnične delitve dela ugotovimo proizvodno delovne celote, katerih rezultate je možno meriti. Z njo ugotovimo organizacijske enote tehničnega jedra (proizvodne delovne enote, tehnološke linije, obrate,...). Ta analiza je podlaga za analizo funkcijske delitve dela. Pri tej za posamezne enote podjetja določimo, katere naloge s področja tehnično pripravljanih funkcij bodo opravljene same in katere se bodo prenesle na skupno raven. Pri konkretnem organiziranju tehnično pripravljanih in infrastrukturnih funkcij v strokovne službe moramo upoštevati velikost organizacije, vrsto uporabljene tehnologije, razpoložljivost kadrov, trg,...

11. Temeljna načela za organiziranje funkcij v organizacijah:

Centralizacija in decentralizacija.

12. Kateri temeljni zahtevi mora izpolnjevati organiziranost funkcij v sodobnih organizacijah?

Dobra analiza tehnične delitve dela in funkcijske delitve dela, ter dobro opredeljena strategija dela in poslovanja organizacije.

5. PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZIRANOSTI

1. Pojem projektiranja organiziranosti:

Izraz projektiranje se največ uporablja v tehniki. Ima ožji in širši pomen:

- v ožjem pomenu pod pojmom projektiranje razumemo načrt, skico, predlog za delo, postopek.
- V širšem smislu pa pomeni vsako delotvorno zamisel, odločitev.

Projektiranost pomeni napraviti načrt, projekt.

Projektiranje organiziranosti zajema vse faze:

- Sprožanje,
- Analiziranje, projekta organiziranosti ob upoštevanju optimalnih stroškov.
- Oblikovanje,
- Uresničevanje.

Razlike med opredelitvami projektiranja organizacije nastanejo zaradi različnega obravnavanja predmeta organiziranosti.

Za projektiranje organiziranosti je značilno, da so vse opredelitve usmerjene na strukturo organiziranosti.

PROJEKTIRANJE ORGANIZIRANOSTI: je ustvarjalni proces oblikovanja strukture organiziranosti podjetja (sistema ekonomskih odnosov med deli), podjetja in sistema vodenja v podjetju uporabo posebne metodologije in ustreznih organizacijskih sredstev.

2. Obstajata 2 temeljna načina za razreševanje organizacijskih problemov:

A. AD HOC (priložnostni način)

2 vidika tega pristopa:

- ad hoc pristop kot trajni pojav
- ad hoc pristop kot občasna pojavna oblika razreševanja organizacijskih problemov

Trajni ad hoc pristop organizacija uporabi izključno takrat, ko se organizacijski problem pojavi. Ta je lahko sistematičen ali nesistematičen. Ta ad hoc pristop uporabimo za reševanje organizacijskih problemov, ki nastanejo zaradi nepredvidljivosti delovanja različnih dejavnikov.

3 pristopi nesistematičnega ad hoc pristopa (ti se manj uporabljajo)

- praktični pristop, ki izhaja iz izkušenj in izidi tega so ustna navodila. Rešitve tega pristopa so pristranske, njihova uporaba je avtoritativna, ne uporabljajo se organizacijska sredstva.
- Dogmatski pristop temelji na trditvah, pravilih, stališčih, na osnovi katerih se ocenjuje primernost organizacijske rešitve. Ta pristop praktično onemogoča spremembe v obstoječi organiziranosti.
- Formalističen pristop izhaja iz tega, da je mogoče za organizacijo najti najboljši obliko organiziranosti in ne upošteva, da mora vsaka organizacijska rešitev izhajati iz ciljev organizacije.

B. SISTEMATIČNI OZ. NAČRTNI = preventivni pristop reševanja organizacijskih problemov, ki pravi, da naj se k projektiranju organiziranosti pristopa načrtno, da bi pravočasno odpravili disfunkcije, ki nastanejo v organizaciji.

Osnovna načela načrtnega pristopa projektiranja organiziranosti:

1. obravnavanje projekta organiziranosti, kot sestavnega dela planov organizacije in planov njenega razvoja. To pomeni, da se plan organiziranosti enakopravno vključuje v gospodarski plan organizacije, tako se plan organiziranosti obravnava kot kratkoročno in dolgoročno predvidevanje organizacijskih potreb (čas, sredstva, kadre) in zagotavlja se preventivno delovanje (delovanje zunanjih, notranjih dejavnikov, ukrepi za obvladovanje) na področju izpopolnjevanja in razvijanja sedanje organiziranosti.
2. Razčlemba metod izvajanja plana, ki mora temeljiti na postopkih znanstvenoraziskovalnega dela: vse organizacijske rešitve morajo biti jasno, precizno izražene, biti morajo medsebojno

povezane in izvedene druga iz druge in oblikovane tako, da zagotavljajo možnost praktične preveritve.

3. Načrtovanje aktivnosti, vsebovanih v projektih projektiranja organiziranosti z uporabo ustreznih tehnik in metod: določitev časa, stroškov, nosilcev aktivnosti, projekt razčlenimo na strukturo aktivnosti in časovno razsežnost (ganttogram – enostavnejši projekt ali mrežni plan – za bolj sestavljene projekte = tehnike).
4. Ustvarjanje potrebnih pogojev za izvajanje projekta projektiranja organiziranosti: zagotovitev ustreznih strokovnih kadrov v različnih organizacijskih oblikah pristojnih za posodabljanje organiziranosti.
5. Obvladovanje strahu in negotovosti zaposlenih, ki spremljata uvajanje organizacijskih sprememb = izvajanja informiranja zaposlenih pred spremembami: o ciljih projekta; pomembnosti projekta za razvoj organizacije; koristi od sprememb; vsebina, način in roki izvajanj; socialne posledice uvajanja rešitev in plan nevtralizacije, če so negativne; izvajanje izobraževalnih aktivnosti.

Dejavniki od katerih je odvisna izbira pristopa s projektiranjem organiziranosti:

- stopnja hitrosti razreševanja organizacijskega problema,
- obsežnost organizacijskega problema in pomen njegove razrešitve,
- stroški razrešitve organizacijskega problema,
- stališča menedžmenta o organizacijskem problemu in njegovi razrešitvi,
- obstoječi strokovni potencial za razreševanje organizacijskega problema.

3. Strategije pristopanja k projektiranju modelov organiziranosti:

1. Strategija z vrha navzdol:

Skupen uspeh organizacijskih sprememb je odvisen od uspešne uvedbe organizacijskih sprememb na organizacijskem vrhu. Odpori in težave, ki se pojavljajo na organizacijskem vrhu, so karakteristični tudi za nižje ravni organiziranosti.

2. Strategija od spodaj navzgor:

uporablja se takrat, ko je za obsežne organizacijske spremembe potrebno dobiti podporo v celotni organizaciji. Uporablja se predvsem v decentraliziranih organizacijah, kjer je vloga organizacijskih delov ali delovnih skupin velika.

3. Strategija z obeh strani (bipolarna):

Z njo se zagotovi izbira široke iniciative, predlogov in sugestij, ki lahko pridejo do izraza v procesu spreminjanja organiziranosti. Tu lahko srednji management odpade, ker lahko povzroči odpore proti temu pristopu in tudi samim organizacijskim spremembam.

4. Strategija klinov:

Organiziranost začnemo spreminjati pri srednjem managementu in nato prehajamo proti vrhu in dnu organizacijske piramide. Primerna je za divizijsko organiziranost.

5. Strategija mnogokratnih jeder:

Organiziranost se spreminja na različnih ravneh organizacijske piramide in se uporablja v decentraliziranih organizacijah. Spremembe morajo biti sprejeta na vseh mestih, kjer se postopa k njihovem uvajanju.

4. Ključni dejavniki za projektiranje organiziranosti:

→1. VPLIV OKOLJA:

Organizacija se mora prilagajati potrebam in zahtevam okolja. Organizacijo je potrebno obravnavati v povezavi z njenim širšim in ožjim okoljem, zato govorimo, da so organizacije odprti sistemi. Organizacija se mora s strukturnimi spremembam usmeriti k tistim prvinam okolja, ki poglavitno vplivajo na delovanje in razvoj organizacije. Oblikovanje strukture organizacije pa je odvisno od tega, ali organizacija deluje v stabilnem ali spremenljivem okolju.

A. Stabilno okolje: je okolje v katerem je malo sprememb.

- izdelki se počasi spreminjajo,
- malo je tehnoloških inovacij,
- stalna konkurenca, kupci in drugi udeleženci,
- konsistentna politika vlade,
- vodja tu lahko spremlja večino dogajanj,
- več je sprememb v količini, kot kakovosti izdelkov,
- te spremembe nimajo velikega vpliva na strukturo organiziranosti,
- spremembe se pojavljajo predvsem v distribuciji in investicijah v opremo ter v spreminjanju števila in obsega zaposlenih (npr. pivovarna),
- takšno okolje pomeni tudi relativno veliko stopnjo v napovedih prodaje.

B. Spremenljivo okolje: je nepredvidljivo okolje.

- izdelki in storitve se hitro spreminjajo,
- veliko je tehnoloških inovacij,
- spreminja se število konkurentov, kupcev in drugih udeležencev,
- nepredvidljivi ukrepi vlade,
- organizacije so pod stalnim pritiskom, ker se morajo prilagajati zahtevam kupcev (organizacije s področja računalniške strojne opreme in programske opreme, s področja telekomunikacij, elektronike in modne industrije).

Glede na stabilno ali spremenljivo okolje poznamo dva modela organizacije:

- mehanistični model organizacije
- organski model organizacije

MEHANISTIČNA	ORGANSKA
Naloge so visoko specializirane.	Naloge težijo k neodvisnosti.
Naloge naj bi ostale strogo opredeljene, razen če jih ne spremeni višje vodstvo.	Naloge se nenehno prilagajajo in redefiniirajo v medsebojni interakciji.
Posebne vloge (pravice, obveznosti in metode) so predpisane za vsakega zaposlenega.	Posplošene vloge (odgovornosti za dosežke so splošno opredeljene) so sprejemljive.
Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je hierarhična.	Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacij je mrežna.
Komuniciranje je predvsem vertikalno med nadrejenimi in podrejenimi.	Komuniciranje je dvostransko, vertikalno in horizontalno, odvisno je od tega kje uporabnik informacij.
Komunikacije so predvsem v obliki navodil in izdanih odločitev nadrejenih ter zahtevanih informacij od podrejenih.	Komunikacije so predvsem v obliki informacij in nasvetov med vsemi ravnmi v organizaciji.

2. VPLIV TEHNOLOGIJE:

Tehnologija je proces preoblikovanja snovi in informacij v gotove izdelke. Različne vrste tehnologij povzročajo različne vrste in oblike notranje soodvisnosti. Tehnološka soodvisnost je stopnja zahtevnega usklajevanja med posamezniki in oddelki, da se informacije in snovi preoblikujejo v gotove izdelke.

Vrste tehnoloških soodvisnosti:

- a) Združena soodvisnost: to je odvisnost, kjer je malo izmenjave informacij in virov med posamezniki in oddelki. Vsak oddelek opravlja svoje specializirane naloge in prispeva k skupnemu uspehu (primer banka).

- b) Posledična soodvisnost: tudi tu je malo izmenjave informacij in virov med posamezniki in oddelki. Tok informacij in virov teče med posamezniki znotraj istega oddelka ali med oddelki (izložek oddelka A postane vložek oddelka B).
- c) Vzajemna ali recipročna soodvisnost: vsi posamezniki ali oddelki drug z drugim sodelujejo. Informacije in viri tečejo nazaj in naprej dokler naloga ni končana (npr. bolnišnica). Delo managerjev je tu zelo zahtevno. Komuniciranje med oddelki mora biti dobro razvito, s plani ni mogoče vsega vnaprej predvideti. Tu je primerna matrična struktura organiziranosti.

STORITVENA TEHNOLOGIJA:

Tehnološka soodvisnost je značilna predvsem za proizvodne organizacije. Vloga tehnologije pri storitvenih organizacijah pa je drugačna, ker je tu izložek neotipljiv in v procesu opravljanja storitve obstaja neposreden stik z uporabnikom. Gre za sočasnost proizvodnje in porabe storitve. Namesto kontrole kakovosti sta pomembni kakovost in pravočasnost storitve.

Poznamo:

- rutinsko in
- nerutinsko storitveno tehnologijo.

Rutinska storitvena tehnologija se uporablja v organizacijah, ki delujejo v relativno stabilnem okolju in oskrbujejo porabnike, ki relativno dobro poznajo svoje potrebe (take org. so npr. banke, trgovine na drobno, potovalne agencije, bencinske črpalke, knjigarne, ...). Informacije, ki se izmenjujejo, so enostavne in naloge so standardizirane. Zaposleni so le kratek čas v stiku s kupci oz. porabniki storitev. =MEHANISTIČNI MODEL ORGANIZIRANOSTI.

Nerutinska storitvena tehnologija pa se uporablja v organizacijah, ki delujejo v zapletenem in spremenljivem okolju in kjer se uporabniki storitev svojih problemov povsem ne zavedajo. Tu je potrebna ustvarjalnost in iznajdljivost za razvoj novih tehnik in metod za storitve (organizacije z nerutinsko storitveno tehnologijo so npr. pravne pisarne, revizijske organizacije, borzna posredništva, propagandne organizacije, zdravstvene organizacije, ...). Šele na sestanku med oskrbovalcem in uporabnikom se pokažeta znanje in sposobnost oskrbovalca storitve. Izid je odvisen od informacij iskalca. =OORGANSKI MODEL ORGANIZIRANOSTI.

3. VPLIV INFORMACIJSKEGA SISTEMA:

V sodobnih organizacijah je potrebno vzpostaviti integralni poslovnoinformacijski sistem, ki poveže obvladovalni in temeljni proces organizacije. Osnova za postavitve tega sistema so informacijske potrebe tistih, ki odločajo. Za vsako aktivnost v organizaciji je potrebna obdelava (odvisna od stabilnosti okolja in od uporabljene tehnologije organizacije) informacij, ki povezujejo in združujejo ljudi v organizaciji. Hitre spremembe v okolju in tehnologiji povzročajo negotovost na katero vplivajo različnost izložkov organizacije, število različnih tehničnih specialistov, stopnja težavnosti uresničevanja organizacijskih ciljev.

Da lahko managerji zagotovijo potrebne informacije za uresničevanje organizacijskih ciljev uporabljajo 2 osnovna pristopa:

1. Povečajo sposobnost za obdelavo informacij z ustvarjanjem navpičnih ali prečnih informacijskih sistemov v organizaciji:

- navpični informacijski sistemi: - managerji izmenjujejo informacije po vplivnih ravneh v organizaciji, ki so potrebne višjim managerjem za planiranje in usklajevanje. Gre za centralizirano sprejemanje odločitev (primer: veleblagovnice)
- Prečni informacijski sistemi – strategija obdelave informacij, ki pomaga sprejemati odločitve tistim, ki razpolagajo s potrebnimi informacijami. Tu gre za skrajšanje ukazovanja in pospeševanje usklajevanja. Gre za decentralizirano sprejemanje odločitev.

Poznamo 2 osnovni metodi strategije obdelave informacij:

- vzpostavitev neposrednih stikov med zaposlenimi in oddelki (vodje na nižjih ravneh sprejemajo odločitve z neposredno izmenjavo potrebnih informacij, na višje ravni pa prenesejo tiste, ki jih ne morejo sami sprejeti),

- ustvarjanje novega položaja za povezovanje informacij, ki ga lahko poimenujemo informacijski integrator. Informacijski integrator je zaposleni ali vodja v organizaciji, ki pospešuje komuniciranje med oddelki tako, da ne upošteva formalne linije komuniciranja znotraj organizacije.

2. Znižajo potrebe po obdelavi informacij tako, da znižajo število pričakovanj oz. problemov, ali tako, da znižajo število dejavnikov, ki jih bodo upoštevali, ko se bodo pričakovanja pojavila.

Poznamo 2 strategiji:

- posebni viri, ki jih organizacija prihrani za takrat, ko bo potrebno ustrezno odgovoriti na spremembe v okolju. Ti viri znižujejo informacijske potrebe z zniževanjem števila problemov, ki se lahko pojavijo (podaljšanje časa za en projekt). Manj je komuniciranja med oddelki, kot takrat, ko so zaloge minimalne.
- Posebne skupine nalog ali oddelkov, ki se nanašajo na nek projekt, geografsko področje, proizvod. Zmanjša se število dejavnikov, organizacija je bolj fleksibilna in znižuje število izdelkov in kupcev ter potrebo po specializaciji. Informacije se nanašajo le na omejeno število izdelkov oz. problemov in se zato negotovost zmanjša.

4. VPLIV ORGANIZACIJSKIH ŽIVLJENJSKIH CIKLOV

Oblikovanje organiziranosti mora slediti stopnjam življenjskega cikla organizacije. Te faze so faze zaporedja razvoja in naravnega napredovanja organizacije. Organizacija je kompleksen sistem, za katerega sta značilni prekrivanje in sočasnost več stanj. Organizacija nenehno prehaja iz stabilnih v labilne razmere, pri čemer so kritični managerski prehodi iz ene v drugo fazo in ta prehod vselej povzroča nemir.

Faze življenjskega cikla organizacije:

a) faza nastajanja: pomeni ustanavljanje organizacije:

- ustvarjalna in podjetniška osnovna drža
- v središču so izdelki in trg
- notranji procesi so z izjemo tehnike zanemarjeni
- organizacija začne rasti in postaja bolj kompleksna

b) faza rasti: ko organizacija uspešno posluje in predpiše svojo organiziranost:

- organizacija potrebuje kapital, učinkovite notranje procese, strukturirane informacije za vodenje in sistematično trženje
- močno centralno vodstvo, funkcijska struktura organiziranosti, formalni procesi planiranja in kontrole
- hitra rast povzroči zasičenost in zanemarja inovacije za prihodnost

c) faza diferenciranja:

- umiritev dosedanje rasti in potreba po novi definiciji ciljev
- organizacija se strateško usmeri in ustvarjajo se profitni centri in potrebna je podjetniška iniciativa
- nova izbrana smer naj se ustali

d) faza konsolidacije:

- organizacija skuša obvladati svojo kompleksnost z obsežnimi metodami planiranja in kontrole
- diferenciacija funkcij in oblikovanja novih enot
- prihaja do nasprotij med vršnimi in področnimi vodji
- organizacija preveč energije usmeri v integracijo in komuniciranje med deli organizacije, pozablja pa na trg

e) faza likvidacije:

- krizna faza, če se organizacija, ne uspe konsolidirati
- za izhod je potrebna celovita dinamizacija: vzpostavitev rentabilnosti, inovacij, motivacije in vizije za uspeh in zopet se začne nov življenjski cikel

5. Izid organizacijskega projektiranja je model organiziranosti. Kaj je in kako bi ga opredelili?

Model organiziranosti organizaciji v danih okoliščinah poslovanja omogoča dosegati optimalne poslovne izide. O njem govorimo zato, ker je formalna organiziranost vsake organizacije v vsakem opazovanem trenutku idealizirana glede na resnično stanje organiziranosti poslovanja. Model organiziranosti je nazorna predstavitev razmejitve pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev pri skupnem delu na način, ki jim omogoča uspešno opravljati naloge, dodeljene z delitvijo dela. Glede na to ločimo model:

- makroorganiziranosti – predstavitev odnosov med sektorji strokovnih služb, na ravni organizacije in njihovimi nosilci upravljalno-poslovnega procesa,
- mezoorganiziranosti – predstavitev odnosov med organizacijskimi enotami znotraj sektorjev in odgovornimi nosilci upravljalno-poslovnega procesa znotraj teh enot
- mikroorganiziranosti – predstavitev odnosov med nalogami po delovnih mestih ter drugimi delovnimi mesti v drugih organizacijskih enotah

Ta model zajema statične (z njimi želimo doseči čimbolj smotrno razmejitve pristojnosti in odgovornosti vsakega delovnega mesta v organizacijami) in dinamične (urejamo ga z različnimi organizacijskimi predpisi) sestavine organiziranosti poslovanja.

6.a) Katere modele postopkov projektiranja organiziranosti poznaš in kaj so njihove značilnosti?

Modeli so:

1. Linearno urejeni modeli postopka projektiranja organiziranosti, ki proces organiziranja obravnavajo v njegovi časovni razsežnosti. Faze:
 - snemanje obstoječega stanja
 - kritika obstoječega stanja
 - predlog nove rešitve
 - uvedba nove rešitve
 - kontrola uvedenih rešitev

Uporablja se za reševanje enostavnih organizacijskih problemov.

2. Ciklično urejeni modeli postopka projektiranja organiziranosti, ki temeljijo na sistemskem pristopu in so uporabni za reševanje bolj zapletenih organizacijskih problemov. Značilnosti:
 - spoznamo obstoječe razmere, ki ne zadovoljujejo,
 - usmerjenost k problemu (analiziranje problema, postavljanje zahtev, ocena možnosti razvoja)
 - informacije za vsako fazo dela
 - kvantitativno zbiranje informacij, ki sledijo kvantitativnemu strukturiranju modela in usmerjenost teh informacij k rešitvam

6.b) Opiši Hellriegelov postopek projektiranja organiziranosti!

Ta model sestoji iz 8 zaporednih faz:

1. Ocena sprememb v okolici,
2. Ugotovimo razlike med obstoječo organiziranostjo in (potrebno) organiziranostjo, ki bi jo morala organizacija imeti glede na spremembe v okolju (določitev osebnih sposobnosti),
3. Diagnoza organizacijskih problemov, da bi rešili razliko oz. odpravili razliko,
4. Prepoznavanje izvora odpora proti spremembam,
5. Oblikovanje ciljev, ki jih je potrebno doseči z uvajanjem drugačne organiziranosti (postavljanje ciljev v smislu sprememb),
6. Izbira strategije s katero bomo najboljše izrabili uvedene organizacijske spremembe ob najmanjšem odporu (iskanje strategije spremembe),
7. Izvedba spremembe,
8. Uvajanje in nadziranje spremembe.

6.c) Postopek projektiranja organiziranosti po M. Bubleju:

Temeljne faze postopka:

1. Sprožitev postopka projektiranja modelov organiziranosti – koraki:
 - opredelitev cilja
 - opredelitev nalog, ki iz ciljev izhajajo,
 - opredelitev časa, kadrov, sredstev,
 - ocena učinkov preoblikovanja,
 - opredelitev organiziranosti za izvedbo nalog

Po tej fazi lahko sledi prenehanje, ali pa druga faza.

2. Analizno ocenjevanje obstoječe organiziranosti:
 - opredelimo metodologijo raziskovanja obstoječe organiziranosti,
 - proučimo obstoječo organiziranost, postopke in organizacijska sredstva,
 - analiziramo zbrane podatke, ugotovimo disfunkcije in vzroke zanje,
 - sestavimo načrt terapevtskih ukrepov.
3. Projektiranje modelov organiziranosti je ključna faza. Izid te faze je predlog modela nove organiziranosti. Glavni koraki te faze:
 - postaviti načrt projektiranja modela organiziranosti, s katerim moramo opredeliti vse prvine projekta, njihove nosilce, roke, metode projektiranja ter povezave med prvinami projekta,
 - sestaviti predlog modela organiziranosti glede na opredeljene cilje,
 - preverimo predlog,
 - dokončno oblikovanje modela.
4. Aplikacija:
 - uvajanje modela v prakso,
 - projektiranje dokumentacije,
 - proučevanje kadrov o uporabi novega modela,
 - spreminjanje in nadzorovanje uvajanja modela.

7.a) kako bi opredelil metodo za projektiranje modelov organiziranosti?

To je način razmejitve pristojnosti in odgovornosti vseh udeležencev v organizaciji.

b) Klasična metoda projektiranja modelov organiziranosti:

Pomeni prilagajanje vzorčnih modelov organiziranosti praksi konkretne organizacije. Vendar pa je ta metoda učinkovita le, če se vzorčni model ustrezno prilagodi posebnostim vsake konkretne organizacije. Faze:

- opredelitev in izbira vzorčnega modela,
- prilagoditev konkretni organizaciji,
- analize odstopanj stvarnega stanja glede na vzorčni model,
- sestava programa ukrepov za preoblikovanje obstoječe organiziranosti,
- uvajanje programa ukrepov,
- nadzorovanje uvedenih sprememb

c) Metode operacijskih raziskav projektiranja modelov organiziranosti:

Pomeni uporabo različnih matematičnih in statističnih modelov za ugotavljanje različnih optimumov v organizaciji. S temi metodami raziskujemo predvsem posamične in delne organizacijske probleme.

Stopnje projektiranja modela:

- opredelitev problema,
- konstrukcija matematičnega modela, določitev omejitev in sodil,
- ugotavljanje optimalne rešitve s pomočjo modela, omejitev in sodil,
- preverjanje izbrane rešitve,
- uporaba izbrane rešitve.

d) Sistemski inženiring:

Je splošni model, ki ga uporabljamo kot splošen napotek za smotno in ciljno usmerjeno analiziranje in oblikovanje zapletenih sistemov. To je zaporedje v postopku reševanja problema in vključuje:

- opredelitev problema, izbiro ciljev, sintezo sistema, analizo sistema, izbor sistema, razvoj sistema in tekoče inženirstvo. Gre za način delovanja in izgradnjo operativnega sistema. Stopnje oblikovanja sistema za uporabo systemskega inženiringa:

- predštudija, katere izid je groba zasnova želenega sistema,
- glavna študija, katere izid je celovita zasnova želenega sistema,
- nadrobne študije, katere izid so nadrobne zasnove želenega sistema,
- postopnost reševanja problema oz. snovanja želenega sistema je potrebna, ker je rešitev treba posredovati v presojanje upravljalca.

e) Sistemsko analiziranje kot metoda za projektiranje modelov organiziranosti:

To metodo uporabljamo pri projektiranju sestavljenih sistemov, kjer ne poznamo in ne moremo zajeti vseh prvin in značilnosti v matematične modele. V okviru te analize uporabljamo metode operacijskih raziskav in druge nekvantitativne metode. Ta analiza obravnava organizacijske probleme kot celoto in ugotavlja več možnih rešitev za ta problem. Ugotavlja predvsem koristi in stroške možnih rešitev. Sestavine te analize:

- cilj, ki ga želimo doseči,
- alternativne tehnike za doseg ciljev,
- stroški in prvine, ki jih terjajo posamezni sistemi,
- matematični model, ki kaže soodvisnost ciljev, pogojev okolja in prvin poslovnega procesa,
- sodila za presojanje rešitev glede na cilje in stroške

f) Kompleksna analizna metoda:

Razčlenitev skupnega poslovanja na prvine dela in ugotavljanja organizacijskih zmogljivosti pri različnih organizacijskih osnovah. Osnove za projektiranje modelov organiziranosti po tej metodi:

- sestavine poslovanja in razporeditev po poslovnih funkcijah,
- razporeditev potrebnih organizacijskih zmogljivosti,
- angažiranje organizacijskih enot po funkcijski osnovi,
- struktura dejavnosti organizacijskih enot,
- mreža izmenjave informacij med organizacijskimi enotami,
- obremenitve organizacijskih enot po raznih osnovah,
- sestava organigrama.

g) Opiši značilnosti grafično-matričnih metod!

Te metode so primerne za raziskovanje in razčiščevanje tekočih organizacijskih problemov vodilnih, vodstvenih in strokovnih sodelavcev. Namenjene so predvsem organizacijskemu uravnavanju vodenja poslovanja in opravljanja pomembnejših strokovnih nalog v organizaciji. Najbolj znane metode:

- porazdelitvene razpredelnice aktivnosti,
- funkcijski diagrami,
- linearni grafikoni odgovornosti,
- diagramska metoda organiziranja.

h) Kdaj in kako bi uporabil razpredelnico porazdelitve aktivnosti.

Uporabljamo jih predvsem za organizacijsko urejanje delovnih mest oz. njihovi nosilcev znotraj posameznih organizacijskih enot. Ta razpredelnica temelji na dvodimenzionalnem sistemu analize poslovnih aktivnosti, kjer pri njihove izvrševanju usklajeno sodeluje več nosilcev nalog. Ena kolona pomeni poslovne aktivnosti po vrstnem redu padajoče pomembnosti. V posamezna polja v glavi tabele pa se vpisujejo nosilce nalog (označimo z delovnim mestom ali imenom sodelavca) in za vsakega

sodelavca je predvidena posebna kolona v tabeli. Informacije o dejanski porazdelitvi opravil med sodelavci in o porabljenem delovnem času zberemo s preprostim vprašalnikom in jih vnesemo v ustrezna polja tabele. Vsota potrebnih in porabljenih ur na vseh poslovnih aktivnostih mora dati vsoto ur, enako normalnemu polnemu delovnemu času. Opise opravil podajamo verbalno in ne s simboli. Osnovna enota porazdelitve opravil je posamezen delavec. Kdaj jih uporabimo?

- pri analizi organiziranosti za odkrivanje neuskklajenosti v delovni obremenitvi med posameznimi sodelavci,
- pri stroškovni valorizaciji opravil za ocenitev povprečnih stroškov za posamezno aktivnost.

i) Linearni grafikon odgovornosti?

Vertikalni, ki ponazarja organizacijske zgradbe, vsebine poslov in funkcijske operativne odgovornosti. Horizontalni, ki pa analizira postopek in porazdeli odgovornosti za izvedbo postopkov. Linearni grafikon sestavljajo:

- nosilci nalog,
- naloge,
- odnosi,
- vrsta odgovornosti in simbolov.

V glavi grafikona so vsi pomembnejši nosilci nalog, na levi strani grafikona navedemo aktivnosti, ki jih združujemo v skupine in podskupine, kar olajša analiziranje. Naloge morajo biti opisane natančno, popolno in sporazumno. Prostor pa se uporabi predvsem za vnos grafičnih oznak odgovornosti, za označevanje diferencirano opredeljene odgovornosti posameznega sodelavca posamezne aktivnosti. Zanima nas torej predvsem obseg vpliva posameznika na učinkovito izvajanje posameznih aktivnosti. Vrsto odgovornosti označimo z grafičnimi ali črkovnimi metodami.

Prednosti grafikona:

- preprosta in hitra izvedba pregleda organiziranosti,
- poenostavi se pregled vodilnih ljudi za vse naloge in s tem so lahko odločitve hitrejše, jasnejše in trdnejše,
- lokalizacija organizacijskih napak (opozori na posamezne napake v organizaciji, na prekrivanje odgovornosti, neprava avtoriteta),
- lažje izvajanje sprememb v delovnih nalogah in pristojnosti med vodilnim osebjem,
- analiza in izboljšava postopkov,
- novi vodilni ljudje so lahko hitro obveščeni o natančnem obsegu in porazdelitvi svojih odgovornosti.

Ta grafikon je primeren predvsem za analiziranje in projektiranje kompleksne organiziranosti za opredelitev vodilnih in vodstvenih delovnih nalog. S porazdelitveno razpredelnico aktivnosti pa nadrobneje analiziramo porazdelitev opravil med sodelavci iste enote, upoštevajoč vse sodelavce v enoti in ne le vodilne in strokovne delavce.

8.a) Opiši značilnosti kompleksne matrične metode projektiranja modelov organiziranosti!

Preden se lotimo celovitega projektiranja modela organiziranosti, moramo skupno poslovanje organizacije razčleniti do take stopnje, ki omogoča projektiranje makro, mezo in mikromodela organiziranosti. S tem dobimo pregled posamičnih nalog, ki jih je v organizaciji treba opravljati.

Pri razčlenitvi skupne naloge moramo izhajati iz ciljev organizacije. Analiza skupne naloge je zato izhodišče za zasnovanje ali preoblikovanje organiziranosti.

b) Kako bi opredelili nalogo in kakšne naloge razlikuješ?

Naloga je postavitve cilja za smotrno človekovo delovanje. Nalogo označujejo proces izvajanja, prostor, kjer se naloga opravlja, nosilec naloge.

Razlikujemo:

- skupno nalogo = splet številnih delnih nalog,
- delne naloge,
- naloga = členimo jo na podnaloge vse dokler ne ugotovimo delnih nalog za njihove nosilce.

C,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m vprašanja od str. 131 do 133!

N). Model mezoorganiziranosti:

Je smotrna razporeditev s prvinami poslovanja nalog in razmejitve pristojnosti ter odgovornosti in organizacijska ureditev medsebojni odnosov med organizacijskimi enotami znotraj makroorganizacijskih enot ter odgovornimi nosilci upravljalno-vodstvenega procesa organizacijskih enot, ki so kakorkoli medsebojno povezane in soodvisne. Vrsta in obseg opredeljenih nalog za posamezne proizvodne enote in strokovne službe je osnova za zasnovanje njenih mezomodelov organiziranosti. Organizacijske enote v tem modelu morajo biti zasnovane tako, da je zanje mogoče določiti cilje in meriti uspešnost poslovanja. Npr. Mezoorganizacijska zgradba poslovnoizidne enote:

- organ upravljanja (skupščina),
- uprava,
- vodja PIE: mezoorganizacijska zgradba proizvodne PIE (poslovno izidne enote)
- operativna priprava,
- proizvodni oddelki,
- delovne skupine.

Za te enote opredelimo vrsto in stopnjo odgovornosti za opravljanje posameznih nalog.

o) Model mikroorganiziranosti:

Je smotrna razporeditev z nalogami oz. delovnimi postopki določenih pristojnosti in odgovornosti po delovnih mestih v določeni organizacijski enoti ter usklajena organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov in poslovanja ter delovnih mest v drugih organizacijskih enotah, ki so kakorkoli povezane. V tem modelu določimo delovna mesta organizacijske enote zasnovane v modelu mezoorganiziranosti. Za določitev delovnih mest po številu in usposobljenosti upoštevamo:

- obseg predvidenih opravil,
- pogostost pojavljanja opravil,
- zahtevnost opravil,
- sorodnost opravil.

Ko določimo št. delovnih mest po organizacijskih enotah, določimo vrsto in stopnjo odgovornosti vsakega delovnega mesta pri vsaki nalogi.

p) kako organizacijsko oblikujemo delovna mesta?

Vsako delovno mesto moramo opisati z vidika 3 razsežnosti:

- Kaj mora sodelavec opravljati na svojem delovnem mestu?
- Od kot dobi potrebno moč, podatke in informacije?
- Komu posreduje izide svojega dela?

6. ORGANIZACIJSKO UREJANJE PROCESOV

1. Opredeli proces in katere razlikuješ?

Proces oblikuje vsako logično zaporedje operacij, ki jih je treba opraviti, da se opravi neka naloga. V proizvodnji razlikujemo tri delne procese, ki izhajajo iz odnosov med dejavniki celotnega reprodukcijskega procesa:

- delovni proces – odnos med delom in sredstvom dela
- tehnološki proces – odnos med sredstvom dela in predmetom dela
- transformacijski proces (preoblikovalni) – odnos med predmetom dela in ciljem dejavnosti

2. a) Osnovne skupine organizacijskih tehnik za prikaz organiziranosti?

So:

- verbalne
- tabelarne = razpredelčni
- grafične tehnike

b) Kaj je značilnost verbalnega prikazovanja organiziranosti?

Ta oblika prikazovanja temelji na naravnem jeziku, ki je lahko izražen ustno ali pisno. Ustna predstavitev je lahko v obliki poročil, referata, ustne predstavitve, pisna predstavitev pa v obliki pisnih poročil, splošnih aktov, opisov delovnih mest, organizacijskih predpisov, kodeksov, standardov.

c) Kaj nam prikazuje grafični prikaz organiziranosti?

Temelji na prikazovanju odnosov med prvini sistema s pomočjo veznih črt.

Poznamo dve vrsti grafičnih prikazov:

- diagrami (organigrami, diagram toka)
- mreže (prikazi s pomočjo delovnih polj, strukturne slike, mrežni diagram)

e) Kaj nam prikazujejo tabelarični/razpredelnični prikazi organiziranosti?

To je dvodimenzionalno primerjanje relevantnih podatkov in informacij: MATRIKA (prikazovanje odnosov med sestavinami sistema). Lahko pa je tudi tridimenzionalno: KOCKA, PRIZMA. Temelji na primerjanju organizacijsko pomembnih podatkov in informacij, prikazanih v stolpcih in vrsticah razpredelnice.

3. Kaj je tokogram ali diagram poteka in katere vrste poznaš?

So grafični prikazi aktivnosti, ki se odvijajo pri izvrševanju delovnih procesov.

Vrste:

- karte delovnih tokov
- simbolični diagrami
- harmonigrami
- gredičasti diagrami
- blokdiagrami
- struktogrami

Karta delovnega toka (poteka) je karta operacij, karta procesnih tokov, karta delovnih aktivnosti, karta delovnega mesta. Vse aktivnosti so z vidika teh kart razvrščene v 5 osnovnih skupin glede na simbole ASME (operacija O, transport \Rightarrow , kontrola \square , čakanje \supset , uskladiščenje ∇ , kombinacija operacije in kontrole \square (kombinirani delovni postopek))

4. Kaj je harmonigram in vrste harmonigramov?

Harmonigram je nazorna predstavitev toka (poteka) delovnih dogodkov (enega ali podobnih tipov), ki se vključujejo drug v drugega in si sledijo v (okviru ene) organizacijske(i) enote(i).

Trije osnovni tipi harmonigramov:

- harmonigram prometa – potni in prometni odnosi (npr. vozni red)
- harmonigram potekov
- harmonigram zasedenosti

5. Kaj je gredičasti diagram in značilnosti?

Predstavlja časovne črte v koordinatnem sistemu, kjer na abscisi prikažemo čas (v dnevih, tednih, mesecih), na ordinati pa označimo mesta obdelave, stroje, delovni potek, aktivnosti. Časovne črte vrisujemo v vrstice od začetka do konca postopka. Ta diagram je bolj poznan pod imenom ganttogram, kjer primerjamo potrebno delo z obstoječim delom in kjer poznamo naslednje skupine:

- karte porabe delovnega časa, človeka in stroja (prikazujejo razmerje med opravljenim delom človeka in stroja s pričakovanim izidom)
- karte razporeditve del (kjer upoštevamo zlasti hitrost izvajanja; poudarek na načrtovanju del)
- karte pregleda obremenitve (količina dela v urah ali dnevih , ki je predvidena za posamični stroj)
- programske karte (omogočajo spreminjanje izvajanja projektov oz. planov)

6. Kaj je blokdiagram ali diagram toka in vrste blokdiagramov?

Je mednarodno priznano organizacijsko sredstvo za prikazovanje poteka informacijskega procesa. Sestavljajo ga pravokotniki, ki povezujejo organizacijske dele, kot so organizacijske enote, delovna mesta in puščice, ki povezujejo te dele. Njegova osnovna prednost je prikazovanje strukture sistemov. So enostavni.

Priporočljivo je, da blokdiagram sestavljamo v 2 fazah:

- dele organizacijskega sistema razporedimo v logičen niz glede na pretok delovnega procesa
- delovni proces uredimo na način, da predstavlja strukturo sistema

7. Kaj je diagram zaporedja operacij (flow chart diagram) in katere informacije nam daje?

Je grafični prikaz zaporedja operacij v delovnem postopku, kjer s simboli predstavimo vse merljive aktivnosti določenega delovnega postopka.

V flow chartu so prikazani naslednji podatki o določenem delovnem postopku:

- katere operacije se opravljajo v delovnem postopku
- kateri dokumenti so v delovnem postopku
- na katerih področjih dela se obdelujejo dokumenti

Flow chart nam prikazuje tehnološke postopke, nadrobne razdelitve opravil in število izvrševalcev pri posamezni operaciji. Delovni postopek je sklenjeni proces z jasnim začetkom in koncem.

S snemanjem delovnih postopkov z uporabo Flow charta dobimo vpogled v obstoječo organiziranost delovnih postopkov, obremenjenost sodelavcev in razporeditev dela glede na obstoječo sistemizacijo delovnih mest.

8. Kaj so sociogrami in kaj sociometrike?

S sociogrami proučujemo medsebojne odnose v organizaciji (neformalna organiziranost). To je grafična oblika predstavitve čustvenih odnosov med člani skupine, pravilom po treh sodilih:

- simpatija (privlačnost)
- antipatija (odbojnost)
- indiferentnost (ravnodušnost)

S sociogramom ugotovimo primernost oseb za skupno delo.

Sociometrika pa je razpredelnični prikaz čustvenih odnosov med člani organizacije. Matrika: člani skupine so v stolpcih, odnosi pa so označeni z: (+) simpatija, (-) antipatija, (0) indiferentnost.

9. Kaj je mrežni diagram?

Je grafični prikaz poteka aktivnosti kompleksnega procesa v obliki mreže sestavljene iz puščic in krogov, v katerem je zaporedje posamičnih procesov neodvisno od njihovega trajanja. Mreža je ovrednoteni končni graf brez zank z enim vhodom in enim izhodom, v katerem je vsako vozlišče, razen vhoda dosegljivo iz vhoda in kjer je izhod dosegljiv iz vsakega vozlišča, razen iz izhoda. Mrežni diagram je opis sistema s končno usmerjenim grafom.

Metodi mrežnega planiranja:

- metode, ki se uporabljajo v strogo definiranih razmerah – DETERMINISTIČNI mrežni diagram (CPM – Critical Path Method)
- metode, ki se uporabljajo v razmerah z enako verjetnostjo – STOHAISTIČNI mrežni diagram (PERT – Program Evaluation and Review Technique)

Stopnje za sestavo mrežnega diagrama:

- analiziranje strukture (prikaz aktivnosti sistema z grafi in tabelami)
- analiza časa (začetek in konec posamezne aktivnosti, skupni čas trajanja projekta in rezervne čase)
- analiza razporeditve virov (da dosežemo najboljše zaporedje aktivnosti in najmanjši čas trajanja)
- analiza stroškov (rešitev projekta, kjer bodo stroški najnižji)

Vrste mrežnih diagramov:

- časovni
- dogodkovni
- dejavnostni

Grafične oblike prikazovanja organiziranosti procesov:

- tokogrami
- harmonigrami
- gredičasti diagrami
- diagram zaporedja operacij (flow chart)
- sociogrami in sociomatrike
- mrežni diagrami

7. ORGANIZIRANJE SKUPINSKEGA DELA

1. Skupinska (timska) organiziranost je zahteva sedanje in prihodnje organiziranosti proizvodnih in drugih organizacij. Zakaj?

Predvsem zato, ker so naloge in problemi, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, vse bolj kompleksni in da je strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja. Zato imajo posamezniki vedno manjše možnosti, da bi posamično izvrševali celovite naloge in reševali potrebe sodobne proizvodnje.

2. Kakšne so razlike oz. podobnosti med timom in skupino?

Delovna skupina je določljiva, strukturirana, relativno trajna integriranost ljudi, ki igrajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije. Tim pa je skupina za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri opredeljevanju ciljev.

Vsi timi so skupine, vse skupine pa niso timi!!!

Člani tima odločajo o vsem, kar zadeva njihovo skupno življenje in delo, zato se dober tim razlikuje od drugih delovnih skupin po naslednjih razlikovalnih značilnostih:

- delovno vzdušje (sproščeno)
- način razprave (vsi sodelujejo)
- skupina dobro sprejema naloge in cilje ter jih razume
- člani skupine poslušajo drug drugega
- nesoglasja se ne zakrivajo in se obravnavajo resno
- soglasno sprejemanje odločitev
- kritika je pogosta, odkrita in nežaljiva, kar vodi do odprave ovir
- svobodno izražanje občutij in idej
- jasno opredeljene vloge članov tima
- vloge so enakopravne (vodja nima dominantne vloge)
- sprotno reševanje problemov

3. Kdaj je neko število posameznikov učinkovita delovna skupina?

To se zgodi takrat, kadar posamezniki drug drugega podpirajo pri uresničevanju organizacijskih ciljev.

4. Najpomembnejše spremenljivke timskega dela?

So:

- vodstvena filozofija
- vodstveno obnašanje
- delovna motiviranost
- medsebojno delovanje
- komuniciranje
- skupinsko odločanje
- oblikovanje ciljev
- delovni nadzor
- usposabljanje sodelavcev delovne skupine za uspešnejše opravljanje nalog

5. Opredeli vodstveno filozofijo in vrste vodstvene filozofije?

Vodstvena filozofija je odnos vodje do uresničevanja organizacijskih ciljev in do ljudi, ki te cilje uresničujejo.

Vodstveno filozofijo lahko opredelimo s:

- TERIJO X – vodstvena strategija, ki človeka ne obravnava v pravem pomenu. Njeni zaključki niso prilagojeni človeški naravi in niso usmerjeni k izrabi človeške zmožnosti (človek je zverina, hudobija, prisila, tekmovanje, pesimizem, posameznik je za človeka pomembna družbena enota)
- TEORIJA Y – sklepi te teorije opozarjajo na možnost razvoja sposobnosti ljudi in porast njihove osebne vrednosti, ni avtoritete. Ta teorija pomeni integracijo in samonadzor –

organizacija lažje dosega organizacijske cilje, če so potrebe ljudi usklajene z zahtevami organizacije (dobrota, humanizem, prostovoljnost, sodelovanje, skupina, optimizem)

- TEORIJA Z – pomeni realno obravnavanje človeka v organizaciji (nagnjenost k dobremu in slabemu, razum motivira človeka, medsebojna odvisnost, delovanje, stvarnost).

6. Osnovne vodstvene usmeritve glede na uporabo organizacijske hierarhije?

Ločimo 2 temeljni vrsti vodstvene usmeritve:

- k nalogam usmerjeni vodje
- k ljudem usmerjeni vodje

Za organizacijo je potrebna strnjena vodstvena usmeritev, kjer ni nasprotij med zahtevami organizacije in potrebami ljudi. Cilj timske vodstvene usmeritve je ustvarjanje razmer, ki integrirajo kreativnost, visoko produktivnost, in visoko moralo v timskem delovanju celotne organizacije.

7. Katere sloge vodenja vodilnih in strokovnih delavcev poznaš?

- Reddinova teorija 3-D
- Adizesova managerska koda v kombinaciji 4-temeljnih stilov vodenja: Proizvajalec, podjetnik, administrator, integrator – naloge managerjev ne more opravljati en sam človek, ampak več ljudi, katerih vloge se med seboj uspešno dopolnjujejo.

8. Motivacija je pridobivanje ljudi za premišljeno delovanje. Naštevaj motivacijske teorije?

Teorije:

- teorija denarne motivacije = klasična teorija motivacije
- Maslowa teorija, ki izhaja iz hierarhije potreb: nezadovoljene potrebe človeka vplivajo na njegovo obnašanje. Hierarhija potreb: fiziološke, potrebe po varnosti, po pripadnosti in ljubezni, po spoštovanju in samouresničitvi. Ko so zadovoljene potrebe nižje stopnje, se pojavi potreba po uresničitvi potreb višje stopnje.
- Hertzbergova teorija delovne motiviranosti – deli 2 vrsti potreb:
 - potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja in znižujejo nezadovoljstvo, a ne povečujejo zadovoljstva (vzdrževalni dejavniki: kontrola, delovne razmere, odnosi, denar, položaj).
 - potrebe, ki izvirajo iz dela samega in pri ljudeh povzročajo zadovoljstvo (uspeh, priznanje, odgovornost, rast, razvoj = to so motivatorji).
- Wroomova teorija – gre za nasprotja ciljev organizacije in ciljev posameznika. Temelji na pričakovanju, kjer so posamezniki prepričani, da bodo preko ciljev organizacije (inštrumentalnih ciljev) dosegli svoje cilje. Pričakovanja se bodo lažje uresničila, če bodo ljudje organizacijo sprejeli za svojo.
- Leavittova teorija – temelji na potrebi, napetosti, cilju, aktivnosti in olajšanju. Potreba je pomanjkanje nečesa in to povzroča napetost. Potreba pa je usmerjena k cilju in uresničitve tega zmanjšuje napetost. Aktivnost (motorična, senzorična, intelektualna) človeka povzročata potreba in napetost skupaj in sledi olajšanje kot subjektivno stanje v organizmu, povzročeno z dosego cilja.
- Fromova motivacijska teorija – ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli (pridobivanje materialnih dobrin = ekonomski motiv) ali zato, ker bi radi nekaj bili (pridobiti ugled v družbi = neekonomski motiv)
- Hackman-Oldhamova teorija – kako naj manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo – gre za t.i. model obogatitve dela, kjer obravnavamo 3 okoliščine, ki vplivajo na motiviranost: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti, poznavanje rezultatov.
- Problemskomotivacijska teorija – rešen problem pri človeku povzroči prijeten občutek, zato je to lahko motivator.

9. Kaj pomenijo rotacija dela, razširitev in obogatitev dela?

Pomenijo zahtevo po humanizaciji organizacije.

10. Kateri način medsebojnega delovanja interakcije je najpomembnejši za timsko delo?

Načini medsebojnega delovanja, ki so najpomembnejši za timsko delo so: tekmovalni, prostovoljni, premišljeno sodelovalni.

Za timsko organizacijo pa je potrebna prostovoljna in premišljeno sodelovalna interakcija.

11. Kako se sprejemajo odločitve v timski organizaciji?

Vsi člani delovnih skupin morajo sodelovati pri oblikovanju svojih ciljev in biti vključeni v odločanje, če se odločitve nanašajo na delovanje njihove delovne skupine. Skupinski proces odločanja je usmerjen k sprejemanju odločitev, ki so v interesu celotne organizacije.

12. Kako se oblikujejo cilji v timski organizaciji?

Ciljno usmerjanje je proces, v katerem ljudje skupno postavljajo svoje cilje, opredeljujejo glavna področja pristojnosti in odgovornosti posameznika glede na pričakovane rezultate, pri čemer pa uporabljajo merila za ocenjevanje prispevkov vsakega posameznika kot tudi delovnih skupin. Tak sistem znižuje nedotakljivost birokracije in posameznih avtoritet z vključevanjem v odločanje vseh tistih, ki jih odločitve zadevajo.

13. Kaj je kontrola dela in kakšna vrsta kontrole je najbolj primerna za timsko organizacijo?

Kontrola dela je nadzor količine in kakovosti dela. Nadzor nad uresničevanjem ciljev opravlja vsak posameznik ali delovna skupina, ki oblikuje cilje in sprejema odločitve = oblika samonadzora.

14. Komuniciranje v timski organizaciji?

Komuniciranje v timski organizaciji je lahko:

- vertikalno
- horizontalno
- lateralno
- vsestransko razvito komuniciranje

Razvito timsko delo terja vsestransko komuniciranje med člani tima, kakor tudi med timi v celotni organizaciji.

15. Strokovna izobrazba?

Strokovna izobrazba v timu mora biti visoka, ker postajajo procesi v organizaciji vedno bolj zapleteni.

16. Kaj so vršilne in kaj so timske vloge?

Vršilna vloga posameznika je v bistvu drug izraz za delo, za katero se zaposlimo (opredeljujejo jo strokovnost, sposobnost, izkušnje).

Timska vloga pa pride do veljave, ko se zaposlimo. Vloga v timu je naš način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vpliva naša osebnost in naučeno obnašanje, kot pa tehnično znanje in sposobnosti.

17. Katere timske vloge morajo biti zastopane v popolnem timu?

V popolnem timu morajo biti zastopane različne timske vloge, ki so:

- snovalec
- iskalec virov
- koordinator
- tvorec
- opazovalec
- izvajalec
- dovrševalec
- timski delavec
- strokovnjak

V manjšem timu lahko 1 član zastopa več vlog (npr. koordinator je lahko iskalec virov, snovalec je lahko tudi strokovnjak..)

18. Kako bi prepoznal posamezne timske vloge in katere so njihove značilnosti?

- SNOVELEC – snovalci so inovatorji, ustvarjalni, zato so potrebni pri tvorjenju novih predlogov (začetna faza projekta) in pri reševanju obsežnih problemov (ko projekt zastane), težko se sporazumejo z drugačnimi ljudmi, so nadarjeni, samostojni, bistri, izvirni, vendar so pogosto v oblakih.
- ISKALEC VIROV – sposoben je odkrivati koristne ljudi, obetavne zamisli in priložnosti, dobro navezuje zunanje stike, je splošno vitalen, komunikativen. Pomanjkljivosti iskalca virov pa je, da po prvem navdušenju hitro izgubi interes.
- KOORDINATOR – njegova funkcija je dobro vodenje tima posameznikov z različnimi sposobnostmi in osebnimi značilnosti. So brez predsodkov, verjamejo v mirno reševanje problemov. Pomanjkljivost pa je, da so pogosto brez ambicij, kar zadeva intelektualne ali ustvarjalne sposobnosti.
- TVOREC – visoko motiviran, pogosto agresiven, ustvarjajo akcijo in uživajo pod pritiski, radi izvedejo potrebne spremembe in brez pomislekov izvajajo tudi neprijetne ukrepe (odpravljajo nedelavnost, neučinkovitost). Slabost je, da se hitro razjezijo, so nepotrpežljivi, včasih žaljivi.
- OPAZOVALEC – potreben je pri analiziranju problemov in ocenjevanju predlogov (pretehtajo dobre in slabe strani vsake možnosti), so resni, obzirni in trmasti. Slabost je pomanjkanje navdiha ali sposobnosti za motiviranje drugih.
- IZVAJALEC – so organizacijsko sposobni, praktični (imajo občutek za možno in ustrezno), samodisciplinirani in zavzeti za delo. Slabost je v pomanjkanju prilagodljivosti in nedovzetnosti za nepreizkušene zamisli.
- DOVRŠEVALEC – pomembni pri nalogah, kjer je potrebna natančnost in koncentracija. So ljudje z visokimi zahtevami, natančni, vztrajni. Delajo pa si preveč skrbi zaradi majhnih stvari. Slabosti ?
- TIMSKI DELAVEC – so blagi, prisrčni in se zavzemajo za druge. Primerni so za preprečevanje medsebojnih sporov v timu in omogočajo drugim, da lahko učinkovito sodelujejo. So pa neodločni v kritičnih trenutkih in nedorečeni pri vodenju. Slabosti ?
- STROKOVNJAK – je profesionalen, iniciativen in predan delu. Ima dragoceno znanje, na katerem temeljijo izdelki ali storitve v organizaciji. Pomanjkljivost je, da deluje le na ozko specializiranem področju.

Le redki imajo 1 samo vlogo v timu. Npr. koordinator je lahko tudi iskalec virov, snovalec je tudi strokovnjak...

19. Kako povezujemo in združujemo delovne skupine v celotno organizacijsko zgradbo organizacije?

Vsako delovno skupino vodi skupinovodja, ki naj bo najsposobnejši sodelavec z občutkom za timsko delo. Vodje teh skupin dobivajo navodila in poročajo o rezultatih svoje skupine funkcijskim vodjem, ki povezujejo večje število delovnih skupin na višjih organizacijskih ravneh.

Funkcijski vodje pa oblikujejo usklajevalne delovne skupine za posamezna področja. Ti vodje dobivajo navodila in poročajo o rezultatih dela s svojega področja sektorskemu vodji, ki pa oblikujejo delovne skupine na višjih vplivnih ravneh v organizaciji. Povezovanje delovnih skupin se izvede po enakih načelih vse do vrha. Metoda za povezovanje – LIKERTOVA STRUKTURA

ORGANIZIRANOSTI SISTEMA 4.

8. ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE

1. Kaj je organizacijska strategija?

Strategija je prilagajanje sposobnosti podjetja razmeram in tveganju v okolju ter glavna povezava smotrov in ciljev, ki jih podjetje želi doseči, s področnimi in funkcijskimi politikami in izvajalnimi plani.

Določiti organizacijsko strategijo pomeni določiti cilje organizacije in poti za njihovo doseganje. Podjetje si z njo pridobi konkurenco, zlasti dolgoročno (poskrbimo za alokacijo virov, ustrezne postopke).

2. Ali je planiranje smiselno, če je, zakaj?

Planiranje je smiselno, ker se je s tem podjetje sposobno odzivati na spremembe v okolju organizacije in ohranjati konkurenčno prednost.

3. Navedi glavne razvojne stopnje planiranja!

Glavne razvojne stopnje planiranja:

- opredelitev v poslanstva,
- strateško analiziranje,
- izbira strategije,
- dolgoročni cilji,
- integrirani programi,
- finančna projekcija,
- direktorjev povzetek.

4. Kaj je bistvo strateškega tržnega upravljanja in v čem se razlikuje od drugih oblik planiranja?

Strateško tržno upravljanje temelji na prepričanju, da so spremembe tako hitre, da so planski ciklusi neprimerni (strateško odločanje zunaj rednih planskih ciljev).

Druge oblike planiranja:

- strateško tržno planiranje – pojavijo se novi trendi in diskontinuitete, ki pa jih je mogoče predvideti,
- dolgoročno planiranje – pretekli trendi se bodo nadaljevali tudi v prihodnosti,
- finančni proračun in kontrola – preteklost se ponavlja.

5. Kaj je strateška poslovna enota (SPE) in kako jo določimo v organizaciji?

Strateška poslovna enota opravlja zaokroženo dejavnost znotraj organizacije in je odgovorna za proizvodnjo, prodajo in dobiček. SPE lahko opredelimo na temelju velikosti in diferenciacije, kjer se diferenciacija lahko pojavlja po skupinah kupcev, po funkcijah za kupce ali po uporabljeni tehnologiji. Velikost in diferenciacija lahko vplivata na opredelitve 3 alternativnih strategij:

1. Osredotočena strategija pri kateri je dejavnost usmerjena (posamezen kupec, tehnologija, funkcija),
2. Diferencirana tehnologija pri kateri je (obsežna dejavnost in gre za diferenciacijo enega ali vseh treh razsežnosti),
3. Nediferencirana strategija (ne upošteva diferenciacije, velik obseg).

6. Koliko strategija uspeva k uspešnosti organizacije?

Jasna opredelitev strategije daje usmeritev članom organizacije, kakšna bo narava in zasnova prihodnjega poslovanja organizacije.

7. Kdo opredeljuje strategijo v organizaciji in kdo vse mora sodelovati?

Strategijo v organizaciji opredeljuje vrh organizacije in strateške poslovne enote. V prihodnosti pa je cilj, da bodo strategijo opredeljevale vse ravni in tudi zunanji partnerji.

8. Kakšen je namen opredelitve poslanstva organizacije?

Poslanstvo organizacije je ključna sestavina odločanja, strategije razvoja organizacije. Poslanstvo organizacije nam pove, kaj organizacije dela, kakšen je obseg dejavnosti, kaj je bistvo dejavnosti in kakšne so smeri razvoja. Tako vsi v organizaciji dobijo jasen odgovor, kaj je namen organizacije (definiramo izdelke, potrebe kupcev, trg, tehnologijo, obseg proizvodnje, znanja).

9. Kateri so pomembnejši dejavniki pri strateškem analiziranju?

To so kritični (povzročajo razlike med povprečnimi in najboljšimi rezultati) zunanji in notranji dejavniki.

→Zunanji organizacijski dejavniki so:

- analiziranje kupcev,
- analiziranje konkurentov,
- analiziranje panoge dejavnosti,
- analiziranje okolja.

→Notranji organizacijski dejavniki so:

- analiziranje lastnih konkurenčnih prednosti,
- analiziranje lastne učinkovitosti (analiza donosnosti, analiza vrednotenja rezultatov in analiza prihodnje uspešnosti),
- analiziranje krivulje izkušenosti,
- portfolio analiza.

10. Kaj mora organizacija vedeti o svojih kupcih?

Organizacija mora opraviti analizo o svojih kupcih:

- analiza segmentacije kupcev (ugotovimo skupine kupcev, ki se na posamezno tržno strategijo odzivajo drugače, kot druge skupine kupcev),
- analiza motivacije kupcev (Zakaj kupci kupujejo naše izdelke?),
- analiza nezadovoljenih potreb.

11. Kaj mora organizacija vedeti o svojih konkurentih?

Organizacija mora o svojih konkurentih vedeti:

- Analiza identifikacije kupcev tistih konkurentov, ki prodajajo podobne ali enake izdelke,
- Analiza strateških skupin konkurenčnih firm (podobne organizacije),
- Analiza potencialnih konkurentov – to so kandidati za naše tržišče, ki žele razširiti svoj trg, izdelke,
- Analiza namer konkurentov.

12. Kako organizacija določi svoj položaj v panogi dejavnosti?

Organizacija mora ugotoviti privlačnost panoge, ki ji pripada, za sedanje in prihodnje udeležence in razumeti dinamiko rasti. Privlačnost panoge je odvisna od obstoječe konkurence, potencialne konkurence, substitucijskih izdelkov, kupne moči, moči dobaviteljev. Oceno lastnega položaja pa omogoča ugotovitev ključnih faktorjev uspeha.

13. Katere sestavine okolja so pomembne pri določitvi strategije?

- Razvoj tehnologije in njen življenjski cikel,
- Ukrepi vlade,
- Ekonomska gibanja,
- Spremembe v sociodemografskih gibanjih, vrednote.

14. Zakaj mora organizacija imeti neko prednost pred drugimi?

Z analizo znotraj organizacijskih dejavnikov ugotovimo, da je organizacija z lastnimi prednostmi lahko konkurenčna z drugimi.

15. Kakšne so lahko posebne prednosti organizacije?

- Inovacije,
- Razvoj,
- Raziskave,
- Fleksibilnost,
- Finance,
- Kapital,
- Kratkoročni krediti,
- Kakovost vodilnega osebja,
- Kultura,
- Strateški cilji,
- Marketing,
- Ugled proizvodov,
- Ugled imena organizacije,
- Servis izdelkov,
- Delež na trgu,
- Število kupcev,
- Lojalnost
- Distribucija izdelkov.

16. kaj je krivulja izkušenosti in kakšna je njena uporabnost?

Organizacije si pridobivajo določene izkušnje s svojim poslovanjem in te lahko vplivajo na znižanje stroškov po enoti proizvoda (graf: krivulja učenja). Krivulja izkušenosti nam pokaže, koliko organizacija pri povečanju kumulativnega obsega proizvodnje proizvodnje, uspešno kumulira izkušnje in znižuje stroške na enoto.

17. Kaj je portfeljsko analiziranje in kako bi ga izvedli?

Ta analiza pomeni globalno ocenjevanje portfelja poslovnih področij in z njo pridemo do ocene, ali je sestava posameznih poslovnih področij v organizaciji v ravnovesju. Poslovna področja v polju »krav« dajajo denar in prinašajo dovolj za nadaljnje naložbe v poslovna področja, ki so sicer obetavna (zveze in vprašaji), ki pa terjajo velika vlaganja. Organizacija ima uravnoteženi portfelj poslovnih področij takrat, ko ima večino poslovnih področij v polju »krav« in »zvezd«. In takšna organizacija lahko pridobljena sredstva uporablja za investiranje v poslovna področja polja »vprašaji«. Če teh investicij ni, lahko organizacija v nekaj letih zaide v polje »psov« =majhen tržni delež, nizki dobički.

18. Katere vrste strategij poznaš?

Vrste strategij:

- Trženjsko usmerjene – Ta strategija izraža strateško prepričanje, da organizacija proizvaja izdelke ali storitve za kupce.
- Proizvodno usmerjene – so tiste strategije, kjer je poudarek na proizvodnji.
- Inovacijsko usmerjene – izražajo prepričanje, da sta trg in uporabnik pripravljena sprejeti nove načine zadovoljevanja svojih potreb.
- Strategije temelječe na finančnih operacijah – izražajo prepričanje, da je mogoče s finančnimi operacijami dobro zaslužiti; primer: Leasing, združevanje podjetij.
- Strategije za zrele in upadajoče programe – se uporabljajo ob znakih upadanja rasti ali celo zmanjševanja trga; sem prištejemo: preživeli zmagovalec, zadržati ali vzdržati pozicijo...
- Vstopne strategije – te strategije uporabljamo, ko se organizacija odloči za vstop na novi trg; sem prištejemo: lastni notranji razvoj, notranje združevanje, nakup tujih firm...

19. Kakšna je uporabnost proizvodno usmerjene strategije?

- **Strategija velikih zmogljivosti (temelji na predpostavki, da tekmeči jim ne morejo slediti, ker so potrebne velike investicije in veliko časa za zgraditev novih zmogljivosti).**
- Strategije, ki temeljijo na inovacijah v proizvodnem procesu ali v opremi.
- Strategije proizvodne učinkovitosti (temelji na nizkih stroških oz. na cenejši proizvodnji).
- Strategije usmerjene na dobavo surovin in cenejših materialov, ali proizvodno novih izdelkov, za katere porabimo manj materiala.
- Hitro zadovoljevanje potreb (ki temelji na hitri distribuciji izdelkov ali storitev kupcem).

20. Ofenzivna strategija (inovacijska strategija)

Pomeni vodilno vlogo v kakšni proizvodnji ali na trgu.

Defenzivna strategija; prepričanja, da je včasih dobro biti tudi II. Na trgu.

21. Razlika, dolgoročni cilji – integrirani programi:

Dolgoročni cilji opredelijo položaj organizacije v prihodnosti. Z ovrednotenjem teh ciljev ugotovljamo, koliko posamezen cilj prispeva k uresničevanju poslanstva organizacije.

Integrirani programi pa so akcijski načrti za uresničevanje dolgoročnih ciljev in s tem strateškega načrta organizacije. Z njimi določene rezultate in nosilce, sredstva, časovno zaporedje in opredelitev mehanizmov povratnih sporočil.

22. Kaj je finančna projekcija oz. finančni del strategije?

Je vrednostni odsev integriranih programov organizacije. Z njo predstavimo finančne rezultate, kazalce spremljanja, uresničevanja programov, informacije o finančnem položaju ter združitev vseh finančnih informacij o strateškem načrtu organizacije na enem mestu oz. v enem dokumentu. Finančna projekcija pomeni ovrednotenje dolgoročnih programov, podporo planu in preverjanje realnosti planov ter opredelitev realnosti planov, integriranih programov in strategije v organizaciji.

23. Kaj je direktorjev povzetek, kaj vsebuje in njegov osnovni namen?

Je zadnja stopnja opredelitve strategije organizacije, kjer direktor v povzetku strateškega načrta strnjeno predstavi vizijo organizacije in je namenjen celotnemu kolektivu. Vsebuje:

- Oceno uresničevanja dosedanje strategije,
- Glavne vsebine prihodnje strategije,
- Utemeljitev strategije,
- Glavne finančne kazalnike,
- Glavne kritične dejavnike,
- Ključne dejavnike za uresničevanje plana.

Direktorjev povzetek je primeren dokument za predstavitev organizacije zunanjim dejavnikom.

9. KULTURA ORGANIZACIJE

1. Kdaj se pojem organizacije kulture začne pogosteje pojavljati v literaturi o organizaciji in managementu?

Pojem organizacijske kulture se začne pogosteje pojavljati v literaturi o organizaciji in managementu v 80-tih letih prejšnjega stoletja.

2. Kakšen je vpliv japonske uspešnosti na zanimanje za organizacijsko kulturo v Zda in Evropi?

Raziskave o uspešnosti in učinkovitosti gospodarskih organizacij, predvsem Japonske, so v začetku 80-tih let pokazale, da vrhunska uspešnost obravnavanih organizacij temelji predvsem na spremenjenem odnosu do ljudi. Te organizacije so spremenile vodstveno filozofijo in jo usmerile k človeški razsežnosti.

Te organizacije so temeljile na dejavnikih :

- spremenljivo okolje = hitro spreminjajoče se okolje
- raznolikost in dinamika
- procesno gledanje na organizacijo
- uspešnost podjetja
- delati »prave« stvari
- kaotično okolje = kaotičnost okolja
- človeške razsežnosti posl. uspešnosti: nemerljivost => neracionalni dejavniki
- kultura organizacije kot pomemben dejavnik
- izguba konkurenčnih prednosti

3. Zakaj organizacijska kultura ni enotno opredeljena?

Organizacijska kultura ni enotno opredeljena. Na to nas opozarja že spremenjena opredelitev organizacijske kulture istega avtorja (Schein), kar opozarja na razvoj te znanstvene discipline in je zato nerealno pričakovati, da bi se razvila ena sama opredelitev.

4. Naštej nekaj definicij organizacijske kulture?

- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji
- je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije
- je skupna filozofija članov organizacije
- je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih
- so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo za svoje
- je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije – vzorec, ki se je pokazal kot dober, da ga ocenjujejo kot solidnega, zato nove člane po tem vzorcu učijo dojemati, misliti in čutiti ta problem
- organizacijska kultura je sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanja in vedenja ljudi v organizaciji.

5. Katere prvine se pojavljajo v različnih opredelitvah organizacijske kulture?

Kulturo organizacije sestavljajo:

- nazori (so način mišljenja)
- vrednote (so kakovost želenega; to so osnovna stališča o delu, lojalnosti...)
- norme (so pričakovanja izražena v obliki zahtev glede vedenja nosilcev vlog v organizaciji)
- pravila vedenja (so odsev posameznikov do vlog, norm, vrednot organizacije)
- simboli
- delovanje, izdelki in jezik (so materialne prvine kulture)

6. Na katerih ravneh v organizaciji se srečujemo z učinki organizacijske kulture?

Najpomembnejšo vlogo pri njenem oblikovanju imajo vodilni delavci, ki z osebnim zgledom uveljavljajo in podpirajo norme in vrednote in tako se organizacijska kultura uveljavi pri vseh delavcih v organizaciji, kot tudi v odnosih organizacije do okolja.

7. Katere so osnovne značilnosti organizacijske kulture?

Značilnosti:

- je socialna tvorba (je proizvod mnogih in vseh v organizaciji)
- uravnava obnašanje članov
- je proizvod ljudi
- je splošno sprejeta
- nastaja postopno
- kulturo se da naučiti (bistveno za njeno ohranitev)
- je prilagodljiva (dolgoročno- kaže se v dolgoročnosti)
- zavedna in nezavedna
- ni neposredno oprijemljiva (spoznati jo je mogoče na posredne načine)
- je dosežek in/ali proces

8. Katere so tipične subkulture v organizaciji?

Kulture organizacij se nanašajo na posamezna področja, kar pomeni, da so sestavljene iz različnih subkultur.

Subkultura pomeni v bistvu neko skupino ljudi, ki imajo nekaj skupnega in se po tem ločijo od drugih.

Vrste subkultur:

- etične subkulture (po narodnosti, rasi)
- »moška« ali »ženska« subkultura
- subkultura po starosti
- statične subkulture (stabilnost)
- dinamične subkulture (spreminjanje)

9. Kateri pojmi so podobni pojmu organizacijske kulture (str. 244,245)?

So:

- organizacijska klima
- filozofija organizacije
- organizacijska strategija
- neformalna organizacija

Pojmovanja in vsebine organizacijske kulture se prepletajo zlasti s temi pojmi.

10. Kaj je filozofija organizacije?

Filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije in o pravilih obnašanja.

To je v bistvu hoteno, želeno, formalno opredeljeno stanje, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije.

Organizacijska kultura pa se izraža z dejanskim načinom življenja v organizaciji.

Filozofija organizacije se od organizacijske kulture ločuje po tem, da predstavlja v bistvu le želeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma določa vodstvo organizacije.

11. Kako merimo organizacijsko kulturo?

Stopnjo primernosti organizacijske kulture v organizaciji ocenjujemo:

- kako obstoječa organizacijska kultura prispeva k uspehu organizaciji pri njenem delovanju?
- Kako organizacijska kultura prispeva k blaginji ljudi v organizaciji?

Posamezno organizacijo pa z vidika organizacijske kulture presojamo po 4 simptomih:

- odtujenost
- obupavanje
- konflikti
- povprečnost

12. Kako merimo klimo v organizaciji?

Organizacijska klima je povezana predvsem z vzdušjem v organizaciji, ki se kaže v zadovoljstvu zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Te značilnosti ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajne in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji.

Organizacijska klima je kot pojem najbližje pojmu organizacijski kulturi.

13. Kakšna je razlika med neformalno organizacijo in organizacijsko kulturo?

Neformalna organizacija predstavlja sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v organizaciji. V neformalni organizaciji se določajo norme obnašanja, vrednote članov skupine, neformalne vloge, klimo v skupini. Neformalna organizacija je sredstvo za reševanje nepričakovanih problemov, zato jo lahko štejemo za del organizacijske kulture.

14. Analiza in spremljanje organizacijske kulture (nasprotje: fleksibilnost- nadzor; interes posameznika ali interes organizacije)- str. 246,247

- poudarek organizacijske kulture je na fleksibilnosti in usmerjenosti k posamezniku-
PODPIRAJOČA ORGANIZACIJA
- poudarek na fleksibilnosti in tržnem uspehu – INOVATIVNA ORGANIZACIJA
- poudarek na posameznikih, ki so nadzorovani – ORGANIZACIJA SPOŠTOVANJA PRAVIL
- organizacija usmerjena v skupne cilje ob sočasnem nadzoru – CILJNO INFORMACIJSKO
PODPRTA ORGANIZACIJA

Z modelom za analizo in spremljanje organizacijskih kultur lahko ugotovljamo, kakšno organizacijsko kulturo ima določena organizacija in kakšno bi morala imeti glede na spremenjene okoliščine dela in poslovanja.

15. Kakšne osnovne zvrsti organizacijske kulture uporablja organizacija? (vrste organizacijskih kultur)

1. Posamezniku podpirajoča kultura:
 - do odločitev prihaja po neformalnih poteh
 - poudarjajo se medsebojni odnosi
 - komunikacija je večinoma ustna in poteka od zgoraj navzdol
 - zelo izrazita je skrb za posameznike, podrejene in skupine
2. Inovativna, v naloge in delo usmerjena kultura:
 - decentralizacija in delegiranje odgovornosti
 - hitre spremembe, veliko stresa
 - komunikacije so v vseh smereh
 - lahko povzroči kaotično stanje v organizaciji
 - dejavnosti niso povsem nadzorovane
3. Kultura spoštovanja pravil:
 - red in sistematično delo
 - pomembnost sporočil in poročil (pisno)
 - hierarhija in centralizacija
 - stroga definiranost postopkov
 - postopna okostenitev organizacije
4. Ciljno usmerjena, informacijsko integrirana organizacijska kultura:
 - postavitve pravih ciljev in iskanje možnih rešitev
 - pisno komuniciranje usmerjeno k cilju (navodila vodij)
 - podrejeni se podrejajo organizaciji in njenim ciljem
 - priznanje in moč

16. Navedi primer spreminjanja organizacijske kulture?

Švicarska urarska industrija- podpirajoča kultura in nato inovativna kultura.

17. Težnje spreminjanja organizacijske kulture?

V sodobni organizaciji so hkrati prisotne različne kulture v določenem obsegu. Težnje v razvijanju organizacijske kulture pa so usmerjene v ustvarjanje inovacijske in ciljne, informacijsko podprte organizacijske kulture.

10. SPREMINJANJE SODOBNE ORGANIZIRANOSTI

1. Kaj je učinkovitost in kaj uspešnost organizacije in kako bi ju določili?

Učinkovitost je mera izkoristka, ki nastane kot posledica odnosa med vložki in izidi pri notranjem delovanju podjetja ter je odvisna predvsem od organiziranja notranjih dejavnikov.

Uspešnost podjetja pa je mera, ki nastane kot posledica odnosa med doseženimi izidi in postavljenimi cilji. Na uspešnost podjetja pa vplivajo tako notranji, kot zunanji dejavniki.

Uspešne in učinkovite organizacije do organizacije z visoko tehnologijo, predelovalne organizacije, storitvene, servisne, projektne, raziskovalne organizacije.

2. Kaj pomeni, da je organizacija akcijsko usmerjena?

Organizacija ima občutek za izvedljivo, prikaže gola dejstva (brez olupšav in dodatkov), organizacija ima največ 2 cilja, koncentrira se na vsebinske kritične dejavnike uspeha, preizkuša nove ideje, organizira projektne skupine za reševanje posameznih problemov, odloča o tem, kako bodo nove ideje prenesli v prakso in oceni posledice vsake akcije.

3. Kaj pomeni navedba, da učinkovite in uspešne organizacije povečujejo produktivnost na osnovi angažiranja ljudi?

Vzpostavi osebne kontakte namesto anonimnosti in pisarjenja, oblikuje time za produktivnost in kakovost, obračunava uspešnost posameznih delov podjetja, poistoveti zaposlene z organizacijo, zagotavlja informacije za vse sodelavce, poistoveti zaposlene z izdelki organizacije.

4. Razloži tržno usmerjenost organizacije?

Organizacije so usmerjene navzven (na možnosti okolja), zagotavlja gotovost za kupce in porabnike (servis, vzdrževanje...), kupce aktivno vključuje v zadovoljevanje njihovih potreb, jih poučuje o načinu uporabe izdelkov in storitev.

5. Kaj pomeni prostost organizacijskih delov?

Organizacija je fleksibilna, organizacijske enote samostojno izboljšujejo in obnavljajo organiziranost dela in poslovanja, vodje se izobražujejo za svoje delo dajati prednost kadrom z idejami in poslovnostjo, zagotoviti pomoč specialistov, kjer je to potrebno, spodbujati interno tekmovanje v uspešnosti.

6. Razloži enostavnost strukture organiziranosti?

Zanjo so značilne relativno majhne in samostojne organizacijske enote, oblikovanje problemskih in projektnih skupin za konkretno in temeljito reševanje problemov, manj posvetovalnih in koordinacijskih organov in večja odgovornost posameznikov in delovnih skupin, dosledno spremljanje maloštevilnih organizacijskih dejavnikov, majhne centralne štabne funkcije, maloštevilni upravno-administrativni aparat.

7. Kaj zagotavlja osredotočenost na ključna področja dela in poslovanja?

- osredotočanje vseh sil na ključne naloge namesto naporov posameznikov
- povezano in koordinirano delovanje
- dejstvo, da nikoli ne pozabimo kaj smo in kaj želimo

Cilj strukturiranja in restrukturiranja uspešnih in učinkovitih organizacij = HITREJE + FLEKSIBILNEJE + Z MANJ VIRI

8. Kaj je cilj strukturnih sprememb v organizaciji?

Temeljijo na predpostavki, da je mogoče vsako dejavnost vnaprej točno predvideti in strukturirati. Zato so predpisovali načela in razna navodila za urejanje procesov dela in usmerjanje ljudi k uresničevanju postavljenih ciljev.

9. Kaj želijo organizacije doseči s tehnološkimi spremembami?

Spremembe v razvoju tehnike in tehnologije dela organizacije temeljijo na prepričanju, da organiziranosti ne spreminjajo ideje in nove znanosti, temveč uresničevanje novih idej omogočajo le tehnološki dosežki.

10. Kaj je cilj delovno procesnih sprememb?

Spremembe delovnega procesa, naprav in potekov najmočneje vplivajo na obnašanje zaposlenih in njihove dosežke, ter da je z vrsto dela povezan tudi način komuniciranja (zahtevna dela = skupinsko komuniciranje, rutinska dela = individualno komuniciranje). Spremembe v komunikacijah najmočneje vplivajo na strukturo organiziranosti.

11. Cilj človeških sprememb?

Cilj človeških sprememb je spremeniti organiziranost in doseči učinkovitost s spreminjanjem obnašanja ljudi. Vpliv in moč v organizaciji naj se enakomerno porazdeli po vseh ravneh organizacije.

12. a) Glavni značilnosti spreminjanja sodobne organiziranosti sta raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik in postopkov. Kaj so problemsko usmerjene organizacijske rešitve? Str. 259

Problemsko usmerjene organizacijske rešitve niso trajne organizacijske rešitve, ampak rešitve trenutnih problemov.

b) Kaj je fleksibilna eksperimentalna organizacijska regulacija?

Fleksibilna eksperimentalna organizacijska regulacija ni celovita organizacijska regulacija, ampak regulacija, ki jo izvajajo začasni eksperti v organizaciji.

c) Kaj je ekspertna usmerjenost organizacije?

Ekspertna usmerjenost organizacije je v okolje usmerjena organiziranost.

d) Kaj je interaktivno delovanje med zaposlenimi?

Interaktivno delovanje med zaposlenimi pomeni, da odnosi med njimi niso hierarhični, ampak enakopravni.

13. 7-S model pomeni kompleksno obravnavanje in spreminjanje organiziranosti. Kaj je cilj modela 7-S?

Z njim so raziskovalci želeli najti model organiziranosti, ki bi omogočal podjetjem uspešnost in učinkovitost. Ta model je prilagojen za uspešno obvladovanje vplivov okolja in za uresničevanje

temeljnega cilja uspešnih organizacij = HITRO + UČINKOVITO + FLEKSIBILNO + Z MANJ VIRI (zlasti kadri)

Vse njegove variable (spremenljivke) se začnejo s črko S: strategije, strukture, sistemi, skupne vrednote, sodelavci, slog delovanja, sposobnosti, znanje in spretnosti.

→Trde variable 7-S modela:

1. STRATEGIJE-postopki in načini za doseganje ciljev; strategijo opredelimo kot množstvo aktivnosti usmerjene v pridobivanje trajnih prednosti pred konkurenco.

Poslovne strategije v odličnih organizacijah dobro poznajo svoje prednosti, se zavedajo svojih slabosti, dobro poznajo možnosti in se zavedajo nevarnosti. Strategija v odličnih organizacijah je usmerjena v aktivnosti nasproti vplivom okolja dinamično strukturiranje, alokacija virov, ki omogoča prednost pred konkurenco, sinergijo.

2. STRUKTURE – oblikujejo jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.

Strukturiranje v uspešni in učinkoviti organizaciji temelji na:

- avtonomni decentralizaciji ob neprisilni integraciji in
- divizijsko fleksibilni strukturi organiziranosti

Te organizacije (uspešne in učinkovite) težijo tudi k neformalnim strukturam (majhnost organizacijskih enot: 7-10 ljudi, ki želijo delati in ustvarjati skupaj, ki znajo hitro ukrepati, eksperimentirati)

Odlične organizacije v svojih strukturah organiziranosti težijo k:

- majhnim in samostojnim organizacijskim enotam
- oblikovanjem projektnih skupin
- zmanjšanju posvetovalnih in koordinacijskih organov
- jasni odgovornosti posameznikov in skupin
- malo štabnih funkcij

3. SISTEMI, ki predstavljajo orodje za obvladovanje sistema organizacije.

Z vidika celostnega 7-S modela razlikujemo 3 temeljne orodne sisteme:

- sistem planiranja – gre za dolgoročno, srednjeročno, letno in operativno planiranje. Omogoča nadrobnejše opredeljevanje ciljev in načinov za uresničevanje. Planiranje se začne s predvidevanjem in šele nato s sestavo planov. Odlične organizacije se spremembam lahko hitro prilagajajo s kratkoročnimi plani, dolgoročni plani so povezani s spremembami v prihodnosti in se nanašajo na vse prvine organizacije.
- sistem informiranja – integralni poslovni informacijski sistem, ki vsebuje določene informacijske podsisteme. Informacijski sistem mora biti zasnovan tako, da vsakdo pri svojem delu prejme potrebne in zadostne informacije v čim krajšem času. S tem organizacije hitro ocenijo informacije iz okolja in v sami organizaciji in tako spremljajo vplivne spremembe.
- Sistem kontrole – kontroliranje vsebuje 3 stopnje:
 1. Pregled org. in njenega delovanja
 2. ocenjevanje opravljenega na osnovi predvidenega,
 3. odpravljanje ovir in odmikov s korekturnim delovanjem.

V odličnih org. se kontrolirajo le ključni dejavniki, ki bi lahko zavirali uspešnost in učinkovitost in kontroliranje je predvsem sredstvo za lastno usmerjanje delovanja posameznikov in delovnih skupin.

→ Mehke variabile 7-s modela:

1. SKUPNE VREDNOTE: so kakovost želenega:

- politične in etične vrednote so povezane s svobodo, demokracijo in enakopravnost posameznikov
- tehnološke in ekonomske so povezane s pojmovanji racionalnosti, napredka in stabilnosti organizacije.

Vrednote, ki so najbolj znane za odlične org. so:

- doseganje primerne profita
- zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev
- iskanje in odkrivanje novih interesnih področij
- razumna rast org.
- ciljno vodenje
- enakopravnost

2. STROKOVNI SODELAVCI – KADRI= so v odličnih org. obravnavani predvsem z vidika demografskih značilnosti in ne toliko kot posamezne osebnosti. Pri proučevanju kadrov v 7-s modelu pridejo v poštev vidiki:

- usposobljenostna struktura,
- znanja in sposobnosti kadrov za opravljanje potrebnih nalog,
- motiviranost (predvsem neekonomski motivi),
- odnos med proizvodnimi in neproizvodnimi delavci (ni razlik),
- mednarodne izkušnje ključnih delavcev,
- ciljna usmerjenost nalog,
- rotacija, razširitev in obogatitev dela,
- raziskovalno-razvojni, tržni kadri

3. SPOSOBNOSTI; ZNANJE IN SPRETNOSTI.

Z vidika celostnega 7-s modela morajo zaposleni imeti:

- znanja in sposobnosti kot so:

- a) poznavanje proizvodnih možnosti v zrelih programih= tehnologija
- b) fleksibilnost v nepričakovanih razmerah
- c) poznavanje visoko razvitih dežel vzhoda in zahoda
- d) vodstvene sposobnosti
- e) trženjsko znanje in raziskovalno – razvojno znanje

Odlične org. dosegajo nadpovprečne izide s povprečnim kadrom.

- sposobnost org., kot celote:

- a) učinkovite in uspešne org. svoje znanje in sposobnosti razvijajo za doseganje čimvečje uspešnosti, učinkovitosti in konkurenčnosti na trgu.
- b) Odlične org. množično uporabljajo diverzifikacijo (raznolikost) – z njo dopolnjujejo in širijo proizvodne in prodajne programe tako, da vključujejo nove izdelke ali storitve, ki se razlikujejo od že obstoječih.

Najti je treba nove segmente trga, proizvodni proces in opremo.

4. SLOG DELOVANJA =pomeni način skupnega ravnanja, zlasti vodilnih in vodstvenih delavcev glede na izrabo razpoložljivega delovnega časa in skrb za izvajanje ključnih aktivnosti. Za odlično org. so značilni ljudem usmerjeni vodje, ki:

- razvijajo neformalne komunikacije,
- tesno sodelujejo z uporabniki izdelkov in storitev,
- pozornost usmerijo v okolje, trg, inovacije, ljudi, tehnologijo, dobiček, stroške.

14. Kaj pomeni vsebina sprememb?

Sprememba v org. pomeni preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela, kot prilagoditev org. na zahteve in spremembe v okolju. Vsebina spremembe je vpliv, ki ga ima sprememba na poslovanje org. Ločimo strateške spremembe z dolgoročnim vplivom in operativne spremembe s kratkoročnim vplivom.

15. Kaj določa obseg sprememb?

Obseg sprememb je določen s številom poslovnih dejavnosti, ki so vključene v proces spreminjanja. Razlikujemo celovite in delne spremembe, ki zajemajo le posamezne aktivnosti. Vrste sprememb po vsebini in obsegu:

- prestrukturiranje (kot celovita strateška sprememba),
- optimiranje poslovnih procesov (kot delna strateška sprememba)
- reorganizacija (kot celovita operativna sprememba,
- optimiranje poslovnih dejavnosti (kot delna operativna sprememba)

16. Kateri so ključni dejavniki, ki terjajo prestrukturiranje v organizaciji?

Tej dejavniki so:

- krajši življenjski cikli izdelkov, ki terja diverzifikacijo proizvodnje,
- skupni evropski trg, ki terja koncentracijo = združevanje organizacij, nakup in integracija sorodnih org. (kar povzroča večji obseg proizvodnje in manjše stroške na enoto,
- padec meja vzhodne Evrope, ki je znižal konkurenčnost številnih organizacij = izhod: specializacija

17. Z optimiranjem poslovnih procesov organizacije dosegajo dolgoročne konkurenčne prednosti:

- hitrost in točnost dobav, ki znižuje in stabilizira pretočne čase (čas od prejema naročila, do končnega izdelka in vključuje nabavo, proizvodnjo in distribucijo)
- diferenciranje z novimi izdelki skrajšuje razvojne čase (čas od ugotovitve nove potrebe kupca do uvedbe izdelka na trg in vključuje marketing, razvoj in proizvodnjo)
- stroškovne prednosti (vključitev dobaviteljev v proces)

18. Reorganizacija:

Vzroki zanjo so:

- tržna usmerjenost (povzroča decentralizacijo)
- izboljšana komunikacija (zniževanje števila ravni vodenja)
- višja produktivnost dela (ukinitvev režijskih storitev, zmanjšanje obsega in pogostost izvajanja režijskega dela)

Je operativna sprememba organiziranosti, ki zajema celovit poslovni sistem.

19. Optimiranje:

Pomeni, da dosežemo racionalizacijo posameznih dejavnosti. Ključne potrebe po optimiranju poslovnih dejavnosti so: potrebe po informiranosti, tehnološki razvoj, dinamika trgov. Optimiranje poslovnih dejavnosti je delna operativna sprememba poslovnega sistema pri kateri z novimi metodami dosežemo racionalizacijo posameznih dejavnosti.

20. Kaj je fleksibilna avtomatizacija?

Tehnološki razvoj, ki posodablja in racionalizira proizvodne dejavnosti ugotavljajo. Vendar ta zahteva poprejšnjo standardizacijo sestavnih delov različnih izdelkov.

21. Kaj je organizacijska odličnost?

Odličnost pomeni nekaj kar ima veliko vrednost, nekaj vrhunskega, najvišje kakovost, nekaj izjemnega in veličastnega. Je nekaj izven ali iznad običajnega. Pomembnejše organizacijske zasnove, ki vodijo k odličnosti:

- Likertovi sistemi vodenja,
- Zasnova ciljnega vodenja,
- Teorija o človeških virih,
- Reinženiring,
- Teorija »Z«,
- Teorija »O«,
- Teorija organizacijskega razvoja.

22. Pojmovanje organizacijskega razvoja:

Organizacijski razvoj je odgovor na spremembe, celovita vzgojna strategija, ki ima za cilj spremeniti verovanja, vrednote in strukture v organizaciji na tak način, da se te bolje prilagodijo tehnologijam, tržišču, izzivom in stopnjam rasti sprememb. Organizacijski razvoj je v bistvu skrb za aktiviranje, vitaliziranje in obnavljanje organizacij s pomočjo tehničnih in človeških virov. Org. razvoj je načrtno prizadevanje, ki se nanaša na organizacijo kot celoto: razvija se z vrha in ima cilj povečanje učinkovitosti organizacije s pomočjo načrtovanih aktivnosti Organizacijski razvoj je dolgoročni napor za izboljšanje procesov odločanja in to s posebno pomočjo učinkovitega in participativnega vodenja in izboljšanja organizacijske kulture. Organizacijski razvoj je proces načrtovanja sprememb.

23. katere nevidne organizacijske prvine obravnava organizacijski razvoj?

Kategorije: Odkritost, dinamičnost, decentralizacija, kakovost, dogovor, sporazum, celovitost, motiviranje, sinteza, humanizacija, enakopravnost, skupina, sodelovnanje.

Za organizacijski razvoj je najpomembnejša skupina s svojo raznovrstnostjo medsebojnih odnosov.

24. Model organizacijskega razvoja:

Ta model poskuša aktivirati nevidni kapital za odvisnost ter predstavlja sožitje aktivnosti in vrednot. Vsi deli organizacijskega razvoja moraj delovati decentralizirano in avtonomno. Temeljne vrednote modela organizacijskega razvoja so: Kakovost, razvoj, spreminjanje, odgovornost, oživljanje temeljnih vprašanj, fleksibilnost, mehke variable, inovativnost in pooblaščenje.

Nenehno doseganje kakovosti je pogoj za odličnost. Kakovost in njeno stopnjevanje v odličnost je odločilna determinanta, ki mora biti vključena v vse aktivnosti podjetja. Z razvojem si podjetje pridobi strateške prednosti na trgu. Razvoj povzroča spremembe, ustvarjalnost v podjetju, kar vpliva na zanimivost in privlačnost dogajanja v podjetju. Upoštevati je potrebno tudi odgovornost, spoštovanje. V podjetju je potrebno oživljati usmeritev k »boljšemu in več« s samoispraševanjem. Zaposleni morajo biti soudeležni pri najpomembnejših odločitvah. Pri organizacijskem razvoju je potrebno sproščati:

- inovacije, navdih, zanimanje, domišljijo, pobude, duhovnost, povezovanje v celoto in praktično izvedbo pri vseh zaposlenih.

Aktiviranje nevidnega kapitala za odličnost terja povezovalne aktivnosti. Model se konča s pozitivno naravnostjo našega razmišljanja, delovanja in življenja k odličnosti. Vsi ti deli v končni fazi delujejo kot filozofija, vizija, misija in sinergija, kar vodi k uspešni spiralni rasti in k nenehnemu razvoju podjetja. S tem modelom prikažemo vpliv vrednot na razvojna prizadevanja za odličnost v organizaciji.

25. Spreminjanje organiziranosti je nenehen proces preoblikovanja notranjih virov organizacije za obvladovanje vplivnih dejavnikov pomembnih za učinkovitost in uspešnost organizacije. Kako poteka načrtno spreminjanje?

Načrtno spreminjanje poteka:

- stalnost, red
- sprememba in
- stalnost, red na višji ravni

V stopnji stalnosti potekajo priprave in analize in iščejo rešitve in napovedi o tem, kakšne prednosti in pomanjkljivosti nam bi prinesle določene spremembe. Za spremembe moramo pridobiti zaposlene (ki jih na stopnji stalnosti prepričamo o koristnosti načrtovanih sprememb, le z argumenti, strokovnim prepričanjem, razprave: morajo izoblikovati odločitve o spremembah, ki jih podpira večina sodelavcev). Staro stanje »odmrzemo« šele po vsestranskih pripravah in uvedemo načrtovane spremembe. In s tem se začne nov cikel dela in poslovanja (novo stanje se zamrzne).

26. Kako pogoste so spremembe v organizaciji?

Spremembe so stalne.

27. kaj je izrek: citius, altius, fortius?

Izrek »citius, altius, fortius« pomeni »hitreje višje, močnejše. Človek teži k razvoju in napredku. V skladu s tem rekom so v organizaciji potekali procesi medsebojnega povezovanja, sodelovanja, prilagajanja in usklajevanja.

28. Kaj pomeni načelo več in boljše?

Intenzivna in raznovrstna konkurenca s svojim neizprosnim bojem za preživetje terja od organizacije delovanje po tem načelu. Pri organizacijskem razvoju naj bi se to načelo razumelo kot načelo izboljšanja kakovosti življenja.

29. Razloži razvojno spiralo!

Razvojna spirala terja vedno kaj novega in spremenjenega. Spirala prikazuje povezanost med različnimi sistemi vrednot in filozofijo, vizijo, misijo in strategijo. Vrednote imajo vpliv na ključna dogajanja v podjetju. Sprejeta filozofija, vizija, misija in strategija pa lahko delujejo tudi povratno na oblikovanje sistema vrednot.