

KAJ JE TEORIJA ORGANIZACIJE?

1. Kaj razumete pod pojmom teorija organizacije?

S teorijo organizacije razumemo celotno znanstvenih spoznanj in dognanj, tez in antitez, ki razlagajo pojave sociotehničnih sistemov, pojave, kako nastajajo (organizirajo), se razvijajo, kako se upravljajo, prilagajajo zunanjim in notranjim spremembam ter kako se likvidirajo.

2. Katere zahteve mora izpolnjevati teorija organizacije?

- a) Splošne zahteve dobre organizacijske teorije: nespornost, napovedljivost, uporabnosti, enostavnost in celovitost.
- b) Posebne ali normativne zahteve dobre organizacijske teorije pa se kažejo v sposobnosti, da mora teorija organizacije odgovoriti na 4 medsebojno povezana vprašanja (anatomsko – kaj določa organizacijo, psihološko – procesi na katerih temelji delovanje organizacije in kdo/na kak način jih opravlja, motivacijsko – bistvo človeške narave in kakšni ljudje v organizaciji ter omejitveno – narava organizacijsko-družbenih odnosov in je teorija družbe).

3. Kaj je predmet proučevanja teorije organizacije?

Predmeti proučevanja teorije organizacije so tisti, pri katerih je mogoče razviti teorijo. Ta teorija pa mora biti taka, da jo je mogoče uporabljati pri projektiranju, razvijanju in upravljanju organizacijskih sistemov. Teorije organizacije proučujejo sociotehnične sisteme.

4. Kaj želi raziskati, oblikovati in uporabljati teorija organizacije?

Raziskuje in oblikuje zakonitosti, metode, tehnike, načela in organizacijska sredstva za organiziranje, upravljanje in prilagajanje sociotehničnih sistemov vsem spremenjenim razmeram dela in poslovanja.

5. Katere so temeljne zakonitosti teorije organizacije?

So: vnos energije (sprejemajo prvine iz svojega okolja, se ne morejo same vzdrževati); transformacija energije (preoblikujejo sprejeto energijo, organizacija preosnuje to kar prejme od zuni); izid (dajejo zuni določene izdelke); sistemi kot cikli dogodkov (je dinamično, odgovori A-ja morajo povzročiti B-jeve reakcije tako, da bodo poznejši odgovori spodbujali A-ja k nadaljnjim odzivom); negativna entropija (sistem se mora upirati procesu razpadanja tako, da dobivajo iz okolja več energije kot je potrebno); sprejem informacij (ne samo energetskih virov ampak tudi informacijskih), negativno povratno delovanje (popravijo svoja odstopanja) in kodirni proces (naravo funkcij opredeljuje kodirni sistem, ki stalno obnavlja delovanje sistema, sistem lahko sprejme samo določen vložek); ravnotežno stanje (trdnost sistema vzdržuje vstop energije proti entropiji, ni nujno ravnotežje) in dinamična homeostazija (zaradi svojega upiranja entropiji rastejo, pri celovitejših sistemih kjer se pomnožujejo cikli); diferenciacija (široke organizacijske oblike zamenjujejo specializirane funkcije, vzrok je porast mehanizacije) ter doseganje končnega stanja glede na različne začetne mogočesti in poti (ekvifinalnost, vedno več regulacijskih mehanizmov zato se vloga tega načela počasi zmanjšuje).

6. Katere osnovne metode znanstvene organizacije poznate?

So: delitev dela, racionalizacija, standardizacija, tipizacija, unifikacija in diverzifikacija.

7. Katera organizacijska sredstva znanstvene organizacije poznate?

Za organizacijsko znanost je značilno predvsem predpisovanje načel za uspešno vodenje. Klasična teorija organizacije je razvila več kot 100 načel kot splošnih navodil, ki jih morajo upoštevati vse vodje na vseh vplivnih organizacijskih ravneh.

8. Naštejte nekaj pomembnejših načel znanstvene organizacije!

Po Fayolu so: delitev dela (tako, da bi proizvajali več z enakim naporom, bolj pokažejo sposobnosti posameznikov); oblast in odgovornost (razdeliti kot moč za doseganje poslušnosti v organizaciji, odgovornost je sankcija oblasti); disciplina (predstavlja ubogljivost za natančno in aktivno izpolnjevanje ukazov); enotnost ukazovanja (samo od enega nadrejenega); enotnost vodenja oz. usmerjanja (pogoj za enotnost vodenja, en nadrejeni – en program); podrejanje posameznih interesov splošnim interesom (cilji posameznikov podrejeni splošnim ciljem); nagrajevanje (plača v zadovoljstvo delavcu in delodajalcu,

odvisna od veliko stvari); centralizacija (delitev dela naj bi zbrala odločilne človeške zmogljivosti na enem mestu); hierarhija (od najbolj do najmanj odgovornega); red (med stvarmi in zaposlenimi – materialni in socialni red); pravičnost (spoštovanje pravil obnašanja za vse zaposlene); stabilnost osebja (stalna zaposlitev, večja uspešnost); iniciativnost (različni predlogi za izboljšanje poslovanja) in enotnost oz. strnjjenost osebja (homogenost zaposlenih).

Tri skupine: 1 – delitev dela, nalog; 2 – načela tradicionalne strukturne avtoritete; 3 – načela vodenja zaposlenih.

POJMOVANJA ORGANIZACIJE

1. *Organizacija ni enotno opredeljena. Kateri so za to razlogi?*

Z organizacijo in organiziranjem se ukvarjajo ljudje različnih poklicev, ki imajo svoje posebne prijeme. K zmedu prispevata tudi neustrezna opredelitev pojmov organizacije dela, organizacija podjetja in organizacija.

2. *Kako opredeljujejo organizacijo nekateri pripadniki strok?*

Tehnični profili kot dejavnost ali proces, psihologi in sociologi kot socialni kooperativni sistem ali razmerja med udeleženci organizacije, ekonomisti kot obliko organiziranosti...

3. *Kaj vam pomeni organizacija dela?*

Organizacija dela je nastajala in se razvijala sočasno z nastajanjem in razvojem dela.

Organizacijo dela lahko različno opredelimo. Opredelitev M. Novaka se glasi takole: "Organizacijo dela lahko opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, ki usklajuje vse dejavnike (materialne in osebne) proizvodnje, da bi se dosegali optimalni rezultati dela proizvajalcev."

Naloga organizacije dela kot zavestne človekove dejavnosti je usklajevanje vseh ustvarjalcev proizvodnega procesa. Ker so v stalnem gibanju, je zaradi tega treba njihovo nenehno usklajevanje, ki se kaže v najrazličnejših organizacijskih oblikah.

4. *Kako bi opredelili organizacijo podjetja?*

Organizacijski teoretiki pravijo, da je organizacija podjetja nastala z nastankom podjetja v kapitalističnem gospodarstvu. Organizacija podjetja se nanaša na celotno poslovanje, zaradi česar je organizacija dela samo temeljni del organizacije podjetja. Organizacija podjetja je po tem pojmovanju širši pojem kot organizacija dela, ker ne zajema samo usklajevanja proizvodnih ustvarjalcev v neposredni proizvodnji, temveč tudi v drugih organizacijskih enotah.

5. *Kaj so značilnosti mehanistične teorije organizacije?*

Organizacija kot nekaj, kar je podobno mehanizmu, ima popolne značilnosti stroja. Je depersonalizirani aparat, ki more delovati brez trenja, napak narejenih zaradi človeških slabosti, nad ljudmi. Pomanjkljivosti so, da se ne da tega izenačiti in jo postavljati neodvisno od ljudi in družbe.

6. *Kaj so značilnosti organske teorije organizacije?*

Pripadniki te teorije so primerjali organizacijo z živim organizmom. Oba imata svoj smoter, ki se členi na naloge, ki jih opravljajo njeni deli, ki so usklajeni. Še vedno prisotna ampak jo opuščajo. Dediščina v izrazih.

7. *Kako opredeljujejo organizacijo pripadniki teorije o medčloveških odnosih?*

Organizacija kot socialni kooperativni sistem odnosov ljudi v podjetju. V ZDA razširjeno do 1950, ko se je preoblikovala v teorijo o človeških virih.

8. *Kako opredeljujejo organizacijo pripadniki teorije o človeških virih?*

Organizacija kot sociotehnični sistem. Je značilno to za novejša pojmovanja.

9. *Kaj vam pomeni organizacija kot sistem?*

Organizacija je sistem snovnih in človeških sestavin in njihovih povezav – sistemska teorija.

10. *Kako razumete trditev, da je organizacija sestav razmerij med udeleženci organizacije?*

Organizacija je struktura medsebojnih razmerij med ljudmi (člani s tem nastale družbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje strukturi usklajenih ciljev delovanja skupine.

RAZVOJ ORGANIZACIJSKE ZNANOSTI

1. *V organizacijski literaturi je omenjenih več poskusov členitev skupnega razvoja znanstvene organizacije. Katere poskuse poznate in kaj so njihove značilnosti?*

- Reuter, med prvimi, dve obdobji:

□ posamično proučevanje organizacije do 1917, individualna in nepovezana proučevanja posameznih problemov vodenja delavnic, skupne organizacije, ekonomske človekovega dela in standardizacije
□ kooperativno proučevanje po 1917, povezovanje posameznih nastopov, združevanje organizacijskih problemov in njihovo skupno reševanje.

- Devinat, tri obdobja:

□ začetno, čas pred 1.SV in po njej, individualno proučevanje posebno Taylorjevih metod o intenziviranju človekovega dela in tehnične organizacije kot naravne posledice razvoja strojništva

□ prilagajanje že preiskušanih metod iz 1. in uporabe tega pri obnovi gospodarstva (vojna), proučevanje nekaterih človeških vidikov organizacije, še vedno ločeno proučevanje

□ usklajeno proučevanje organizacije in enotna razumevanja, Rata samostojna znanstvena disciplina, tudi praktična uporaba, društva se povezujejo v mednarodna društva.

- Kast in Rosenzweig, razvojni vidik, nove teorije sinteza prejšnjih nadzorov, tri:

□ tradicionalne nazore – znanstveno upravljanje, Teorija upravnega vodenja, Birokratski model, Ekonomska teorija in Javna uprava

□ Vedenjske in poslovne znanosti – Vedenjske so: pionirji teorije o medčloveških odnosih, drugi behavioristi predhodnega obdobja, pristaši demokratično participativnega pristopa, področje organizacijskega vedenja in organizacijskega razvoja, obvladovanje človeških sposobnosti in poudarek na produktivnosti in kakovosti delovnega življenja. – Poslovne kot poslovodne znanosti, operacijsko raziskovanje ali znanost o odločanju.

□ Sodobni nazori – splošna teorija sistemov, sistemski pristop v organizacijski teoriji in kontingenčna teorija organizacije.

- Scott, tri skupine glede na to kako obravnavajo organizacijo:

□ Organizacija kot racionalni sistem – znanstveno upravljanje, model birokratske organizacije, Simonova teorija upravnega obnašanja

□ Organizacija kot naravni sistem – E. Mayo in teorija o medčloveških odnosih, Selznickov institucionalizem, Parsonov model socialnih sistemov.

□ Organizacija kot odprti sistem – teorija sistemskega planiranja, kontigenčna teorija, teorija okolja in Weickov organizacijski model.

- Morgan, 8 metafor (način gledanja na pojave), organizacija je lahko več stvari hkrati:

□ organizacija kot stroj, organizmi, možgani, kultura, politični sistem, psihična kletka, neprestano spreminjanje in sredstvo dominacije.

- Nagel, 4 vrste, kronološko pojavljanje, merila temeljne usmerjenosti teorij

□ k tehniki usmerjene teorije, k delavcem usmerjene teorije, sistemsko usmerjene teorije, h kupcem usmerjene teorije

- Massie, novejša, dva temeljna pristopa:

□ tradicionalno klasično lotevanje, predpisovanje organizacijskih načel in obravnavanje samo formalnih vidikov organizacije

□ neoklasično lotevanje, priznava tradicionalno klasično ampak jo razširja in povezuje z ostalimi znanstvenimi disciplinami; tri usmeritve:

vodstveni proces in človeško-vedenjsko lotevanje – klasična načela kot podmene, da bi jih povezovali z izsledki znanstvenih disciplin;

primerjalno lotevanje – podobnosti med različnimi strukturami in ciljem, da bi se izoblikovala splošna veljavna načela;

izzivanje in odzivanje – kot večščino, ki preučuje sredstva s katerimi bi naredili delo zanimivo z dajanje večje samostojnosti nižjim ravnam

2. *Členjenje skupnega razvoja organizacijske znanosti temeljni na ustreznih sodilih. Na katerih sodilih temelji predlagalna členitev skupnega razvoja organizacijske znanosti?*

Izbira meril za členjenje skupnega razvoja znanstvene organizacije je povezana z vrsto težav, ker se različne usmeritve v znanstvenem proučevanju organizacij med seboj prepletajo.

Pri opredeljevanju razvojnih stopenj znanstvene organizacije moramo upoštevati zaporednost in vzporednost pri nastajanju usmeritev oz. šol pri znanstvenem proučevanju org. Obe merili sta enako pomembni

Temelji na: zaporednost nastajanja novih usmeritev pri proučevanju organizacije, vzporednost nastajanja usmeritev oziroma šol, razširitev področij proučevanja na psihosociološke vidike organizacije, nastajanje usmeritev v sodobni teoriji organizacije in nastajanje novih usmeritev v teoriji organizacije.

3. *Na podlagi izbranih meril je predlagana členitev skupnega razvoja organizacijske znanosti. Katere stopnje členitve skupnega razvoja organizacijske znanosti poznate?*

□ predhodno proučevanje organizacije

□ klasična teorija organizacije – klasična teorija organizacije v ZDA, klasična teorija organizacije v Evropi (upravna organizacija, Webrova in Michelsova proučevanja organizacije)

□ neoklasična teorija organizacije – vodstveni proces in človeško-vedenjsko lotevanje, teorija o medčloveških odnosih (primerjalno lotevanje, izzivanje in odzivanje)

□ moderna teorija organizacije – sistemsko lotevanje proučevanja organizacije, teorija o človeških virih, Evropski prispevki k teoriji organizacije

□ postmoderna teorija organizacije – teorija procesne organiziranosti, teorija učeče se organizacije, teorija kakovosti, teorija organizacijskega razvoja, teorija organizacijske odličnosti, sistem 20 ključev

PREDHODNA PROUČEVANJA ORGANIZACIJE

1. Kdaj je nastala organizacija dela?

Organizacija dela je spremljala že prve procese pridobivanja materialnih dobrin. Prve oblike organizacije dela so nastale takrat, ko je človek prišel do spoznanja, da bi zaradi večje smotrnosti opravil delo, ki presega njegove posamične sposobnosti.

2. Katera je temeljna metoda organizacije dela?

Temeljna metoda organizacije dela je delitev dela. Problem organizacije dela je nastal, ko je naloga bila tako velika, da je ni mogel opraviti samo en človek. Potrebno je bilo vključiti več ljudi in tako pridemo do delnih nalog za posameznika.

3. Katera področja organizacije dela so proučevali grški filozofi?

Ksenofon – delitev dela pri izdelavi obutve, negativne strani splošnega kmečkega gospodarstva in pozitivne strani specializiranega čevljarkega dela. Aristotel – v *Novum organum* v katerem postavlja tudi temeljne eksperimentalne metode. Platon – delitev dela na poljedelce in obrtnike, vojake in upravljalce, kjer vsak opravlja samo svoje delo za katero je najsposobnejši. Praktična uporaba delitve dela je bila organizirana proizvodnja obutve za grško vojsko po tekočem traku.

4. Katera področja organizacije dela so bila predvsem proučevana v predhodnih proučevanjih organizacije?

Pomembno mesto med predhodniki znanstvene org. dela zavzema Adam Smith. V svojih delih močno poudarja delitev dela in opisuje probleme manufakturne proizvodnje. S podobnimi problemi sta se ukvarjala tudi Say in Courcelle. Slednji je znan po svojem priročniku o poslovanju industrijskih, trgovskih in kmetijskih podjetij. Med poprejšnjimi proučevanji org. dela je treba tudi opozoriti na proučevanja K. Marxa. V svojem delu *Kapital* podrobno in obsežno analizira razne oblike in intenziteto dela od najstarejših časov, prek obrtniške in manufakturne pa do ind. proizvodnje. Toda ta proučevanja so povezana s stopnjo izkoriščanja delovne sile in problemom presežne vrednosti.

KLASIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE

1. Kaj so osnovne značilnosti in temeljne podmene klasične teorije organizacije?

Za to teorijo je značilno predpisovanje organizacijskih načel. Organizacijske klasike so zanimali le formalni vidiki organizacije. Temeljna podlaga načelom in sami teoriji so bile podmene, kot so: učinkovitost se meri samo s produktivnostjo, ljudje delujejo neracionalno, ljudje ne morejo delovati brez podrobnih navodil, ljudje težijo k zlorabljanju področij delovanja, ljudje želijo imeti točno opredeljene naloge in ne cenijo svobode pri delu, oblike dejavnosti je mogoče vnaprej točno predvideti, vodenje se nanaša predvsem na formalne vidike dejavnosti, ljudi je treba obravnavati na neosebni podlagi, delavci so spodbujeni z ekonomskimi motivi, ljudje čutijo odpor do dela, usklajenost dela načrtuje le organizacijski vrh, avtoriteta ima svoj vir v organizacijskem vrhu, ljudje se lažje priučijo enostavnih nalog, vodstvene funkcije imajo splošne značilnosti in se opravljajo po danem postopku.

2. Katera so temeljna načela znanstvenega vodenja?

Proučevanje časa z opremo in metodami, da se delo pravilno opravi; sistem funkcionalnih ali posebnih vodij in njihova superiornost nad enim nazadnjaškim vodjem; standardizacija vseh orodij in pripomočkov, prav tako tudi gibi delavca; obstaja planski oddelek ali pisarna za načrtovanje; načelo izjeme pri vodenju; uporaba računalnika; instruktorske kartice za delavce; opravljanje določene naloge in velike premije; diferencialne plače; sistem šifer; sistem odrejanja tokov proizvoda v delavnici; sodobni sistem odpisovanja

3. Opišite značilnosti funkcionalnega sistema vodenja!

Temelje funkcionalnega vodenja je razvil Taylor. Bistvo je da večje število specializiranih strokovnjakov neposredno vpliva na delovna mesta – načelo delitve dela. Vsako delo je treba razdeliti v faze: pripravo, izvršitev in kontrolo. Spoznal je da poraba energije ni racionalna in izdelal je nove metode dela – proučevati gibe pri delu, podrobno je razdelil delo, pripravo in kontrolo dela. Znanstveno vodenje/taylorizem je ostalo v proizvodnem obratu in cilj je da se vsak delavec zaposli na čim bolj kvalificiranem delovnem mestu v skladu s svojimi umskimi in fizičnimi sposobnostmi (prvo obdobje proučevanja). V drugem obdobju je preučeval racionalno izrabo delovnega časa. Najizrazitejša zunanja značilnost je v tem, da vsak delavec sprejema naloge in pomoč neposredno od osmih različnih vodij od katerih vsak opravlja posebno funkcijo:

□ planski oddelek: strokovnjak za vrstni red in potek dela (vsak izdelek najbolj gospodarno obdelan, izpisuje posebne listine in z njimi obvešča delavce o vrstnem redu stroja in delavca), strokovnjak za industrijsko kartico (izpolnjuje to kartico in odpravlja vse pomanjkljivosti), strokovnjak za delovni čas in stroške (registrira delovni čas in stroške, od delavcev dobiva poročila) in disciplinski starešina obrata (ustrezne disciplinske ukrepe).

□ obrat: vodja delovne skupine (pripravi celotno delo za vsakega delavca in njegov stroj in potrudi da to delo tudi opravijo hitro – jim pokaže), vodja za kontrolo dela (odgovoren za kakovost dela), vodja za hitrost izdelave (za vsako delo primerno orodje in da se obdelovanje začne in konča na pravem mestu z primerno hitrostjo in zmogljivostjo in primerno globino reza kot je napisano na instruktivni kartici) in vodja za vzdrževanje in popravilo opreme (nadzira če vsi primerno vzdržujejo svoje stroje).

Prva prednost je opravljanje majhnega števila opravil v najhitrejšem času (racionalnost) in druga prednost je podrobna delitev dela. Osnovna značilnost je da se odločitve in navodila ne prenašajo po hierarhični lestvici – vodilni strokovnjaki imajo neposreden vpliv nanje kar zmanjša pot odločanja. Pomanjkljivosti so: prepletanje vplivov vodilnih strokovnjakov, neracionalna izraba vodstvenih delovnih mest in enoličnost dela.

4. Kaj predpostavlja znanstveno vodenje za povečanje učinkovitosti dela?

Povečanje produktivnosti z dvema načini:

□ izboljšanje in izpopolnjevanje organizacije (delitev dela in odgovornosti med vodilnimi in delavci, uporaba znanstvenih metod, izbira strokovnosti in nadaljnja delitev dela, tesno in skladno sodelovanje)

□ povečanje intenzivnosti (proučevanja časa za izdelavo, zamenjava delovodij s strokovnjaki, tipizacija orodja, mehanizacija in zaščita dela, priprava in dajanja pisnih navodil, zadolževanje delavca z eno nalogo, uporaba tehničnega sistema klasifikacije, razčlenjevanje in vodenje kot poteka proces v proizvodnji, priprava pravih stroškovnih predračunov)

5. Katera načela znanstvenega vodenja in upravljanja poznate?

So kombinacije štirih velikih osnovnih načel: razvoj uporabne znanosti, znanstveni izbor delavca, znanstveno šolanje in razvoj delavcev, pristno prijateljsko sodelovanje med vodstvom in delavcem.

6. Navedite nekaj prispevkov k znanstvenemu vodenju Taylorjevih sodelavcev!

Gillebreth □ zmanjšal utrujenost pri zidarskih delih z prilagajanjem delovnih priprav delavcem in upošteval je psihološke okoliščine tudi izven dela. Ukvarjal s študijem gibov – terbling in izboljšanje dosegel: delavca osvobodil nepotrebnih gibov, uvedel enostavno opremo in učil jih je izvajanje gibov z obema rokama.

Ford □ izdelava traktorjev za poljedelstvo in proizvodnjo avtomobilov v serijah s tipizacijo in standardizacijo – fordizem. Značilnosti: podrobna delitev dela (samo na en gib delavca), uvajanje mehničnega tekočega traku, prilagajanje stroja delavcem, povezanost delavcev s tovarno (nagrade) in podrobna tehnična in statistična kontrola osebja. Sovjetska industrija...

Leffingwelt □ prvi proučeval metode za organizacijo pisarniškega dela – dal temelje

Hoover □ vzroke izgub v glavnih panogah v USA – najbolj krivi direktorji. Prvič zasledimo povezovanje delovnega časa, zmogljivosti, materiala...

Gantt □ načrtovanje in terminiranje dela – terminske karte

Emerson □ dopolnitev Taylorja – ugotovil pomanjkljivosti strokovnjakov (zmeda pri delavcih), ustvarjalec linijsko-štabnega sistema organizacije funkcije vodenja (piramida).

7. V čem vidite prednosti in v čem slabosti znanstvenega vodenja?

Prednosti: pospeševalo mehanizacijo in avtomatizacijo. Znanstveno vodenje upošteva človekovo sposobnost kot zgornjo mejo je to zelo pomembno pri načrtovanju novih strojev tako, da bo lahko uporabljal tudi noge in ne samo roke in da ne bo presegal njegovih fizioloških sposobnosti. Je tudi vplivalo na rast proizvodnosti – terblingi so zmanjšali čas in povečali storilnost posameznega delavca. Postavili so nekaj tež o utrujenosti...

Pomanjkljivosti: za povprečno normo je upošteval učinek najboljšega in najmočnejšega delavca in zato so se delavci upirali metodam zaradi zdravju škodljive intenzitete dela. Osnovna pomanjkljivost je, da se ni dotaknilo vprašanja človekovega miselnega procesa pri reševanju problemov kar je bistvena sestavina vodenja. Utrujenost tudi se ne more smatrat kot nekaj kar se vedno na isti način pojavi. Delavec se upira tudi zaradi plač – odvisne glede povpraševanja...

8. Kaj vam pomeni fayolizem?

Skupnost metod Fayola in Carliosa se imenuje fayolizem.

9. Kaj so temeljna spoznanja fayolizma?

Fayolizem je obravnavanje podjetij predvsem s formalnih vidikov. Imenuje se po Fayolu, ki je prvi začel sistematično proučevati organizacijo dela v Evropi. Opisoval je načela splošnega pomena in proučeval organizacijske probleme od 'zgoraj'. Oblikoval je tudi načelo enotnosti ukazovanja.

10. Naštejte funkcije Fayolove členitve skupnega poslovanja, prvine in načela vodenja!

Je bil prvi, ki je razčlenil skupno poslovanje podjetja in poslovne funkcije.

□ Tehnična funkcija – poudarjanje te funkcije Fayolu ni všeč, funkcije so si enakovredne.

□ Komercialna funkcija – trgovska spretnost, pronicljivost, poznavanje tržišča in konkurence

□ Finančna funkcija – glavna naloga je zagotavljanje sredstev

□ Varnostna funkcija – varuje premoženje in osebje, preprečuje štrajko in atentate, pes čuvar v podjetju

□ Računovodska – mora dati točne podatke o stanju v podjetju

□Upravna – najpomembnejša, zagotavlja nemoteno delovanje vseh drugih, pripravlja splošen program zato, da poveže vse ostale funkcije med sabo. Predvidevanje (načrtovanje, pomeni preučiti prihodnost in glede na to pripraviti program dela); organiziranje (omogočiti materialne in socialne mogočesti); ukazovanje (tako, da vse osebe opravlja naloge); usklajevanje (medsebojno povezati vsa opravila in jih poenotiti) in nadzorovanje (skrbeti, da se vse izvaja po sprejetih načrtih). Ukazovanje je vključil, ker največji del ukazovanja je del načel administracije.

Prvine in načela vodenja so delitev dela, avtoriteta, disciplina, enotnost ukazovanja, enotnost vodenja, prodrejanje posameznih interesov splošnim interesom, nagrajevanje, centralizacija, hierarhija, red, pravičnosti, stalnost osebja, iniciativnost in enotnost osebja.

11. Naštejte nekaj prispevkov drugih pristašev fayolizma!

FRANCIJA

Le Chatelier – mora znanstvena organizacija dela dati industriji več kot je bilo vanjo vloženo. Znanstvene metode sestojijo iz verovanj v determinizem in uporabe zakonitosti; uporabe načela delitve dela; izbire cilja; načrta pred akcijo; priprave dela; opravljanje dela in nujnost kontrole rezultatov dela.

Lahy – prvič praktično uporabljati psihotehniko za pilote

Amara – fiziološka energija pri različnih delih, prišel do pomembnih rezultatov.

NEMČIJA

Wundt – laboratorij za eksperimentalne metode psihologije.

Munsterberg – javno predaval o potrebi vključevanja psihologije v industrijo

RUSIJA Pavlov – pogojni refleksi in vpliv ritma na uspešnost dela.

ANGLIJA

Sheldon – temeljna prodročja dejavnosti v podjetju (organizacijo kot funkcijo v industriji, vodenje kot funkcijo v podjetju in organizacijo kot kombinirani proces). Obravnaval odnos vodenja podjetja do družbene skupnosti in vodstvene socialne odgovornosti. Najpomembnejše sile zunaj organizacije so: dejavnost oblasti, obnašanje javnosti, izobraževanje, zunanja trgovina in finance. Njegova načela so: politika mora služiti blaginji skupnosti, vodstvo mora razlagati najvišje moralne sankcije skupnosti kot celote in mora inicirati moralne standarde o socialni pravici.

Urwick – svetovalno delo v organizaciji angleške vojske, preučeval načela drugih klasikov in jih povezoval in prednosti njihove pravilne uporabe v praksi.

POLJSKA Adiamecki – med prvimi objavil taylorjeva dela v poljščini

ITALIJA Gameli – psihotehnične metode pri izbiri letalcev

ZDA

Mooney in Reiley – za uspešno vodenje štiri načela: koordinacijsko načelo, načelo hierarhije, načelo funkcionalnosti in načelo stabilnosti.

Davis – cilji podjetja: cilji primarne dejavnosti (ekonomske vrednosti ki jih podjetje dosega), cilji stranske dejavnosti (socialni in osebni cilji posameznikov) in sekundarni cilji (tiste vrednosti, ki jih podjetje potrebuje za doseganje primarnih ciljev). Načela: načelo participacije, združevanja stališč, fiksne odgovornosti in pristojnosti, zakon funkcionalne rasti, enake stimulativne vrednosti, večkratnih hipotez, neodvisnosti strokovnih služb, zakon razmer.

Martindella – uspešnost vodenja in razvil posebne postopke za ocenjevanje uspešnosti.

Follett – človeška stran organizacije podjetja. Uspešno vodenje načela: koordinacija z neposrednim stikom odgovornih in prizadetih ljudi, koordinacija v poprejšnjih fazah, koordinacija kot povratni odnos vseh dejavnikov v danih razmerah in koordinacija kot stalen proces.

12. Katere metode za reševanje nasprotij poznate in kaj so njihove značilnosti?

Dominacija (pogosta, daljše neučinkovita), kompromis (pogost, obe strani nekaj izgubita) in integracija (najboljša, integriramo želje prizadetih in ustvarimo novo celoto).

13. Katere avtoritete je opredelil Weber in kaj so njihove značilnosti?

Opredelil je zakonito avtoriteto (temelji na normativnih pravilih in pravici avtoritete, da ukazuje na podlagi teh pravil, je birokratska avtoriteta), tradicionalno avtoriteto (temelji na prepričanju o vrednosti starih tradicij in zakonitosti položaja za izvajanje avtoritete) in karizmatično avtoriteto (temelji na privrženosti posebnim lastnostim posameznika, ki mu omogočajo izvajanje avtoritete na podlagi normativnih pravil ali osebnega priznanja).

14. Na katerih načelih temelji birokratski model organizacije?

Na stalni organiziranosti upravnih funkcij, utemeljenih s pravili; na razmejenih področjih pristojnosti in odgovornosti; na razmejenih področjih odgovornosti za izvrševanje funkcij (označuje sistematične delitve dela); na zagotavljanju pomena prisile in njene uporabe; na jasni opredelitvi pomena prisile in njene uporabe; idealni tip birokratske organizacije je zgrajen na načelu hierarhije; pravila s katerimi je urejeno poslovanje administracije so večinoma tehnična; v racionalnem tipu birokratske organizacije morajo biti

člani upravnih služb popolnoma ločeni od lastništva sredstev za proizvodnjo.; napredovanje po hierarhični lestvici temelji na senioriteti ali uspehih; upravni akti, odločitve in pravila se izdajajo v pisni obliki.

15. *Kje in pod kakšnimi pogoji se še uporablja birokratska organizacija?*

Ker birokracija ne dopušča da bi posameznik rastel in se razvijal ter da bi bilo okolje dinamično se birokratska organizacija uporablja pri množični proizvodnji, ker je za njo značilna standardizacija vseh postopkov. Vse je vnaprej določeno. To je pri sodobno organizirani rafineriji, velikem delu kemične industrije, farmacevtski industriji, kjer imajo točno določeno in predvideno delovanje po natančnih navodilih, ki se spreminjajo samo, ko pride do večjega tehnološkega izuma.

16. *Kaj razumete pod pojmom oligarhična organizacija?*

To je organizacija, ki jo vodi majhno število ljudi, ki skrbijo samo za svoje interese. Michels pravi, da je oligarhično vodenje potreba vsake množične organizacije, ki nastaja zaradi naraščanja organizacij, hitrega in učinkovitega odločanja, težavnosti komuniciranja z velikim številom ljudi, naraščanja celovitosti dela, potrebnega znanja in sposobnosti vodij. Osnovni razlog za oligarhijo je v tehnični nujnosti vodenja, ki povzroča deferenciacijo funkcij. Oligarhija slej ko prej zamenja demokracijo zaradi nesposobnosti demokratičnih množic.

NEOKLASIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE

1. *Kaj je osnovna značilnost neoklasične organizacijske teorije?*

Neoklasična organizacijska teorija upošteva v svojih preučevanjih načela in predloge klasične organizacije in jo razširjajo in povezujejo z drugimi znanstvenimi disciplinami. Je kompromis med tradicionalno teorijo in izkustvenimi raziskavami, ki so temeljile na vedenjskih znanostih.

2. *Katere usmeritve oz. neoklasične teorije razlikujete?*

Usmeritve: vodstveni proces in človeško vedenjska metoda; teorija o medčloveških odnosih; primerjalna metoda ter izzivanje in odzivanje.

3. *Katera so področja proučevanja vodstvenega procesa in človeško vedenjske metode?*

Newman; sta bila grajena na osnovah tradicionalne klasične organizacijske teorije, toda obravnavala sta človeka kot spremenljivko, ne pa kot dano dejstvo v organizaciji. Področja proučevanja so: participacija, komuniciranje, motiviranje, morala, vloga in položaj ljudi v organizacijski hierarhiji, razumevanje in medsebojno delovanje...

4. *Kaj so vzroki za nastanek teorije o medčloveških odnosih?*

Vzroki so pospešeni razvoj industrijske proizvodnje; naraščanje števila izobraženih ljudi v podjetjih; strogi, predpisani in neosebni odnosi med ljudmi; neučinkovitost formalnih struktur organiziranosti in številna ozka organizacijska načela.

5. *Katera področja poučuje teorija o medčloveških odnosih!*

Proučuje motivacijo, participacijo, komuniciranje, neformalne delovne skupine, moralo, vlogo in položaj, vodenje, odnose do sprememb v organizaciji...Osnovni cilj je ponovno osrečiti delavca.

6. *Opišite potek in rezultate hawthornskega eksperimenta!*

Je močno vplival na razvoj 'human relations'. Prvi poskusi so se nanašali na učinek razsvetljave na storilnost v večjem številu proizvodnih oddelkov, v katerih so bile večinoma zaposlene ženske. Spreminjali so jakost svetlobe vendar so ugotovili, da se je storilnost neenakomerno spreminjala. Nato so naredili kontrolno skupino in poskusno skupino in ugotovili, da je pri obeh rasla storilnost. Ugotovili so, da fizična značilnost delovnega okolja ni imela predvidenega vpliva na storilnost delavcev. Drugi poskusi (Mayo) so bili koliko dolžina odmora, dolžina delovnega dne,... vpliva na storilnost v 13 obdobjih. V poseben prostor so postavili stalnega opazovalca, ki je vzdrževal prijateljski odnos med delavkami (5 so sestavljale, 1 je pripravljala). Storilnost je naraščala in bilo je nekaj v poskusih, ki je bilo pomembnejše od spremenljivk. Vzroki za ugodnejše odnose je treba iskati v spremembi vodstvenega stila, drugačni kontroli dela, v skupinskem opravljanju dela in višji morali delavk – sprememba neformalne organizacije. Prvine neformalne organiziranosti: spontani in nenačrtni razvoj trdnih odnosov, nenačrtni razvoj norm sprejemljivega vedenja delavk in spoštovanje in razvijanje ustavljenih standardov s strani vodje in članic. Sadovi hawthornskih proučevanje so ugotovitve, ki se nanašajo na odnose med delavci, odnose med delavci in vodji in na metode za sistematično zbiranje podatkov o organizacijskem vedenju. Pomanjkljivosti – še vedno delavci, ki si želijo boljših delovnih okoliščin in večjega vpliva na najvišje vodilne, ki nikakor nočejo izpustiti iz rok pridobljenega vpliva.

7. *V čem vidite uporabnost spoznanj teorije o medčloveških odnosih v današnjih razmerah dela in poslovanj organizacij?*

Prvi so pokazali pomembnost dobrih medčloveških odnosov v organizaciji. Preveč so poenostavili, ker ima še veliko vlogo okolje, ki vpliva na celotno delovanje. Izpustili so pomembna dejstva kot so moč/vpliv posameznika ali skupine na okolje. Uporabimo lahko samo izsledke, ki se nanašajo na učenje vodenja –

metode, trening vodenja, ki so jih obiskali nadrejeni. Osvetili so, da se človek ne obnaša kot stroj, da je organizacija družben sestav...

8. *Kaj so področja proučevanja primerjalne metode in kaj so njene bistvene ugotovitve?*

Teoretiki preučujejo podobnost med različnimi organizacijami in njenimi organizacijskimi strukturami. Najboljši zgled: Dale, ki je želel uskladiti organizacijska načela in načela klasične organizacijske teorije s spremembami v praksi; opozarjal na socialno odgovornost vodij in potrebo po poklicnih vodjih. Scott in Lynton sta preučevala vodstvene probleme rudnika in pletilnic nogavic – problemi organiziranja, komuniciranja, nadzorovanja in prilagajanja.

9. *Kaj so cilji teorije izzivanja in odzivanja. Opišite značilnosti in uporabo zasnove ciljnega vodenja!*

Ta posebna zvrst neoklasične smeri je pragmatška metoda. Priznavajo klasična načela, vendar se obračajo na vprašanja s katerimi se srečujejo vodje v praksi. Drucker je menil, da je vodenje podjetja izravnavanje različnih potreb in ciljev. Vodenje ne more biti nikoli znanost ali poklic, je večšina. Opredeljuje vodenje kot organ z več cilji: vodenje podjetja kot celote, vodenje vodij in vodenje delavcev in dela. Domnevali so, da ljudje želijo delati in da delajo bolje če niso nadzorovani, da upoštevanje človeka in samostojnost ljudi povzroča inovacije ter da se potencialni vodstveni talenti sprostito, če so izzvani.

Ciljno vodenje: proces v katerem nadrejeni in podrejeni vodje združeno postavljajo svoje skupne cilje, opredeljujejo glavna področja odgovornosti vsakega posameznika glede na njegove pričakovane dosežke in uporabljajo ta merila kot smernice za delovanje organizacijskih enot in ocenjevanje prispevkov vsakega njenega člana. Prednosti: zagotavlja merjenje dejanskih dosežkov posameznih vodij in strokovnega kadra; povečuje mogočest za usklajeni napor in timsko delo (z opredelitvijo splošnih ciljev podjetja in posameznikov); zagotavlja rešitve ključnih problemov z opredeljevanjem glavnih področij odgovornosti in vzdrževanje zvez med razdeljenimi odgovornostmi; k doseganju želenih rezultatov za podjetje in posameznika; izključuje ocenjevanje ljudi na podlagi osebnih lastnosti in da bi jih spremenili; vsakega vodjo vključimo v verigo nadzora; pravično nagrajevanje; opredelitev potencialnih kandidatov za bodoče vodje.

10. *Kako si zamišljate uporabo ciljnega vodenja v svoji ali zamišljeni organizaciji?*

Bi načrtovala delovne cilje..

MODERNA TEORIJA ORGANIZACIJE

1. *Organizacijsko teorijo, ki je bila razvita po drugi svetovni vojni in vse do sredine 80. let, označujemo kot moderno teorijo organizacij. Katere glavne usmeritve razlikujete pri moderni teoriji organizacije?*

Diferenciacija njenega razvoja in vpliv na njo so imele druge znanstvene discipline: matematika, kibernetika in vedenjske znanosti. Dve usmeritvi: sistemska teorija in teorija o človeških virih.

2. *Kako bi opredelili sistemska metodo?*

Sistemska metoda – če razmišljamo o skrajnih vrednostih pojava pri njegovem delovanju. Nanaša se na proučevanje sestavin sistemov v mnogosmerni povezanosti vzrokov in posledic pri delovanju sistema. Zasnovana na povratni in vnaprejšni informaciji.

3. *Kako bi opredelili sistem?*

Je sestav medsebojno odvisnih in povezanih delov, ki sestavljajo njegovo strukturo. Večji poudarek povezavam med deli in njihovim soodvisnostim.

4. *Kaj je značilno za vse sisteme?*

Da so sestavki določenih prvin, da so ti sestavki usklajeni z določenimi prirodnimi zakonitostmi ter da so taki sestavki nastali po vnaprej določenih načelih in merilih.

5. *Katere vrste sistemov poznate?*

Po Kukolecu poznamo prirodne sisteme (ali naravni; so mrtvo in živo okolje človeka in njegovega življenja), tehnične sisteme (so stvaritve človeške ustvarjalnosti in temeljijo na izrabi prirodnih prvin; tehničarstvo) in organizacijske sisteme (ustvarili ljudje tako, da so organizirali prirodne in tehnične sisteme).

Glede na odnos do okolja poznamo zaprte (neodvisni od okolja v katerem delujejo, se lahko predvidi obnašanje, prirodni in tehnični sistemi) in odprte sisteme (spreminjajo pod vplivom okolja, nepredvidljivi, organizacijski; družbeni sistemi – omejevanje spremenljivosti ravnanja: s pritiskom, s skupnimi vrednotami in pričakovanji ter z obveznimi pravili).

6. *Katere organizacijske sisteme poznate?*

So: Moralni – da bi se dosegel nek moralni cilj (tisti, ki vzpostavljajo odnose med ljudmi), instrumentalni – pridobitve človeštva, ki so sredstvo za nadaljnje človekovo ustvarjanje (filozofska, umetniška dela...) ter materialni – ustvarjeni za uresničevanje materialnih ciljev (ekonomski sistemi).

7. *Kaj so socialni in psihološki temelji družbenih sistemov?*

So: vloge (standardizirani vzorci obnašanja, ki jih zahtevamo od določene osebe), norme (pričakovanja, izražena v obliki zahtev glede na obnašanje nosilca posamezne naloge) in vrednote (ideološka posplošenja, ki dajo zahtevnemu obnašanju tudi ideološko moralno opravičilo).

8. Kako bi opredelili kibernetiki sistem?

Vložek – predelava – izložek in ciklično dogajanje nas navajata na pojmovanje organizacije kot kibernetičnega modela kot sistema za predelovanje informacij. Tudi človek je sistem za predelavo informacij. Človekovo ravnanje je odvisno od njegovega notranjega stanja (preteklost, spomin je aktivni in pasivni) in okolja (aktivni del in pasivni del).

9. Kaj razumete s kibernetizacijo organizacijskih sistemov?

Je preurejanje informacij v neki novi sestav z dodajanjem sestavin, ki jih ima organizem na zalogi. Proces oblikovanja informacije v signale je kodiranje. Informacija lahko potuje od oddajnika do namembnika preko komunikacijskih sredstev. Sprejemanje, predelovanje, oddajanje in prenašanje info proučuje vrsta znanstvenih disciplin: tehnične vede (elektronika, konstruiranje vseh teh sredstev... tehnološki proces), kibernetika (obvladovanje informacijskega procesa, kibernetizacija celotnega procesa) in kibernetika samega kibernetiziranega info sistema. Sodobnost organiziranosti za komuniciranje je odvisna tudi od specializacije opravil v zvezi s komuniciranjem, zato imamo v organizacijah: enote za prenašanje informacij, enote za beleženje in pripravljane informacij, enote za zbiranje podatkov, enote, ki so specializirane za pridobivanje tehnični temeljev za odločitve, enote, ki se specializirane za tolmačenje politike in temeljnih ciljev organizacije in enote, ki shranjujejo informacije.

10. Organizacijski sistemi se ne upravljajo samodejno. Kako upravljamo organizacijske sisteme?

Vsaka organizacija je sestavljena iz izvajalnega in upravljalnega podsistema. Upravljalni podsistemi so: v organizacijskih sistemih, v bioloških sistemih in v tehničnih sistemih. Organizacijski sistemi se ne morejo uravnati samodejno in se morajo zavestno organizirati. Funkcija upravljanja daje izvršilnim sistemom potrebne impulze, ki preprečujejo odstopanja sistemov in usmerjajo njihovo obnašanje k določenim ciljem. Sisteme uravnavamo s pomočjo vnaprejšnjih in povratnih informacij.

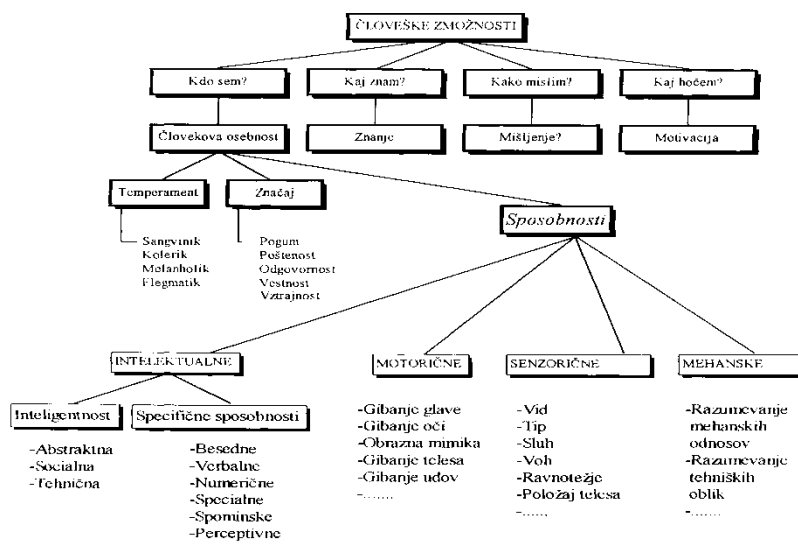
11. Kaj razumete s strukturalnim funkcionalizmom?

Je smer v proučevanju družbe in organizacij kot njenih podsistemov z vidika systemske teorije tako, da jih pojmuje kot samostojna realna bitja, ki imajo svoje potrebe, svojo voljo in kot take tudi samostojno delujejo. Temeljno vprašanje je kako se lahko družba obdrži pri življenju ob spremembah ljudi in okolja – samo s procesom prilagajanja. Temeljna vprašanja glede odprtosti sistemov so: vprašanje meja sistema, vprašanje odnosov med sistemom in njegovimi deli ter vprašanje odnosov med različnimi sistemi. Prispevek je, da je pritegnil pozornost na medsebojno povezanost okolja in organizacije in povezanost sistema z njegovimi podsistemi.

Slabe strani so, da usmerja pozornost bolj k posledicam kot pa k stvarnim vzrokom, slabše za nižje delavce.

12. Kdaj in zakaj je nastala teorija o človeških virih?

Nastala je okoli 1960 zaradi kritik teorije o medčloveških odnosih in kakovostnih sprememb, ki so jih te kritike prinesle. Ta teorija obravnava organizacijo kot sociotehnični sistem v katerem so najpomembnejše človeške prvine. Osrednji problemi proučevanja o človeških virih so človeški vidiki organizacije. Osnovna podlaga teorije je teorija motivacije. Teorija izhaja iz spoznanja, da sta človek in njegove zmožnosti sestavini vsakega dogajanja (psihične, fizične, fiziološke, sposobnosti, znanje in motivacija).



13. Katere modele ravnanja z ljudmi poznate in kaj so njihove značilnosti?

Administrativni – vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o zaposlenih. Je bolj pasivno, kadrovske službe.

Legalni – ravnanje ljudi je zakonsko določeno, gre za opredeljevanje odnosa med delojemalcem in delodajalcem in je omejeno – delovnoppravna zakonodaja.

Finančni – najti človeške vire, ki najmanj stanejo. So dodatki: zavarovanja...

Vodstveni – v prvi smeri bi mogli razumeti probleme dela in storilnosti in svetovali vodjem kako naj rešujejo človeške probleme; v drugi smeri pa se morajo izobraževati in pridobiti znanje za delo z ljudmi.

Humanistični – razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo, naloga je, da načrtujejo kariere, senzitivne treninge, ukvarjajo z kakovostjo dela in prostega časa...

Vedenjskospoznavni – tisi, ki se želijo ukvarjati s človeškimi viri morajo vključiti in izrabiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi.

14. *Katera so temeljna področja proučevanja teorije o človeških virih?*

Preučuje: vodstveno filozofijo, vodstveno obnašanje, motivacijske sile, komunikacijski proces, vzajemno delovanje, sprejemanje odločitev, oblikovanje ciljev, oblikovanje delovnih skupin, kontrolni proces ter izvrševanje in usposabljanje.

15. *Kaj razumete z vodstveno filozofijo?*

Je pomembna spremenljivka teorije o človeških virih. Je odnos vodje na katerikoli ravni do ciljev ter ljudi, ki te cilje uresničujejo. Za uresničevanje ciljev lahko uporabimo prisilo in motivacijo. Teoretični podlagi sta McGregorjevi:

Teorija X – klasični vidiki usmerjanja in kontrole: povprečen človek čuti odpor do dela in se mu hoče izogniti, zaradi tega mora vodstvo ljudi prisiljevati, nadzorovati, usmerjati in jim groziti s kaznijo. Tudi nagrade ne zadostujejo (ljudje hočejo vedno več). Človek se raje pusti usmerjati, izogibati odgovornosti in ima malo ambicij. ... (je toga in omejena)

Teorija Y – integracija individualnih ciljev s cilji organizacije: delo lahko postane vir zadovoljstva in ljudje ga sami nadzirajo in usmerjajo. Nagrade so pomembne, človek celo sam išče odgovornost, ima visoko stopnjo domiselnosti in ustvarjalnosti. ... (dinamična, usmerjena k raziskovanju, potreba po usposabljanju ljudi)

Teorija Z – realno obravnavanje človeka v organizaciji: človek ima voljo, nagnjen k dobremu in slabemu, razmere spodbujajo človeka, razum spodbuja človeka, medsebojna odvisnost je edini način medsebojnega delovanja, medsebojno delovanje je pomembna družbena enota ter stvarnost je najboljši opis za človekovo gledanje na sočloveka.

16. *Katere modele oziroma sisteme vodstvenega obnašanja poznate in kaj je njihov namen?*

Je ključna spremenljivka za organizacijsko učinkovitost. Obnašanje vodij je odvisno predvsem od njihove vodstvene filozofije. Glede na vodstveno filozofijo poznamo vodje: k nalogam usmerjeni in k človeku usmerjeni.

Vodstvena mreža – Blake in Mouton, z njo ugotavljamo profile vodstvenega obnašanja na vseh ravneh. Omogoča, da se vodje izogibajo dilemam in pa tudi opozarja na koristi združene rabe več različnih mogočesti. Značilnosti so skrb za cilje oz. proizvodnjo, skrb za ljudi in organizacijska hierarhija. Predstavljamo si jo z devetstopenjsko skalo, kjer je mogoče razviti 81 sklopov o uporabi vodstvene hierarhije.

Reddinova teorija 3-D – temeljni stili: strnjeni (integrated; združuje usmerjenost k nalogam in ljudem, rad razpravlja o ciljnih delovne skupine, timsko delo, združiti potrebe ljudi in organizacije, večje napake jim vzbudi občutek izgube samospoštovanja, delo je vodenje drugih ljudi, ki morajo med seboj sodelovati), prizadevni (dedicated; gospodovalen do drugih, daje ustna navodila, dejaven, ocenjuje, zapoveduje, spore s pritiskom, pomen nagrajevanju, boji da bi izgubil vpliv, proizvodnja in prodaja), zavzeti (related; odprt, organizacija kot socialen sistem, spodbuja druge, komunicira, spore ublaži, mnogo stika z drugimi, kaznuje tako da se ne zanima več, ceni ljudi in podcenjuje organizacijo, primeren za vodenje strokovnih delavcev pri razvojno-raziskovalnem delu in malo oblasti) in zadržani (separated; ni komunikativen, zadržan, upošteva pravila in tradicijo, sporom izogiba, spretnosti niso pomembne, kaznuje tako da odvzame pristojnosti, primeren za administrativne, računovodske in konstruktivne naloge). Učinkovitejši vodstveni stili so: birokratski (pravila in postopki, trden in zanesljiv, natančen, vljuden; zadržani), razvijalski (spodbuja druge, zna poslušati, razume druge; zavzeti), dobrohotni (delven in odločen da izpolnjuje svoje obveznosti; prizadevni), izvrševalski (timsko delo pri odločanju, spodbuja; integrated). Manj učinkoviti so: dezerterški (ne prizadeva da bi dosegel boljše rezultate, izogiba obveznostim, ni ustvarjalen, ozkosrčen, ovira; zadržani), misionarski (ljubezniv, pasiven, ne daje navodil; zavzeti), avtokratski (kritičen, odloča o vsem, ne posvetuje, se ga bojijo; prizadevni), kompromisarski (mehak, omahljiv, neodločne kompromisne odločitve, dvoličen; združevalni).

17. *V čem vidite vlogo in pomen motivacije za delo?*

Motiviranje je pomembna vodstvena dejavnost v vsaki organizaciji, s katero usmerjamo delovanje izvršilnega podsistema v četverni povezanosti: načrtovanje, motiviranje, organiziranje in usklajevanje. Motiviranje pomeni usklajevanje interesov posameznikov z interesi organizacije. Človekove aspiracije so skupek človekovih želja za daljša obdobja.

18. Katere motivacijske teorije poznate? Opišite eno!

Motivacijske teorije so procesne (teorija spodbujanja, pričakovanja in teorija pravičnosti) ter vsebinske teorije (Maslowa, Herzbergova in Dawnsova teorija, teorija EGR in teorija značilnosti dela).

--teorije usmerjene na potrebe

Maslowa – Hierarhija potreb (od spodi navzgor in korak za korakom): fiziološke potrebe (temeljne, dokler niso zadovoljene nima drugih, hrana), potrebe po varnosti (osebno, čustveno, fizično in ekonomsko varnost), socialne potrebe (potrebe po pripadnosti, ljubezen), potrebe po spoštovanju (odgovornost, dosežki, priznavanju okolice/družbe in kontra) in potrebe po samouresničevanju (želje po ustvarjalnosti, zadovoljstvo ob delu).

ERG - lahko več motivira več potreb hkrati pravi Alderfer. So: potrebe po obstoju (eksistenčne, po duševni in telesni varnosti), potrebe po pripadnosti (po varnosti, socialne potrebe ter potrebe po samospoštovanju) ter potrebe po osebnem razvoju (ustvarjalnost, razvoj in produktivno delo).

McClellandova teorija – potrebe po dosežkih (delo, ki je zanj izziv, povratna informacija), potreba po sodelovanju (vzdrževanje dobrih odnosov z drugimi) ter potreba po moči (po uveljavljanju čustvene in vedenjske kontrole).

--motivacije usmerjene na cilje

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija/obogatitev dela – delil potrebe na tiste, ki izvirajo neposredno iz okolja in tiste, ki izvirajo neposredno iz dela. Motivacijski dejavniki so: higieniki (povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni a ne povzročajo zadovoljstva če so prisotni. So: nadzor, odnos delavcev do vodje, plačo, delovne razmere, status, politiko organizacije, varnost pri delu, odnos do sodelavcev...) in motivatorji (povzročajo zadovoljstvo in se nanašajo na vsebino dela, če jih ni pa ne povzročajo nezadovoljstva. So: delovni dosežki, odgovornost, priznanje, uspeh, zanimivo delo...). Za povečanje zadovoljstva: kombiniranje nalog, ustvariti dobre delovne enote, ki sestavljajo celoto nalog, delo je treba razširiti vertikalno tako da zaposleni o delu sami odločajo.

Teorija cilja – Latham in Locke: jasno postavljen cilj bo imel boljši vpliv na izboljšanje storilnosti, težko uresničljivi cilji vodijo do boljših rezultatov, poseben in neobičajen cilj lahko samo poveča napor v delo, povratne informacije še bolj spodbudijo. Lažje uresničuje cilje, ki si jih postavi sam, pretežkim se izogiba.

Teorija enakosti – teorija družbenih primerjav (sebe za primerjavo z drugimi). Nagrajevanje del: slabše kot drugi (za enakost: oviral delovni proces, zmanjševal intenziteto dela, zahteval pravičnejše plačilo, predčasno prekinil delo, prepričeval ostale da si manj prizadevajo), enako, boljše. Lahko se uničijo dosežki drugih zato sestanki, iste nagrade...

Teorija pričakovanja – Vroom: kako oseba sprejema razmerja med trudom, uspešnostjo in nagrado. Glavni dejavniki: valenca (stvar..., ki nekoga privlači, privlačnost cilja, pozitivna/negativna), instrumentalnost (povezava med dvema ciljema, neki cilj zato da lahko drugega) in pričakovanje (zaznavanje svojih zmožnosti za delovanje in obnašanje). Bi mogli dajati nagradi, ki jih oni smatrajo za pozitivne in primerno delo za izpolnitev ciljev.

Leavittova teorija – kaj se dogaja s posameznikom: potreba (sproži dogajanje in je stanje pomanjkanja), napetost (potrebo spreminja in jo usmerja k cilju), cilj (objekt, pojav, ki potrebo zadovolji), aktivnost (dejavnost ki jo prineseta potreba in napetost) in olajšanje (ki ga je povzročilo doseganje cilja).

--teorija usmerjena na delovanje

Krog: dražljaj (določena situacija), ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Nato temu sledi posledica (nagrada ali kazen) in nato vedenje v prihodnje. Pozitivno okrepljeno, če ima ugodne posledice, čene lih kontra.

--druge teorije motivacije

So: teorija značilnosti dela, teorija spodbujanja, teorija pravičnosti, Frommova teorija, Hackman – Oldhamov model obogatitve dela in ekonomska motivacija.

19. Opišite vlogo in pomen ekonomske motivacije!

Izhodišče je, da človek dela zato da bi zaslužil, denar je energija ki spodbudi človeka da opravi neko dejavnost in je spodbudna dokler je dinamična. Bolj kot je zaposlenim z zaslužkom zagotovljeno normalno življenje bolj se pojavljajo tudi ostali motivacijski dejavniki. Plača je sestavljena iz osnovne plače (pogodba o zaposlitvi, količniki), dodatki za posebne obremenitve, ugodnosti, drugi osebni prejemki, nagrade za uspešnost, povračila stroškov in drugi dodatki (plačilo za individualne uspešnosti, bonusi, nagrade za storilnost, plačilo za izobrazbo, plačilo za osebni razvoj, nadure...).

20. Teorija o človeških virih razvija in uporablja timsko organiziranost. Kje so vzroki za uveljavljanje timske oblike dela?

Temeljna razlikovalna značilnost sodobne organiziranosti je njena timska zasnova. Ker je sodobna organizacija timska organizacija je ena temeljnih zahtev za njeno učinkovitost, da so delovne skupine pravilno osnovane, kar se nanaša na medsebojne odnose, ki so podpirajoči se, vzajemni, solidarni. Pri takih skupinah so cilji posameznikov isti kot cilji organizacije. Glavni namen izobraževalnih metod za oblikovanje timskega dela je, da posamezniki v organizaciji spoznajo probleme skupnega dela in da znajo svoje individualno strokovno znanje uporabljati v ožji delovni skupini, širši organizaciji in med skupinami.

21. *Učinkovita delovna skupina ima svoje značilnosti. Katere?*

Delovno vzdušje teži k neformalnosti in sproščenosti, vsakdo sodeluje; naloge in cilje skupina dobro razume in sprejema; sodelavci se poslušajo drug drugega; so tudi nesoglasja, ki jih skušajo razrešiti; večina odločitev je enoglasno sprejetih; kritika je pogosta, odkrita in prijazna; svobodno izražajo občutja in ideje; ko se sprejmejo odločitve se morajo opredeliti naloge; vodja nima vodilne naloge, ni občutiti boja za oblast ter skupina se zaveda svojega delovanja in vsi njeni problemi se proti rešujejo.

22. *Katere metode in tehnike za oblikovanje in delovanje timske organiziranosti poznate?*

So: metoda proučevanja primerov, metoda pripetljaja, metoda živih primerov, igra vlog, načrtovalna igra (načrt za prihodnost), sindikalna metoda, metoda urjenja možganov (2 fazi), sinektična metoda (novi pogledi na problem), morfološka metoda (kombinacija različnih mogočesti), futuristične študije (vpogled v prihodnost) in funkcijska analiza.

23. *Kaj so značilnosti vedenjskega povratnega sporočila?*

Je sredstvo s katerim pomagamo sodelavcem delovne skupine, da spremenijo svoje neželeno obnašanje. Značilnosti: mora biti opisovalna; posebna in posredna; upoštevati moramo tistega, ki jo da in tistega ki jo sprejema; usmerjena k obnašanju; spodbudna; časovno omejena. Posledice uporabe so prikazane z Joharijevim oknom, štiri področja: 1. področje svobodnih dejavnosti (se zavedajo in so znane tudi drugim), 2. slepo področje (posamezniki ne vedo, ostali vejo), 3. skrito področje (posamezniki skrivajo, ostali ne vidijo) in 4. neznano področje (noben ne ve). Najboljše ko se 1. področje zelo poveča.

24. *Opišite značilnosti Likertovih sistemov vodenja!*

Štiri sistemi vodenja: Sistem I (izkoriščevalsko avtoritativni sistem; vodstvo ne zaupa podrejenim, samo postavlja vse cilje, podrejeni v strahu pred kaznovanjem, v takem sistemu se razvije neformalna organizacija ki ima kontra cilje od formalne), sistem II (dobronamerni avtoritativni sistem, nekaj zaupanja vendar odločitve še vedno v vrhu, služabnik-gospodar, ekonomsko spodbujeni, čene kazni), sistem III (participativno posvetovalni sistem, vodstvo zaupa podrejenim, komunikacija, nagrade, sodelovanje dobro razvito, neformalna organizacija pospešuje formalno, je posvetovalen) in sistem IV (participativni sistem učinkovitih delovnih skupin, vodstvo popolnoma zaupa, podpirajoči odnosi, odločitve na vseh ravneh, visoko motivirani ker so upoštevani, formalno in neformalno je isto, skupinsko odločanje, uspešno uresničevanje ciljev).

25. *Kaj je bistvo mehanističnega in organskega modela organiziranosti?*

Burns in Stalker sta preučevala vpliv okolja na organizacijo, dva modela: Mehanistični – stanovitno okolje, se da vnaprej predvideti, po vzoru birokratske organizacije, pri stabilnem trgu in za ustaljeno tehnologijo, razbije se na specialne naloge, tehnične metode dolžnosti in moči so natančno opredeljene, delovanje na podlagi navodil in odločitev nadrejenih. Slabo, ko so spremembe, ker je preveč specializirana in lahko propade, morajo nova delovna mesta. Organski – je participativna organizacija, zahteva iznajdljive ljudi, naloge niso načrtane in usklajujejo jih sami v medsebojnih stikih, ukazi imajo obliko svetovanja, vodja ni vseveden. Hitro in učinkovito odzivanje na spremembe, odnosi med zaposlenimi prijateljski. Zaposleni ne vedo kakšne dolžnosti in pravice imajo in lahko pride do konfliktov. Lahko postane avtokratska.

26. *Kaj je sporočilo Lawrence-Lorschevega modela organiziranosti?*

Ugotavljala vpliv okolja na strukturo organizacije. Prvine okolja so tehnologija, tržišče, pravnopolitični sistem in ekonomska politika vlade. Visoko formalizirana organizacija ne bo mogla delovati v nestalnem okolju. Reševanje konfliktov: soočanje, sila, izogibanje konfliktom. Zveza med količino in distribucijo vpliva ter učinkovitostjo organizacije določene z okoljem. Okolje nestalno, negotovo in raznovrstno vedno bolj. Koliko je organizacija usposobljena za prilagajanje tistim prvinam od katerih je najbolj odvisna. Predvidela sta nenehno spremenljivost okolja na katero se more organizacija uspešno odzivati. Model je zmožen nenehne prilagajanja spremembam. Ne da se uporabiti nekega modela kot kalupa. Pomembne so informacije.

27. *Katere so bistvene značilnosti evropskih prispevkov s področja teorije organizacije?*

V Evropi so dajali glavni poudarek strukturi in tehnologiji, v USA pa ljudem in ciljem. Za Evropo velja tehnološka zahteva, posebnost je imperativ okolja, ukvarja se tudi z identiteto in močjo (Evropa polna meja, bolj stroge družbe).

1. Obravnavanje	• mikroskopsko	• makroskopsko
2. Področje študija	• psihologija, • človek v organizaciji,	– sociologija, – organizacija v družbi
3. Osredotočenost	– ljudje, njihove potrebe, • kaj se dogaja v sistemu	• organizacija kot celota, sistemom in okoljem
4. Poudarek	• funkcionalni	• strukturalni
5. Metodologija	• eksperimenti, posamične študije	– primerjalni študij
6. Ideologija	• temelji na skladnosti, • antimarksistična	• temelji na nasprotjih, • marksistična
7. Osrednje usmeritve vplivnih piscev	• praktični teoretiki, • združeni s poslovnimi šolami • tehnično usmerjeni,	• abstraktni teoretiki, • združeni z oddelki sociologije, • teoretično usmerjeni,
8. Primeri: a) oblikovanju dela b) razvoju organizacije	– obogatitev dela, – neformalno participativno upravljanje – človeško procesni	• sociotehnični sistem, • industrijska demokracija • tehnostrukturalni

POSTMODERNE TEORIJE ORGANIZACIJE

-----PROCESNA ORGANIZIRANOST

1. *Preurejanje poslovanja je nov prijem pri organiziranju in vodenju poslovanja, ki pomeni začeti znova. Kaj razumete s pojmom reinženiring? Katere ključne besede vsebuje definicija preurejanja in kaj vam te besede pomenijo?*

Reinženiring pomeni preurejanje poslovanja oz. revolucijo poslovanja, podobno kot je to bila specializacija dela v prejšnjih obdobjih. Temelji na individualizmu, zanašanju na samega sebe, pripravljenosti za tveganje in odprtosti za spremembe. Preoblikovanje zato, da bi dosegli izboljšave pri kritičnih kazalnikih učinkovitosti kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost.

Po Hammerju in Champyju štiri ključne besede: temeljno (temeljna vprašanja, ki ljudi prisili da se zamislijo nad nenapisanimi pravili ki so zastarela in neustrezna. Najprej kaj mora organizacija storiti in nato kako.), korenito (do korenin, pozabiti vse obstoječe strukture in iznajti nove načine), drastično (doseganje velikanskih preskokov) in proces (zbirka dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, ki za odjemalca pomeni neko vrednost).

2. *Preurejeni procesi imajo svoje značilnosti. Katere so in kaj vam pomenijo?*

So: več nalog v eno samo, delavci sprejemajo odločitve, proces teče v naravnem zaporedju, procesi imajo več različic, delo se opravi tam kjer je najbolj smiselno, manj nadzora, uravnavanje neskladij na najmanjšo mogočo mero, edina stična točka je menedžer za primere in prevladujejo hibridne centralizirane/decentralizirane operacije. Tej procesi vplivajo na vse dele organizacije.

3. *V preurejenih procesih pride do precejšnjih sprememb. Katere so in kaj vam pomenijo?*

Spremenijo se:

Delovne enote – funkcionalne oddelke zamenjajo procesni timi (skupaj opravljajo celoten proces, isto skupino ljudi ne damo v oddelke ampak jih povežemo v tim, da delujejo skupaj).

Dela – iz preprostih nalog v večrazsežnostna dela (ker en človek različna dela). Tim kar dela, dela z vidika celotnega procesa. Odpravimo nepotrebno delo in imajo ljudje več časa za opravljanje stvarnega dela. Cilj delavcev je zadovoljevanje odjemalcev.

Nudijo sodelavcev tima večje zadovoljstvo – bolj zapleteno delo in težje.

Vloge ljudi – od nadzora k pooblastilom. Od ljudi zahteva, da delujejo po svojih pravilih in morajo imeti pooblastila za odločanje. Procesni timi so samousmerjevalni. Preureditev procesov in pooblastila vplivajo na to kakšne ljudi bodo organizacije najele.

Priprava na delo – od urjenja k izobraževanju. Z izobraževanjem organizacije poglobljajo razumevanje in ga naučijo odgovoriti na vprašanje zakaj tako delati. Nenehno izobraževanje.

Osredotočenost pri merjenju učinka in nagrajevanju – od dejavnosti k rezultatom. Za velike dosežke velike nagrade v obliki premij. Podlaga za nagrajevanje sta prispevek in učinek.

Merila za napredovanje – od učinka k sposobnosti. Zaposleni so plačani po učinku, napredujejo pa po sposobnostih.

Vrednote – od zaščitniških k produktivnim. Zaposleni delajo za odjemalce ne za vodje. SO: denar za plače pride od odjemalcev, vsako delo v organizaciji je pomembno, plačan sem za vrednost ki jo opravi, moram

sprejeti odgovornost za težave in jih reševati, uspehe in poraze doživljam z ostalim teamom, nenehno učenje je del moje službe.

Menedžerji – iz nadzornikov v mentorje. Tim potrebuje mentorja in ne vodje, ki pomaga reševati probleme in jim pomagati da se bodo tako razvili, da jih bodo lahko sami reševali. Dober je, ki zagotavlja sredstva, odgovarja na vprašanja in skrbi za dolgoročen razvoj kariere posameznikov.

Struktura organiziranosti – iz hierarhične v enakopravno. Odločajo tisti, ki delo opravljajo. Delo je organizirano v funkcionalne procese, ki jih opravljajo člani timov, ki imajo veliko avtonomijo.

Izvršni direktorji – iz zapisnikarjev v vodje. Približajo se ljudem in odjemalcem. Oblikujejo procese in spodbujajo delavce.

4. *Posledica preurejanja je tudi struktura organiziranosti. Opišite strukturo organiziranosti celovitega preurejenega procesa! Opišite strukturo organiziranosti preurejenega delavniškega načina proizvodnje.*

Procesna struktura organiziranosti ima tri ravni: vršnega vodjo, vodje procesov in time znotraj procesov. Organiziranje takih procesov omogoča oblikovanje zelo svobodne strukture organiziranosti, ki ni hierarhična. Vzpostavlja zvezo med dobavitelji (ga vključujejo v procesno organiziranost naročnika), proizvajalci in kupci. Na drugi organizacijski ravni delujejo tudi razni strokovnjaki z različnih področij poslovanja.

Z več sistemi dela je izvajanje procesne organiziranosti bolj zapleteno, zato ta zahteva ustrezno računalniško podporo (v računalniški center vse info o naročilu surovin...).

5. *Procesno organiziranost spremljajo tudi določene negativne posledice. Katere poznate?*

Z zmanjšanjem števila ravni se izgubi srednji management (odpuščanje ljudi), združevanje nalog (manjše potrebe po ljudeh), zaradi odpuščanja neprijetne posledice za celotno družbo, ne bo več napredovanja ker ni več hierarhije, vsestranska opredelitev ustvarjalnih ljudi v timih in uspešno vodstvo, usmerjeni v dolgoročne cilje in pa zahtevajo trenutno izboljšanje in poslovanje.

6. *Opišite primer preurejenih procesov, ki jih poznate!*

Pri IBM so za zahtevek za kredit rabili 7 dni (1. korak – oseba ki je odgovorila na klic je podala izvedenco, da je preveril kreditno sposobnost kupca (2. korak), nato je oddelek za poslovno prakso prilagodil v skladu z zahtevo odjemalca (3. korak), v 4. koraku je dobil v roke zahtevek cenilec in ugotovil obrestno mero in vse poslal v administracijo (5.korak). Nato so vmes še dali nadzorno pisarno zato, da bi se vedelo kje je zahtevek). Nato so naredili tako, da je en človek to vse opravil v parih urah in naredili so tudi nov računalniški program zato, da je pomagal tem ljudem ker niso bili izvedenci. To je bila preureditev, kjer je veliko ljudi bilo tudi odpuščenih.

----UČEČA SE ORGANIZACIJA

1. *Učeča se organizacija je relativno nov pojem, zato je razumljivo, da so opredelitve tega pojma še različne. Kaj razumete z učečo se organizacijo in v čem vidite njen pomen?*

Učeča se organizacija je tista, ki spodbuja učenje vseh svojih članov in jim omogoča, da se nenehno spreminjajo. Učenje timov postaja ključni dejavnik učeče se organizacije. V njej zaposleni stalno delujejo skupinsko in sposobna se je prilagajati naglim spremembam v okolju. Učenje organizacije vključuje: načine analiziranja in reševanja problemov, posamično učenje, učenje timov in učenje organizacije kot celote. Je model izobraževanja zaposlenih v organizaciji in uvajanja znanja v prakso čene je nekonkurentna.

2. *Pri uresničevanju učeče se organizacije so doslej razviti trije temeljni pristopi. Kateri so in kaj so njihove značilnosti?*

Normativistični – v ospredje model po katerem se učijo posamezniki, timi in organizacija kot celota. Učenje je mehanizem razvoja in pomeni sistematično, načrtno in vodeno razvijanje veščin in znanja. Značilnost pri razvijanju novih idej in deluje znotraj obstoječe strukture.

Razvojna perspektiva – v ospredje učenje iz izkušenj. Vsaka organizacija svoj cikel: nastanek, rast, zrelost, kriza, odmiranje, odmrtje ali nova rast. Značilnost je analiza in upoštevanje lastnih ter tujih izkušenj.

Pristop omogočanja – iz proučevanja socialnega vidika organizacije. Pluralističen pogled in je izhodišče za več poti do učenja.

3. *Učeča se organizacija temelji na določenih načelih (stebrih). Kateri so in kaj so njihove značilnosti?*

Določajo model učeče se organizacije.

Miselni vzorci – obvladovanje mentalnih modelov (stereotipi, posploševanja...) tako, da verjamemo v cilje. Tudi strpnost do ljudi pomembna.

Osebno obvladovanje – sposobnost dolgoročno usmeriti svojo energijo v doseganje zelenih ciljev. Odvisno od stopnje formalne izobrazbe.

Razvijanje vizije – vizije vodilnih osebnosti morajo postati cilji organizacije.

Timsko učenje – začne z dialogom in konča s skupinskim razmišljanjem.

Sistemsko razmišljanje – celoto na dele zato da je bolj razumljivo, za to je potreben neprestani študij literature, preverjanje v praksi...

Procesni dialog – poseben način komuniciranja

4. *Težav pri učenju v organizaciji spremljajo številni dejavniki. Katere zaviralne dejavnike pri učenju razlikujete in kaj so njihove značilnosti?*

Če organizacija ne spodbuja učenja: postane nekonkurenčna, začne izgubljati najboljše ljudi, stagnira, nima več motiviranih in zadovoljnih sodelavcev, ima slabše znanje in s tem ožje obzorje ter posnema druge namesto da bi bila vodilna. Zaviralni dejavniki so:

Neustrezni delovni pogoji v organizacijah – jih povzročata hierarhična organiziranost

Fragmentacija – iz nezavednosti medsebojne odvisnosti in sistemske povezanosti tudi iz osebnega in celotnega napačnega zaznavanja okolja. Mora se videti celotno sliko.

Ljudje gradijo zidove – nezavedno in s prirojenimi vzorci vedenja. Hočejo jih odstraniti ampak jih lahko samo še bolj izolirajo. Najbolje če naredimo te meje vidne in se jim približamo z vidika odkrivanja in razumevanja.

Nezmožnost delovanja tima zaradi dinamične zapletenosti – pri nepričakovanih okoliščinah, tim poskuša dognati kaj se dogaja in s tem začne dvomiti o svojih sposobnostih. Bi rabil feedback.

Načelo 'nič ni narobe' – poskuša zanikati dejstvo, da se morajo stvari spreminjati. Ni pomembno iskanje krivca temveč rešitve.

5. *Pri uvajanju učeče se organizacije je treba upoštevati določene prvine. Navedite katere so in razložite njihov pomen.*

Okolje (geopolitično – teži k globalizaciji ki je sredstvo dolgoročno vodene liberalizacije v proizvodnji..., sociopolitično – oblikovanje družbene klime v določenem okolju.), tržne razmere (konkurenca je vse

intenzivnejša in raznovrstnejša in zato morajo uporabljati tehnološki razvoj kar je slabo za varstvo okolja), poslovni izzivi in konkurenca (konkurenca je vse manj predvidljiva, manjši se prilagajajo velikim in veliki se združujejo), strategija managementa organizacij (morajo se usmeriti v tiste dejavnosti pri katerih so uspešni na mednarodnih trgih), modeli managementa (popolno obvladovanje kvalitete – TOM, reinženiring poslovnih procesov – BPR in organizacijsko učenje – O/L) in podpora managementu s strani informacijske tehnologije (uporaba skupinskega znanja vedno bolj pomembna).

6. *Učeča se organizacija ima svoje značilnosti. Kaj so?*

So: sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje z novimi pristopi, učenje na podlagi lastnih izkušenj, učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih organizacij, učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije

7. *V učeči organizaciji razlikujemo individualno učenje, učenje vodij, učenje med sodelavci, učenjem timov in učenje na ravni organizacije. Kaj je vloga in namen učenja po organizacijskih ravneh?*

So: individualno učenje (sistematično, ki je načrtovan in organiziran proces pridobivanja znanja, spretnosti in navad), učenje vodij (od njih je odvisno kakšna bo kultura v organizaciji in kakšne metode učenje bodo uporabljali posamezniki), učenje med sodelavci (tipična značilnost učeče se organizacije, sistematično medsebojno sodelovanje), učenje timov (usklajeno delovanje, skupen cilj kot svoj osebni cilj) in učenje na ravni organizacije (naučiti se prvin učeče organizacije).

8. *Po čem bi prepoznali učečo se organizacijo?*

Ko se učenje pojavlja sočasnno na različnih ravneh skupin v posameznih enotah in znotraj celotne organizacije; ko organizacija nazorno prikaže zmožnost za spremembo; ko povečuje zmožnosti posameznikov za učenje in hkrati na novo opredeljuje organizacijsko kulturo, delovni in miselni vzorec; kadar vključuje široko razširjeno sodelovanje med zaposlenimi in tudi med strankami&zaposlenimi pri sprejemanju odločitev, medsebojnem dialogu in dajanju informacij ter kadar poveča sistemske razmišljanje in gradnjo organizacijskega spomina.

9. *Za ustvarjanje učeče se organizacije so potrebni določeni pogoji. kateri?*

Ponuditi nenehne priložnosti za učenje, podpirati spraševanje in dialog, spodbujati sodelovanje in timsko učenje, vzpostaviti sisteme z namenom deliti znanje, usposobiti ljudi za kolektivno vizijo in povezati organizacijo z okoljem.

10. *Organizacijsko učenje zahteva prisotnost treh procesov znanja. kateri so in kaj so njihove značilnosti?*

Učečo se organizacijo sestavljata: učeča usmerjenost (kje, kako in kaj se bo učilo) in pomožni dejavniki (vplivajo na motivacijo, potek učenja in učinkovitost učenja). Trije procesi so:

Ustvarjanje in pridobivanje znanja (neposredno z izkušnjami zaposlenih in posredno od drugih organizacij, znanje je ko damo izkušnji poseben pomen), širitev znanja (tihlega znanja (intuicija, ponotranjeno notranje znanje) na sodelavce s komunikacijo) ter uporaba znanja (prilagoditev znanja tako, da bo uporabna v vseh razmerah dela in poslovanja).

11. *Na organizacijsko učenje vpliva niz dejavnikov. katero in kaj so njihove značilnosti?*

Obvezno raziskovanje (informacije v zunanjem okolju), predstavitvena verzija (razlika med želeno in dejansko predstavo), merjenje znanja (pomagajo menedžerjem ali so na pravi poti in kakšni popravki so potrebni), organizacijska radovednost (nove ideje, postopki in dajanje podpore za vsestransko preizkušanje, pospešuje radovednost svojih ljudi), učeča klima sprejemanja in odprtosti (odprto komuniciranje o nalogah, težavah, napakah, lahko izražajo svoj pogled), nenehno izobraževanje (na vseh ravneh, vodje ustvariti pogoje), delovna raznolikost (obstaja več kot ena pot za doseg cilja – bolj prilagodljivi zaposleni), raznovrstna zavzemanja (nove ideje in metode na vseh ravneh), vključevanje vodstva (vedno) in organizacijska perspektiva (razmišljanje o celotnem sistemu in medsebojni odvisnosti njegovih delov).

12. *Za uvajanje te organizacije morajo biti izpolnjeni za to določeni pogoji. Kateri so?*

Le v daljšem obdobju. Osnovni pogoj je v vzpostavitvi okolja, ki deluje ugodno na proces učenja. Znati mora usklajevati in zadovoljevati potrebe vseh zaposlenih. Hitro in učinkovito mora prepoznati ovire in jih odstraniti. Mora se stalno prilagajati s tem da menedžerji ustvarjati okolje, v katerem poteka razvito komuniciranje, ki pospešuje učenje. Obveščeno o vsem kar se v organizaciji dogaja je pomembno ker pospešuje sodelovanje. Organizacije morajo spoznati, da je učenje pglavni dejavnik konkurenčnosti.

----KAKOVOST POSLOVANJA

1. *Pojmovanja kakovosti so različna. Katere opredelitve kakovosti poznate in kaj so njihove značilnosti?*

Kakovost je zbir značilnosti trženja, razvijanja, proizvodnje in vzdrževanja, s katerimi bo izdelek ali storitev v uporabi zadovoljil pričakovanja uporabnika (Freigenbaum).

Kakovost je kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka oz. Storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe (ameriško združenje za nadzor kakovosti).

Značilnosti so: mora temeljiti na porabnikovih potrebah in željah, je konkurenčno nujna, o njej odloča kupec, objektivna/subjektivna, tehnična/funkcionalna.

2. *Modeli upravljanja kakovosti so različni. Katere modele upravljanja kakovosti poznate?*

So: model celovitega upravljanja kakovosti (TQM), standard ISO 9001:2000, Servqual, HACCP standard, Primerjalno presojanje, Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti

3. *Močno razširjen in uporaben je model celovitega upravljanja kakovosti. Kako bi opredelili model celotnega upravljanja kakovosti in kaj so njegove značilnosti?*

Je sistem ravnanja z ljudmi, ki si prizadeva za večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih realnih stroških.

Značilnosti so: osredotočenost na kupca, zavezanost vsake organizacije za izboljševanje kakovosti, usposabljanje in izobraževanje kot naložba, vključenost vseh, razvoj timskega dela, uporaba primernih tehnik in orodij, postavljanje ciljev in poročanje o njihovem doseganju, stalno kritično preverjanje procesov in dejavnosti, vključevanje načel kakovosti z zasnovo izdelkov in storitev, spremembe v kulturi podjetja ter uspehi so vidni na podlagi razvitih metod merjenja. Slabosti: nekateri menedžerji preozko opredeljujejo kakovost, nekateri jo pa sploh ne.

4. *Standard ISO 9001:2000 se osredotoča na učinkovitost sistema upravljanja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev uporabnika. Zasnovan je na osmih načelih upravljanja in kakovosti. Katera so ta načela in kaj so njihove značilnosti?*

Poudarja procesni pogled na sistem vodenja kakovosti, v katerem je še zlasti poudarjen proces stalnih izboljšav. Določa zahteve za sistem ravnanja kakovosti za uporabo v organizaciji, certificiranje ali pogodbene namene. Načela so:

Osredotočenost na odjemalce (organizacije odvisne od odjemalcev zato hočejo preseči njihova pričakovanja), voditeljstvo (vodstvo opredeli vzdušje organizacije in notranjo kulturo), vključenost zaposlenih (sodelovanje zaposlenih na vseh ravneh tako, da začutijo da imajo tudi oni korist od uspeha), procesni pristop (aktivnosti obravnavamo procesno – po začetni identifikaciji ter poznejšim obvladovanjem procesov in njihovih medsebojnih vplivov sistematično povečujemo zadovoljstvo odjemalcev), sistemski pristop k vodenju (različni procesi nadzorovani kot celota), nenehno izboljševanje (ker se konkurenca stalno izboljšuje se mora tudi organizacija), odločanje na podlagi dejstev (ne na podlagi intuicije in čustev) in vzajemno koristni odnosi z dobavitelji (da postanejo naši resnični partnerji kar izboljša tudi finančne rezultate). Je uveljavljanje nove miselnosti pri zaposlenih, da ima kakovost v vseh delih organizacije pomembno vrednoto. Spremembe so: čim boljše spoznati zahteve uporabnika, razumeti in izboljševati povezavo med dobaviteljem in odjemalcem, delati prave stvari, delati prav že prvič, meriti uspešnost, iskati mogočesti za nenehno izboljšanje kakovosti, menedžment mora voditi, nenehno izobraževanje, učinkoviteje komunicirati ter uspešni primeri naj bodo vidni.

5. *Za kakovost storitev se uporablja tudi model servqual. Model oblikuje pet skupin razsežnosti. Katere so in kako ocenjujemo po tem modelu?*

Je Service Quality (1986,1988), ki je način merjenja neskladja med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitve. Ima lestvico za merjenje kakovosti storitev: fizični videz (stanje,

usklajenost in raznovrstnost okolja, zaposlenih), zanesljivost (da obljubljeni storitev natančno izvedemo), odzivnost (pomagati reševanju neke naloge), zaupanje, znanje in ustrežljivost zaposlenih ter empatija (vževeti se v vlogo posameznika). Ankentiranci odgovarjajo najprej na vprašanja kakšno storitev bi mogla ponuditi in nato kakšno je ponudila s sedmimi stopnjami (se ne strinjam...). Ne upošteva same izvedbe storitve in povezave med ceno in kakovostjo storive. Slabo, ker se ne da subjektivnosti posameznikov zamenjati za objektivnost in ni mogoče natančno opredeliti pričakovani uporabnikov.

6. *HACCP sistem je namenjen upravljanju kakovosti v živilski industriji. Na katerih razsežnostih je model zasnovan in katera tveganja vključuje?*

Pomeni analiziranje tveganja kritičnih kontrolnih točk (KKT). Temelji na identifikaciji KKT v proizvodnih procesih in procesih monitoringa KKT za zagotovitev varnosti in neoporečnosti živil za potrošnje kar zmanjšuje tudi stroške. HACCP ugotavlja in ocenjuje dejavnike tveganja pri postopkih proizvodnje in prometa z živili, določa načine kontrole in prepozna kritične kontrolne točke. Je sistem zaporednih opreacij, ki zagotavljajo najvišjo raven proizvodnje varnih in higiensko ustreznih živil. Postopki: primernost in vzdrževanje zgradb; čiščenje in dezinfekcija vsega; zaščitna sredstva zaposlenih; higiena in zdravstveno stanje zaposlenih; zdravstveni pregledi; problem stekla; deratizacija in dezinfekcija; odpadne vode; prezračevanje; odpadni izdelki; neoporečnost vode ter ovladovanje dobaviteljev... Osnovna načela: identifikacija vseh potencialnih tveganj v vseh fazah; določitev KKT, ki jih je treba nadzirati; določitev mejnih vrednosti za vsako KKT; vzpostavitev spremljanja KKT; izdelava korektivnih ukrepov ob ugotovitvi nepravilnosti ali odstopanja v KKT; uvedba postopkov uverjanja ter vpeljava postopkov za obvladovanje dokumentacije in zapisov.

7. *Uravnoteženi sistem kazalnikov uporabljamo za celovito presojo uspešnosti organizacije. Katere vidike vključuje uravnoteženi sistem kazalnikov?*

Kaplan in Norton. Zajema celotni nadzor nad uresničevanjem strategije z naslednjimi dejavniki: pojasnevanje in udejevanje vizije in strategije, posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov uspešnosti, načrtovanje zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud ter učinkovito pridobivanje strateških feedbackov. Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov je iz: izdelava programskega merjenja, opredelitev strateških ciljev, izbira strateških kazalnikov in oblikovanje izvedbenega načrta. Vidiki:

Finančni vidik – prikazuje končne cilje in s temi kazalniki nadzorujemo ali uresničevanje strategije podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Na teh kazalnikih temeljijo tudi ostali. Najpogostejši so: dobičkonosnost, rast in večanje vrednosti delničarjem.

Vidik poslovanja s strankami – poudariti bistvo odličnosti u osredotočenostjo na stranko. Osnovna skupina kazalnikov: tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje novih strank, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost strank. Na zadovoljstvo kupcev vplivajo: čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroški.

Vidik notranjih poslovnih procesov – iz jasne strategije izpolnjevanja pričakovani delničarjev in ciljev strank. Šele ko sta že predstavljena predhodna vidika. Osredotočeni na spremljanje, nadziranje in izboljševanje standardno opredeljenih kazalnikov stroškov, kakovosti poslovnih učinkov in trajanja obstoječih poslovnih procesov. Pomaga udejaniti strategijo večanja poslovne učinkovitosti, ki jo lahko sestavljajo strategije proizvodnje, logistike, kakovosti in druge. So: kazalniki, ki obravnavajo proces inovacij (opredeljevanje trga, oblikovanje izdelka ponujanje storitev), kazalniki operativnih procesov (proizvodnja izdelkov opravljanje storitev, dostava izdelkov izvedba storitev) ter kazalniki poprodajnih storitev (storitve za stranke).

Vidik rasti in učenja – je vidik potencialov, ki omogočajo razvoj podjetja in v katerem so zajeti kazalniki za uresničevanje vizije podjetja. Je katera sredstva mora razviti za podporo svojih notranjih procesov in za potrebe svojih strank, da bi doseglo ustrezne finančne rezultate.

8. *Za presojo kakovosti v javni upravi je najprimernejši Skupni ocenjevalni okvir – CAF. Model temelji na devetih merilih in 27. podmerilih. Navedite merila in opišite postopek samoocenjevanja po modelu CAF.*

Uprava želi državljanom ponuditi storitve, ki bi jim vzbudile občutek zadovoljstva. Načela delovanja državnih uradnikov so: etično ravnanje, partnerski odnos, približevanje evropskim razmeram, razvoj pravno-ekonomskega sistema, evropski model poslovne odličnosti, skrb za lastno izobraževanje, dokumentirani poslovni sistemi za urejeno pregledno in povezano delovanje, uspešna in učinkovita raba proračunskih sredstev, ustvarjanje mogočesti za kakovostno delo in življenje državljanov.

Ugotavljanje organizacijske uspešnosti v javnem sektorju – CAF. Je plod sodelovanja ministrov, pristojnih za javni sektor, v državah članicah EU. CAF in EFQM (model odličnosti) se razlikujeta v: virih, uspešnosti procesov in dosežkih poslovanja.

Prednosti CAF so: integralnost modela, je posebj razvit za javni sektor, omogoča primerljivost v evropskem kontekstu, uporabljajo ga vsi deli javne uprave, v najrazličnejših okoliščinah, vključuje vse zaposlene, je javno dostopen in brezplačen, mogočesti uporabe so različne.

Nameni modela CAF: zajeti vse posebnosti različnih organizacij, biti orodje uslužbencem v javnem sektorju, delovati kot most med različnimi modeli upravljanja kakovosti in omogočati lažjo primerjavo z drugimi organizacijami.

Merila: 5 so dejavniki uspeha (voditeljstvo, strategija in načrtovanje, ravnanje z ljudmi pri delu, partnerstva in viri ter upravljanje procesov in obvladovanje sprememb) in 4 so rezultati (za odjemalce/državljanke, za zaposlene, za družbo in ključni rezultati uspešnosti delovanja).

Zagotavlja: ocenjevanje, ki temelji na dokazih; doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja; ocenjevanje po postavljenih merilih; redno samoocenjevanje; povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi; osredotočenost na tista področja ki rabijo; izmenjava dobre prakse; ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi; priložnosti za prepoznavanje napredka ter vključevanje raznih pobud kakovosti v običajno poslovanje.

Z vidika upravljanja kadrovskega virov ima prednosti: omogoča primerljivost v evropskem prostoru; način uporabe učinkuje na oblikovanje organizacijske kulture; orodje za razvoj organizacijske kulture z vključenostjo vseh zaposlenih; orodje za strateško načrtovanje; upošteva omejitve avtonomije upravljanja kadrovskega virov in ugodno sorazmerje rezultata in porabe virov.

Postopek samoocenjevanja – Pri samoocenjevanju delujeta skupina organizatorjev (praktične priprave pri ocenjevanju, zbiranje informacij in dokumentacije, organiziranje sestankov) in skupina samoocencevalcev (ocenjujejo).

Postopek: prvi sestanek in predstavitev modela CAF, drugi sestanek za vprašanja in probleme. CAF ima 9 različnih meril in imajo številna podmerila pri katerih je možno 5 odgovorov in more se izbrati tisti odgovor, ki najbolj kaže stanje v njihovi organizaciji. Nato vse te ocene zbere vodja in jih preda vodstvu katero preuči oceno. Nato postavi cilje in definira strategijo. Najvišje vodstvo nato sestavi poročilo o izidih razprav in o akcijskem načrtu za zaposlene.

Primerjalno presojanje (Benchmarking) kot model:

Je nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja rezultatov na področju izdelkov in storitev, s katerimi ugotovimo uspešnost svojega poslovanja v primerjavi s primerjanimi podjetji za izboljšanje svojega delovanja v prihodnosti. Deli se na interni in eksterni (deli na konkurenčni – funkcijski in splošni ter na nekonkurenčni – funkcijski in splošni).

-----ORGANIZACIJSKI RAZVOJ

1. *Organizacijski razvoj raziskovalci različno opredeljujejo. Kaj razumete s pojmom organizacijski razvoj? Katere nevidne organizacijske prvine obravnava organizacijski razvoj?*

Je del razvoja organizacije, čeprav eden najpomembnejših.

Je humanizacija dela, izboljševanje medsebojnih odnosov razširitev/obogatitev dela..(ljudje)

Je odgovor na spremembe, celovita vzgojna strategija, ki ima za cilj spremeniti verovanja, stališča, vrednote in strukture v organizaciji na tak način, da se te bolje prilagodijo tehnologijam, tržišču, izzivom in stopnjam rasti sprememb (Bennis).

Je skrb za aktiviranje, vitaliziranje in obnavljanje organizacij s pomočjo tehničnih in človeških virov (Argyris).

Je planirani napor, ki se nanaša na organizacijo kot celoto: razvija se z vrha in ima cilj povečanje učinkovitosti organizacije s pomočjo načrtovanih aktivnosti (Beckhart).

Je dolgoročni napor za izboljšanje procesov odločanja in to posebno s pomočjo učinkovitega in participativnega vodenja ter izboljšanje organizacijske strukture (French, Bell).

Strnjene ugotovitve: življenje zaposlenih teži k zadovoljevanju razvojnih potreb; višja stopnja usklajenosti interesov posameznikov s pričakovani podjetja; odklanjanje različnih oblik nadrejanja in podrejanja; spodbujanje medsebojnega sodelovanja; razvijanje predvsem človeških virov ter vključevanje zaposlenih v odločanje.

2. *Katere tipične organizacijske kategorije organizacijskega razvoja poznate in kaj so njihove značilnosti?*

Osnovna enota je skupina s svojo raznovrstnostjo medsebojnih odnosov. Pomembno je tudi kaj kdo ve, kakšne vrednote ima, kakšna so njegova hotenja in želje. Pojmi: odkritost, dinamičnost, decentralizacija, kakovost, dogovor in sporazum, celovitost, motiviranje, sinteza in humanizacija. Pomembno je čim večje število zaposlenih, ki se povezujejo.

3. *Model organizacijskega razvoja, ki poskuša aktivirati nevidne kapitalne k odličnosti, je sožitje aktivnosti in vrednot. Katere vrednote modela poznate in kako bi razložili njihov vpliv na odličnost organizacije?*

Model ima na sredini misijo, filozofijo, strategijo in vizijo. Nato gre ven v spiralisti: razgibavati (sprememba, ustvarjalnost, spor), vključevati mora (odgovornost, spoštovanje, domiselnost in dostopnost),

oživljati (kaj, kdo, kdaj, kje, zakaj), spodbujati (hitrost, elastičnost, gibkost, veselje, okusnost, svoboda), soudeleževati (kadri, skupne vrednote, subtilnost, slog, strategija, večšina, sožitje), sproščati (novost, navdih, zanimanje, domišljija, pobuda, duhovnost, povezovanje v celoto, izvedba), pooblašči (delovanje, zaveznitvo, smaouprava, moč, razigranost, dosežek, hrepenenje, nasprotnost, izbira), nadgrajevati, iskati (kakovost) in omogočati (razvoj, razlika).

4. *Spreminjanje organiziranosti je nenehni proces preoblikovanja notranjih virov organizacije za obvladovanje pomembnih vplivnih dejavnikov za učinkovitost in uspešnost organizacije. Kako poteka načrtno spreminjanje? Kako pogoste so spremembe v organizaciji? Kaj vam pomeni izrek: citius, altius, fortius? Kaj vam pomeni načelo 'več in boljše'? Kako bi razložili razvojno spiralo?*

Aktivno (povezano z ustvarjalnim procesom in inovativnostjo) in pasivno (prilagajamo spremembam, ki so jih naredili drugi) spreminjanje. Nepremišljeno spreminjanje ima lahko negativne posledice. Pomemben dejavnik pri spreminjanju je človek in njegovo zavedanje. Proces je sestavljen iz: stalnost, red; spremembe in stalnost, red na višji ravni. Ko je statično stanje razmišljamo kako bi trenutno stanje izboljšali z rešitvami nadgradnje. Za 'odmrznitev' trenutnega stanja moramo prepričati sodelavce. Nato uvedemo nove spremembe s katerimi se začne nov cikel dela in poslovanja. Procesi spreminjanja so zelo kratki, saj se spremembe dogajajo zelo hitro.

Pomembna lastnost človeka je da teži k razvoju in napredku. V njegov telesni in duševni podstat je bil vgrajen mehanizem »hitreje, višje, močnejše«.

Načelo »več in boljše« pomeni, da konkurenca zahteva od organizacij ravnanje in delovanje zaradi boja za preživetje.

Razvojna spirala zahteva vedno nove spremembe in če se temu ne prilagodimo prej ali slej izpademo.

Filozofija podjetja izhaja iz splošnih vrednot, ki so temeljnega pomena za podjetje. Spirala prikazuje povezanost med različnimi sistemi vrednot in filozofijo, vizijo (sanje in podzavest), misijo in strategijo (delovanje in delo) kar nastane od tega prepletanja nova energija, psihoenergija, s katero pridemo do uspehov (delta učinek). Vidi se neposreden vpliv vrednot na ključna dogajanja v podjetju.

5. *Organizacijski razvoj zajema vse ravni v organizaciji. Kako bi se lotili sestave programa organizacijskega razvoja za svojo organizacijo?*

Organizacija potrebuje dolgoročno politiko nenehnega spreminjanja in prilagajanja spremenjenim razmeram v okolju. Pri nas manjka praktičnih idej za mehke spremenljivke in hitreje bi morali uvajati v vsakodnevno prakso organizacijske teorije in zagotavljati dinamično ravnotežje. Nenehno bi morali snovati in dopolnjevati programe svojega organizacijskega razvoja.

-----TEORIJA ODLIČNOSTI

1. *Odličnost je različno opredeljena. Kaj razumete s pojmom poslovna odličnost?*

Samo tisti, ki odo uspešno obvladali organizacije, bodo prispevali svoj delež k ekonomskemu in splošnemu družbenemu napredku prihodnje človeške družbe. Odličnost je nekaj kar ima veliko vrednost, nekaj vrhunskega, najvišjo kakovost, izjemnega in veličastnega, nad realnim. Gre za ponavljanje odličnih dejanj. Zasnove, ki vodijo k odličnosti organizacij so: Likertovi sistemi vodenja, Blake in Moutonova vodstvena mreža, teorija o človeških virih, Argyrisova teorija gibanja, Druckerjeva in Odiornova zasnova ciljnega vodenja, reinženiring, teorij Z, teorija O,...

2. *Značilnosti sodobnih organizacij se kaže v njihovi učinkovitosti in uspešnosti. Kaj je učinkovitost in kaj uspešnost organizacije in kako bi ju ugotovili?*

Uspešnost je mera, ki nastane kot posledica odnosa med doseženimi izidi in postavljenimi cilji in nanjo vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Učinkovitost je izkoristek, ki nastane kot posledica odnosa med vložki in izidi pri notranjem delovanju podjetja ter je odvisna predvsem od organiziranja notranjih dejavnikov. Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se znajo hitro odzivati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Upešne so organizacije: z visoko tehnologijo, tiste, ki proizvajajo blago množične porabe, predelovalne organizacije, storitvene in servisne organizacije, tiste, ki so projektne narave ter raziskovalne organizacije.

3. *Učinkovite in uspešne organizacije se razlikujejo od manj učinkovitih in manj uspešnih po določenih organizacijskih značilnostih.*

- *Kaj pomeni, da je organizacija akcijsko usmerjena?* Pomeni, da ima občutek za izvedljivo; da na mizo gola dejstva brez olupšav in dodatkov; več kot dva cilja ni nikakršna ciljna usmerjenost; koncentracija na vsebinske kritične dejavnike uspeha; nove ideje je treba preiskusiti; organizirati projektne skupine za reševanje posameznih problemov; kako nove ideje v prakso ter oceniti posledice vsake akcije.

- *Kaj pomeni navedba, da učinkovite in uspešne organizacije povečujejo produktivnost na osnovi angažiranja ljudi?* Gre za osebne stike; oblikovanje timov za storilnost; obračunavanje uspešnosti posameznih delov podjetja; ustvarjanje identitete ljudi z organizacijo; zadostna količina informacij za vse sodelavce ter poistovetenje sodelavcev z izdelki organizacije.

- *Obrazložite tržno usmerjenost organizacij!* Dosega se z: usmerjenostjo navzven; gotovostjo za kupce in porabnike; aktivnim vključevanjem potrebe kupcev, reševanje njihovih problemov ter poučevanje kupcev in porabnikov o načinu uporabe izdelkov in storitev.
- *Kaj zagotavlja koncentracija na ključna področja dela in poslovanja?*
- *Prostost organizacijskih delov:* prilagodljivost; samostojno izboljševanje in obnavljanje; izobraževanje vodij; kadrom z idejami je treba dati možnost da jih prikažejo; pomoč strokovnjakov samo kadar je pomembno ter interno tekmovanje v uspešnosti.
- *Enostavnost strukture organiziranosti zagotavlja:* majhne in samostojne organizacijske enote; oblikovanje problemskih in projektnih skupin; manj posvetovalnih in koordinacijskih organov; dosledno spremljanje maloštevilnih ključnih dejavnikov; majhne centralne štabne funkcije ter maloštevilen upravno-administrativni aparat.

4. *Za klasično teorijo in prakso so bile značilne le delne spremembe v organizaciji.*

- *Kaj je cilj strukturnih sprememb v organizaciji?* Osnovna načela strukturiranja: enostavna struktura; pregledna velikost enot; za določeno obdobje; jasno določeni odgovorni posamezniki; čim manj ravni; majhen obseg štabnih funkcij ter enostavnost organizacijskih postopkov. Skupine sprememb po Levittu: strukturne, tehnološke, delovnoprocenske ter človeške. Značilnost strukturnih sprememb je da je mogoče vsako dejavnost vnaprej točno predvideti in strukturirati.
- *Kaj žele organizacije doseči s tehnološkimi spremembami?* Na spremembe najbolj vpliva razvoj tehnike in tehnologije dela. Tehnologija je tista, ki omogoča razvoj in uporabo novih znanosti v organizacijah ter da uresničevanje novih zamisli omogočajo samo tehnološki dosežki.
- *Kaj je cilj delovno-procenskih sprememb?* Spremembe procesa, naprav in potekov najbolj vplivajo na obnašanje zaposlenih in njihove dosežke. Z vrsto dela je tudi povezan način komunikacije, zato je za zapletena dela primernejše skupinsko komuniciranje. Spremembe v komunikaciji najmočnejše vplivajo na strukturno organiziranost.
- *Kaj je cilj človeških sprememb?* Prizadeva si spremeniti organiziranost in doseči učinkovitost podjetja s spreminjanjem obnašanja ljudi. Hočejo doseči, da bi vpliv in moč v organizaciji enakomerneje porazdelili na vse ravni.

5. *Spremembe v organizaciji ločimo glede na vsebino in obseg sprememb.*

- *Kaj vam pomeni vsebina sprememb?* Vsebina spremembe je vpliv, ki ga ima na poslovanje organizacije. Ločimo strateške spremembe z dolgoročnim vplivom in operativne spremembe s kratkoročnim vplivom.
- *Kaj določa obseg sprememb v organizaciji?* Obseg sprememb je določen s številom poslovnih dejavnosti, ki so vključene v spreminjanje. Razlikujemo celovite in delne spremembe.

6. *Prestrukturiranje je celovita strateška sprememba v organizaciji.*

- *Katere so ključni dejavniki, ki zahtevajo prestrukturiranje v organizacijah?* So: krajši življenjski cikli izdelkov, skupni evropski trg in padec meja vzhodne Evrope.
- *Kakšne spremembe povzročata skupni evropski trg?* Povzročata večji obseg proizvodnje in manjše stroške po enoti.
- *Kakšne spremembe povzročata padec meja vzhodne Evrope?* Znižal konkurenčnost številnih proizvajalcev in izhod za take organizacije je specializacija.
- *Kaj povzročajo krajši življenjski cikli v organizacijah?* Zahteva diverzifikacijo proizvodnje, to je sprememba proizvodnega programa z uvajanjem novih izdelkov in z dezinvestiranjem upadajočih programov.

7. *Optimiranje poslovnih procesov je delna strateška sprememba v organizacijah.*

- *Kakšne spremembe zahteva hitrost in točnost dobave v organizacijah?* Znižuje in stabilizira pretočne čase (čas od prejema naročila do izdelka).
- *Kako si organizacije zagotavljajo stroškovne prednosti?* Z vključevanjem dobaviteljev v svoj proizvodni proces.
- *Kaj povzročata diferenciranje s pomočjo novih proizvodov v organizacijah?* Skrajšuje razvojne čase (od ugotovitve nove potrebe kupca do uvedbe novega izdelka na trg).

8. *Kaj vam pomeni fleksibilna avtomatizacija?*

Predpostavlja poprejnjo standardizacijo sestavnih delov različnih izdelkov in njihovih sestavnih delov.

9. *Model 7-S pomeni kompleksno obravnavanje in spreminjanje organiziranosti.*

- *Kaj je cilj 7-S modela?* Prilagojen za uspešno obvladovanje vplivov okolja in za uresničevanje temeljnega cilja uspešnih organizacij: hitro+učinkovito+fleksibilno+z manj resursi. Vse njegove spremenljivke se začnejo na S in jih je 7. Želeli so najti model organiziranosti, ki bi omogočal prodjetjem uspešnost in učinkovitost.
- *Katere so trde variabile 7-S modela?* Niso prilagodne človeški naravi in so: **Strategije** – kot množstvo aktivnosti, usmerjenih v pridobivanje trajnih prednosti pred konkurenco. Bistvo so: pomembni cilji, dinamično razporejanje sredstev z manevrom in sami načini doseganja ciljev. Načela:

načelo usklajenosti posamičnih, skupinskih interesov; načelo povečanja stopnje prostosti; načelo izrabe svojih moči ter načelo gospodarne uporabe svojih virov. Dobro so: dobro poznajo svoje prednosti; zavedajo svojih slabosti; dobro poznajo svoje mogočesti in se zavedajo nevarnosti. Organizacije usmerjajo svoje strategije v: aktivnosti nasproti vplivom okolja, dinamičnemu strukturiranju, primerjalnim prednostim ter sinergiji.

Strukture – oblikujejo jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. V strukturi organiziranosti so vključene linije avtoritete in komunikacij med organizacijskimi enotami in posamezniki, kakor tudi informacije in podatki, ki se izmenjujejo po teh linijah komunikacij in avtoritete.

Sistemi – sistem planiranja (odvisen od strategije, strukture in vodil ter pravil obnašanja v organizaciji; omogoča nadrobnejše opredeljevanje ciljev in načinov za njihovo uresničevanje; prične s predvidevanjem; so dolgoročne, kratkoročne, srednjeročne oz. letne plane), sistem informiranja (zajema integralno poslovni informacijski sistem, računalniško podprt, neposreden dialog, drag, dolgotrajen za uvajanje, učinkovit, čene hiter) in sistem kontrole (merjenje in ocenjevanje, odkrivanje ovir in njihovo odstranjevanje, gre za: pregled, ocenjevanje, popravljanje; je bolj sredstvo za lastno usmerjanje).

- *Katere mehke variabile 7-S modela poznate in kaj so njihove značilnosti?* So bližje človeški naravi in so:

Skupne vrednote – zamisli o tem kaj je pravilno, želeno za obnašanje organizacije in posameznika.

Poznamo: politične in etične (svoboda, demokracija, enakopravnost), tehnološke in ekonomske (racionalnost, napredek, stabilnost). Največ pozornosti: doseganje primerne profita, zadovoljstvo strank, iskanje novih interesnih področij, razumna rast, zadovoljstvo zaposlenih, ciljno vodenje ter enakopravnost.

Sodelavci – timi. Spoznanja o človekovi naravi: je egocentričen, domisel, iznajdljiv, kot posredovalec informacij je učinkovit/pomanjkljiv, oblikuje se in motivira pod vplivom okolja, težak ustvarjalnim aktivnostim ter potrebuje neodvisnost in samostojnost. Kadri se proučujejo: usposobljenostna struktura, zanje in sposobnosti kadrov, motiviranost kadrov, odnos med proizvodnimi in neproizvodnimi delavci, mednarodne izkušnje, ciljna usmerjenost nalog, obogatitev dela, raziskovalno-razvojni kadri ter tržniški kadri. Veliko pozornost motiviranju.

Sposobnosti – uporabljajo diverzifikacijo zato, da izboljšajo rast, tehnološke osnove, zmanjšajo tveganja, zagotavljajo dinamično vodenje. Najpomembnejša znanja: ustvarjalnost-fleksibilnost, poznavanje proizvodnih mogočesti, poznavanje visoko razvitih dežel, vodstvene sposobnosti, trženjska znanja, raziskovalno-razvojnna znanja.

Slog delovanja – skupno ravnanje vodstvenih delavcev. Ravnanje vodstev usmerjeno v: razvijanje neformalnih komunikacij, tesno sodelovanje z odjemalci, pozornost usmerjena v okolje in tržišče, usmerjenost v inovacije, ljudi, tehnologijo, dobiček in stroške.

10. *Teorija Z v bistvu pomeni japonsko filozofijo vodenja, prilagojeno za ameriške razmere. Kaj so značilnosti teorije Z?*

Ouchi. Miselno ozadje so: zaupanje (medsebojno), tenkočutnost (vodje morejo vedeti, da imajo delavci svoje potrebe) ter pristno prijateljstvo. Teorija J (japonski način; vseživljenjska zaposlitev-dolgo časa delajo skupaj in se poznajo, počasno nagrajevanje in zaposlovanje-menjavanje delovnih mest na istih ravneh in gre potem za široko poznavanje delovnih področij, specializirana razvojna kariera-za vsa delovna mesta v okviru podjetja, implicitni kontrolni mehanizmi, skupinsko odločanje-dolgo odločajo hitra izvedba in ringy sistem ko vodilni ne dajo idej in win-win sistem, kolektivna odgovornost-noben v podjetju ne more biti neuspešen ter celovitost interesov-cilji v skladu s svojimi vrednotami), teorija A (ameriški način; zaposlitev za določen čas, hitro nagrajevanje, nespecializirana razvojna kariera, eksplicitni kontrolni mehanizmi, posamično odločanje, posamična odgovornost, delnost interesov). Japonci veliko vlagajo v izobraževanje in veliko dajo na lojalnost. Oblikovanje Z tipa: razumeti ga, pregledati filozofijo organizacije, opredeliti želeno filozofijo, uporabiti filozofijo za oblikovanje struktur in stimulacij, razviti medsebojne spretnosti, testirati sebe in sistem, vključiti sindikate, stabilizirati zaposlitev, odločitev za sistem počasnega nagrajevanja in napredovanja, razširiti razvojno pot kariere, pripraviti za izvajanje na prvi organizacijski ravni, raziskati področja za uporabo participacije ter dovoliti razvoj celostnih medsebojnih odnosov.

11. *Opišite model priznanja RS za poslovno odličnost!*

Nagrade tudi za majhna in srednja podjetja (MSP) je razvil v Evropi EFQM ter EOQ. V Slo USM je član EFQM in z ugotavljanjem skladnosti zagotavlja temeljne elemente kakovosti. Leta 1997 je USM prevzel evropski model in podeljujejo Priznanje RS za kakovost. Vloga, ki jo da mora temeljiti na samooceni po merilih iz modela. Obravnava jo ocenjevalna komisija, ki nato odloči katere bodo obiskali na lokaciji. Predsednik vlade nato podeljuje 'Priznanje RS za poslovno odličnost'.

Merila modela priznanja so: dejavniki (voditeljstvo, strategija za načrtovanje, upravljanje s sposobnostmi zaposlenih, viri ter sistem kakovosti in procesi) in rezultati (zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, vpliv na družbo ter poslovni rezultati). Rezultate dosežemo z izvajanjem strategije in načrtovanjem. Oblikovanje strategije, zvajanje strategije, področja, strategijo sproti dopolnjuje na področjih. Vsak del merila dejavnikov in rezultatov se ocenjuje na podlagi kombiniranja dveh dejavnikov: stopnje odličnosti

pristopa in stopnje razširjenosti pristopa. Samoocenjevanje nam poda sliko o stanju organizacije in po samoocenjevanju moramo še ukrepati če hočemo da se kaj spremeni. Pokaže nam kje so potrebne izboljšave

12. Opišite sistem dvajsetih ključev!

Kobayashi – sistem 20 ključev s katerimi organizacija opredeli odličnost na 20 področjih, ki vplivajo na kakovost, dobavni čas, stroške. Nosilni so štirje: čiščenje in organiziranje-uvajanje izboljšav na drugih področjih, organizacija sistema in ciljno vodenje-motivacija zaposlenih, aktivnosti v majhnih skupinah-vključevanje delavcev ter vodilna tehnologija-temelj za izboljšave na drugih področjih.---SLIKA!!!! 8.17 Vsi ključi imajo petstopenjsko skalo. S pomikanjem proti 5 organizacija si ustvarja prihranke in za dosego te ravni potrebujejo organizacije veliko časa. Ključi: 4-zmanjšanje zalog, 5-hitro nastavljiva tehnologija, 6-analiza vrednosti delovnih postopkov, 7-proizvodnja brez nadzora, 8-tekoča proizvodnja, 9-vzdrževanje strojev in naprav, 10-delovni čas, 11-sistem zagotavljanja kakovosti, 12-razvij sodelovanje z dobavitelji, 13-delaj le to kar povečuje vrednost in zmanjšuje porabo virov, 14-delavce spodbujaj k izboljšavam, 15-navzkrižno usposabljanje za različne spretnosti, 16-načrtovanje proizvodnje, 17-nadzor učinkovitosti, 18-uporaba mikroprocesorjev, 19-prihranek energije in materialov.