

**VPRAŠANJA**  
**(Pojmovanje organizacije)**

1. *Vzroki za različno pojmovanje organizacije !*
2. *Opredelitve organizacije !*
3. *Razloži pojma organizacija dela in organizacija podjetja/ustanove !*
4. *Značilnosti organskega modela organizacije !*
5. *Značilnosti mehanističnega modela organizacije !*
6. *Utemeljitev organizacije kot znanstvene discipline !*
7. *Predmet proučevanja organizacijske teorije !*
8. *Metode znanstvene organizacije !*
9. *Primarni in sekundarni cilji organizacije !*

1. Vzroki za različno pojmovanje organizacije so številni. Eden izmed teh je tudi ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev. Pripadniki posameznih strok uporabljajo pri obravnavanju različnih vidikov organizacije vplivajo na to, da različni avtorji različno razumejo in opredeljujejo organizacijo, zato je skupno obravnavanje organizacije pripadnikov raznih strok na izvajalni ravni težko in skorajda nemogoče.
2. Beseda organizacija je grškega izvora, ki pomeni napravo, orodje, pripravo. V latinščina beseda organizacija pomeni spojitev posameznih delov v celoto, zgradbo, tudi organizacijo. Organizacija je stara toliko, kolikor je stara sama človeška družba. Razvila se je vzporedno z razvojem proizvodnih sil dela in družbenoekonomskih odnosov. Je vsako človeško združenje z namenom, da bi se dosegli skupni cilji.
3. Naloga organizacije dela kot zavestne človekove dejavnosti je usklajevanje vseh proizvodnih tvorcev. Ker so proizvodni tvorca v stalnem gibanju, jih je treba nenehno usklajevati. Organizacija dela se nanaša na usklajevanje proizvodnih ustvarjalcev v neposredni proizvodnji. Organizacija podjetja se nanaša na celotno poslovanje, zaradi česar je organizacija dela samo temeljni del organizacije podjetja.
4. Pristaši organske teorije organizacije predpostavljajo, da ima organizacija kot posebna celota vrsto podobnosti z živim organizmom ter, da ima kakor organizem tudi organizacija svoj smoter, ki se podobno kot naloga organizma členi na funkcije, ki jih opravljajo njeni deli. Vsak del organizacije opravlja določene naloge, katerih delovanje je usklajeno in usmerjeno k izvajanju skupne naloge. Moramo jo graditi po vzoru živega organizma.
5. Pripadniki mehanističnega pojmovanja organizacije so obravnavali organizacijo kot nekaj, kar je podobno mehanizmu, kar ima splošne značilnosti popolnega stroja. Organizacija je zanje podobno kot stroj depersonaliziran aparat, ki omogoča sistem dela in je zasnovan na racionalnih osnovah. Tak aparat mora delovati brez trenja, brez napak, povzročenih zaradi človeških slabosti, in ne sme biti podvržen raznim subjektivizmom, ta aparat bi moral biti praviloma nad ljudmi.
6. Organizacija kot znanstvena disciplina z uporabo znanstvenih metod proučuje pojave v zvezi z nastajanjem, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri ustvarjanju njihovih ciljev. Organizacija kot znanstvena disciplina raziskuje, proučuje in oblikuje zakonitosti, metode, tehnike in načela o tem, kako organizacije nastanejo, delujejo, se prilagajajo spremenjenim razmeram notranjega in zunanjega okolja in kako se tudi likvidirajo.
7. Predmet proučevanja teorije organizacije so sociotehnični sistemi. Teorija organizacije raziskuje in oblikuje zakonitosti, metode, tehnike, načela in organizacijska sredstva za organiziranje, vodenje in prilagajanje sociotehničnih sistemov vsem spremenjenim razmeram dela in poslovanja. Organizacijo kot odprt sistem sestavlja niz medsebojno odvisnih sestavin, ki delujejo medsebojno, da bi se dosegli določeni cilji in vzdrževalo urejeno stanje stvari v izmenjavi z okoliščinami. Ljudje in sredstva se združujejo za uresničevanje določenih ciljev.

Te sistemi imajo določene značilnosti oz. zakonitosti:

- sprejem energije (input)
- preoblikovanje energije (throughput)
- izid (output)
- sistemi kot krožno zaporedje dogodkov
- negativna entropija

- sprejem informacij, negativno povratno delovanje in kodirni proces
- stabilno stanje in dinamična homeostazija
- diferenciacija funkcij
- doseganje končnega stanja glede na različne začetne možnosti in poti.

8. Najpomembnejše metode znanstvene organizacije so predvsem:

- delitev dela
- racionalizacija
- standardizacija, tipizacija, unifikacija, diverzifikacija, skupinska tehnologija.

Za to organizacijo je značilno zlasti predpisovanje načel za uspešno organizacijsko obvladovanje organizacij.

9. Glavni cilj podjetja je dobiček. Poleg osnovnega pa ima podjetje še vrsto drugih ciljev, kot so npr. varno naloženo premoženje, ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zadovoljitev potreb družbe, izpolnitev obveznosti di okolja.

## *VPRAŠANJA*

### *(Organiziranje struktur)*

1. *Opredefitev pojma »organizacijska struktura« !*
2. *Opredefitev pojma »struktura organiziranosti« !*
3. *Opredefitev makro-, mezo- in mikrostrukture organiziranosti !*
4. *Vplivni dejavniki pri strukturiranju organiziranosti:*
  - ❖ *zunani (opis)*
  - ❖ *notranji (opis)*
5. *Cilja pri strukturiranju organiziranosti !*
6. *Načeli pri strukturiranju organiziranosti !*

1.

2. Struktura organiziranosti je izid organiziranja in kaže statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano sestavljajo organsko celoto in so medsebojno odvisne. Je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo. Oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.

3. Struktura makroorganiziranosti je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje prvo razčlenitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse različnih poslov, vezanih na posebni predmet poslovanja, npr. razvoj, nabavo.

Struktura mezoorganiziranosti je smotrna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oziroma skupin delovnih mest z logično razporeditvijo nalog in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah.

Struktura mikroorganiziranosti je logična razporeditev nalog po delovnih mestih v organizacijskih enotah, zasnovanih v strukturi mezoorganiziranosti, z vsemi odnosi med nosilci nalog v organizacijskih enoti kakor tudi med različnimi organizacijskimi enotami celotne organizacije.

4. Dejavniki so številni in različni. Ali izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje, ali pa iz organizacije same. To so lahko zunanji oziroma notranji dejavniki.

a) Zunanji dejavniki:

- vrednote( globalne družbene, splošna kultura)
- institucionalne razmere( družbenoekonomske, politične, splošna kultura)
- tržišče ( domače, tuje)
- razvoj znanosti in tehnike

b) Notranji dejavniki:

- strategija poslovanja( perspektivno gospodarjenje, tekoče gospodarjenje)
- uporabna tehnologija( konsistentnost do ciljev)
- kadrovska struktura (strokovnost, ekonomičnost)
- program izdelkov( stopnja prekrivanja ekonomičnosti)
- diverzifikacija proizvodnje(decentralizacija, specializacija)
- velikost organizacije( diferenciacija funkcij, povezanost funkcij)
- lokacija organizacije(koncentracija, dislokacija)
- poslovodstvo (avtokratske strukture, interakcijske strukture)
- tradicija(formalna organizacija, neformalna organizacija)

5. Cilja pri oblikovanju strukture organiziranosti sta stabilnost in prožnost, ki skupaj tvorita organizacijsko ravnotežje. Stabilnost strukture organiziranosti pomeni njeno togost. Zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji vse pogostejše. Prožnost se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge, pa tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog.

6. Načeli sta centralizacija in decentralizacija. Centralizacija pomeni, da se nekaj dogaja na enem mestu oziroma pod enim vodjem, decentralizacija pa pomeni, da se ista naloga opravlja na več mestih oziroma pod različnimi vodji. Centralizacija omogoča, da so stroji bolje izrabljeni. Ugodno vpliva na stroške, povzroča specializacijo, kar povzroči, da so ljudje manj sposobni za opravljanje zapletenih nalog. Vedno bolj se uporablja decentralizacija, ki se kaže v večji avtonomiji in prostosti posameznikov in delovnih skupin v organizaciji.

*VPRAŠANJA*

## *(Vrste struktur organiziranosti)*

- 1. Naštej strukture organiziranosti !*
- 2. Opišite posamezne strukture org., opis, sheme, primeri uporabe (upoštevajoč vplivne dejavnike) !*

1. Strukture organiziranosti so :
  - funkcijska struktura organiziranosti
  - produktno
  - matrično
  - trapezoidno
  - mrežno in virtualno
  - procesno

## *Vprašanja*

### *(Organiziranje funkcij)*

- 1. Opredelitev organizacijske funkcije !*
- 2. Opredelitev organizacijske službe !*
- 3. Podlage za izbor organizacijskih funkcij !*
- 4. Infrastrukturne funkcije (značilnosti, način izbora) !*
- 5. Upravljalno-vodstvene funkcije !*
- 6. Posamezna organizacijska funkcija (vsebina oblik, oblike organiziranosti) !*

1. Pomembnejše opredelitve pojma organizacijske funkcije lahko združimo v dve skupini. Ena skupina navaja, da je poslovna funkcija večji ali manjši skupek sorodnih ali istovrstnih opravil, druga skupina avtorjev pa ima za poslovno funkcijo različno medsebojno povezana in odvisna pravila.

2. Organizacijska služba je organizacijska oblika, v kateri se vse te funkcije izvajajo. V eni službi se lahko opravlja večje število funkcij ali pa tudi obratno, da se ena funkcija izvaja v več službah v organizaciji.

3. Najbolj znane podlage so: glede na namembnost uporabnika izložka, glede na strokovne profile delavcev, glede na razmerja skupin ljudi v organizaciji, glede na faze upravljalno-poslovnega procesa, glede na faze tehnološkega procesa, glede na predstavo o organizaciji kot odprtem socialnem sistemu. Celovito klasifikacijo funkcij v organizaciji nam omogoča sistemski pristop, ker nam sistemsko obravnavanje pojava omogoča, da pojav zajamemo v njegovi celovitosti.

4. Pri infrastrukturnih funkcijah je izid namenjen delovanju sistema. Z njimi zagotavljamo delovanje in vzdrževanje organizacije, prav tako pa zagotavljajo trajno delovanje osnovnih funkcij. Infrastrukturne funkcije niso med seboj povezane v zaporedju, temveč križno: vsaka od njih je povezana z vsemi drugimi, ker je njihov izid namenjen osnovnim funkcijam kakor tudi njim samim in si ga zato vzajemno izmenjujejo.

5. Z upravljalno vodstvenimi funkcijami sprožamo, ciljno usmerjamo in nadzorujemo oblikovalni proces oz. temeljni proces ciljno usmerjamo. Te funkcije so del systemske celote. Skupen cilj upravljalno-vodstvenega procesa je sprožanje, ciljno usmerjanje in nadzoroovanje oblikovalnega procesa. Naloge, ki se opravljajo v upravljalnem procesu, organizacijsko oblikujejo upravljalno funkcijo, medtem ko naloge, ki usmerjajo ljudi k poslovnemu izidu, oblikujejo vodstveno oz. poslovodno funkcijo.

6.

#### 1. RAZVOJNA FUNKCIJA učbenik 69

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

RAZVOJ je dejavnost, katere naloga je, da določa nove rešitve za tehnične probleme, ki jih z obstoječimi sredstvi ni mogoče zadovoljivo reševati, pa je za njihovo reševanje treba poiskati nove, do zdaj še neznane poti.

RAZISKOVALNO-RAZVOJNA FUNKCIJA je sinteza z raziskovanjem in razvijanjem izdelkov, povezanih med seboj odvisnih nalog, ki jih opravljajo zato usposobljeni nosilci v raziskovalno-razvojnem procesu.

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

## 2.INVESTICIJSKA FUNKCIJA učbenik70,71

Zajema naloge in posle v zvezi z pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije, posle, povezane s sklpanjem pogodb z vsemi pripravljenimi posli, strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev, gradnjo in nadzorovanje gradbenih in montažnih del ter morebitno izdelavo specialnih strojev inopreme v lastni režiji.

Investicijska funkcija se izvaja v funkcionalnem procesu investiranja, kot delnem procesu celotnega poslovnega procesa proizvodnje.

## 3.FUNKCIJA PRIPRAVE PROIZVODNJE učbenik 71

Tehnično pripravljena dela za proizvodno funkcijo delimo v dve skupini nalog. Naloge povezane s tehnološko in naloge povezane z operativno pripravo proizvodnje.

TEHNOLOŠKE PRIPRAVE SO proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke uvajanje izboljšav, sestavljanje predpisov in dokumentacij, študij dela in časa, normiranje surovin in materiala,...

Tehnološko pripravo organiziramo kot samostojno službo ali pa v okviru raziskav in razvoja glede na posebnosti obravnavane organizacije.

OPERATIVNE PRIPRAVE SO spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti, načrtovanje proizvodnje, terminiranje proizvodnje, operativno načrtovanje surovin in materiala, .....

Operativno pripravo proizvodnje organiziramo praviloma na ravni programa, obrata ali tehnološke linije.

## 4.NABAVNA FUNKCIJA učbenik 71, 72

Nabavna funkcija je ena od temeljnih funkcij, z nabavo v OŽJEM SMISLU razumemo nakup nekega predmeta po določeni ceni. Nabava v ŠIRŠEM SMISLU pa poleg samega nakupa zajema še preučevanje nabavnih trgov, politiko nabave, kooperacijo, prevzemanje in uskladiščenje surovin in reprodukcijskega materiala, načrtovanje in analiziranje stroškov zabave, uvoz, administrativno tehničen posle v zvezi z nabavnim poslovanjem.

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

## 5.PROIZVODNA FUNKCIJA učbenik 72

Funkcija osnovne proizvodnje zajema številne izvajalne naloge, ki se nanašajo na neposredno operativno delo v različnih delovnih in tehnoloških procesih osnovne dejavnosti. Poleg

operativno izvajalnih delovnih nalog zajema proizvodna funkcija tudi številne naloge, povezane z operativnim vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem tekoče proizvodnje, na primer sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje,...

Organiziramo jo po programih, strateških poslovnih enotah, oddelkih, obratih, tehnoloških linijah, odvisno od velikosti, raznolikosti in po drugih značilnostih proizvodnje.

## 6.LOGISTIČNA FUNKCIJA učbenik 72,73

Obsega vse aktivnosti, povezane z materialno – blagovnimi, energetskimi in informacijskimi tokovi v proizvodni organizaciji.

Osnovne sintezne naloge logistične funkcije so predvsem: servisiranje kupcev, načrtovanje potreb, upravljanje zaloga, logistično komuniciranje, ravnanje z materiali, obdelava naročil, pakiranje, deli in servisna podpora, .... Učbenik 73

Za potrebe organiziranja in upravljanja logističnega procesa moramo logistične naloge deliti do takšne stopnje razčlenjenosti, da omogočajo projektiranje makro-, mezo- in mikro logističnega modela kake organizacije.

## 7.FUNKCIJA TEHNIČNEGA NADZIRANJA učbenik 74,75

Pri opredeljevanju področja dela nadzorne funkcije ne mislimo na tako vrsto nadzora, temveč na tehnični nadzor nad neživimi proizvodnimi tvorsti, ki so: surovine in reprodukcijski material, polizdelki, sestavni deli, gotovi izdelki, stroji, in oprema.

Tehnični nadzor v organizaciji organiziramo po načelu avtonomnosti.

## 8.PRODAJNA FUNKCIJA učbenik 75,76

Prodajna funkcija je ena od temeljnih funkcij proizvodni organizacij, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa.

Oblike organiziranosti trženja so odvisne od številna in raznovrstnosti izdelkov ali storitev. Trženje in operativno prodajo navadno organiziramo v svojih organizacijskih enotah v širši organizacijski zasnovi trženja. Notranjo organiziranost trženja pa oblikujemo po izdelkih, lokaciji, jezikovnih področjih ali drugih značilnostih trženja v organizaciji.

## 9.KADROVSKA FUNKCIJA učbenik 76

Zajema splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri.zajema opravila pri sistematizaciji delovnih mest, strukturo zaposlenih, kadrovske vire, medsebojne odnose, izobraževanje kadrov, reševanje socialnih vprašanj , kakovost življenja, obveščanje,... Najpogosteje je organizirana kot posebna organizacijska enota znotraj širše organizacijske zasnove, npr. kadrovska splošno področje (kadrovska služba).

## 10.FINANČNA FUNKCIJA učbenik 77

Pomembnejše sintezne delne naloge finančne funkcije so : priskrbovanje finančnih sredstev, plasiranje finančnih sredstev, vlaganje finančnih sredstev, preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu, vračanje finančnih sredstev, usklajevanje finančnih odnosov po virih financiranja, optimiranje struktur finančnih sredstev, optimiranje likvidnosti, skrb za ustvarjanje rezultatov, urejanje delitvenega razmerja dohodka, financiranje investicij, dezinvestiranje, urejanje finančnih razmerij itd...



Najpogostejša oblika organiziranosti finančne funkcije je finančna služba v okviru širše organizacijske zasnove za finance in računovodstvo.

#### 11.RAČUNOVODSKA FUNKCIJA učbenik 77

Računovodska funkcija zajema spremljanje, proučevanje in prikazovanje stanja in sprememb poslovanja v organizaciji in njenem okolju. Sestavine računovodske funkcije so knjigovodstvo, računovodsko načrtovanje, računovodsko nadziranje in računovodsko analiziranje, ki skupno zagotavljajo spremljanje, proučevanje in prikazovanje sredstev, virov sredstev, stroškov, odhodkov in prihodkov ter finančnega izida zaradi oblikovanja in posredovanja računovodskih informacij.

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

#### 12.SPLOŠNA FUNKCIJA učbenik 78

Številne splošne, pravne in druge tovrstne posle lahko pretežno razporedimo po drugih funkcijah, vendar so tudi taki, ki jih ni mogoče vključiti v druge funkcije. Taki posli so na primer konstituiranje organov upravljanja, stiki z družbenoekonomskimi in drugimi organizacijami, stiki za javnostjo, ravnanje s sredstvi za zveze in žigi, ravnanje in arhiviranje dokumentacije trajne veljave, nekatere vrste pravnih poslov, zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih, opravljanje poslov po posebnih nalogah, opravljanje pomožnih del.

#### 13.FUNKCIJA VAROVANJA učbenik 79

Zaradi posebnosti nalog s področja varovanja in naraščajočega pomena vseh oblik varstva ljudi in premoženja, obrambnih priprav in samozaščite ter drugih varstvenih nalog, ki so jih organizacije dolžne izvajati, je primerno, da varstvene posle strnemo v posebno varstveno funkcijo.

Najpogosteje jo organiziramo kot posebno organizacijsko enoto v okviru širše organizacijske zasnove za kadre in splošna opravila .

#### 14.UPRAVLJANJE IN VODENJE učbenik 79,80,81 (poglej še učbenik)

Upravljanje in vodenje proizvodnih in drugih organizacij sta pravno urejeni z zakonom o gospodarskih družbah in posameznimi zakoni, ki urejajo posamezna področja družbenih dejavnosti.

Upravljanje in vodenje se razlikujeta med različnimi oblikami kapitalskih in osebnih družb te drugimi oblikami organiziranosti družbenih dejavnosti.

## *VPRAŠANJA*

*(Organiziranje dela)*

1. *Analiza delavca (pomen, opis) !*
2. *Sistematizacija delovnih mest (pomen, opis) !*
3. *Kaj upoštevamo pri organiziranju:*
  - *delovnih mest*
  - *delovnih sredstev*
  - *delovnega okolja*
4. *Normiranje dela (cilj, potek) !*
5. *Poraba razpoložljivega delovnega časa delavca !*
6. *Preprečevanje delovne utrujenosti in motnje dela !*
7. *Delovni čas (vrste, značilnosti) !*

1. Na podlagi analize dela izvedemo analizo delavca, ko ugotovimo lastnosti delavca, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta. V analizi dela je opisano, kakšne telesne aktivnosti terja delo od zamišljenega delavca. Opisane aktivnosti in tehnologija izvedbe, so podlaga za ugotavljanje lastnosti in sposobnosti delavca, da bi lahko izvedel vse telesne aktivnosti, ki jih predvideva delovni proces. Na podlagi nalog, ki jih mora delavec opraviti, sklepamo o potrebnem znanju, iz znanja lahko sklepamo o šoli, ki jo mora končati. V opisu delavca je največkrat napisano: potrebna strokovna usposobljenost, funkcionalno znanje in posebne spretnosti, fizične in psihofične lastnosti.

2. Organiziranje dela zajema zlasti razvijanje in izboljševanje tehnoloških postopkov, metod dela in delovnih razmer, pa tudi delovnih mest, strojev, orodij in drugih pripomočkov za delo. Cilj organiziranja dela je tudi oblikovanje predmetov dela, izboljšati izrabo delovnih sistemov in prilagajanje dela človeku. Poznamo dva pristopa: pri raziskovalnem pristopu mora raziskovalec zbrati čim več podatkov o tistih dejavnikih, ki vplivajo na delo ali pa so njegova posledica. Zbrane podatke obdelava in pride do novih spoznanj. Sočasno mora opazovati vplive posameznih dejavnikov, da bi lahko odkril nove. Pri ustvarjalnem načinu poskuša raziskovalec na podlagi splošno znanih izkušenj rešiti svoj poseben problem. Ne analizira dosedanjega načina dela, temveč poskuša na podlagi ustvarjalnosti oblikovati take odnose med vsemi prviniami obdelovanega delovnega sistema, ki bodo pripeljali do cilja.

3. Pri organiziranju delovnih mest moramo upoštevati načela, kot so:

- delovno mesto naj ima razsežnosti, ki ustrezajo telesnim meram izvajalca in načinu izvajanja dela
- vsa orodja naj imajo vedno enak položaj in naj bodo razvrščena po zaporedju uporabe tako, da omogočajo avtomatsko jemanje
- orodja in obdelovanci naj bodo v dosegu roke, da se ritem in simetrija ne spreminjata
- če z obema rokama izvajamo enako operacijo, naj bo pri vsaki roki pripravljena potrebna količina obdelovancev
- za odlaganje obdelanih izdelkov naj bodo gibi čim krajši
- delovno mesto mora biti primerno osvetljeno in barvno kontrastno glede na okolje in obdelovane delovne predmete.

Pri organiziranju delovnih sredstev moramo paziti, da jih razporedimo tako, da nam omogočajo optimalno proizvodnjo. Razporeditev strojev, naprav, orodja in drugih delovnih pripomočkov mora biti taka, da bo delavcu omogočala doseganje čim večjih učinkov. Stroje lahko razporejamo na tri načine: skupinsko, linijsko in kombinirano razporeditev strojev.

Skupinsko razporeditev pomeni njihovo razvrščanje po enakih delovnih ali obratovalnih značilnostih. Ta razporeditev je zelo prožna, lahko opravimo posamezno operacijo na katerem koli stroju v skupini. Tak način proizvodnje se lahko hitro prilagaja količinskim in asortimenskim spremembam povpraševanja na trgu.

Linijska postavitev pomeni, razporeditev strojev in naprav v takem zaporedju, kot poteka tehnološki proces. Ta oblika je primerna za množično proizvodnjo, to je enakih izdelkov v velikih količinah, kar povzroča tudi nižje stroške izdelave.

Kombinirana razporeditev delovnih strojev in naprav je v praksi najpogostejša. Pri tej se poskušajo izrabiti prednosti skupinske in linijske razporeditve. Prednosti te razporeditve so v večji prilagodljivosti proizvodnje zahtevam trga in tudi v nižjih stroških, ki jih omogoča množična proizvodnja.

Pri organiziranju delovnega okolja moramo upoštevati načela:

- intenzivnost osvetlitve mora biti zadostan za izvajanje nalog in tudi za vzdrževanje tonusa organizma
- intenzivnost svetlobe je treba prilagoditi naravi dela
- posredno osvetlitev je treba uporabiti samo pri tistih delih, ki ne terjajo prostorskega gledanja in opazovanja reliefa
- izogibati se je treba večjega števila individualnih svetil blizu delovnega mesta, ker bodo imeli predmeti več senc
- ne smemo uporabljati golih svetlobnih teles
- svetlobna telesa je treba razmestiti tako, da so najmanj 40 odstotno oddaljena od smeri, v katero delavec pri delu normalno gleda
- temperatura zraka mora biti prilagojena vrsti dela.
- dovod svežega zraka mora znašati vsaj 29 m<sup>3</sup>
- relativna vlažnost ne sme biti večja od 70%.

4. Normiranje dela je posebno in zahtevno opravilo, ki je v marsičem odvisno od vrste dejavnosti. Najbolj pa je odvisno od tehnološkega postopka, razpoložljivih delovnih sredstev itd. Za normiranje dela moramo analizirati čas izdelave in gibe, s katerimi delavec izvede posamezne enote dela. Moramo natančno opredeliti sestavine delovnega postopka, izločiti tiste sestavine, ki jih ne moremo meriti in jih zato kakovostno ocenimo, izmeriti potreben delovni čas za izvedbo posamezne operacije, določiti delovno normo, zagotovi spremljanje izvajanja sprejetih delovnih norm. Delovna norma je tisti nujno potreben delovni čas, v katerem izvajalec ustrezne strokovnosti opravi delovno operacijo z normalnim delovnim naporom in v normalnih delovnih pogojih.

5. Poraba delovnega časa.

V začetku dela, v prvi in drugi uri, se delavec uvaja v delo, zato njegov učinek postopoma narašča tako, kot se organizem prilagaja povečanim delovnim naporom. Ta faza se imenuje uvajanje v delo. Sledi faza stabilizacije delovnega učinka, to je tisti del delovnega časa, ko dosega delavec največji dnevni delovni učinek. Dolžina te faze je odvisna od psihofizičnega napora pri posameznem delu, zato je dolžina te faze razmeroma kratka pri težkih fizičnih delih. Sledi faza utrujenosti, ko organizem zaradi porabe energetskih snovi, zasičenosti organizma z metaboliti ter tudi zaradi nesposobnosti mišičnega sistema za nadaljne krčenje in popuščanje, ni več sposoben opravljati dela, zato delovni učinek pada. Zato si moramo organizirati odmore. Imamo tudi deljeni delovni čas.

6. Preprečevanje delovne utrujenosti poteka tako, da si vzamemo odmor, pred nastankom utrujenosti. Da bi organizacije ugotovile ustrezen čas za odmor, opravljajo analize, kdaj in v katerem delu delovnega časa se pri posameznih skupinah delavcev pojavlja utrujenost. To lahko ugotovimo s točnim spremljanjem gibanja delovne učinkovitosti. Polega tega glavnega kazalnika moramo upoštevati še kakovost izdelkov, količino izmčka in število nesreč pri delu.

7. Vrste delovnega časa.

Fiksni delovni čas ima dve obliki: sočasni in zaporedni.

Skupna značilnost je, da mora biti delavec dnevno prisoten na delovnem mestu skozi vso delovno obveznost. Fiksni delovni čas je značilen za industrijsko proizvodnjo. Premični delavnik z omejenim izborom se minimalno razlikuje od togega zaporednega delovnega časa. Razlika je v tem, da pri togem zaporednem delavniu določa čas prihoda na delo in odhoda z

delo organizacija, v spremenljivem premičnem pa delavec. Tu se lahko tudi delavci, katerih delo je povezano dogovorijo, kdaj bo kdo prihajal na delo in odhajal z dela.

## *VPRAŠANJA*

### *(Vrednotenje dela)*

- 1. Kaj upoštevamo pri vrednotenju dela ?*
- 2. Struktura plač po slovenski zakonodaji !*
- 3. Potek kolektivnega pogajanja !*
- 4. Kolektivne pogodbe (cilj, vrste) !*
- 5. Naštejte metode vrednotenja dela !*
- 6. Značilnosti sumarnih metod za vrednotenje dela !*
- 7. Napake pri vrednotenju dela (naštejte, opišite) !*

1. Pri vrednotenju dela imamo merila, ki izhajajo iz trga delovne sile in merila, ki se nanašajo na samega delavca. Ne ugotavljajo le zahtevnosti dela, temveč vrednotijo delo v smislu določanja cene dela. Delavec vedno dobi najmanj toliko denarja, kot so pokazali izidi vrednotenja, ne glede na ustvarjena sredstva podjetja oz. organizacije. Osebni dohodki v takih sistemih so stroški, ki jih imenujemo plače delavcev.

2. Struktura plač je taka, da imamo najprej:

- osnovna plača
- dodatki za posebne delovne razmere
- del plače na podlagi delovne uspešnosti
- del plače iz dobička
- nadomestila iz plače
- drugi osebni prejemki: regres, letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine
- plačila stroškov v zvezi z delom: prehrana, prevoz, potovanja

3. Kolektivno pogajanje je proces, njegov rezultat pa je vsebina kolektivnih pogodb. Je kolektivno, pomeni, da je v igri več subjektov z različnimi interesi.

5. Metode vrednotenja dela so:

- sumarne metode, pri njih ugotavljamo razlike med delo oz. delovnimi mesti, katere ne primerjamo po vnaprej določenih kriterijih, temveč na podlagi splošnega občutka o razlikah med njimi (metoda razvrščanja in metoda klasificiranja)
- analitične metode, pri njih ugotavljamo razlike med delom po vnaprej določenih merilih in lestvicah (metoda faktorjev in metoda točkovanja)

6. Značilnosti sumarnih metod so, da na podlagi primerjav ugotovimo razlike med deli oziroma delovnimi mesti. Pri teh metodah ne primerjamo del po vnaprej določenih kriterijih, temveč na podlagi splošnega občutka o razlikah med njimi. Najbolj znani sta metoda razvrščanja in metoda klasificiranja.

Metoda razvrščanja vključuje tudi:

- klasično razporejanje, (kjer izberemo dela, ki jim nameravamo določiti zahtevnost)
- Lupljenje (je podobno klasičnemu, le da je za ocenjevalca enostavnejša. Izbere med deli, ki jih mora razvrstiti. Najzahtevnejše in najmanjzahtevno delo)
- Primerjava v parih (ocenjevalec ne primerja zahtevnosti vseh del hkrati, ampak vedno samo po dve.)

7. Napake pri vrednotenju dela so lahko:

- napaka haloefekta
- napaka prilagojevanja konkretnemu vzorcu
- konstantna ali osebna napaka
- logična napaka

Napaka haloefekta nastane takrat, ko ocenjevalec presoja zahtevnost dela po posameznem merilu pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o delu ali delovnem mestu.

Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu se ocene prilagajajo splošni ravni sredine, v kateri se vrednotijo dela.

Pri konstantni napaki ocenjevalec ocenjuje preblago ali prestrogo ali da vsem delom določi srednjo vrednost.

Logična napaka je napaka, ko ocenjevalec eno značilnost dela presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani.

## VPRAŠANJA

### *(Procesi)*

1. *Razložite pojem proces ?*
2. *Vrste procesov v organizaciji ?*
3. *Oblike prikazovanja organiziranja procesov ?*
4. *Vrste organigramov (naštejte) ?*
5. *Poziciogram (opis, uporaba) ?*
6. *Verbalne oblike organiziranosti (naštejte, opišite) ?*
7. *Oblike grafičnega prikazovanja organizacijske urejenosti procesov ?*
8. *Simbolika ASME (opišite) ?*
9. *Harmonigram (opis, vrste) ?*
10. *Gantogram (opis, slika) ?*
11. *Blok diagram (opis slika) ?*
12. *Uporaba sociogramov in sociomatrik (kdaj, zakaj) ?*

1. Organiziranje številnih dejavnosti je proces, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporedje operacij oblikuje neki proces.

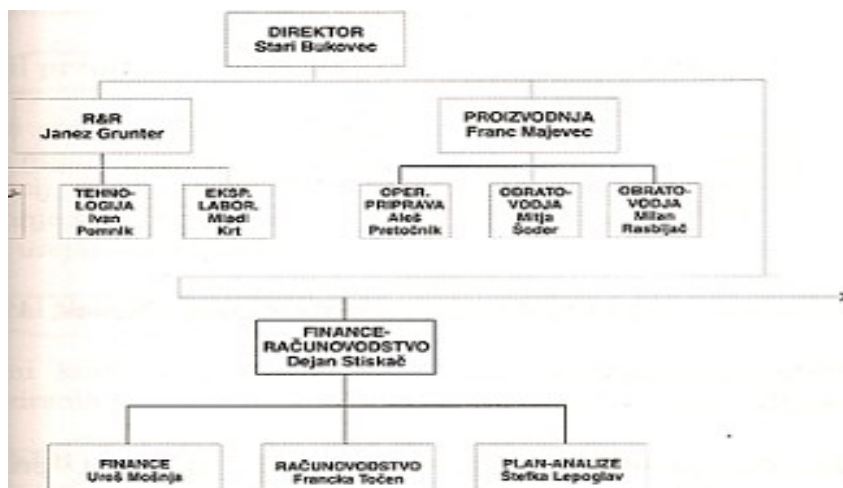
2. V organizaciji poznamo tri procese: izhajajo iz odnosov med dejavniki celotnega reprodukcijskega procesa. Odnos med delom in sredstvom dela se kaže v delovnem procesu, odnos med sredstvom dela in predmetom dela v tehnološkem procesu ter odnos med predmetom dela in ciljem dejavnosti v preoblikovalnem ali ciljnem procesu. Vsi ti delni procesi sestavljajo poslovni proces organizacije.

3. Organiziranje procesov prikazujemo lahko prikazujemo:

- verbalno (temelji na naravnem jeziku, ki je izražen ustno ali pisno, v obliki poročila, ustne predstavitve, navodilih, poročilih, opisih)
- razpredelnico (je dvodimenzionalno in temelji na primerjanju organizacijsko pomembnih podatkov in informacij, prikazanih v stolpcih in vrsticah razpredelnice, matrika ali s pomočjo kocke)
- grafično (temelji na prikazovanju odnosov med prvinami sistema s pomočjo veznih črt, sem spadajo diagrami, mreže).

4. Poznamo več vrst organigramov, ki so grafični prikaz organizacijske zgradbe, v katerem so posamezne sestavine prikazane s posebnimi simboli, odnosi med njimi pa s črtami.

- konvencionalni organigrami (krožni, blokorganigram, satelitski, stolpičasti, s prekrivajočimi rubrikami)
- organigrami za večrazsežne strukture (stopničasta matrika, tabelarna matrika, tenzorska oblika, stolpičasti tenzor, rešetkasti tenzorski organigram, stolpičasti tenzorski organigram, tabelarni tenzor, poziciogram)



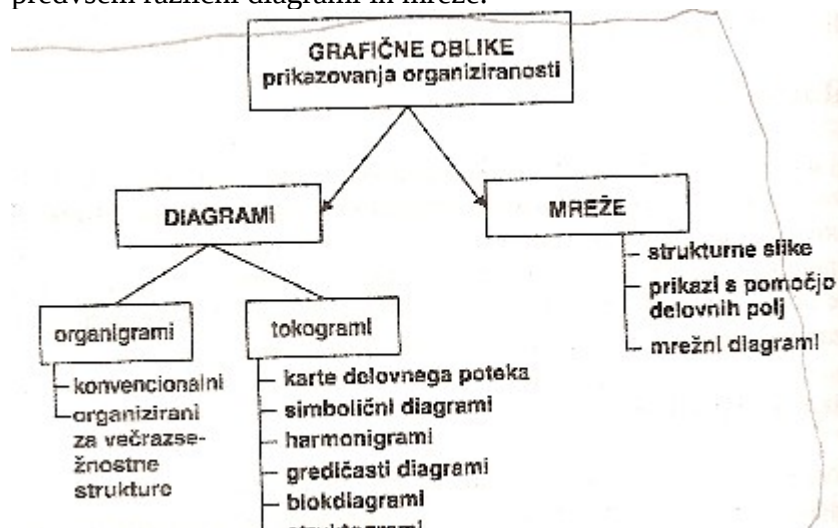
5. Poziciogram ponazarja strukturo mehkega dela organizacije. Oblikujemo ga tako, da na že izdelano organizacijsko shemo vpišemo imena sodelavcev za posamezna delovna mesta. Na podlagi izpisanega poziciograma ugotovljamo lastnosti novo sprejetih sodelavcev, v koliki meri po reakcijah ustrezajo že zaposlenim sodelavcem oz. mehkeemu ali organskemu delu organizacije. Zaposluje delavce s takimi lastnostmi, s katerimi bomo najhitreje zapolnili vrzeli v mehkem delu organizacije, to pa lahko storimo le na podlagi temeljite proučitve mehkega dela organizacije.



6. Verbalne oblike organiziranosti vsebujejo predpise, ki urejajo organiziranost poslovanja in dela organizacije. Razlikujemo štiri zakonske predpise:

- pozitivni zakonski predpisi (zajemajo pravne norme, ki jih sprejemajo najvišji organi oblasti, kot sta državni zbor in vlada neke države. Urejajo status organizacij, režim sredstev in gospodarjenje s sredstvi, delitev ustvarjenega dobička, oblikovanje skladov in tako naprej.
- strokovni kodeksi (so splošna navodila in priporočila strokovnih in specializiranih organizacij posameznih strokovnih področij npr. računovodski standardi)
- splošni akti (so normativni akti, ki jih sprejemajo najvišji organi vodenja in upravljanja v organizaciji. Vsebina splošnih aktov smiselno ne sme odstopati od zakonskih in drugih predpisov. Temeljni namen splošnih aktov je urejanje odnosov organizacije do družbe ter tudi medsebojnih odnosov znotraj organizacije)
- organizacijski predpisi (so tisti notranji predpisi, s katerimi podrobneje prikazujemo opravljanje nekaterih nalog. Ti predpisi so konkretna navodila za delo, ki zagotavljajo enotnost v poslovanju ter omogočajo lažje opravljanje in nadzor izvajanja)

7. Grafične oblike prikazovanja procesov so pomembne, da prikažejo organizacijske rešitve v takih oblikah, da bi jih uporabniki čim lažje razumeli oz. dojeli. Te oblike prikazovanja so predvsem različni diagrami in mreže.



8. simbolika ASME

**Operacija.** Operacija pomeni zavestno spreminjanje fizičnih ali kemičnih lastnosti produktov dela. Operacija pomeni tudi sprejemanje ali dodajanje navodila, projektiranje, izračunavanje idr.

**Transport.** Transport pomeni premeščanje predmeta dela z enega na drug prostor, če to premeščanje ni del delovnega procesa, ki se izvaja med postopkom operacije ali nadzorom na delovnem mestu.

**Kontrola.** Kontrola pomeni ugotavljanje količine in kakovosti v kateri koli obliki.

**Čakanje.** O čakanju govorimo, kadar okoliščine ne dopuščajo ali ne zahtevajo, da se na predmetu dela takoj izvede načrtovani naslednji postopek, razen ko se na predmetu dela načrtovano izvajajo fizične ali kemijske spremembe.

**Uskladiščenje.** Skladiščenje nastane, ko imamo predmete v skladišču, da bi jih zavarovali pred nezaželenim transportom.

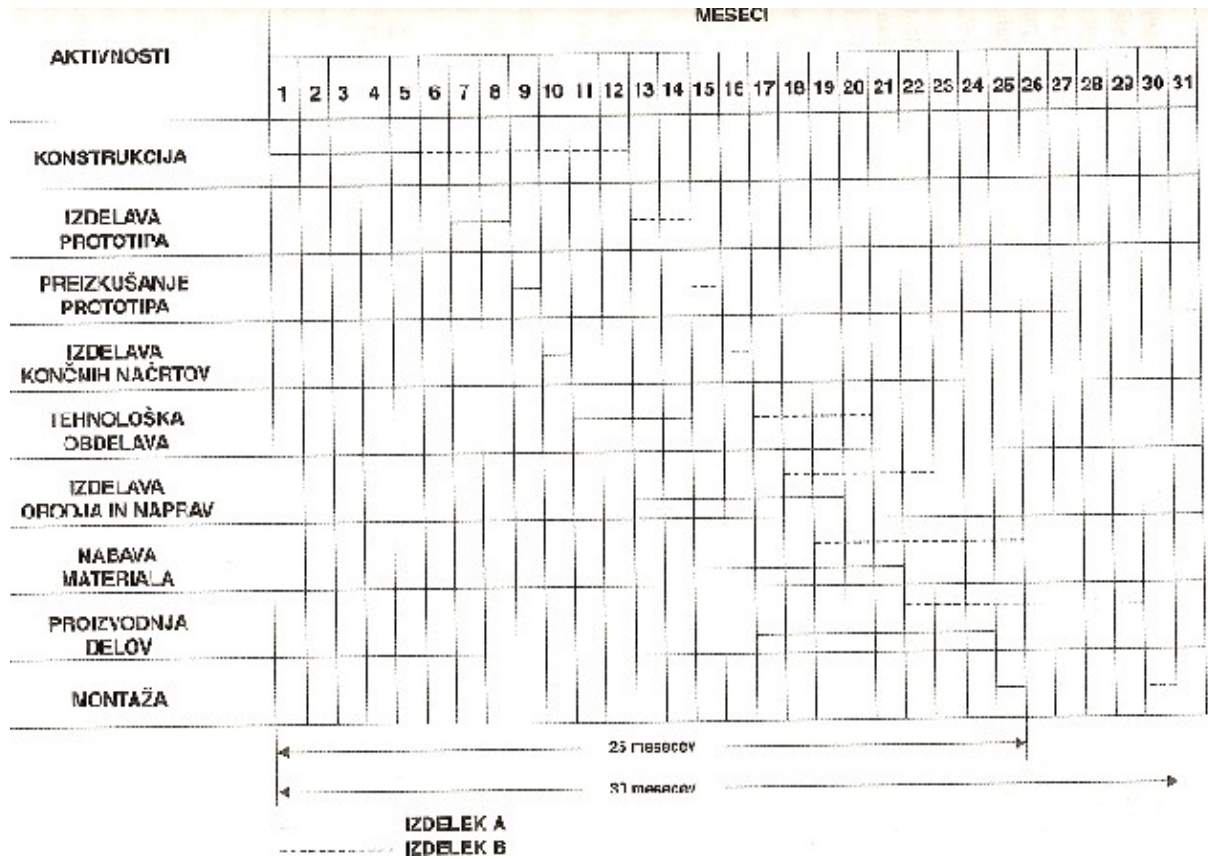
**Kombinirani delovni postopek.** Če se delovni postopki opravljajo sočasno ali če jih opravlja več sodelavcev na istem delovnem mestu, simbole teh postopkov medsebojno povežemo, npr. da bi prikazali sočasno operacijo in kontrolo, vrišemo krožnico v kvadrat.

9. Harmonigram je nazorna predstavitev poteka delovnih dogodkov (enega ali podobnih tipov), ki se vključujejo drug v drugega in si sledijo v organizacijski enoti. Razlikujemo tri osnovne tipe harmonigramov:

- harmonigrami prometa (ponazarjamo potne in prometne odnose)
- harmonigrami potekov
- harmonigrami zasedenosti

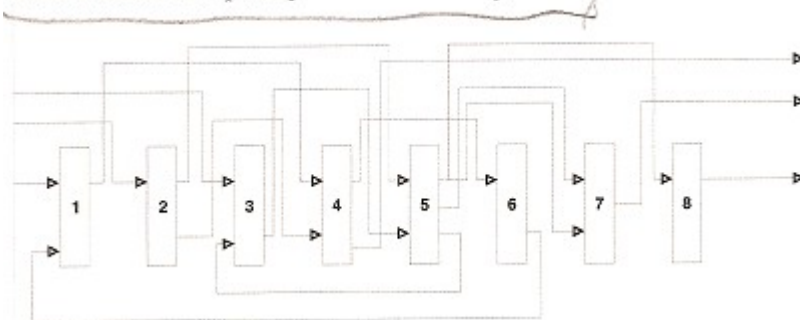
10. Z gantogrami primerjamo potrebno delo z obstoječim. Poznamo več kart:

- karte porabe delovnega časa človeka in stroja (prikazujejo razmerje med opravljenim delom človeka in stroja s pričakovanim izidom)
- karte razporeditve del (je poudarek na načrtovanju del, pri čemer upoštevamo zlasti hitrost izvajanja)
- karte pregleda obremenitve (prikazujejo količino dela v urah ali dnevih, ki je predvidena za posamični stroj, skupino strojev, obrat)
- karte planiranja (nam omogočajo spremljanje izvajanja projektov oziroma planov)



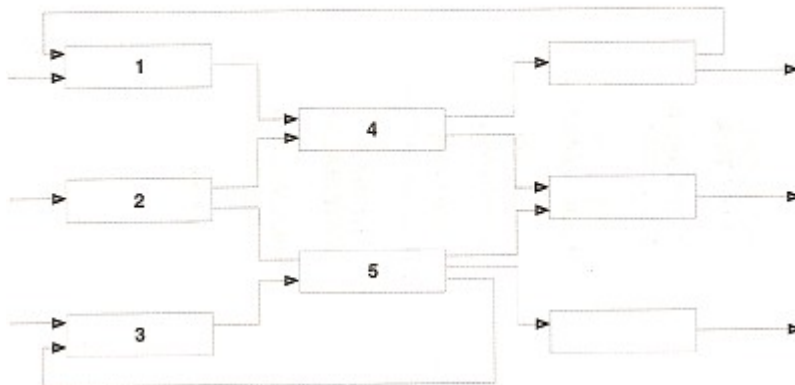
11. Blok diagram je organizacijsko sredstvo za prikazovanje poteka informacijskega procesa. Imenuje se diagram poteka. Prikazuje strukture sistemov. Sestavljajo ga pravokotniki, ki povezujejo organizacijske dele, kot so organizacijske enote, delovna mesta in puščice, ki povezujejo te dele. Sestavljamo ga v dveh delih. Najprej razporedimo v logičen niz glede na potek delovnega procesa in jih povežemo s puščicami.

Slika 8.12: Začetni pristop izdelave blokdiagrama



Potem pa vse to uredimo na boljši način.

Slika 8.13: Končni blokdiagram



12. Uporaba sociogramov in sociomatrik. S sociogramami proučujemo medsebojne odnose v organizaciji, prikazujemo neformalno organiziranost. Sociogram je grafična oblika predstavitve čustvenih odnosov med posameznimi člani skupine po treh sodilih: simpatija (privlačnost), antipatija (odbojnost) in indiferentnost (ravnodušnost). Sociomatrika je razpredelnica prikaz čustvenih odnosov med člani organizacije. Te prikazujemo z + (simpatija), - (antipatija), in 0 (indiferentnost).

## VPRAŠANJA

*(Timsko delo)*

- 1. Vzroki za pospešeno uvajanje timske organiziranosti !**
- 2. Vloge:**
  - *Vršilne*
  - *Timske*
- 3. Timske: Našejte in opišite posamezno vlogo !**
- 4. Vodstvena filozofija: opredelitev, vrste in značilnosti !**

1. Vzroki za pospešeni razvoj uvajanja timske organiziranosti so v tem, da so naloge in problemi, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, vse bolj zapleteni in da je strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja. Zaradi tega imajo posamezniki manjše možnosti, da bi posamično opravljali celovite naloge in reševali probleme, zaradi tega se povezujejo v time.

2. Po svoji izvajalni vlogi lahko delamo na različnih področjih npr. v razvoju, pri oblikovanju, v računovodstvu, v proizvodnji.

Vloga v timu je naš način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vplivata naša osebnost in naučen obnašanje kot pa tehnično znanje in sposobnosti.

3. Timske vloge so:

- snovalec (je inovator, iznajditelj in je ustvarjalen, spodbujajo z novimi idejami, so samostojni, bistri in izvorni, težko se sporazumejo z drugačnimi ljudmi)
- iskalec virov (družaben, zanesenjaški, dobro komunicirajo, dobri so pri raziskovanju in poročanju o idejah, razvoju in virih)
- koordinator (zrel, poln zaupanja in samozavesti, z lahkoto pooblaščajo druge, hitro opazijo nadarjene in jih uporabijo pri uresničevanju ciljev, so brez predsodkov, uspešno sodelujejo z vsemi člani tima)
- tvorec (motiviran, zelo žilav, z potrebo po uspehu, učinkujejo kot agresivni, ekstrovertirani ljudje, z mnogo energije, so trmasti, napadalni, ozkogledi in prepirljivi, obvladujejo spore in jih celo ljubijo)
- opazovalec (je resen, preudaren, nikoli se ne navduši, odločajo se počasi, stvari raje temeljito razmislijo in pretehtajo, znajo modro presojati, ob tem pa upoštevajo vse dejavnike)
- izvajalec (dobro organiziran, imajo radi rutino, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino, probleme rešujejo sistematično, za delo so močno zavzeti, zvesti svoji organizaciji)
- dovrševalec (vztrajen in ima smisel za podrobnosti, na zunaj so umirjeni, v resnici pa jih zaskrbljenost motivira, so introvertirani in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude)
- timski delavec (blag, prisrčen in se zavzema za druge, je v največjo podporo v timu, hitro se prilagajajo raznim okoliščinam in ljudem, so dojemljivi, diplomatski, v skupini na splošno priljubljeni, delo opravljajo natančno, v kritičnih razmerah neodločni)
- strokovnjak (profesionalen, iniciativen in predan delu)

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

Vodstvene teorije so:

Teorija x:

Ta teorija odseva vodstveno strategijo, ki ne obravnava človeške narave v njenem pravem pomenu. Njeni zaključki so togi in omejeni, niso prilagojeni človeški naravi in niso usmerjeni k izrabi človekovih sposobnosti.

Teorija y:

Zaključki te teorije so bolj dinamični od prejšnje. Njeni sklepi opozarjajo na možnosti razvoja sposobnosti ljudi in porast njihove osebne vrednosti. Posodablja potrebo po usposabljanju ljudi. Ti sklepi niso zasnova na avtoriteti temveč na sposobnosti in zmožnostih ljudi.

Teorija z:

Temeljna spoznanja te teorije so realno obravnavanje človeka v organizaciji. Ta teorija pomeni tudi drugačno filozofijo vodenja. Izogiba se skrajnega obravnavanja človeka v organizaciji.

## VPRAŠANJA

### *(Kultura organizacije)*

1. *Opredelitev pojma organizacijske kulture !*
2. *Sestavine organizacijske kulture !*
3. *Vidiki za presojo organizacijske kulture !*
4. *Značilnosti organizacijske kulture !*
5. *Vidne in nevidne strukture organizacije !*
6. *Vrste organizacijskih struktur !*
7. *Značilnosti učinkovitih in uspešnih organizacij !*
8. *Klasični načini spremljanja organizacij (naštejte, opišite) !*
9. *Spremenljivke 7-S modela !*
  - *Trde (naštejte, opišite)*
  - *Mehke (naštejte, opišite)*
10. *Vrste sprememb z vidika vsebine in obsega !*

1. Organizacijska kultura je sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanja in vedenja ljudi v organizaciji, je tudi celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo kot zaposleni oziroma člani organizacije.

2. Sestavine organizacijske kulture sestavljajo:

- nazori ( način razmišljanja)
- vrednote (so kakovost želenega, so ideološka posplošenja, ki dajejo zahtevanemu ravnanju oz. vedenju moralno opravičilo)
- norme (so pričakovanja, izražena v obliki zahtev glede vedenja nosilcev vlog v organizaciji)
- pravila vedenja ( so odsev posameznikov do vlog, norm in vrednot organizacije)
- simboli

3. Vidiki za presojo so:

- odtujenost
- obupavanje
- konflikt
- povprečnost

4. Značilnosti organizacijske kulture so:

- je socialna tvorba
- je splošno sprejeta
- je prilagodljiva
- je zavedna in nezavedna
- ni neposredno oprijemljiva
- je proizvod ljudi
- uravnava obnašanje članov
- se da naučiti
- je dosežek ali proces

5.

6. Vrste organizacijskih kultur:

- posameznika podpirajočo kulturo
  - inovativno, v naloge in delo usmerjeno kulturo
  - kulturo spoštovanja pravil
  - ciljno usmerjeno, informacijsko integrirano kulturo
- posameznika podpirajočo kulturo (odločitve, ki so nujne za delovanje organizacije, so podrejene odločitvam, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov. Slog vodenja je posamičen, poudarjeni so medsebojni odnosi. Komunikacija je ustna, poteka od zgoraj navzdol. Organizirane so številne dejavnosti ob delu)
- inovativno, v naloge in delo usmerjeno kulturo (značilni sta decentralizacija in delegiranje odgovornosti. Struktura organizacije je v obliki mreže. Komuniciranje poteka v obeh smereh, slog vodenja je usmerjen k ciljem)
- kulturo spoštovanja pravil (prisotna je hierarhična organizacijska zgradba, ki skrbi za kontinuiteto organizacije. Za vodje je bistveno, da upoštevajo postopke. Spore zgladujejo z izdajanjem novih predpisov in navodil)



- ciljno usmerjeno, informacijsko integrirano kulturo (tu skrbijo za to, da si postavijo prave cilje in iščejo načine, kako bi jih uresničili. Vodje so pomembne osebnosti, ki si skupaj s podrejenimi prizadevajo za najboljše izkoristke vseh razpoložljivih virov. Vodje izdajajo navodila, ki usmerjajo k natančno določenim ciljem. Slog vodenja je usmerjen zlasti k ciljem. Komuniciranje je ustno. V konfliktnih položajih vodje izsilijo svoj prav. Podrejeni se morajo podrediti organizaciji in njenim ciljem.

7. Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se znajo hitro odzivati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Te organizacije posvečajo največ pozornosti mehkim spremenljivkam, kot so: skupne vrednote, kadri, njihovo znanje in sposobnosti, načini delovanja.

*Preglednica 11.1: Značilnosti uspešnih in manj uspešnih organizacij*

Uspešne:	Manj uspešne:
Usmerjenost v akcije.	Dolge analize. Komplicirano odločanje.
Hitra in učinkovita realizacija odločitev.	Dolge in nedokončane razprave.
Usmerjenost k trgu! Točno poznavanje kupcev in njihovih potreb – zahtev.	Eksotična strategija. Nepotrebni izdelki. Igračkanje.
Produktivnost na podlagi angažiranja sodelavcev.	Kontrolni sistem za merjenje. Poplava papirja in predpisov.
Prostost organizacijskih enot. Spodbujanje poslovnega razmišljanja.	Centralizirano vodenje in usmerjanje. Izogibanje eksperimentom.
Enostavna struktura organiziranosti. Malo birokracije in malo štabnih funkcij.	Komplicirana organiziranost. Veliko število organizacijskih ravni. Mnogo koordinacije.
Koncentracija na poslovna področja, ki jih obvladamo. Jasna predstava o lastni organizaciji.	Usmerjenost na nepoznana poslovna področja. Konglomeratni značaj.
Vodstvo je v neposrednem stiku z operativnim poslovanjem.	Vodstvo nad oblaki. Vodenje na daljavo. Odločanje za zeleno mizo.
Skupne ciljne vrednote zamenjujejo birokratsko organizacijsko regulacijo.	Vse je urejeno. Nič ni urejeno.

8. Klasični načini spreminjanja organiziranosti. Najpomembnejše skupine sprememb za klasične raziskovalce in prakse organiziranja so bile po Leavittu:

- strukturne (pristaši strukturnih sprememb so predvidevali, da je mogoče vsako dejavnost vnaprej točno predvideti in strukturirati. Predpisovali so načela in razna navodila za urejanje procesov dela in usmerjanja ljudi k uresničevanju ciljev)
- tehnološke (pristaši tehnoloških sprememb so menili, da na spremembe v organizaciji najbolj vpliva razvoj tehnike in tehnologije dela. Po njihovem je tehnologija tista, ki omogoča razvoj in uporabo novih znanosti v organizacijah)
- delovnoprocenke (zagovorniki delovnoprocenih sprememb domnevajo, da spremembe delovnega procesa, naprav in potekov najmočneje vplivajo na obnašanje zaposlenih in



njihove dosežke. Prav tako menijo da je z vrsto dela povezan tudi način komuniciranja)

- človeške (značilnosti človeškega oz. humanega načina spreminjanja organiziranosti je, da si prizadeva spremeniti organiziranost in doseči učinkovitost podjetja s spreminjanjem obnašanja ljudi. Zagovorniki želijo doseči, da bi vpliv in moč v organizacijah enakomerneje porazdelili na vse ravni v organizaciji)

#### 9. Spremenljivke 7S modela:

##### TRDE:

- strategije (so skupina dejavnosti, usmerjene v pridobivanje trajnih prednosti pred konkurenco. Poslovne strategije v odličnih organizacijah so dobre zato ker:
  - dobro poznajo svoje prednosti
  - se zavedajo svojih slabosti
  - dobro poznajo svoje možnosti
  - se zavedajo nevarnosti)
- strukture (izid organiziranja je struktura organiziranosti. Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Za formalne strukture organiziranosti je značilno, da so oblikovane načrtno, vse je vnaprej predvideno, medtem, ko pri neformalnih je značilno, da nastajajo spontano, da niso izid vnaprejšnjih načrtovanj, temveč posledica medsebojnih odnosov in povezav med ljudmi neke združbe. Za uspešne in učinkovite organizacije je značilno strukturiranje, ki temelji na:
  - avtonomni decentralizaciji ob neprisilni integraciji
  - divizijsko prožni strukturi organiziranosti
- sistemi (poznamo tri sisteme:
  - sistem načrtovanja (dolgoročno, srednjeročno, letno in operativno)
  - sistem informiranja (integralni poslovni informacijski sistem z vsemi informacijskimi podsistemi)
  - sistem nadzora (sistem stroškovnega računovodstva, poslovodstvo, analize in kontrola)

##### MEHKE:

- skupne vrednote (so kakovost želenega, poznamo politične (svoboda, demokracija), etične, tehnološke (pojem racionalnosti, napredka in stabilnosti organizacije) in ekonomske vrednote

Vrednote, ki jim odlične organizacije posvečajo največ pozornosti so:

- doseganje primerne profita
- zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev
- iskanje in odkrivanje novih interesnih področij
- razumna rast organizacije
- zadovoljstvo zaposlenih
- ciljno vodenje
- enakopravnost)
- delavci (ustvarjajo v skupinah, timih, cilji posameznikov se identificirajo s cilji skupine in celotne organizacije. Odličnim organizacijam je na podlagi izkušenj in znanja uspelo negovati in spodbujati spoznanja o človekovi naravi in sicer:
  - posameznik v organizaciji je egocentričen (samoljuben, sebičen)

- značilna lastnost človeka je domiselnost
- človek se oblikuje in motivira pod vplivom okolja
- človek teži k ustvarjalnim dejavnostim in ne k praznemu besedičenju
- človek potrebuje pri ustvarjanju neodvisnost in samostojnost)
  
- sposobnosti (s tem mislimo na sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v organizaciji, ter tudi na organizacijo kot celoto. Učinkovite organizacije svoje znanje in sposobnosti razvijajo za doseganje čim večje uspešnosti, učinkovitosti in konkurenčnosti na trgu)
  
- slog delovanja( pomeni način skupnega ravnanja zlasti vodilnih in vodstvenih sodelavcev glede na porabo razpoložljivega delovnega časa in skrb za izvajanje ključnih aktivnosti. Za učinkovite in uspešne organizacije so značilni k človeku usmerjeni vodje)

#### 10. Vrste sprememb z vidika vsebine in obsega

Glede na vsebino in obseg sprememb ločimo te vrste sprememb v organizaciji:

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

Prestrukturiranje je sprememba v organizaciji, ki zajema celovit poslovni sistem. Spremembe okolja, ki terjajo prestrukturiranje organizacij so:

- krajši življenjski cikli izdelkov
- skupni evropski trg
- padec meja vzhodne Evrope

Optimiranje poslovnih procesov je delna strateška sprememba poslovnega sistema, pri kateri z izboljšanjem zaporedja oz. integracije storitev izbranih poslovnih dejavnosti dosežemo dolgoročne konkurenčne prednosti. Z optimiranjem poslovnih procesov dosežejo:

- hitrost in točnost dobav
- diferenciranje z novimi izdelki
- stroškovne prednosti

Reorganizacija je operativna sprememba organiziranosti, ki zajema celovit poslovni sistem.

Osnovni vzroki za reorganizacijo so:

- tržna usmerjenost
- izboljšana komunikacija
- višja delovna storilnost

Optimiranje poslovnih dejavnosti je delna operativna sprememba poslovnega sistema, pri kateri z novimi metodami oz. boljšo sistemsko podporo dosežemo racionalizacijo posameznih dejavnosti. Ključne potrebe po optimiranju poslovnih dejavnosti so:

- potreba po obveščenosti
- dinamika nabavnih in prodajnih trgov
- tehnološki razvoj