

KAZALO

I. DEL:	4
2. ORGANIZACJA - KOT JO RAZUMEMO DANES	4
2.1. ORGANIZACIJA KOT SUBJEKT, STRUKTURA IN PROCES.....	4
2.2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE.....	5
2.3 KAJ PRIČAKUJEMO OD DOBRE ORGANIZACIJE.....	5
2.3.1 Osnovne koristi.....	5
2.3.2 Organizacijska uspešnost (efektivnost) in učinkovitost (učinkovitost).....	5
2.3.3 Kriteriji organizacijske uspešnosti.....	6
3. UVOD V OPREDELITEV MANAGEMENTA	6
4. MANAGEMENT KOT GA RAZUMEMO DANES	6
4.1 NEKATERE OPREDELITVE MANAGEMENTA.....	6
4.2 RAZMEJITVE POJMA MANAGEMENT.....	7
4.2.1 Razmejitev managementa in upravljanja.....	7
4.2.2 Razmejitev managementa in vodenja.....	7
4.3 RAVNI IN PODROČJA DELOVANJA MANAGEMENTA.....	8
5. ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT – OSNOVA USPEŠNEGA POSLOVANJA	8
II. DEL	9
OSNOVE TEORIJ ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA.....	9
2. TRADICIONALNA OZ. KLASIČNA TEORIJA	9
2.2 FRIDERICK WILSON TAYLOR (1856-1915) - ZNANSTVENI MANAGEMENT.....	9
2.3 HENRY FAYOL (1841-1925) - ADMINISTRATIVNA (UPRAVNA) ŠOLA ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA.....	11
2.4 MAX WEBER (1864-1921) - BIROKRATSKI MODEL ORGANIZACIJE.....	12
3. OBDOBJE NEOKLASIČNE TEORIJE	14
3.1 UVOD.....	14
3.2 OLIVER SHELDON.....	14
3.3 HAWTHORNE EKSPERIMENT – ELTON MAYO (1880-1949).....	15
3.4 LINDALL URWICK.....	16
4. VEDENJSKI PRISTOP – BEHAVIORIZEM	16
4.1 UVOD.....	16
4.2 ZNAČILNOSTI INDIVIDUALNEGA OBNAŠANJA.....	16
4.2.1 Sposobnosti.....	16
4.2.2 Osebnost.....	17
4.2.3 Vrednote.....	17
Klasifikacija vrednot	17
4.2.4 Verovanje.....	17
4.2.5 Stališča.....	18
4.2.6 Percepcija.....	18
4.2.7 Motivacija.....	18
4.2.7.1 Abraham Maslow – Teorija potreb.....	19
4.2.7.2 Douglas McGregor – Teorija X in Y.....	19
4.2.7.3 Reddin – Teorija Z.....	20
4.2.7.4 Frederick Herzberg – Motivacijsko – higienska teorija – Obogatitev dela.....	20
5. KVANTITATIVNE ŠOLE PREUČEVANJA ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA	20
5.1 UVOD.....	20
5.2 OPERACIJSKE RAZISKAVE IN ZNANOST O MANAGEMENTU (OR / MS).....	20
6. SISTEMSKO KIBERNETSKI PRISTOP K ORGANIZACIJI IN MANAGEMENTU	21
6.1 UVOD.....	21
6.2 KAJ JE SISTEM.....	21
6.3 SPLOŠNA TEORIJA SISTEMA.....	22
6.4 ODPRTI IN ZAPRTI SISTEMI.....	22
6.5 OBČA ŠHEMA ODPRTEGA SISTEMA.....	22
6.6 ORGANIZACIJA KOT ODPRTI SISTEM.....	23
7. SITUACIJSKI PRISTOP K ORGANIZACIJI	23
7.1 UVOD.....	23
7.2 SITUACIJSKA TEORIJA – PRAKTIČNA UPORABA PRINCIPA ODPRTEGA SISTEMA.....	24
III. DEL	24
IZBRANA POGLAVJA IZ ORGANIZACIJE.....	24
1. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	24

1.1 DIMENZIJE KOMPONENTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	24
1.2 OSNOVNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	24
1.2.1 Avtoriteta in organizacijske strukture	24
2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE – ORGANIZACIJSKI DESIGN.....	27
2.1 UVOD.....	27
2.2 FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO	27
2.2.1 Vpliv strategije.....	27
2.2.2 Vpliv okolja.....	28
2.2.3 Vpliv tehnologije.....	30
2.2.3.1 Definicija tehnologije.....	30
2.2.3.2 Vpliv tehnologije na psihosociološki sistem.....	30
2.2.4 Vpliv velikosti podjetja.....	30
2.2.5 Nekateri drugi vplivni faktorji.....	30
3. ORGANIZACIJSKI PROCESI – DINAMIČNO DELOVANJE ORGAIZACIJE.....	31
3.1 UVOD.....	31
3.2 RAVNI DELOVANJA SIKOPA.....	31
3.3 KAJ JE ORGANIZACIJSKI PROCES IN KAKO DELUJE.....	32
3.4 MODULARNOST ORGANIZACIJSKEGA PROCESA.....	32
3.5 KAKO OBLIKOVATI ORGANIZACIJSKI PROCES.....	32
3.5.1 Splošni pristop.....	32
3.5.2 Kako poiskati organizacijski proces.....	33
3.5.3 Identifikacija organizacijskega procesa.....	33
3.5.4 Oblikovanje organizacijskega procesa.....	34
IV. DEL.....	34
1. MANAGAMENT IN ODLOČANJE.....	34
1.1. UVOD.....	34
1.2 RACIONALNO ODLOČANJE.....	34
1.3 OMEJENA RACIONALNOST.....	34
1.4 KLASIFIKACIJA ODLOČITEV.....	35
1.5 KAKO SE LOTITI PROCESA ODLOČANJA.....	36
1.7 ODLOČANJE IN INTUICIJA.....	37
1.7.1 Kaj je intuicija in kako deluje.....	37
1.7.2 Teorija o intuiciji Simona in Mintzberga.....	37
1.7.3 Od inkubacije k inspiraciji.....	37
1.7.4 Tveganje pri intuitivnem odločanju.....	37
2. STARTEŠKI MANAGAMNET.....	37
2.1 OPREDELITEV IN RAZVOJ STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....	37
2.1.1 Finančno planiranje.....	38
2.1.2 Dolgoročno planiranje.....	38
2.1.3 Starteško planiranje.....	38
2.1.4 Strateški managamnet.....	39
2.2 PROCES STARTEŠKEGA MANAGAMNETA	39
2.2.1 Skupne značilnosti.....	39
2.3 MODEL PROCESA STRATEŠKEGA MANAGAMENTA (STRATEŠKE ANALIZE).....	40
2.3.1 Analiza in predvidevanje okolja podjetja.....	40
2.3.1.1 Opis faze.....	40
2.3.1.1.1 Makrookolje.....	40
2.3.1.1.2 Mikro okolje.....	40
2.3.1.2 Metode analiziranja in predvidevanja okolja.....	40
2.3.2 Analiza podjetja.....	41
2.3.2.1 Opis faze.....	41
2.3.2.2 Metode analiziranja podjetja.....	41
2.3.2.2.2 Porterjeva analiza "verige vrednosti".....	41
2.3.3 Določanje temeljne usmeritve podjetja.....	41
2.3.3.1 Vizija podjetja.....	41
2.3.3.1.1 Opis faze.....	41
2.3.3.1.2 Metode oblikovanja vizije podjetja.....	41
2.3.3.2 Poslanstvo podjetja.....	42
2.3.3.2.1 Opis faze.....	42
2.3.3.2.2 Metode oblikovanja poslanstva podjetja.....	42

2.3.3.3	Opredelitev strateških ciljev.....	42
2.3.3.3.1	Opis faze.....	42
2.3.3.3.2	Metode opredeljevanja strateških ciljev poslovanja.....	42
2.3.4	Oblikovanje strategij podjetja.....	43
2.3.4.1	Opis faze.....	43
2.3.4.1.1	Glavna strategija.....	43
2.3.4.2	Metode oblikovanja strategij podjetja.....	44
2.3.4.2.2	Portfolio metoda	44
2.3.5	Uresničevanje strategije podjetja.....	45
2.3.5.1	Uvod.....	45
2.3.5.2	Oblikovanje organizacijske strukture in procesov.....	45
2.3.5.3	Oblikovanje organizacijske kulture.....	45
2.3.5.4	Spremljanje oblikovanja in uresničevanja strategije.....	46
3.	MANAGEMENT IN ETIKA.....	46
3.1	Etika in morala.....	46
3.2	PODROČJA ETIKE V SODOBNI ORGANIZACIJI.....	46
3.3	VZROKI ZA NEETIČNO VEDENJE.....	46
3.4	VODILO ZA ETIČNO VEDENJE.....	47
4.	MANAGEMENT IN VODENJE.....	47
4.1	Uvod.....	47
4.3	Razmerje med managementom in vodenjem.....	47
4.4	Kako vse navedeno dosežemo ?.....	47
5.	TRENDI V MANAGEMENTU.....	48
5.1	UVOD.....	48
5.2	Poslovno okolje v devetdesetih letih in sodobna praksa managementa.....	48
5.2.1	Poslovno okolje v devetdesetih letih.....	48
5.2.1.1	Znanstveno tehnološki razvoj	48
5.2.1.2	Globalizacija trga.....	48
5.2.1.3	Informatizacija podjetja	48
5.2.1.4	Sprememba vrednot.....	49
5.2.1.5	Ekologija.....	49
5.2.1.6	Kompleksnost.....	49
5.2.2	Sodobna praksa managementa.....	49

OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

I. DEL:

2. ORGANIZACJA - KOT JO RAZUMEMO DANES

2.1. ORGANIZACIJA KOT SUBJEKT, STRUKTURA IN PROCES

! ORGANIZACIJA je združevanje ali povezovanje posameznikov (organizacijski resursi) za doseganje skupnega cilja. Izhaja iz grške besede »organon«, ki se preobrazi v Rimu v besedo »organizare«, s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako kot človeški organizem. SODOBNO družbo imenujemo organizacijsko družbo.

Besedo organizacijo uporabljamo na tri načine :

- **subjekt** pomeni neko podjetje, inštitut, zavod, državno institucijo. Poslovna organizacija je zavestna stvaritev z jasno določeno strukturo, namenom svojega delovanja in začrtanimi potmi za doseganje tega namena.

- organizacija pomeni neko **strukturo**. Lahko je kakšna družbena socio tehnična struktura delovnih sredstev. Poudarek je na nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose. Organizacijska struktura je sestavljena iz treh osnovnih elementov : - **kompleksnost** (s katero opišemo vertikalno in horizontalno diferenciacijo, ki pomeni definiranje funkcij, oddelkov in služb. Na ta način se definira delitev dela, dobimo število organizacijskih ravni in širino organizacije).

- **formalizacija** (pod katero razumemo definiranje organizacijskih politik, splošnih smernic, ki definirajo meje, znotraj katerih lahko posamezniki sprejemajo odločitve. Razumemo jo tudi kot procedure ali postopke, ki jim je potrebno slediti, da se določena naloga opravi in kot pravila osnovnih postopkov, ki morajo biti opravljeni.) *Formaliziranost pomeni tudi stopnjo določanja načina delovanja in obnašanja posameznika v organizaciji.*

- **centralizacija** (pri čemer razumemo stopnjo centraliziranosti oz. decentraliziranosti organizacije z ozirom na planiranje in odločanje. *Pomeni združitev odločanja na enem mestu. Decentraliziranost - razpršeno odločanje*)

- Organizacijo opredeljuje dinamičen **organizacijski proces**. Pod tem razumemo smiselno povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spremlja in meri. To je v naprej definiran, določen tok dogajanj, pri katerem ima čas velik pomen.

ORGANIZIRANJE

zahteva določanje vseh elementov in vseh pod elementov organizacijske strukture. Določiti je treba tudi organizacijske procese. Vse to imenujemo oblikovanje organizacije ali organizacijski design. Če bi želeli organizirati novo podjetje, je potrebno poudariti, da takšno delo zahteva znanje in izkušnje ter timsko delo. Nujno je definiranje osnovnih nalog posameznih oddelkov, definiranje metod, ki se bodo uporabljale, organizacijskih sredstev, opredeliti je treba osnovno dokumentacijo in podobno. Podrobnosti se lahko definirajo kasneje z rastjo organizacije, ko pride do razvoja novih organizacijskih metod tehnik in pripomočkov.

POJAVNE OBLIKE ORGANIZACIJE so :

- glede na cilje
- na notranjo strukturo (centralizacija, decentralizacija)
- prisilne – prostovoljne
- na št. članov
- na atraktivnost članstva
- na formaliziranost

- na vzorec nastajanja (spontano, načrtovano)

2.2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Najpogostejši elementi organizacije so :

- **velikost** – najmanj dve osebi kar se imenuje diada (brez ljudi org. ne obstaja)
- **medsebojna odvisnost** – izoliran posameznik ne tvori organizacije niti ne daje možnosti organiziranja. Ko obstajata dve osebi, ki želita doseči skupen cilj, se pojavi potreba medsebojne odvisnosti, in s tem tudi minimalna potreba po organiziranju.
- **input** – so material, energija, informacija v začetku tudi delovna sredstva
- **transformacija** – je prehod materiala, energije in informacij od njihovega vstopa v sistem do njihovega izhoda.
- **output** – pomeni transformirani material, energijo in informacije, s čimer se celoten ciklus zapre.
- **organizacija ima 4 osnovne karakteristike** in sicer : koordinacija napora, skupni cilj in namen, delitev dela in hierarhija avtoritete.

2.3 KAJ PRIČAKUJEMO OD DOBRE ORGANIZACIJE

dobro organizirano podjetje bo vnaprej spregledalo težave in probleme, ki bi lahko nastali in glede na to bo sprejelo prave ukrepe za akcije, s katerimi bi prestregli nezaželene posledice bodočih dogodkov. V dobro organiziranem podjetju se bodo pravočasno opazile težave in problemi, **sprejele pa se bodo konkretne odločitve in akcije v smislu :**

- preusmerjanja takoj, ko se opazijo odkloni
- iskanja novih priložnosti v okolju, ki lahko izboljšajo položaj v katerem smo se znašli,
- iskanja novih virov potrebnih sredstev,
- razvijanja novih proizvodov,
- iskanja tehnologij,
- iskanja novih tržišč in izboljšanja ponudbe,
- zaposlovanja sposobnejših strokovnjakov,
- izboljšanje kvalitete obstoječih proizvodov ...

2.3.1 Osnovne koristi

(preberi v učbeniku)

2.3.2 Organizacijska uspešnost (efektivnost) in učinkovitost (učinkovitost)

Efektivno podjetje uspešno napreduje glede na doseganje zastavljenih ciljev. **Uspešnost** označuje neko splošno vrednost podjetja. **To izhaja iz vrste kriterijev. Uspešnost se ovrednoti, kadar so kriteriji KVALITATIVNI;** opisuje se opisno odlično, zelo dobro slabo. Oceno dobimo z anketami, ocenami strokovnjakov.

Kvantitativni kriteriji so recimo produktivnost, ekonomičnost.

Kvalitativni pa so lahko fleksibilnost organizacije, image na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteta proizvodov.

Efikasnost kar pomeni učinkovitost se izrazi z **KVANTITATIVNIMI** kazalci kot so produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost. **Skupno efikasnost lahko povečamo če povečujemo koristnost (output) in zmanjšujemo skupne vložene napore (input).** Celotno področje učinkovitosti je vključeno v uspešnost; podjetje, ki ima slabe kazalce učinkovitosti ne more biti uspešno. Brez visoke učinkovitosti ne moremo govoriti o zelo uspešnih podjetjih.

2.3.3 Kriteriji organizacijske uspešnosti

- produktivnost
- učinkovitost
- motivacija
- profit
- kvaliteta proizvodov
- nesreče pri delu
- rast
- izostanki z dela
- fluktuacija
- zadovoljstvo na delu
- morala
- kontrola
- konflikti
- fleksibilnost in adaptacija
- postavljanje ciljev in planiranje
- soglasnost o ciljih
- strinjanje z normami in njihovo vlogo
- poslovodne in osebnostne sposobnosti nadrejenih
- poslovodne sposobnosti glede na posebne naloge
- informacijsko – komunikacijsko poslovodstvo
- pripravljenost
- izkoriščanje okolice
- stabilnost
- vrednost človeških zmogljivosti
- izobrazba in razvoj
- poudarjanje dosežkov

Vsi kazalci učinkovitosti so vključeni v pregled uspešnosti. Pri gornjih kriterijih uspešnosti je pomembno, da uspešno podjetje pozna svoje cilje v prihodnosti.

3. UVOD V OPREDELITEV MANAGEMENTA

management je proizvod in temeljni kamen sodobne industrijske in postindustrijske družbe. Najbolj znan teoretik s področja managementa Peter F. Drucker povezuje razvoj ameriške družbe z uporabo managementa na naslednjih področjih :

- *pri ustanavljanju novih podjetij in na področju storitvenih dejavnosti*
- *pri malih podjetjih*
- *na področju zdravstvenih storitev, izobraževanja itd*
- *na področju sistematičnega razvoja podjetniške inovativnosti.*

Peter Drucker je dejal, da je management glavni resurs razvitih držav in najpomembnejši resurs nerazvitih.

4. MANAGEMENT KOT GA RAZUMEMO DANES

4.1 NEKATERE OPREDELITVE MANAGEMENTA

! Management smo definirali kot proces, planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole vseh ORGANIZACIJSKIH RESURSOV (ljudje in delov., sredstva) **z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja.** Ločimo dva pomena managementa:

INSTITUCIONALNI pomen managementa obsega vse posameznike in instance v podjetju, ki imajo kompetence odločanja, usmerjanja in koordiniranja dela podrejenih.

FUNKCIONALNI pomen pa obsega procese in funkcije, ki so povezane s postavljanjem ciljev in zagotavljanjem pogojev za njihovo doseganje.

Najpomembnejše funkcije managementa so : **planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola.**

Definicija managementa : je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev.

Odločanje je proces oblikovanja in ocenjevanja alternativ ter izbor med njimi. V bistvu je management nepretrgan proces odločanja. Odločitve lahko delimo z vidika časa, z vidika predmeta odločanja. Vsebina odločitve izhaja iz hierarhičnega položaja in s področja dela managementa.

4.2 RAZMEJITVE POJMA MANAGEMENT

4.2.1 Razmejitev managementa in upravljanja

Za razmejitev pojma management se uporabljata 2 termina : **upravljanje in vodenje**

Upravljanje je funkcija lastništva in obsega razpolaganje z lastnino. V preteklosti, je lastnik vodil podjetje neposredno in je bilo upravljanje in izvajanje funkcij managementa združeno v eni osebi. Z razvojem in rastjo podjetja se začne proces delitve funkcij. Najprej sta se ločili lastništvo in management. Lastnik je prepustil neposredno vodenje podjetja profesionalnim in usposobljenim managerjem. Obdržal je kontrolno funkcijo v smislu odločanja o pomembnih vprašanih obstoja podjetja. (Peter Drucker knjiga .str. 31 drobn tisk) S pojavom delniških družb je postalo lastništvo preveč razpršeno. Upravljanje je postalo za lastnike prezahtevno. Upravljanje se je profesionaliziralo. Vendar to velja samo za velika podjetja in multinacionalke. Upravljanje je nadrejeno managementu in predstavlja določeno nadzorno funkcijo managementa, ki jo opravlja lastnik sam ali jo poveri profesionalcem. Poznamo dva modela upravljanja.

Prvi model (angleški) : upravljanje je prepleteno z managementom, kjer ni jasne ločnice med nadzorno funkcijo upravljanja in izvajanjem funkcij managementa . Angleško pravo ne pozna nadzornega organa. Organi družbe so skupščina in upravni odbor. Člani upravnih odborov so direktorji družb. Naloga upravnih odborov je opravljati vse tiste posle, ki so potrebni za normalno vodenje družbe.

Drugi model (nemški) : je veliko bolj jasen glede medsebojne razmejitve pristojnosti in odgovornosti. V nemški zakonodaji obstajajo : skupščina, nadzorni odbor in upravni odbor. To so organi celotnega upravljanja družbe. Skupščino sestavljajo lastniki podjetja, nadzorni in upravni odbor pa lahko sestavljajo tudi profesionalni managerji.

V prvem in drugem modelu je najvišji organ skupščina, ki določa pravila delovanja družbe in uresničevanje temeljnega cilja podjetja - **to je ustvarjanje dobička in razvoj.** Delo skupščine je temeljni del upravljalne funkcije.

4.2.2 Razmejitev managementa in vodenja

Vodenje obsega usmerjanje sodelavcev k uresničevanju postavljenih ciljev. Je sestavni del procesa managementa. Vodenje vsebuje samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev. Problemi s katerimi se soočajo vodje pri usmerjanju sodelavcev k **sprejetim ciljem** so:

- nadrejeni pričakuje, da bo postavljene delovne cilje dosegel.
- sodelavci pričakujejo, da bo v največji možni meri, z uresničevanjem delovnih ciljev, zagotovljeno doseganje njihovih osebnih ambicij

O resničnem vodenju govorimo kadar, sta prisotna oba problema. Rešitev tako prikazanega problema je zelo zahtevno in kompleksno delo.

4.3 RAVNI IN PODROČJA DELOVANJA MANAGEMENTA

Najpogostejša delitev je ločevanje managementa na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanja. Hierarhične ravni v podjetju določajo vplivno raven delovanja managerja.

- **najvišje vodstvo**, ki ga sestavlja struktura (posameznik ali skupina) managerjev z odločujočim vplivom in odgovornostjo za poslovanje podjetja. Vsebina najvišjega vodstva je skrb za oblikovanje vizije, poslanstva, globalne strategije, zagotavljanje pogojev za implementacijo sprejetih strateških usmeritev podjetja. Vodstvo mora nameniti največ časa proučevanju alternativnih možnosti nadaljnega razvoja podjetja in sprejemanju odločitve, ki imajo dolgoročne posledice za podjetje.
- **srednje vodstvo** predstavljajo managerji poslovnih enot ali managerji posameznih poslovnih funkcij (npr. finančne). Njihove pristojnosti so opredeljene z odgovornostjo za poslovanje enote, ki jo vodijo. To pomeni, da na osnovi usmeritve najvišjega vodstva , sprejemajo poslovne odločitve za lastno poslovno enoto. Od stopnje decentralizacije v podjetju je odvisno, koliko možnosti imajo za samostojno odločanje.
- **nižje vodstvo** ali prva linija managementa (Supervisory) sestavljajo vodje oddelkov, nadzorniki itd. Njihovo delo je predvsem neposredno operativno vodenje izvajanja nalog. Prva linija managementa je sama neposredni izvajalec operativnih del. .

Najvišje vodstvo se ukvarja z razvojnimi nalogami, srednje vodstvo z nalogami pretvorbe usmeritev v prakso in najnižje vodstvo z operativnimi nalogami.

Za izvajanje posamezne vrste nalog managementa so potrebna različna znanja. Strukturo potrebnih znanj sestavljajo :

- **konceptualna znanja**, Omogočajo razumevanje posameznih problemov z vidika celote in povezovanja posameznih pojavov s trendi v okolici.
- **vodstvena znanja**, ki obsegajo vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami in delovnimi timi.
- **tehnična znanja** so specifična znanja s posameznih funkcionalnih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem strokovnem področju.

5. ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT – OSNOVA USPEŠNEGA POSLOVANJA

Dober management bo vnaprej zagotovil vse potrebno pri ustanavljanju podjetja. Definiral bo nujne elemente uspešnosti poslovanja. Osnovni predpogoji, na katerih gradimo organizacijo so :

- da je tehnologija določenega poslovnega procesa vsaj na zadovoljivi ravni
- da objektivno obstajajo viri surovin ali nekaterih drugih potrebnih resursov za poslovanje
- da je tržišče objektivno zainteresirano za proizvodni program ali program storitev podjetja
- da se glede na to izdelki ali storitve objektivno lahko prodajo.

Če je vse to zagotovljeno, tedaj nam za povečanje uspešnosti (vključena je tudi učinkovitost) ne preostaja nič drugega kot napor razmišljanja o izboljšavah pri :

- boljšem poznavanju tržišča
- povečanju plasmaja blaga in storitev
- uvajanja novih proizvodov
- znižanju stroškov
- povečanju produktivnosti
- točnosti dobav
- povečanju kvalitete svojih proizvodov in storitev

- izboljšanju komunikacije s svojimi kupci in dobavitelji
- boljši koordinaciji dela v podjetju in boljšem sodelovanju vseh pri vseh vprašanih in problemih
- povečani skrbi za ljudi in njihove probleme

Temeljni interes poslovnega vodenja so tehnike in metode, ki se lahko uporabijo v praksi. To so metode sodelovanja in dela z ljudmi, posloводства, komuniciranja, razne tehnike programiranja, predvidevanja poleg metod poslovnih funkcij.

II. DEL

OSNOVE TEORIJ ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

2. TRADICIONALNA OZ. KLASIČNA TEORIJA

V klasično teorijo uvrščamo tri usmeritve :

-prvo predstavljajo proučevanja F.W.TAYLORJA in njegovih učencev. Ti so postavili mejnik v razvoju strokovnega proučevanja managementa. Taylorjevi knjigi Shop Management in Principles of Scientific Management predstavljata začetek proučevanja managementa. Temelji njegovega znanstvenega pristopa so : znanstveni pristop, pravilni izbor delavcev, delitev dela na načrtovanje in izvajanje itd. Svoje ideje je strnil v naslednje principe: sistematično proučevanje študije dela, delitev planiranja in izvajanja dela, znanstveno proučevanje dela, nadzor izvajanja s strani managementa in funkcionalna organizacija.

-druga usmeritev je t.i. administrativni pristop.(Privrženci »znanstvenega managementa« so se ukvarjali predvsem z delitvijo dela, privrženci »administrativnega pristopa« pa so bili usmerjeni v analizo podjetja kot celote). Najpomembnejši predstavnik te usmeritve je bil HENRY FAYOL. Poslovanje podjetja je razdelil v naslednje poslovne funkcije : tehnična opravila, finančna opravila, varnostna, računovodska in administrativna funkcija. Glavne značilnosti uspešnega managementa je strnil zaokrožil v 14 načelih managementa: načelo delitve dela , načelo avtoritete, discipline, enotnosti ukazovanja, enotnosti usmerjanja, podreditev interesov posameznika interesom podjetja, plačila, centralizacije, hierarhije, urejenosti, pravičnosti, stalnosti osebja, iniciativnosti, enotnosti osebja.

-tretja usmeritev se imenuje birokratski model. Predstavnik je MAX WEBER, ki je videl ideal vodenja v birokratski obliki organizacije. Temeljne značilnosti njegovega modela : specializacija pri izvajanju nalog (delitev dela), stroga hierarhija (administrativna), vodenje uradnikov na osnovi tehničnih norm in pravil ter oblikovanje uprave na temelju upravnih norm.

2.2 FRIDERICK WILSON TAYLOR (1856-1915) - ZNANSTVENI MANAGEMENT

Taylor je začel z opazovanjem organizacije na ravni delavnice.

njegova opažanja in njegova kritika tedanjega stanja :

- način dela delavca ni z ničimer določen, vse je prepuščeno delavcu samemu, da dela kakor najbolje ve in zna. Za delo ne obstajajo nikakršni standardi, ki bi jih lahko in morali razviti.
- posloводство nima nikakršnega koncepta svoje odgovornosti glede na delavce in delo
- odločitve sprejemajo na temelju osebnih ocen, intuicije in izkušenj posameznika
- ni znanja o tem, kako koordinirati delo med delavnicami
- posloводство ne vidi, da bi povečanje kvalitete izvajanja dela koristilo tako podjetju kot delavcem
- obstajajo stalna trenja med delavci in delovodji, ki škodijo poslovanju. Ne ve se na kakšen način ta trenja pomoriti in vse skupaj pripelje do razhajanj med ljudmi. Spoznal je, da se vsi ti problemi lahko rešijo na znanstven način. **Ta sistem imenuje »znanstveni management«**

NAČELA njegovega pristopa :

standardne metode dela :

- bil je prvi, ki je uporabil uro za merjenje časa delovnih operacij. Določil je standardni čas, ki postane norma. Produktivnost je narasla za 300 %.

- njegove metode preučevanja dela so postale popularne in so se razširile, vendar je to izzvalo reakcijo sindikata, ki je Taylorja obtoževal, da metode izčrpavajo delavce. Velika reakcija na njegove metode je nastala po stavki v Watertown Arsenalu, kjer so uporabljali njegove metode in kjer je prišlo do velikih odpuščaj delavcev.

plačevanje delavcev :

- bil je pristaš plačevanja po kosih ; diferencirani sistem plačevanja (obstajala sta dva načina plačevanja visoka in nizka stopnja, tisti ki je izdelal manj kosov na enoto časa je bil plačan po nizki stopnji, tisti, ki je izdelal več pa po višji)

izbiranje in izobraževanje delavcev

- vedno je izbral delavca ki je imel najboljše rezultate pri doseganju norme. Potem so določili standardno metodo dela in standardni čas, katerih so se morali vsi delavci naučiti. Kdor tega ni uspel doseči je bil premeščen ali odpuščen.
- določena metoda je bila določena v inštrukcijskih karticah, katerih so se držali delavci in delovodje. Delovodje so delavce nadzirali in poučevali.

oddelek za planiranje in funkcionalni delovodje

- specialisti so celoten tehnološki proces vnaprej definirali, ti so imeli poseben urad imenovan oddelek za planiranje. Delovodje so bili specialisti za različne funkcije, katere je imenoval funkcijski delovodje.
- **v oddelku za planiranje bi bili 4 specialisti:** za 1. potek dela po natančno določenem zaporedju kot ga zahteva tehnološki proces, 2. za določanje standardnega načina dela (pisanje kartic) 3. za določanje standardnega časa in proračun stroškov izdelave, 4.za splošno disciplino v delavnicah.
- **v delavnicah pa bi imeli 4 funkcijske delovodje po specialnostih :**1. za delo na strojih, 2. za ročno delo delavcev, 3. za kvaliteto in 4. za vzdrževanje strojev in naprav.

Ta sistem dobesedno v takšni obliki ni bil izpeljan.

Znanstveni management

Je bil zanj neka vrsta mentalne revolucije, v kateri bo znanost igrala glavno vlogo. To je delitev dela med delavce in poslovodeče, pri čemer ima vsak svoje področje delovanja in odgovornosti. načela njegovega znanstvenega managementa so :

1. **vso odgovornost za organizacijo je treba dodeliti poslovodečim in ne delavcem.** Le ti morajo reševati vse kar je povezano z planiranjem in oblikovanjem dela, delavci pa so prepustili samo izvršitev.
2. **za določanje najboljšega načina izvedbe dela naj se uporabijo znanstvene metode.** Delo vsakega delavca morajo poslovodeči definirati na ustrezen način
3. **za vsako delo je treba izbrati najprimernejšega človeka.** Poslovodeči morajo uskladiti sposobnosti posameznika z zahtevami določene naloge.
4. **vsakega delavca je potrebo naučiti tako, da bo delo pravilno opravljeno.** Morajo jih izobraziti za uporabo standardnih metod, ki so izdelane za vsako delovno nalogo.
5. **nadzorovati morajo izvajanje dela, da bi bili prepričani, da se standardne metode res izvajajo.**
6. **zagotoviti morajo stalno podporo planiranju nalog in odstranjevanju prekinitev.** Delavcem poslovodeči pomagajo tako da jih razbremenijo vseh nalog, ki niso neposredno povezane z njihovim delom.

KRITIKA Taylorjevih idej

- prve kritike s strani sindikata, uporaba njegovih metod je povzročila odpuščanje in delavcev in privedla do stavk
- sporen je bil njegov izbor najboljšega delavca za snemanje časa izdelave (danes za posnetek norme jemljemo povprečnega delavca)

- težave pri funkcijskih poslovdjih, ki jih je bilo težko v praksi vpeljati
- napad iz akademskih krogov. Najbolj znan med njimi je bil **Robert Hoxie** prof. politične ekonomije.

Njegovo mnenje je bilo :

1. da se sistem standardnih časov lahko uporabi za strojna dela in ne za človeka in njegovo delo.
2. da se sistem standardnih časov lahko uporabi **proti** človeku, s prisiljevanjem človeka v delo v nenormalnem tempu,
3. da močna delitev dela na operacije pripelje do rutinskega dela, ki je monotono. tako se izgubi iniciativa in individualnost,
4. da se izgublja zanesljivost zaposlitve,
5. da je vse v nasprotju s kolektivnimi pogodbami s sindikatom in da je sistem nekompatibilen s sindikalnim gibanjem

Kljub vsem kritikam so mu priznavali, da odpira nove poti in da je v njegovem znanstvenem managementu mnogo novega in dobrega.

2.3 HENRY FAYOL (1841-1925) - ADMINISTRATIVNA (UPRAVNA) ŠOLA ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

Taylor je začel z opazovanjem organizacije na ravni delavnice, Fayol pa na najvišji ravni organizacijske hierarhije, na ravni vodenja celega podjetja. Ugotovil je, da se praksa posloводства lahko identificira in analizira.

Elementi vodenja in upravljanja

Po njegovem so aktivnosti vodilnih : planiranje, ukazovanje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje

Vodenje mora temeljiti na določenih načelih po njegovem 14 - NAČELIH:

1. delitev dela
2. avtoriteta in odgovornost
3. disciplina
4. enotnost ukazovanja
5. enotno usmerjanje
6. podrejanje individualnih interesov splošnim interesom
7. nagrajevanje osebja
8. centralizacija
9. skalarno načelo – to je hierarhična linija avtoritete, ki se prične na najvišjem vodilnem mestu in se razprostira do najnižjega podrejenega v organizaciji
10. red
11. pravičnost
12. stalno osebje
13. iniciativa
14. duh skupnosti

FUNKCIJE PODJETJA

podjetje je razdelil v 6 homogenih skupin :

- **upravna** (planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje)
- **tehnična** (naloge proizvodnje, kadar gre za industrijo)
- **komercialna** (zagotavljanje finančnih sredstev kot temelja za uspešno poslovanje)
- **finančna** (nabava in prodaja)
- **računovodska** (spremljanje stroškov, zalog, knjigovodstvo, statistika, bilanca)
- **varnostna** (skrb za imetje podjetja in ljudi, zavarovanje pred krajo in požarom)

S stališča celotnega podjetja je bil Fayol mnenja, da je najpomembnejša upravna funkcija oz. administrativna kot jo sam naziva.

Pomembna RAZLIKA med Faylom in Taylorjem je na področju enotnosti ukazovanja. Fayol meni, da mora vsakdo sprejemati ukaze z enega mesta, Taylor pa meni, da morajo biti v delavnici 4 -je ob tistih 4 - v planskem oddelku, od katerih je eden zadolžen za disciplino.

TAYLOR opazuje najnižje ravni hierarhije, FAYOL pa najvišje ravni vodenja in zato sama definicija načel ni primerljiva.

2.4 MAX WEBER (1864-1921) - BIROKRATSKI MODEL ORGANIZACIJE

Bil je mnenja, da je najbolje, da se vse predpiše v naprej, da ne bi prišlo do pomot, čeprav bi se na nekem delovnem mestu nahajal kdor koli. Ni razmišljal o tem, da to ni nič slabega, niti posebno dobrega – enostavno je to tako. **NAČELA te organizacije so :**

1. **delitev dela**
2. **hierarhija avtoritete**
3. **formalizacija organizacije**
4. **pisani dokumenti in evidence**
5. **selekcija osebja in napredovanje na osnovi tehničnih sposobnosti**
6. **jasno ločevanje osebnega in organizacijskega življenja**

1. Delitev dela

- meni, da mora biti cela organizacija razdeljena na področja odgovornosti, nad katerimi imajo določeni oddelki vso pristojnost in odgovornost. Kadar se formira kak nov oddelk je potrebno definirati vse njegove pristojnosti.
- oddelki so odgovorni za omejen delokrog dela, ki se ga osebje oddelka lahko nauči in ga rutinsko opravlja, s tem se zagotovi organizacijska učinkovitost
- ne sme se zahajati v pristojnosti drugega oddelka

2. Hierarhija avtoritete

- ko se delijo oddelki od vrha hierarhije navzdol na manjše oddelke se ustvarja lestvica oddelkov in služb. Vsak oddelk ima nad seboj višji oddelke višjega ranga, ki ima večje pristojnosti in večje pravice itd.
- če karkoli ni jasno se problem pošlje po hierarhični lestvici do tiste ravni, ki ima pravice, da reši tak problem, k tistemu ki ima avtoriteto.
- oddelki so soodvisni in jih je potrebno koordinirati, kar opravi hierarhija uradov in ravni stopnjevane avtoritete.
- avtoriteta temelji na **treh** predpostavkah : tradicionalna avtoriteta, karizma (osebne kvalitete človeka, na temelju katerih mu priznavamo avtoriteto- znanje, sposobnosti, ugled...) in legitimno pravo, ki temelji na zakonu, normativno predpisano.

Njegova ideja je , da mora avtoriteta temeljiti na legitimnem pravu.

3. Formalizacija organizacije

- najpomembnejše načelo so predpisana pravila in procedure. Menil je, da vodilni vsakega urada sledi splošnim pravilom, ki so bolj ali manj stabilna, bolj ali manj izčrpna in se jih da naučiti.
- pravila in procedure zajemajo vse kar se lahko dogodi na vsakem delovnem mestu v vsakem uradu. (definirajo se način dela, rešuje probleme, pravice, pristojnosti, odgovornosti, skratka vse kar se lahko dogodi je predvideno in opisano)
- za sprejemanje odločitev mora poslovodeči uporabljati določeni priročnik – manual, kjer pravila in procedure vsebujejo vse mogoče primere in dajejo ustrezne rešive
- organizacija ni odvisna od posameznika, predpisano je obnašanje posameznika, standardizira se delo vsakega posameznika v organizaciji

- kontrola funkcioniranja organizacije – je zagotovljena in enostavna, ker vsi sledijo pravilom in proceduram
- tako se doseže brezosebnost organizacije Weber je to razumel kot neodvisnost organizacije od posameznika. Posredovanje vodilnih se pojavi, ko pride do odstopanja od pravil. Weber je bil prepričan, da se situacije ne spreminjajo, da podjetje živi v nespremenljivi stabilni okolici. (To pomeni: znana je povezava med vzrokom in posledico, ki sama po sebi daje rešitev.)

4. Pisani dokumenti in evidence

- dokumentacija je spomin podjetja, in če je dobra je povsem nepomembno, česa se kdo spominja ali kaj drži v svoji glavi. S pomočjo dokumentacije je organizacija neodvisna od posameznika in brezosebnost organizacije se s tem ponovno poudarja.

5. Selekcija osebja in napredovanje na temelju tehničnih sposobnosti

- vodilni morajo poznati tehnologijo dela službe, ki jo vodijo
- poznati morajo metode dela vsakega podrejenega
- je specialist in se teh znanj lahko nauči, kar zahteva dodatno izobrazbo o teh tehnologijah.
- napredovanje po lestvici navzgor je odvisno od takšnih znanj

6. Jasna razmejitev privatnega in organizacijskega življenja

- predpisi bodo preprečili, da bi prišlo do deviacij v njegovem obnašanju.

Weber je stalno mislil na objektivni pristop k organizaciji in človeku v njej. Boril se je proti predsodkom in diskriminaciji in proti samovolji vodilnih.

KRITIKA Webrovih načel

- zamenjava ciljev (možnost, da bodo vodilni posvečali več pozornosti izvajanju predpisov in procedur kot pa skrbi za doseganje skupnih ciljev)
- minimalno prizadevanje (zakaj delati več kot kar je dovolj in zadovoljivo)
- birokratsko obnašanje (vodilni bodo usmerjali svoje napore, da ne storijo napake glede na pravila)
- takšna organizacija je mehanična
- nespremenljivost okolice (cela teorija ne predpostavlja spremenljivosti situacij, ki bodo zahtevale iznajdljivost v drugačnih okoliščinah)
- prevelika moč vodilnih
- odtujevanje
- nezadovoljstvo zunanjih partnerjev (če kupec ali uporabnik storitev ni zadovoljen in lahko poišče drugega dobavitelja nas bo zapustil)

Pretiran strah pred preveč močno birokracijo. Sodobna birokracija se je spremenila. (Primeri : str. 66-6 primerov)

3. OBDOBJE NEOKLASIČNE TEORIJE

3.1 UVOD

Obnašanje in delovanje posameznika v organizaciji in skupini je postalo glavno raziskovalno področje neoklasičnega pristopa v 20-ih letih tega stoletja. Najbolj znan eksperiment (hawthornski), katerega cilj je bil proučevanje vpliva delovnih pogojev na produktivnost delavcev. Raziskave so potekale od 1924 do 1932, skupino znanstvenikov pa je vodil Elton Mayo v hawthornski tovarni Western Electric Company.

Spoznana raziskava so bila : produktivnost ni odvisna samo od dejavnikov klasične teorije, temveč tudi od medčloveških odnosov.

Manager mora poleg tehničnih znanj obvladati tudi socialno in psihološko komponento delovnega procesa; znanja o vodenju razgovorov s sodelavci, poznavanje medčloveških procesov v skupini, vključevanje sodelavcev v odločanje, oblikovanje medsebojnih komunikacij, delegiranje...

3.2 OLIVER SHELDON

Njegove ideje izhajajo iz opazovanja družbenega dogajanja po vojni, v katerem prihaja zavest delavcev vse bolj do izraza. Opazil je :

- da ima javnost vse večji interes za notranje funkcioniranje industrije in notranje odnose
- vse večja želja, zahteva po več prostega časa in po lastnem razvoju
- delavska društva ustvarjajo atmosfero močnih družbenih sprememb, pojavljajo se skupine katerih se poslužujejo za izvajanje pritiska, da se zahtevane spremembe tudi uresničijo
- da se pojavljajo vse močnejše zahteve po znanstvenem reševanju industrijskih problemov.

Sheldon je poudaril : Industrija ni samo masa strojev in tehničnih procesov, temveč je tudi telo, sestavljeno iz ljudi. Leta 1923 je izdal knjigo Filozofija managementa. **Njegova filozofija je strnjena v 10 točk :**

1. industrija obstaja zato, da ustvarja dobrine in storitve, ki so potrebne družbeni skupnosti v zahtevanem obsegu
2. vodenje gospodarstva mora slediti načelom, tako da služi skupnosti
3. management je del industrije, oddeljen od kapitala in delovne sile. Deli se na administracijo, poslovodstvo in organizacijo. **Organizacija je sredstvo managementa za doseganje ciljev, ki jih je določila administracija.**
4. management mora voditi industrijo na podlagi ekonomije in dosega cilje družbene skupnosti
5. učinkovitost se mora razvijati z izkoriščanjem znanstvenih metod pri vodenju podjetij in z razvojem človeških resursov v podjetju.
6. učinkovitost je odvisna od organizacije, ki temelji na analizi dela in naprav, ki so zato potrebne
7. aktivnosti managementa so razdeljene v 4 skupine
8. uporaba znanstvenih metod za doseganje ekonomičnosti izkoriščanja delovne sile in delovnih sredstev.
9. vsa združenja delavcev morajo biti priznan, če niso družbi škodljiva.

! Sheldon je dvignil management na mnogo višjo raven kot njegovi predhodniki, ki so v glavnem poudarjali učinkovitost proizvodnih faktorjev in produktivnost delavcev.

Razumel je da je management možno teoretično proučevati in da ga je glede na to mogoče učiti v šolah in na fakultetah, da se takšno znanje lahko pridobi. Poudarjal je pomen managerskih znanj za vodilne v podjetjih, ob do tedaj poudarjanih tehničnih znanjih. Zavzemal se je za nov filozofski pristop k managementu.

3.3 HAWTHORNE EKSPERIMENT – ELTON MAYO (1880-1949)

Leta 1924 se začne znan eksperiment, s katerim se je želelo analizirati vpliv osvetlitve delovnega mesta na produktivnost delavcev. Ideja izhaja načela znanstvenega managementa, ki je poudarjal pomen fizikalnih pogojev delovne okolice na povečanje produktivnosti. Eksperimenti so potekali do leta 1927.

- oblikovane so bile skupine delavcev v posameznih obratih, katere so spremljali in proučevali. (dogodki, povečevanje svetlobe in učinki na produktivnost) Rezultati so bili povsem zmedeni. V letu 1927 so poklicali Eltona Mayo, ki je s skupino izvedencev pričel svoje eksperimente
- **eksperiment pri montaži releja** : pri tem so se spremljali razni delovni pogoji (dve skupini delavk) Rezultati poizkusa : rast produktivnost te testne skupine, kot tudi splošni uspeh ni s fizičnimi pogoji dela , temveč je povezan izključno s psihološkimi in socialnimi dejavniki.
- **program intervjuja** : glavni rezultat teh intervjujev je odkritje pomena skupine in ogromnega pomena vpliva skupine na stališča in obnašanje človeka
- **študija navijanja žice** : rezultat je bil da skupina lahko ustvari svoje interne norme obnašanja, ki se jim morajo prilagoditi vsi člani skupine. Skupina ima zelo velik in pomemben vpliv na obnašanje posameznika.

KRITIKA Hawthornovih eksperimentov

1. skladnost v medsebojnih odnosih je preveč poudarjena in je imela pretiran pomen. Napredek je z vseh vidikov človeškega, dela utemeljen s konkurenčnostjo sposobnih ljudi, kar vsa teorija zanemarja.
2. nekateri so mnenja, da so zaključki o teh eksperimentih stališča Eltona Maya
3. ugotovitve se ne morejo posploševati, ker so pridobljene na raziskovanju premajhne skupine
4. manjkajo trdni dokazi o točnosti zaključkov raziskave
5. delavci želijo z boljšimi medsebojnimi odnosi ustvariti možnosti za vplivanje na vodstvo podjetja
6. delavci, razumejo, da hoče vodstvo s pomočjo metod za boljše medsebojne odnose manipulirati z delavci
7. raziskovalci so upoštevali premajhno št. spremenljivk, ki so jih analizirali, izpustili so pomembne variable, ki opredeljujejo obnašanje posameznika.

! Zaključki o Hawthorne eksperimentu

Rojeni so medčloveški odnosi, ki definitivno postavljajo človeka v prvi plan v teorijah organizacije in managementa.

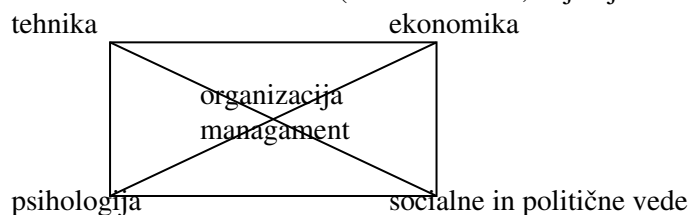
Hawthorne eksperiment pripelje do revolucionarnih spoznanj :

1. poslovni sistem je prav toliko družbeni sistem kot tehnično ekonomski
2. posameznik je vsaj toliko kot z ekonomskim motiviran tudi s psihološkimi in socialnimi faktorji
3. skupina ima pomembno vlogo pri formiranju obnašanja posameznika kot tudi pri izvrševanju nalog
4. vodenje podjetja mora postati demokratično
5. povečanje človekovega zadovoljstva vpliva na povečanje učinkovitosti
6. participacija je pomemben del organizacije.
7. z izpolnjevanjem raznih psiholoških in družbenih potreb se lahko motivira participacija.

Mayo poudarja novo vlogo managamenta, pri čemer postane ukazovanje zastarelo načelo. **Pojavi se potreba po novem tipu avtoritete, ki temelji na kooperativnih medčloveških odnosih.**

3.4 LYNDALL URWICK

- leta 1943 je objavil knjigo Elementi upravljanja. Fayol ima 14 načel upravljanja Urwick pa 29. V teorijo organizacije in managementa ni prinesel novitet, vendar je sistematiziral dotedanja spoznanja in jim dal skupen okvir.
- poznan je njegov kvadrat : s čimer želi povedati , da imajo znanosti vpliv na organizacijo in da se združijo v organizaciji v praksi.
- 1937 Gulick in Urwick (zbirka člankov, objavljena načela organizacije in managementa)



4. VEDENJSKI PRISTOP – BEHAVIORIZEM

4.1 UVOD

psiholog John Broadus Watson je prvi povezal psihologijo in človekovo obnašanje. Zato ga štejemo za utemeljitelja behaviorizma.

- začne se preučevati povezanost človekovega obnašanja z organizacijo, čemur pravimo organizacijsko vedenje
- **organizacijsko vedenje je znanost on obnašanju in je ustvarjena na temelju prispevkov nekaj področij behaviorizama od katerih so dominantna :**

psihologija (proučuje psihične procese in psihične lastnosti, ter obnašanje človeka v kakršnihkoli situacijah)

sociologija (proučuje človekov odnos do drugih ljudi)

antropologija (proučuje kulturo določenega okolja)

politične znanosti (proučujejo obnašanje skupin v različnih političnih okoljih)

4.2 ZNAČILNOSTI INDIVIDULANEGA OBNAŠANJA

4.2.1 Sposobnosti

danes proučujemo, merimo in analiziramo človeške :

- **fizične sposobnosti** (moč rok, nog, koordinacijo delov telesa med sočasnim gibanjem..)
- **psihomotorične sposobnosti** (so sposobnosti zadovoljevanja zahtev koordinacije senzorskih informacij, ki jih človek dobiva z gledanjem poslušanjem, z vonjanjem in tipom različnimi gibi)

- **spoznavne sposobnosti oz. inteligenca** : obstaja 7 osnovnih dimenzij mentalne sposobnosti. Te so **verbalne** (potreba za razumevanjem pisanega li govornega jezika), **kvanitativne** (vse vrste reševanja matematičnih operacij), **sposobnosti razmišljanja** (iskanje rešitev za različne probleme), **deduktivne** (uporabljanje logike in vrednotenje vpliva nekega argumenta) **prostorska vizualizacija** (ustavriti si neko sliko v mislih), **percepcijske sposobnosti** (hitro prepoznavanje značilnosti nekega objekta, razlik med dvema podobnima objektoma in njunih podobnosti) **spomin** (zapomniti si nekaj in se tega kasneje spomniti)

Vizualne sposobnosti se zahtevajo pri tehničnem osebnju, verbalne za vodilne podjetij, za visoke položaje vodenja in različne profesionalne položaje pa spomin.

4.2.2 Osebnost

Je celota karakteristik nagnjenj in temperamenta, ki os bile pomembno formirane z dedovanjem, družbenimi, kulturnimi in drugimi faktorji okolja. Takšna skupina spremenljivk določa podobnosti in razlike v obnašanjih posameznikov.

Na splošno velja mnenje, da je osebnost kombinacija podedovanih lastnosti in vpliva okolja, ki je ublažena s pogoji situacije v kateri se posameznik nahaja. (dedovanje, okolje, situacija, osnovne karakteristike : lenoba, agresivnost, marljivost, ambicioznost... ki se imenujejo osebnostne poteze, kadar se pojavljajo stalno)

Osnovne karakteristike osebnosti, ki vplivajo na obnašanje

- mesto kontrole (prepričanje, da lahko svojo usodo in bodočnost kontrolirajo sami. temu pravimo notranja kontrola. Drugi pa so mnenja da jim bodočnost odreja okolje. To je zunanja kontrola)
- orientiranost in uspešnost (čutijo da bi naredili vse bolje, prizadevajo si preskočiti zapreke)
- avtoritativnost (skrajna poteza je machiavellizem: manipulirajo druge, so prepričljivi, sami pa se ne pustijo prepričati. Uspevajo v dvomljivih situacijah, kjer ni pravil in predpisov in kjer se improvizira.)
- samospoštovanje (se prilagajajo zunanjim situacijam)
- naklonjenost riziku
- emocionalno prilagajanje (neprilagojene osebe se obnašajo v nasprotju z ustaljenimi običaji okolja)
- splošne družbene karakteristike (te lastnosti so način, kako se človek obnaša do drugih ljudi)

4.2.3 Vrednote

Je neka širša tendenca (težnja, nagnjenje k nečemu, usmeritev) s katero se preferira (daje prednost) neko določeno stanje pred drugim. Pod splošno tendenco razumemo široko orientacijo, ki kaže na to kako se bo nekdo v neki določeni konkretni situaciji obnašal. Vrednote imajo vsebino in intenzivnost. Vsebina pripoveduje kaj je vrednost, intenzivnost pa koliko je nekaj vredno. Na podlagi tega si posameznik ustvari svojo hierarhijo vrednot, ki se razlikuje od posameznika do posameznika.

Klasifikacija vrednot

Predpostavljamo, da obstaja 6 osnovnih tipov vrednot:

- **teoretične** (se nanašajo na iskanje pravih rešitev na podlagi racionalnega pristopa)
- **ekonomske** (na koristnost in praktične rešitve, ki so ekonomsko učinkovite)
- **estetske** (nanašajo se na lepoto, obliko, skladnost)
- **družbene** (imeti rad ljudi in imeti dobre odnose z ljudmi)
- **politične** (se nanašajo na problematiko moči in vplivanja na ljudi)
- **religiozne** (verovanje v nadnaravno, razumevanje kozmosa kot celote)

4.2.4 Verovanje

Verovanja so dejstva v obliki predpostavk ali izjave o naravi stvari, v kar vrednote niso vključene. Dejansko so to različne predpostavke, koncepti , ideje, ki so v naši percepciji sestavljene tako, da se

vklapljaajo v nek enoten koncept. Verovanja nas v kontekstu vrednot ne bi zanimala, če ne bi vplivala na človekova stališča.

4.2.5 Stališča

Je trdna mentalna tendenca, zaradi katere se obnašamo konsistentno glede na neko specifično situacijo, objekt, osebo ali kategorijo ljudi. Stališča so odvisna od naših verovanj in sistema vrednot, ki smo si ga ustvarili. Vrednote zajemajo širše področje opazovanja kot stališča. Vrednote so širši pojem načelnega karakterja, medtem ko so stališča definirana v odnosu na nekaj povsem določenega in konkretnega. (primer : enakopravnost vseh ljudi je pomembna stvar – je vrednota. Podpiram enakopravnost moških in žensk – pa je stališče)

Stališča vsebujejo v sebi dve komponenti čustveno in spoznavno: Lahko bi rekli da, čustva, spoznanja, vrednote in verovanja človeka definirajo človekova stališča, kar pogojuje določeno obnašanje človeka.

4.2.6 Percepcija

Je proces, s pomočjo katerega posameznik izbira, organizira, zbira, pomni in interpretira informacije, zbrane s pomočjo svojih čutil. Na temelju tako percepiranih informacij ljudje kasneje presojujejo.

- selektivna percepcija (ne opazimo in si ne zapomnimo vsega, kar gledamo ali slišimo, temveč samo del)
- projekcija (označuje projiciranje, pripisovanje lastnih karakteristik drugim ljudem, kar lahko privede do napačne presoje)
- stereotipi (so predstava o nečem ali nekom, ki je ustvarjen v naši percepciji in smo si ga kot takšnega zapomnili)
- halo efekt (označuje oceno neke osebe na osnovi ene same karakteristike)

Faktorji, ki delujejo na percepcijo

- izkušnje
- motivacijsko stanje
- emotivno stanje
- nejasen objekt opazovanja
- socialni status
- situacija
- novejša opažanja
- prvi vtisi
- implicitna teorija osebnosti (vsak človek si ustvari določene skupine človeških karakteristik, za katere meni da spadajo skupaj.)

Znana dejstva o percepciji :

- vplivi na človeka, ki so izven območja njegove pozornosti in ki delujejo na napačno percipiranje
- človek se ujame na nepomembne karakteristike , na osnovi teh ocenjuje in sklepa
- abstraktno in intelektualno presojanje je pogosto pod vplivom čustvenih vplivov.
- neugodne ideje si prizadeva človek odbiti
- naša percipiranja so pogosto omejena z našimi potrebami, ambicijami..
- človek ne more vedno prepoznati vseh faktorjev, na temelju katerih bi moral presojati
- izjave avtoritativnih in spoštovanih virov veljajo več kot druge
- percepcija je delna funkcija skupine v kateri je opazovanje izvršeno.

4.2.7 Motivacija

Označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb.

Opazimo tri ključne besede: **napor-cilj-potreba** Motivi za izkazovanje navora so lahko različni. Na grobo jih delimo na notranje (v človeku samem; želje po uspehu...) in zunanje (izven človeka; plača, neka korist...)

4.2.7.1 Abraham Maslow – Teorija potreb

To je ena od zgodnjih teorij motivacije iz leta 1954. Teorija trdi, da obstaja 5 človeških potreb, ki tvorijo hierarhični red. Kadar se ena raven potreb zadovolji se pojavijo potrebe višje ravni:

1. fiziološke potrebe
2. potrebe po varnosti
3. potrebe po pripadnosti
4. potrebe po spoštovanju
5. samopotrjevanje

4.2.7.2 Douglas McGregor – Teorija X in Y

Objavljena leta 1960 in se usmerja v dve skrajnosti človeškega obnašanja.

Teorija X predpostavlja, da ljudem dominirajo potrebe nižjih nivojev.

Teorija Y predpostavlja, da ljudi vodijo višji nivoji potreb. McGregor je menil, da do so ljudje bolj naklonjeni teoriji Y, zato predlaga da sodelavce pri delu vedno pritegnemo k participiranju pri odločitvah, jim dodelimo odgovorna dela in izzive, ki jih bodo močneje motivirali za delo.

4.2.7.3 Reddin – Teorija Z

Teorija Z opazuje človeka iz realnih izhodišč. Proučuje človeka v realnem okolju brez skrajnosti

4.2.7.4 Frederick Herzberg – Motivacijsko – higienska teorija – Obogatitev dela

Ta teorija je omenjena v povezavi z motivacijo za delo.

- Faktorje, ki ustvarjajo zadovoljstvo pri delu Herzberg imenuje MOTIVACIJSKI FAKTORJI
- Faktorje, ki ustvarjajo nezadovoljstvo pri delu pa imenuje HIGIENSKI FAKTORJI

Herzberg predlaga za doseganje povečanja zadovoljstva pri delu :

- kombiniranje delovnih nalog
- ustvariti je treba naravne delovne enote, ki sestavljajo celoto nalog, v kateri bodo izvrševalci občutili, da nekaj skupno ustvarjajo
- kjer je mogoče, povezati izvajalce direktno s klienti
- razširiti delo tako, da se izvajalcem omogoči odločanje o mnogih vidikih njihovega dela samostojno kot možnost samokontrole
- omogočiti kontinuirane povratne informacije o stopnji kvalitete izvrševanja nalog.

KRITIKA Herzbergovega raziskovanja se nanaša na to da je intervjuval v glavnem moške in to belce.

5. KVANTITATIVNE ŠOLE PREUČEVANJA ORGANIZACIJE IN MANAGAMENTA

5.1 UVOD

Želja po razvoju znanosti o organizaciji in managementu kot eksaktne vede je pogojevalo uvajanje kvantitativnih metod. Z razvojem informatike je kvantitativna smer dobila nov polet. Uporaba različnih matematičnih modelov za podporo odločanja je odločilno prispevala k razvoju navedene usmeritve.

5.2 OPERACIJSKE RAZISKAVE IN ZNANOST O MANAGEMENTU (OR / MS)

V obdobju med dvema vojnama so se pričele razvijati različne kvantitativne metode, **katerih cilj je bil izračunavanje optimalnih rešitev za določene organizacijske probleme.** Še posebej uspešne metode so bile razvite na področju:

- optimalnih zalog in
- optimalnih proizvodnih serij.

Kjer je bila razvita cela vrsta matematičnih modelov. Operacijske raziskave so eksperimentalna in uporabna znanost posvečena opazovanju, razumevanju in predvidevanju obnašanja namenskega sistema »človek-stroj«.

Vzporedno z operacijskimi raziskavami se je v ZDA pojavila nova smer Management Science oz. Znanost o managementu.,(kar pa moramo razlikovati od Taylorjevega znanstvenega managementa).Management Science je znanstveno področje, ki je orientirano k matematičnemu pristopu reševanja problemov. Področje Management Science je dalo nekaj pomembnih teorij kot so :

- teorija povpraševanja
- teorija koristnosti
- input-output analiza
- teorija ravnotežja

zato lahko rečemo, da Management Science zajema širše področje kot operacijske raziskave.

Temeljni principi obeh področij so :

- poudarjanje znanstvenih metod
- razvijanje matematičnih modelov
- kvantificiranje in uporaba matematičnih metod
- večji poudarek ekonomsko-tehničnih vidikov in manj psihosocioloških
- uporaba računalnika

- poudarek sistemskemu pristopu
- orientacija k normativnemu pristopu

Normativni pristop izvira iz mikroekonomike podjetja in si prizadeva določiti, kaj je potrebno storiti za maksimiranje dobička, če je poznana skupina enostavnih predpostavk. Predpostavke so :

1. obstajajo cilji, h katerim je usmerjena organizacija
2. ciljem se približujemo na racionalen način
3. naloga podjetja je, da se transformira ekonomski input in output
4. okolje, v katerem podjetje deluje, je dano
5. teorija se koncentrira na spremembe v ceni in količini inputa in outputa

KRITIKE MS raziskovalcev :

- ne rešujejo strukturiranih problemov
- človeški faktor ni upoštevan
- težko je prepričati uporabnike k uporabi tako doseženih rezultatov
- tudi v primeru sprejetja rešitve, uporabniki rešitev v praksi počasi vpeljujejo
- MS menijo, da je njihova naloga končana, ko predstavijo priporočila
- uporabniki dostikrat ne razumejo ponujenih rešitev
- MS/OR morajo razumeti, da uporabniki delajo v časovni stiski
- MS/OR so preveč razmišljajo kakšen bi moral biti videz in kakšne so stvari

6. SISTEMSKO KIBERNETSKI PRISTOP K ORGANIZACIJI IN MANAGAMENTU

6.1 UVOD

utemeljitelj systemske teorije je L.v.Bertalanffy. Značilnost **vseh sistemov je, da so sestavljeni iz posameznih delov, ki so med seboj povezani.** Obstajajo sistemi z zelo kompleksno ali pa z zelo preprosto strukturo. Vsak organizacijski sistem je odprt sistem. Podjetje kot zaprt sistem sploh ne obstaja. Podjetje je kompleksen sistem, sestavljen iz posameznih podsistemov, **ki šele povezani v celoto, delujejo v smeri doseganja skupnega cilja.** Pri tem se srečamo z pojmom **SINERGIJA, ki pomeni da sistem kot CELOTA lahko daje VEČ kot posamezni deli (podsistemi).**

SISTEMSKA teorija se ukvarja z formalizacijo rasti in razvoja sistema.

KIBERNETIKA (kot znanost o upravljanju sistemov) pa se posveča formalizaciji zakonitosti na področju komuniciranja in kontrole sistema.

Sodobni razvoj kibernetike vsebuje dve smeri :

1. medsebojna obsega področja kot so uravnoteženost med procesi in strukturami
2. je namenjena raziskovalnim problemom. (nestabilnost, fleksibilnost, spremembe, učenje, evolucija, avtonomija)

Slovenski predstavnik na področju systemsko-kibernetkega pristopa je Štefan Kajzer. Trdi, da se v podjetju odvijajo trije procesi: temeljni, upravljalni in informacijski. Temeljni proces predstavlja preoblikovanje materialnega vložka (s posredovanjem upravljalnih akcij) v proizvode, storitve in signale. Sledi informacijski proces, ki ga sestavljata spoznavni in proces oblikovanja informacij. Upravljalni proces tvori odločitveni proces za izbiro upravljalnega ukrepa in njegova izvedba v obliki konkretne akcije. Systemska in kibernetka teorija skuša zajeti in razložiti delovanje podjetja na osnovi modelov. To ji je uspelo le delno.

6.2 KAJ JE SISTEM

Sistem je organizirana celota, ki je sestavljena iz 2 ali več med seboj odvisnih delov, komponent oz. podsistemov in je ločena od svojega okolja z mejami, ki jih je lahko določiti. Ta način gledanja na celoto se imenuje HOLIZEM, kar pomeni :

cel. popoln. celoten. Posamezni pojavi se morajo opazovati v sklopu določene celote. Tta ideja je načelo cele systemske teorije.

Deli sistema so pod vplivom celote in se spremenijo, če zapustijo sistem. Sestavljeni deli delujejo, tvorijo nekaj, izvajajo nekaj. Sestav je zelo pomemben. **Kaj odreja sistem ? To je naš pogled na stvar, naše stališče o nečem, da je to sistem. Sistem obstaja v našem umu in mi smo tisti, ki smo mu definirali neke meje.**

6.3 SPLOŠNA TEORIJA SISTEMA

Skušaj podati neko teorijo, ki naj bi omogočala povezovanje različnih znanstvenih področij, ki jih je vse več. Stalno se razvijajo nove znanstvene podskupine; biofizika, astrofizika...

Ideja o sistemu obstaja že iz davnine, vendar se je sistematičen pristop začel po II. svetovni vojni. Za začetnika velja Ludvig von Bertalanffy. Leta 1951 je objavil Občo teorijo sistemov.

Američan Kenneth Boulding je objavil svojo klasifikacijo sistema v obliki 9ih ravni. (str. 107,108,109).

6.4 ODPRTI IN ZAPRTI SISTEMI

Glede na vrsto kriterijev po katerih proučujemo sisteme so ti lahko : naravni-umetni, abstraktni-fizični, statični-dinamični, stabilni-destabilni, odprti-zaprta itd.

Tisto, kar določa, ali je nek sistem odprt ali zaprt, **so njegove povezave z okoljem v smislu izmenjave materije, energije in informacije.**

ODPRTI sistem je opredeljen s tem, da z okoljem izmenjuje materijo, energijo in informacije

ZAPRTI sistem je sam sebi zadosten in pri njem ta izmenjava ne obstaja. (zaprti sistem funkcionira sam zase, ničesar ne jemlje iz okolja in mu tudi ničesar ne daje. Praktično to povsem tako, ker popolnoma zaprtih sistemov ni. Elementi sistema so vedno pod vplivom sil, ki niso raziskane. Torej razmišljanje o tem ali je nek sistem zaprt, je odvisno od opazovalca sistema.

Pri opazovanju sistemov moramo pojasniti še pojem **ENTROPIJE**.

Entropija vseh zaprtih sistemov raste, kar pomeni, da ti sistemi tendirajo k RAZPADU. To rast imenujemo POZITIVNA entropija.

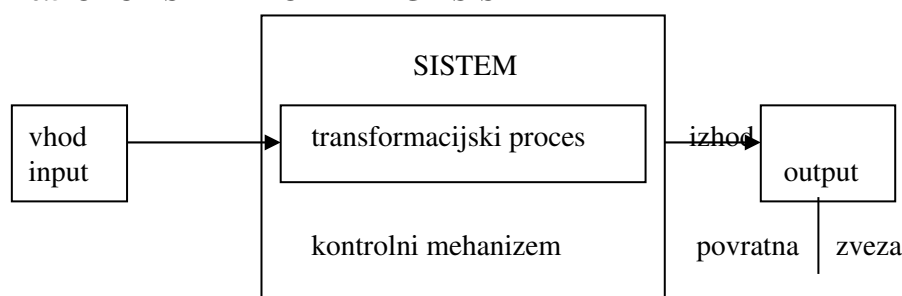
V odprtih sistemih obstaja cikličnost procesa. (vhod-transformacija-izhod, povratna zveza). Pri odprtih sistemih je entropija lahko NEGATIVNA, kar pomeni, da pride do okrepitve sistema, večjega reda in povečanja varnosti. Odprti sistemi to naredijo tako, da iz okolja jemljejo več energije, kot jo potrebujejo za preživetje. rast)

Pomembne karakteristike odprtih sistemov:

- rast
- ekvifinalnost (pomeni, da odprti sistemi lahko dosežejo cilj ob različnih začetnih pogojih in na različne načine)

Za organizacijske znanosti je še posebej pomembno, da so **vsi organizacijski sistemi odprti nas katere ima okolje velik vpliv. Organizacija je z okoljem v stalnih interakcijah, prilagajoč se pogojem, ki jih okolje vsiljuje, da bi si zagotovila svoj OBSTANEK in NAPREDEK.**

6.5 OBČA SHEMA ODPRTEGA SISTEMA





vhod – materija, energija in informacije

transformacijski proces – proces s pomočjo katerega se bodo vhodne veličine spremenile v **izhod iz sistema**, v končni rezultat spreminjanja

okolje – odprti sistem je obdan z svojim okoljem, iz njega sprejema vhode in v katere daje svoje izhode,

povratna zveza – povratne informacije...

kontrolni mehanizem – primerja vrednosti dejanskega izhoda z vrednostmi, ki so bile postavljene kot cilj, in daje iniciativo za potrebne spremembe

meje sistema – sistem je od okolja ločen z mejami, preko katerih v sistem vstopa energija..., izdelki ali storitve pa izhajajo v okolje.

6.6 ORGANIZACIJA KOT ODPRTI SISTEM

Organizacijo udejanjata najmanj dva človeka, ki imata skupen cilj, to pa nakazuje da je organizacija odprt sistem. Doseganje ciljev pa je nemogoče brez resursov iz okolja.

Karakteristike organizacije kot odprtega sistema so:

1. **holizem in sinergija** - Opazovanje organizacije kot celote nosi v sebi sinergijo. Beseda sinergija se danes uporablja za označevanje povečanega učinka, večje učinkovitosti celote, kot bi jo dala samo vsota elementov. Prisposoba za to je $2+2=5$
2. **zavest o okolju** - zelo pomembno je prilagajanje okolju!
3. **meje sistema** – glede na to da sami odločamo o tem, kaj je sistem in kaj okolje, lahko sami določimo meje sisteme.
4. **vhod - transformacijski proces - izhod** brez tega procesa noben odprti sistem ne obstaja.
5. **struktura** - vsak sistem ima nekakšno strukturo, saj je sistem sam po sebi sestavljen iz delov. Organizacijski sistemi so prav tako strukturirani, zaradi česar prihaja v vseh strukturah do horizontalne in vertikalne diferenciacije in s tem do hierarhije.
6. **povratna zveza** – povratna informacija je najpomembnejša stvar za organizacijske sisteme.
7. **dinamično ravnotežje** – rast in razvoj
8. **ekvifinalnost** – pomeni da, sistemi lahko dosežejo iste cilje iz različnih začetnih situacij na različne načine
9. **entropija** – le ta v organizacijskem sistemu raste, zato se sistemi gibljejo proti neredu. Imajo pa možnost doseganja negativne entropije, in sicer z vnašanjem resursov, ki bodo to omogočili, in odločitve bodo sistem preusmerile v pozitivni smeri.
10. **vzdrževanje stanja in prilagoditvene aktivnosti** – vsak sistem si prizadeva obdržati obstoječe stanje čim dlje
11. **namen in cilji** – vsak sistem ima namen in je ustvarjen zato da nekaj ustvarja, izdelava..Organizacije so sistemi z več cilji in hierarhijo ciljev.
12. **cikličnost dogajanja** – vhod v sistem omogoča transformacijski proces, ki daje končni izhod v okolje. Ta proces se ciklično ponavlja in omogoča OBSTANEK in NAPREDEK sistema.
13. **rast in ekspanzija** – organizacijski sistemi to naredijo tako, da pripeljejo v sistem več energije kot jo potrebujejo, zato da bi preprečili rast entropije. To je glavni razlog za rast in ekspanzijo velikih podjetij na nova tržišča...

7. SITUACIJSKI PRISTOP K ORGANIZACIJI

7.1 UVOD

situacijska teorija je nastala v začetku 70. let in izhaja iz tega, da za rešitev določenega problema ne obstaja samo ena najboljša rešitev. Vsako podjetje ima svoje značilnosti in deluje v lastnem okolju. Manager mora ugotoviti vse dejavnike vpliva na poslovanje in realno stanje, v katerem se podjetje nahaja in izbrati pravilno rešitev, za prilagoditev nastalim razmeram ter nadzorovati izvršitev.

7.2 SITUACIJSKA TEORIJA – PRAKTIČNA UPORABA PRINCIPA ODPRTEGA SISTEMA

Različne organizacijske šole se na različne načine lotevajo istega problema. Kaj bomo storili pa je odvisno od konkretne situacije.

Sistemska teorija odprtega sistema nam pravijo, da je mogoče doseči iste cilje iz različnih začetnih situacij na različne načine – kar je načelo ekvifinalnosti.

Celosten sistemski pristop k organizaciji nam govori o okolju in da se mora organizacija stalno prilagajati spremembam v okolju. Katere metode bomo uporabljali doseganje za uspešnosti in učinkovitosti podjetja, pa je odvisno od vodij podjetja, ki morajo takšne metode najprej poznati in v situaciji v kateri se nahajajo, ter morajo poiskati najboljšo mešanico vseh metod. Naloga znanosti pa je, da poda sistemski, eksplicitni situacijski koncept **in definira, v kateri situaciji je kateri pristop k organizaciji boljši.** To pomeni, da se moramo organizacije lotiti z vsem obstoječim znanjem, ki ga je potrebno povezati s situacijo v okolju in z vsemi relevantnimi faktorji, da bi se izoblikovala ustrezna organizacija.

Na organizacijsko oblikovanje ima velik vpliv :

- osnovna tehnologija
- okolje
- velikost podjetja
- strategija podjetja
- življenjska doba podjetja

Situacijski pristop k organizaciji postavlja kompletno znanost o organizaciji in managementu v realne življenjske okvire.

III. DEL

IZBRANA POGlavJA IZ ORGANIZACIJE

1. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.1 DIMENZIJE KOMPONENTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

organizacijska struktura ima 3 osnovne dimenzije :

1. **kompleksnost** ali vertikalna in horizontalna diferenciacija. (to je razvitost organizacije v širino in višino. Oblika organizacije temelji na nekih določenih kriterijih)
2. **formalizacija** opredeljuje predpisanost in standardiziranost neke naloge ali opravljanja nekega dela. Izvajamo jo s pomočjo organizacijskih predpisov in različnih navodil, ki se lahko dajo v pisni obliki ali pa ne.
3. **centralizacija** opredeljuje koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev. Če je ta pravica bolj ali manj razpršena na organizacijske enote, govorimo o različnih stopnjah decentralizacije.

1.2 OSNOVNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.2.1 Avtoriteta in organizacijske strukture

Avtoriteta je pravica ukazovanja, ki jo ima nadrejeni v odnosu do podrejenega. (v organizaciji to povezujemo z hierarhijo)

Poznamo 3 vrste organizacijske AVTORITETE :

- LINIJSKA, s katero je definirana pravica **ukazovanja**
- ŠTABNA, s katero se definira pravica **svetovanja**
- avtoriteta FUNKCIJ, s katero je definirana pravica postavljanja **zahtev**

Odnosi v organizacijski strukturi se razberejo skozi omenjene vrste avtoritet.

Te strukture pa so :

1.2.2 Linijska organizacijska struktura (linijska avtoriteta je opredeljena s pravico ukazovanja nadrejenega in izvrševanja s strani podrejenega. Linijski vodje podjetja predstavljajo linijo avtoritete, linijo ukazovanja, ki teče od zgoraj navzdol. Na ta način se doseže enotno ukazovanje, ki je načelo klasične organizacije.)

1.2.3 štabno-linijska organizacijska struktura (je po svoji naravi svetovalnega karakterja. Obstajata dve vrsti štabnih organov in sicer : osebni štabni organ, ki je dodeljen nekemu vodilnemu zaradi določenih specifičnih specialističnih znanj. Ta izdeluje določene analize, študije, poročila., kar se bo uporabilo pri določenih funkcijah ali v oddelkih, glede na odločitve vodilnega. Drugi pa je specializirani štabni organi pa so navadno oddelki ali službe, ki so specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti, ki jih uporablja vsa organizacija. Npr. razvoj tehnologije, analitično planski oddelke, pravna služba, marketing, računalniški center itd. Te službe zagotavljajo strokovno svetovanje glede na svojo specializacijo komur koli znotraj podjetja, če se za to pokaže potreba.

1.2.4 Funkcijska organizacijska struktura (ta pa karakterizira pravico zahtev neke funkcije glede na drugo funkcijo pri opravljanju neke določene delovne naloge ali izvedbe nekih določenih procedur, ki niso pod neposrednim nadzorom in vplivom funkcije, ki postavlja zahteve. Funkcije v podjetju so odvisne od ciljev , ki jih želi doseči podjetje, od vodilnih kadrov, odvisne so od nujnih potreb podjetja, od uporabljene strategije. Organizacijske funkcije so : marketing, prodaja, nabava, raziskovanje in razvoj, proizvodnja, finance, računovodstvo, kadrovanje.

razlogi za nerazumevanje med linijskimi vodilnimi in štabnimi so :

- linijsko vodstvo lahko sprejme ali zavrže rešitve štabnih organov
- linijsko vodstvo postavlja zahtevo, da se nek problem reši, vendar je rok prekratek in rešitev ni izvedljiva
- štabni organ lahko problem rešuje zelo dolgo, na kar pa linijsko vodstvo ne more čakati.
- linijsko vodstvo je v stalni stiski
- linijsko vodstvo in štabni organ imata različna mnenja o nalogi, ki jo je treba opraviti.

Osnovna pravila koordinacije med linijskim vodstvom in štabnimi organi so :

- linijsko vodstvo mora štabni organ dobro informirati o problemih, pri katerih pričakuje njegovo pomoč
- štabni organ mora zagotoviti svojo pomoč in svetovanje, tako da zmanjša na najmanjšo možno mero čas in trud linijskega vodstva
- štabni organi morajo storiti vse da linijsko vodstvo sprejem njihova priporočila
- linijski vodje morajo biti naklonjeni sprejemanju štabnih nasvetov in njihovi uporabi v interesu organizacije.

1.2.5 Divizijska organizacijska struktura je sestavljena iz avtonomnih enot, ki vsaka poslujejo samostojno ali skoraj popolnoma samostojno. Vsaka enota se imenuje divizija. Razlogi za tako organizacijo so : podjetje postane preveliko in ga je zato težko upravljati. 1. To je lahko delitev zaradi možnosti prodaje velike količine različnih tipov istega izdelka. 2. ali delitev glede na izdelke.3.geografska delitev zaradi proizvodnje podobnih izdelkov, ki so med seboj geografsko oddaljene.4. delitev na divizije po kupcih. Divizije imajo lahko različna področja ij je vsaka poslovno neodvisno podjetje. (novinarstvo, industrija, film...)

1.2.6 Projektna organizacija ; so : vsi ukrepi skupaj, ki so potrebni za to, da se doseže nek programiran cilj ali izvršitev neke delovne naloge. **Kot projekt razumemo praviloma enkratno celovitost aktivnosti, ki so med seboj povezane v logično zaporedje, katerih namen je skupen,**

trajanje pa je omejeno. Projekt je posebno planirana naloga, ki jo je treba izvršiti v določenem času, ki je enkratna in se ne ponavlja ali pa se ne ponavlja v isti obliki. Nekatera podjetja, ki se ukvarjajo s serijsko proizvodnjo, npr. gradbena podjetja imajo občasno projektno proizvodnjo. V odvisnosti od pomena projekta se formira posebna projektna organizacija, katere naloga je dokončanje projekta v pogodbenem roku, definirani kвалiteti in v okviru planiranih stroškov. Temu pravimo projektna organizacija. Stopnja neodvisnosti od ostale organizacije je lahko večja ali manjša. To pomeni, da se lahko projektna organizacija formira tako, da nase prevzame mnoge funkcije v celoti in za to dobi določene ljudi, kar pa projektna organizacija nase ne prevzema zanjo to storijo ostale funkcije podjetja. Kaj se projektne organizaciji dodeli je odvisno od lokacije projekta, od možnosti v podjetju, od želje vodstva od pomembnosti projekta. Projektu je dodeljeno marketing, kooperacija, planiranje del, nabava materiala, spremljanje stroškov, kompletno projektiranje. Vse ostalo vodja projekta poišče kot storitev svoje funkcijske organizacije

1.2.7 Matrična organizacija da bi realizirali neko posebno nalogo ne moremo vedno formirati projektne organizacije. Glavni razlog je da ne moremo določiti vedno strokovnjake in ostalo osebje in jih ločiti od njihovih rednih nalog v organizaciji. Rešitev je zato v matrični organizaciji v kateri : se postavi vodstvo projekta, ki prevzame skrb za njeno izvedbo, potrebno osebje ostane na delovnih mestih pod linijskim vodstvom vodilnih oddelka, ki mu običajno pripadajo. Posebnemu vodji specialnih nalog se dodelijo posamezni strokovnjaki ali katerokoli administrativno osebje. Vodja projekta jih bo uporabljal v času, ko bo potekala izvedba projekta pri aktivnostih za katere so specializirani. **Prednosti matrične organizacije so :** učinkovito izkoriščanje resursov, organizacija je elastična, tokovi informacij so odprti, vodenje v matrični organizaciji je dober praktičen način izobraževanja , za bodoče managerje. **pomanjkljivosti pa so :** veliko število komunikacij, prevelik poudarek skupinskemu delu, možnost stalnih konfliktov, podrejenim ni vedno točno določeno, kdo je njihov pravi vodja – vodja projekta ali linijski vodja oddelka. Matrična organizacija je lahko začasna ali stalna.

1.2.8 Ad hoc organizacija – adhokracija (pomeni za ta namen) je za določene posebne primere, za kar koli iz kakršnega koli razloga. To so oblike organizacije ki temeljijo na hitrem formiranju timov za posebne namene, ki se morajo izvesti v normalni linijski ali funkcijski organizaciji. Znane oblike adhokracije so : Task force (enote za posebne naloge) Task force je lahko razvoj nekega novega izdelka ali rešitev nekega nepričakovanega problema. Neodvisna poslovna enota je podjetje znotraj podjetja, ki je dokaj neodvisno od podjetja, v katerem se nahaja. Vodilni takšne enote ima lastne finančne vire, marketing, proizvodnjo in je samostojen pri prevzemanju aktivnosti. specialne poslovne enote se razlikujejo glede na stopnjo neodvisnosti odbori vodilnih to so odbori z nekaj strokovnjaki. Ti so lahko stalni ali začasni odbori. Kot vrsta adhokratske organizacije se **šteje tudi projektna in matrična organizacija.** **ADHOKRACIJO** razumemo kot skupino ekip k vodenju podjetja ob vzpostavljeni linijski in funkcijski organizaciji. Osnovna vrednost adhokracije je v njeni fleksibilnosti in kreativnosti, kar pa zahteva ustrezne strokovne kadre. **Slabe strani adhokracije so :** občasne nejasnosti pri odgovornostih, možni konflikti, zahteve po resursih v istem času, veliko sestankov, konflikti med strokovnjaki različnih strok. Adhokracija pride v poštev v situacijah, ki so posebne in izredne.

1.2.9 Organizacija kot struktura skupin

1.2.9.1 Likertova struktura povezujočih žebličkov ideja temelji na spoznanju, da človeku v organizaciji ni potrebno delovati kot posameznik, temveč kot član skupine, kjer je vodilni povezujoči žebliček. Likert je vlogo managamenta opisal kot 4 možne sisteme : **SISTEM 1.** obravnavava avtokratski stil vodenja, kjer ni zaupanja v podrejene, za napake obstajajo sankcije, ljudi na delo priganjajo s pretnjami, **SISTEM 2** je manj avtokratski, kjer je malo več

zaupanja v ljudi. Podrejeni razpravljajo z vodstvom sproščeno o problemih. Komunikacije potekajo od zgoraj navzdol. SISTEM 3. tu je veliko več zaupanja v podrejene, vendar zaupanje ni popolno. Podrejeni se počutijo sproščeni v razpravah z nadrejenimi so motivirani za delo z nagradami, kaznovani z sankcijami SISTEM 4 je zelo demokratičen stil vodenja, v katerem je popolno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi. Podrejeni so vpleteni v vse org. aktivnosti in motivirani na različne načine, Komunikacije potekajo v vseh smereh, sistem 4 poudarja zaupanje v ljudi, kontrola je minimalna ali je skoraj ni, ker se poudarja samokontrola in odgovornost.

1.2.9.2 Japonska organizacija malih avtonomnih skupin V industrijski proizvodnji samostojno organizirane skupine odločajo o celi vrsti stvari: kdo bo opravil kateri del delovne naloge, izdelava planov dela, zapisovanje podatkov o izvrševanju in izdelavi poročil, naročanje surovin, organiziranje odmorov, izobraževanje novih delavcev, po potrebi iskanje pomoči pri strokovnih službah. itd. Skupine so dejansko manjše in imajo kot takšne pregled nad določenim delom skupne naloge. Skupina mora imeti znanje potrebo za izvršitev določene naloge. Člani skupine morajo imeti lastnosti komunikativnosti, naklonjenost delu v skupini zaupanje v druge itd. **samostojno org. skupine na Japonskem** mnogo elementov organiziranja dela v delavnici se prepušča delavcem ,ker najbolj poznajo pogoje dela in trenutno situacijo, sami bodo uskladili potrebe nalog, svoje trenutne zmožnosti, vse to se bo pokazalo v zadovoljstvu delavcev na delu in povečala se bo produktivnost. V svetu so najbolj poznani japonski krožki kvalitete. To so skupine, sestavljene iz 10 do 20 ljudi, ki se sestajajo, da bi razpravljali o problemih kvalitete s področja na katerem delajo. Ti krožki poiščejo sami rešitev za probleme, ki so povezani z kvaliteto. Vodjo skupine se izbere svobodno in prostovoljno. Taka skupina je neformalna organizacija. Organizacijo proizvodnje brez napak pa spodbujajo podjetja. Majhne japonske avtonomne skupine imajo svojo hierarhijo, področje ki ga taka skupina obdeluje je vnaprej definirano., termini sestankov se planirajo glede na področje ki ga obravnavajo, vodstvo mora zagotoviti izobrazbo udeležencev v takih skupinah, vsaka skupina dobi določene teme s strani podjetja glede na željene cilje. Likert je bil dejanski začetnik organizacije malih avtonomnih skupin.

2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE – ORGANIZACIJSKI DESIGN

2.1 UVOD

prevladuje mnenje, da je strategija podjetja eden najpomembnejših faktorjev, ki vpliva na oblikovanje organizacije oz. organizacijsko strukturo, prilagojeno ostalim okoliščinam. Organizacija se mora prilagoditi osnovnim ciljem, ki jih želi doseči. Strategija bo imela vpliv na izbiro organizacije, na organizacijski design. Obstaja še cela vrsta drugih faktorjev, ki bodo imeli zelo pomembno vlogo pri izboru organizacijske strukture.

! Organizacijski design je izbor takšne organizacijske strukture, ki je tako usklajena z lastno strategijo podjetja in zahtevami okolja v določenem trenutku, da podjetje lahko uspešno doseže zastavljene cilje. Pri čemer je poudarek na prilagodljivi situaciji.

2.2 FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

- vpliv strategije
- vpliv okolja
- vpliv tehnologije
- vpliv velikosti podjetja
- nekateri drugi vplivni faktorji (življenjski cikel organizacije – 5 faz)

2.2.1 Vpliv strategije

Strategija je definiranje dolgoročnih ciljev podjetja in izbiranje določenih akcij in dodelitve resursov za njihovo realizacijo, da bi uspešno doseli zastavljene cilje. Obstoj vsakega podjetja temelji na nekem določenem razlogu – na namenu, kar imenujemo poslanstvo podjetja. Iz namena obstajanja in na

podlagi namena obstajanja se nekateri cilji pojavljajo sami po sebi. To so temeljni cilji podjetja, ki opredelijo katero vrsto kupcev bodo oskrbovali, kakšen dobiček planirajo, katera tržišča in kako velika bodo oskrbovali, v katerem razredu izdelkov bo njihova ponudba.

Bolj konkretni pa so specifični cilji podjetja, v katerih se specifično definira, kaj želi podjetje doseči in v kakšnem roku ob določenih resursih. Potem ko so izbrani strateški cilji, bi morali biti tudi realizirani. Proces se mora nadaljevati z uporabo strategije, s prehodom na definiranje projektov, ki bodo s pomočjo strategije zastavljene cilje uresničili. Dobri organizacijski cilji so pomembni za vodenje podjetja zaradi razlogov kot so :

- to je osnovna kohezivna sila
- daje usmeritve celotnemu poslovanju
- določa področja na katerih se pričakuje uspeh podjetja v prihodnosti
- omogoča vrednotenje uspešnosti posameznih članov organizacije
- olajšuje medsebojno koordinacijo
- so okvir za odločanje

Vsak organizacijski sistem ima v določenem trenutku več ciljev.

Najpomembnejši so cilji, s katerimi opredeljujemo razvoj izboljšav in inovacij. Zelo pogost cilj organizacijskega sistema je cilj odstranjevanja deviacij v poslovanju in reševanje problemov, ki so se pojavili.

2.2.2 Vpliv okolja

Kadar stvari opazujemo z vidika teorije sistemov, tedaj je okolje vse, kar ni znotraj meja sistema.

Okolje je kot celota en sistem, sestavljen iz 3 podsistemov in sicer iz :

- splošno okolje
- specifično okolje
- interno okolje

SPLOŠNO OKOLJE elementi splošnega okolja so :

- splošno politično okolje in vlada (za podjetje ni vseeno kakšen je politični režim, ker iz njega izvirajo temeljne ekonomske postavke države)
- pravno okolje (vsako vodstvo podjetja mora upoštevati in izpolnjevati zahteve zakonov države)
- tehnološko okolje (določena okolja lahko imajo posebne zahteve glede na tehnologijo, ki se jo želi instalirati. Zahteva se lahko vrsta zaščitnih naprav in sklopov)
- demografsko okolje (opredeljujejo ga različni statistični podatki, ki se nanašajo na določeno populacijo določene regije.)
- socio – kulturno okolje (se nanaša na splošne moralne vrednote, način družinskega življenja in stila življenja. Za podjetje je pomembno kaj predstavlja kvaliteto življenja)

SPECIFIČNO OPERATIVNO OKOLJE

- splošno ekonomsko okolje (opredeljujejo ga odnosi in način, kako ljudje v nekem okolju proizvajajo, distribuirajo in uporabljajo dobrine in storitve)
- kupci (potrebno je vedeti kdo, kaj in kdaj kupuje)
- viri surovin in dobavitelji (viri surovin naj bi bili blizu podjetja)
- konkurenca (proizvajalec mora vedeti kaj ga čaka na tržišču)
- delovna sila (ali je to pretežno moška ali ženska del. sila)
- interesne skupine (skupine, ki postavljajo določene zahteve npr. zaščita potrošnikov)
- finančne institucije

NOTRANJE OKOLJE

temeljni problem je kako se prilagoditi okolju, kako izkoristiti priložnosti, katere nam nudi, in kako preprečiti razvoj nevarnosti, ki nam pretijo iz okolja.

ŠTUDIJA BURNS & STALKER – MEHANIČNA IN ORGANSKA ORGANIZACIJA

raziskavi se še vedno pripisuje velik pomen, še posebej v tistem delu, kjer govori o dveh tipih organizacije v odvisnosti okolja v kateri se podjetje nahaja in to sta :

- mehanična
- organska organizacija

Burns & Stalker sta proučevala 20 industrijskih podjetij v Veliki Britaniji, katerih okolje se lahko karakterizira **v 3 tipe OKOLJA** : organizacija v stabilnem okolju, v spremenljivem okolju, v inovativnem okolju..

Pri **mehanični organizaciji** je višja stopnje centralizacije , kontrole in avtoritete. Naloge so popolnoma definirane, tehnične metode so predpisane. **Ta model je primeren** :

- kadar je okolje stabilno in varno,
- kadar so cilji poznani in dobro definirani,
- kadar je obstoječa tehnologija relativno stabilna in se ne spreminja,
- kadar obstajajo rutinske aktivnosti in je naš glavni cilj produktivnost,
- kadar so odločitve rutinske, koordinacija in kontrolni procesi pa si prizadevajo ustvariti trdno strukturirane hierarhične sisteme.

Tak sistem je stabilen, trden in neelastčen.

Pri **organski organizaciji** je večja stopnja decentraliziranosti, poudarek je na specialnih nalogah in močnih horizontalnih komunikacijah. Največja pozornost se posveča organskim ciljem in povezanosti nalog. Vse procedure so samo grobo definirane . Obstajajo vse vrste komunikacij. Važnejše je izvrševanje nalog kot poslušnost. Ta model je primeren :

- kadar je okolje turbulentno in negotovo
- cilji so različni in spremenljivi
- tehnologija je kompleksna in dinamična
- obstajajo mnoge nerutinske aktivnosti, kjer so važne inovacije in kreativnost
- kadar se poiščejo pravi procesi odločanja, koordinacija in kontrola se izvajata na podlagi medsebojnega prilagajanja

Takšen sistem, je elastičen in adaptabilen.

ODNOS OKOLJA DO TREH POMEMBNIH ELEMENTOV IN SICER :

1. okolje in KOMPLEKSNOŠT sta povezana preko svojih podsistemov. Če podjetje deluje v negotovem okolju, so njegovi podsistemi močnejše povezani z podsistemi okolja, kar zahteva večjo stopnjo kompleksnosti. Takšne organizacije bodo morale imeti celo vrsto različnih organizacijskih enot, ki bodo skrbele za sodelovanje s svojim segmentom okolja.
2. okolje in FORMALIZACIJA sta povezana tako, da stabilnejše okolje zahteva večjo formalizacijo (predpise) in standardizacijo operacij. Pri dinamičnem okolju bo pa potrebno večna decentralizacija pri funkcijah in oddelkih, ki so tesno povezani z okoljem.
3. okolje in CENTRALIZACIJA sta povezana tako, da zahteva kompleksnost okolja večjo stopnjo decentralizacije. Vodilni se bodo težko borili s kompleksnim okoljem z nekega centralnega mesta, pokazala pa se bo potreba po formiranju posebnih enot za odnose z okoljem.

2.2.3 Vpliv tehnologije

2.2.3.1 Definicija tehnologije

Tehnologija je organizacija in uporaba znanja za doseganje nekega praktičnega namena. Vključuje fizične manifestacije, kot so orodja in stroji ter intelektualne tehnike in procese, ki jih uporablja za reševanje problemov in doseganje želenega outputa. Tehnologijo definirajo : informacije, oprema, tehnike in procesi ki se zahtevajo, da se input pretvori v output.

Tehnologija zahteva določeno delovno silo, določene org. procese, ki bodo imeli pomembnejšo vlogo kot sama struktura. Prav tako pa tudi tehnologiji prilagojena delovna mesta. To so **tri pomembne zahteve**, ki jih tehnologija zastavlja organizatorjem.

2.2.3.2 Vpliv tehnologije na psihosociološki sistem

Tehnologija definira delovno mesto in delovne naloge, ki jih mora nekdo opraviti. Vse skupaj pa zahteva določena znanja in sposobnosti ter veščine. Nekatera dela posebno na tekočem traku ustvarjajo monotonijo, odtujenost in osamljenost ter nezadovoljstvo z delom, ki ga opravlja. Rešitev teh problemov je v tem da :

- se delovno mesto oblikuje tako, da delo opravljajo stroji, ali da se delo prilagodi skupinam, ki bodo opravljale nek večji del skupnih nalog
- v večji splošni in strokovni izobrazbi ljudi

tehnologija in KOMPLEKSNOT rezultati raziskovanj kažejo na to, da bolj ko je tehnologija rutinska, tem manjša je kompleksnost.

tehnologija in FORMALIZACIJA rutinska tehnologija zahteva visoko stopnjo formalizacije. V taki proizvodnji je tehnološki proces natančno definiran, visoko standardiziran, mnogi organizacijski postopki so predpisani s procedurami in opisani v organizacijskih priročnikih.

tehnologija in CENTRALIZACIJA raziskovanja ne kažejo velike povezanosti tehnologije in centralizacije

Avtoriteta pride do izraza v povezavi z organizacijskimi aspekti kot so :plan in njegovo izvajanje, koordinacija, kontrola izvrševanja nalog in kvalitete opravljenega dela itd.

2.2.4 Vpliv velikosti podjetja

kar se tiče organizacije je merilo velikosti vsekakor število zaposlenih, ker bo sama struktura in veliko problemov prenašanja informacij odvisnih od tega števila. Kako velikost organizacije deluje na org, strukturo ni popolnoma definirano. Sklepamo, da ima velikost določen vpliv vendar ne na vse elemente org, strukture. Lahko bi rekli da ima najpomembnejši vpliv na kompleksnost in na formalizacijo in skoraj nepomembne vpliv na centralizacijo.

velikost in KOMPLEKSNOT večja ko so podjetja (1000 zaposlenih) z večjim številom uslužbencev, močnejšo delitev dela imajo kot podjetja z 100 zaposlenimi. Velikost bo delovala tudi na vertikalno in horizontalno diferenciacijo in obratno. Močnejše diferenciranje organizacije zahteva nove specialiste in nove administrativen delavce, kar poveča število zaposlenih.

velikost in FORMALIZACIJA med obe obstaja zelo močna povezava . V majhnih podjetjih izvrši kontrolo nad izvajanjem nalog samo vodilno osebje, v velikih pa to več ni mogoče. Zato je potrebno definirati različna pravila oz. na določenih mestih izvesti standardizacijo dela. Formalizacija definira način koordinacije med oddelki in službami. Velika večina problemov bo razrešena na nižjih organizacijskih ravneh na podlagi predpisanih procedur.

velikost in CENTRALIZACIJA med njima ni posebne povezanosti.

2.2.5 Nekateri drugi vplivni faktorji

ŽIVLJENSKI CIKLUS ORGANIZACIJE slika str. 39

živiljenjsko obdobje organizacije je sestavljeno iz 4 osnovnih faz to so :

- formiranje
- rast
- zrelost
- upadanje

Tretja faza se deli po Robbinsu še na dve podfazi :

1. podjetniška faza (cilji še niso definirani in v org. vlada duh visoke kreativnosti, napredka, solidarnosti in skupnosti.)
2. faza skupnosti (pomembni elementi te faze so rast in privrženost članov organizaciji in dokaj neformalna struktura)
3. faza formalizacije in kontrole (poudarek je na učinkovitosti organizacije, avtoriteta položaja v hierarhiji postane pomembnejša, organizacija postaja kompleksnejša, kontrola postaja pomembnejša)
4. faza izdelave strukture (management se bori za nova tržišča, izpopolnjuje izdelke, razvija nove izdelke)
5. faza upadanja (organizacija izgublja kupce in uspešnost podjetja pada. management se bori za preživetje in išče nove priložnosti)

(Poudariti je potrebno, da je življenjski cikel, prikazan na sliki ,povezan s splošno uspešnostjo podjetja, pa tudi s povečanjem števila zaposlenih.

PROCES OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE POSLOVNE FUNKCIJE - glej zapiski s predavanj

3. ORGANIZACIJSKI PROCESI – DINAMIČNO DELOVANJE ORGANIZACIJE 3.1 UVOD

Dinamično delovanje organizacije (glej tudi zapiske s predavanj)

Uresničevanje nalog vedno poteka v procesu. Statičen vidik organizacije je njen trenutni presekok. Organizacija vedno deluje samo v procesu. Procesni vidik je niz aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu. Koncept dinamičnega vidika organizacije lahko predstavimo v obliki kot :

Sistem

Informacij

Komunikacij

Odločanja in

Planiranja

(SIKOP)

Ti 4 elementi so med seboj povezani in prepleteni. Pri teh gre za neko osnovno zaporedje ; najprej mora obstajati informacija za komuniciranje, nato se nadaljuje z povezanim in prepletenim odločanjem in planiranjem. Ti elementi so povezani v sistem, ki ga imenujemo SIKOP, kot že navedeno.

3.2 RAVNI DELOVANJA SIKOPA

Obstajajo strateški, taktični in operativni cilji. Cilji nižjega ranga pa izhajajo iz ciljev višjega ranga. Poznamo tri ravni delovanja sika-pa in sicer strateška, taktična in operativna raven.

Operativna raven živi dokaj neodvisno od strateške ravni organizacije, ob eksploataciji rezultatov strateških ciljev in akcij. Te tri ravni, funkcionirajo medsebojno relativno neodvisno, vsaka s svojimi informacijami, svojimi komunikacijami, odločitvami in plani. Povezave med temi ravnmi obstajajo v smislu splošnega vpliva strateške ravni na taktično raven in taktične ravni na operativno raven. Te tri

ravni so relativno neodvisne v svojem funkcioniranju, če so proučevane z vidika planiranja, odločanja in virov informacij.

Odnosi med temi ravnmi so občasni in sicer :

- kadar višja reven postavlja cilje nižji ravni ali kadar korigira obstoječe cilje
- kadar nižja raven daje poročilo višji ravni stopnji izvršitve
- kadar se zahtevajo določene informacije s katere koli ravni, ki so potrebne za izpeljavo nekega dela plana ali sprejetje neke odločitve.

3.3 KAJ JE ORGANIZACIJSKI PROCES IN KAKO DELUJE

! Org. proces je vrsta org. posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Tak proces ima končni organizacijski cilj in kontinuirano funkcionira ter se povalja toliko časa, dokler organizacija živi. Vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in način planiranja. Organizacijski proces funkcionira po načelih SIKOP-a.

Organizacijski proces poteka skozi različne funkcije in različne oddelke. Končna učinkovitost procesa je odvisna od vsakega oddelka in vsakega posameznika, ki opravlja kakršno koli nalogo v tem procesu.

3.4 MODULARNOST ORGANIZACIJSKEGA PROCESA

Skupni org. proces nekega poslovnega sistema je sestavljen iz večjega števila osnovnih organizacijskih procesov, ki se medsebojno dopolnjujejo in tvorijo skupno funkcioniranje organizacije. Tako je na vseh treh ravneh : strateški, taktični in operativni.

Na strateški ravni poteka organizacijski proces : raziskovanja, razvoj novih izdelkov, poročila vrhovnemu vodstvu, dolgoročna raziskovanja tržišča, definiranje projektov, spremljanje aktivnosti konkurentov itd.

Na taktični ravni poteka proces realizacije že prej definiranih strateških ciljev npr : marketing, projektni oddelke, razvojna tehnologija, izdelava prototipov, konstrukcijski oddelke itd.

Tri ravni so glavni moduli skupnega organizacijskega procesa, kjer na vsaki ravni potekajo osnovni modularni org. procesi.

! Proces se začneja z nekim informacijskim inputom, zatem teče v okviru izvrševanja nalog, da bi se output predal na za organizacijo predvideno mesto, a s povratnimi informacijami se vrne v sam začetek organizacijskega procesa s poročilom, da je proces uspešno končan, s čimer se eden komunikacijsko-informativni krog zapre. Vse poteka po načelih SIKOP-a, ki se vsakič realizira preko modularnih org. procesov na vsaki od treh ravni. (glej stožec str. 189).

Bistven element procesa je njegov začetni input in nek končni rezultat, končni output, ki ima nek namen in nečemu služi.

3.5 KAKO OBLIKOVATI ORGANIZACIJSKI PROCES

3.5.1 Splošni pristop

Brez procesne analize ne moremo povečati učinkovitosti organizacije. Potrebno je vpeljati sodobne metode in tehnike dela na mnogih delovnih mestih in tudi v organizaciji ko celoti. SIKOP je po svoji zahtevnosti in kompleksnosti popolna organizacija v določenem organizacijskem procesu oz. v določeni vrsti nalog, ki se vršijo z namenom doseganja, določenega cilja, določenega rezultata in končnega odgovora outputa, zaradi katerega obstaja to zaporedje nalog. Organizacija ne more učinkovito delovati, če org. proces ni pravilno kreiran in uporabljen.

Za oblikovanje organizacijskega procesa je potrebno:

- potrebna znanja (skupina strokovnjakov)
- določanje cilja org. procesa
- določanje inputa v org. procesu in vsebine procesa
- definiranje funkcioniranja org. procesa.

3.5.2 Kako poiskati organizacijski proces

SIKOP zahteva natančno identifikacijo vseh tistih, ki sodelujejo v nekem organizacijskem procesu, to je tistih, ki bodo delali na zaporedju kompleksnih nalog, ki imajo natančno določen output.

V industrijskem podjetju so lahko sledeči org. procesi :

- določanje rokov serij končnih izdelkov
- nabava in poslovanje z materialom
- razvoj novih izdelkov
- investicijska izgradnja
- analiza tržišča itd.

3.5.3 Identifikacija organizacijskega procesa

Ker je org. proces definiran s končnim ciljem, je potrebno ugotoviti, kako se naloge trenutno opravljajo in kje so vzroki za nezadovoljivo učinkovitost.

Tim organizatorjev z analizo situacije pride do spoznanj o obstoječem stanju, to je vsega kar obstaja in kar manjka, kaj je potrebno spremeniti in kaj dodati.

Tehnike za takšne analize so načrt poteka informacij, ki je podprt z opisom posameznih nalog, pregled potovanja dokumentov, ter org. struktura, zaradi možnosti pregleda nad tem kje se kakšna služba trenutno nahaja.

3.5.4 Oblikovanje organizacijskega procesa

Treba je poznati metode in tehnike planiranja, komuniciranja in potrebnih informacij za določeni proces. Če želimo popolnoma identificirati org. proces in ga oblikovati v vseh njegovih podrobnostih je potrebno določiti, kaj je njegov končni cilj, oz. kaj želimo s pomočjo org. procesa doseči. Dejansko želimo določiti njegov output. Določiti moramo kaj je njegov končni izdelek. Če vse to vemo bomo lažje definirali, kdo vse spada v ta org. proces in kaj je potrebno storiti da bi dobili kvaliteten output in dosegli njegov cilj. npr.

- izdelati letni plan podjetja
- določiti roke dobave serijam naših izdelkov
- izdelati način planiranja vseh investicijskih del
- izdelati org. proces nabavljanja materiala od sprejema zahtevka po surovinah preko izbiranja dobavitelja, transporta, vhodne kontrole količin, in kvalitete ter načina uskladiščenja do izdajanja surovin v proizvodnjo.

Vsekakor je treba definirati, kje in na podlagi česa se org. proces začne.

IV. DEL

1. MANAGEMENT IN ODLOČANJE

1.1. UVOD

Herbert Simon nobelovec na področju organizacijskih znanosti 1977, za svoje delo na teoriji odločanja.

ODLOČITEV je izbira med dvema ali več alternativami. Bolj ko je važnejša odločitev večje je tveganje . Najpomembnejše vsakodnevne odločitve so : katere cilje izbrati za bodočnost podjetja, na kateri način doseči zastavljene cilje, kako rešiti nek problem in kako izpeljati neko aktivnost, s kakšnimi sredstvi in, kdaj in podobno.

Odločanje je stalen organizacijski proces, pri katerem igra management ključno vlogo.

1.2 RACIONALNO ODLOČANJE

Najbolje bi bilo, če bi odločitve temeljile na kvantitativnem načinu, ki je podprt z neko analitično metodo, s katero izračunamo in dokažemo, da je rešitev optimalna. Po teoriji zaprtih sistemov obstaja neka popolna racionalnost, kar pomeni, da obstajajo nekakšni vzroki, znane so posledice in obstaja nek najboljši način za rešitev. Popolnoma racionalna rešitev ob upoštevanju vseh relevantnih faktorjev. Osnova racionalne odločitve naj bo razumno razmišljanje, logika, dejstva, objektivna določitev vseh pomembnih faktorjev, z vsemi alternativami, da pridemo do končne odločitve na nek sistematičen način.

1.3 OMEJENA RACIONALNOST

ovire za popolnoma racionalno odločanje so :

- okolje najpogosteje ni popolnoma poznano
- težko definiramo vse alternative
- viri informacij so pogosto omejeni
- mnogi cilj ali problemi niso kvantitativne narave
- vsi faktorji nam niso vedno poznani
- osebna preferiranja je težko izključiti
- pomembnim parametrom ni mogoče opredeliti objektivne vrednosti
- ni dovolj časa za vse analize
- sistem vrednot posameznikov so razlikujejo
- sprejemanje rizika variira med posamezniki

- percepiranje enakih dejstev je različno pri različnih ljudeh
- človeški spomni je omejen
- v podjetju je vedno zastavljena vrsta ciljev

OMEJENA racionalnost pomeni, da se odloča na osnovi omejenega znanja, ki ga ima posameznik ali skupina.

Na podlagi omejene racionalnosti, odločitve ne morejo biti več optimalne, temveč obstajajo ZADOVOLJIVE odločitve. Glede na to, da cilje izbiramo z namenom, da bomo dosegli zadovoljiv končni rezultat, imamo ZADOVOLJIVE cilje.

Zadovoljive odločitve so rezultat racionalizacije pri odločanju, kar pomeni, da se vodje odločajo za tisto rešitev, ki jo je najlažje opravičiti. (Najpogostejše opravičilo je da ni bilo dovolj časa za analize) Pravilnost odločitve je odvisna od sistema vrednot, ki ga imajo tisti, ki bodo sprejeli odločitev. (skupina ali posameznik)

1.4 KLASIFIKACIJA ODLOČITEV

Najpogostejši kriteriji za odločitve so :

1. glede na obdobje, za katero se odločitev sprejema (strateške za daljše časovno obdobje, taktične za srednje obdobje, operativne za krajše časovno obdobje)
2. glede na postopek (kvantitativne na osnovi številčnih kazalcev, kvalitativne na osnovi pisanih in verbalnih opisov situacije)
3. glede na razmere v katerih se odloča (varni-znani so podatki in informacije, rizični-mnogi faktorji imajo določeno verjetnost, negotovi pogoji-niso znani podatki in informacije).
4. programiran in neprogramirane odločitve (programirane so rutinske, ki se večkrat ponavljajo, neprogramirane so bolj kompleksne odloča se v nepreglednih situacijah, problemi so neugodno strukturirani)
5. optimalne in suboptimalne (optimalne-to so najboljše možne odločitve, sprejete kvantitativno in suboptimalne ki niso povsem optimalne)
6. glede na način odločanja (odločamo na dva načina : individualne, kjer odloča posameznik. Prednost takega odločanja je v hitrosti sprejemanja odločitve. Kriteriji za individualno odločanje : kvaliteta odločitve nima posebnega pomena, verjetnost, da bodo podrejeni sprejeli odločitev in podrejeni nimajo dovolj znanja in informacij da bi sodelovali pri odločitvi. Skupinsko odločanje z sodelovanjem več vodilnih podjetja in strokovnjakov. Prednosti skupinskega odločanja so : informacije in znanje so popolnejše, raznolikost pogledov je večja, povečana legitimnost Slabosti pa so : veliko časa za sestanke, možnosti konflikta, skupina zapade v iluzijo, da je vse kar odloči pravilno, skupinski način razmišljanja,...
7. odločitev na podlagi konsenza (oblika skupinske odločitve, kjer se zahteva **soglasje vseh** za skupno odločitev. Razprava poteka toliko časa, dokler se ne doseže soglasnost. Nevarnost odločanja teh skupin je da ne obstaja nasprotovanje s proti argumenti)

1.5 KAKO SE LOTITI PROCESA ODLOČANJA

dva načina pristopa :

- racionalno analitični pristop
- kreativni pristop (behavioristični)

Racionalni ima idejo kvantitativnosti, pri čemer ni nujno, da je to izključno matematično iskanje optimuma. Lahko se uporabijo tehnike ko je kalkulacija dveh alternativ.

Kreativen je ustvarjalen pristop, ustvarjanje nečesa novega kar ni produkt sistematičnega raziskovanja ali uporaba določenih metod. Kreativnost je funkcija znanja, fantazije in vrednot. Čim večje je znanje , več idej modelov in kombinacij bomo ustvarili.

FAZE OBEH PRISTOPOV SO :

racionalni :

1. definiranje situacije
2. postavljanje ciljev
3. zbiranje podatkov in informacij
4. formuliranje hipotez
5. obdelava podatkov
6. definiranje alternativ
7. izbiranje najboljše alternative

kreativni :

1. razumevanje situacije
2. priprava podatkov
3. analiza podatkov
4. inkubacija – kreiranje idej čakanje, da se vse razjasni
5. inspiracija- nenadna iskra, navdih, ideja
6. sinteza- sestava različnih delov v celoto
7. preverjanje navdihnjene rešitve v razmerju do želenih ciljev

1.6 VROOM-JAGO MODEL ODLOČANJA (1988 na temelju Vroom – Yettonovega modela iz leta 1973)

Njegov namen je vključiti tudi podrejene v proces odločanja. Na splošno rečeno je to eden od najpomembnejših izzivov sodobnega managementa. Vendar ta model ne postavlja v ospredje psiholoških vidikov sodelovanja pri odločanju ampak poudarja kakovost odločanja. Pri tem gre za dve pomembni zadevi :

- za slog oz stil managementa
- za sprejemanje odločitev v različnih okoliščinah

Model navaja 5 možnosti oz. stilov sprejemanja odločitev. KRITERIJI , ki naj bi jih upoštevali pri izbiri načina odločanja :

1. ZK zahteva za kakovost odločitve
2. SOP v kolikšni meri podrejeni sprejmejo odločitev.
3. SP struktura problema
4. VS verjetnost sprejetja odločitve
5. SC skladnost ciljev
6. KP konflikt podrejenih
7. IP informiranost podrejenih
8. MI managerske informacije

STILI SPREJEMANJA ODLOČITEV :

1. avtorski vodja odločitve sprejme sam (AI brez sodelovanja)
2. vodja pridobi informacije od podrejenih vendar jim nič ne pove zakaj jih potrebuje (AII nizka stopnja sodelovanja)

3. vodja, ki se posvetuje z izbranimi podrejenimi (PI zmerna stopnja)
4. vodja se posvetuje z vsemi svojimi podrejenimi (PII zmerna stopnja)
5. vodja usmerjen v skupinsko odločanje (SO visoka stopnja sodelovanja)

Pred sprejemanjem pomembnejše odločitve bi se moral vsak manager vprašati: ali imam na voljo kakovostne informacije, ali se bodo pomembnejši podrejeni strinjali z odločitvijo, ali je problem dobro strukturiran, če je odločitev pomembna za uspeh ali bodo podrejeni sporazumno odločili o tem, katera odločitev je optimalna. (podrejeni, ki sodelujejo v procesu odločanja imajo pomembna mesta v organizacijskem procesu in imajo vpliv na svoje neposredno odrejene)

1.7 ODLOČANJE IN INTUICIJA

1.7.1 Kaj je intuicija in kako deluje

! Intuicija je čisto ne naučeno znanje, doseženo brez racionalnega sklepanja. Intuicija ne prihaja iz ničesar in zaradi ničesar. Je posledica angažiranja določene osebe, managerja, pri neki določeni zadolžitvi, pri razreševanju nekega problema ali nekega določenega položaja, ki zahteva razrešitev in odločitev. Na tem področju človek ni laik in se ni nepričakovano znašel v določenem položaju. Je na področju svojega poklica na katerem že ima izkušnje. Želi si neke odločitve za katero trenutno ne pozna rešitve, je zanj lahko zelo pomembna in pričakuje navdih.

1.7.2 Teorija o intuiciji Simona in Mintzberga

Simon trdi, da imajo managerji v svojem spominu veliko število primerov, v katerih so se znašli in v katerih so se morali odločiti. To jim pomaga da prepoznajo položaj, v katerem se morajo ta hip odločiti in to primerjajo z danimi modeli rešitev v svojem spominu. To je potemtakem akumulirano znanje dobljeno s formalno izobrazbo in izkušnjo, ki so jo pridobili in z povezovanjem z določenimi informacijami z modelom razrešitve. (VAŽNO) Simon misli, da je za managerja najvažnejša osredotočena skrb za prihodnost glede na tisto, kar bi se lahko zgodilo, kjer bi se lahko izkazala njihova intuitivnost.

Mintzberg sklepa, da se managerji odločajo zvečina z desno hemisfero možganov, ki je bolj intuitivna. Uspešnost takih odločitev ni toliko odvisna od racionalnosti, kolikor od jasne logike povezane z intuicijo. To pride do izraza pri strateških odločitvah v turbulentnem okolju. Mintzberg se ne strinja s tem, da se intuiciji odreka zelo pomembna vloga pri pomembnih odločitvah. Zelo pomembna sestavina Mintzbergovih hipotez je v tem, da znanstveniki na področju nevrologije, biologije in psihologije trdijo : da leva hemisfera možganov kontrolira desne strani telesa, desna pa gibanje leve strani telesa. Isti znanstveniki trdijo, da ena stran možganov miruje ta čas ko je druga dejavna.

1.7.3 Od inkubacije k inspiraciji

Psiholog Philip Goldberg temu pravi ustvarjalno mirovanje, ki je zelo pomembno za priklic jasnosti v nejasnih položajih. Napisal je knjigo Razumevanje in razvoj intuicije.

1.7.4 Tveganje pri intuitivnem odločanju

Tipična tveganja za intuicijo so :

- ko se opiramo na lastno ali tujo intuicijo pa imamo malo informacij
- ko trmasto nasprotujemo številkam
- pretiravanje z analizami nekaterih poslovnih primerov
- prof. Jennengs piše o prepričanjih managerjev v svoji knjigi Uspeh voditeljev : iluzija obvladovanja vseh dogodkov v življenju, iluzija imunosti za slabo srečo

2. STARTEŠKI MANAGAMNET

2.1 OPREDELITEV IN RAZVOJ STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

razvojne stopnje v razvoju sistema planiranja :

- finančno planiranje
- dolgoročno planiranje
- strateško planiranje
- strateški management

2.1.1 Finančno planiranje

Zanj je značilno, da temelji na prikazu celotnega poslovanja s pomočjo finančnih izkazov. razvilo se pred več kot 60 leti in je v ospredje postavljalo nadzor nad posameznimi poslovnimi funkcijami, ki so bile pomembne za zdrav razvoj podjetja

2.1.2 Dolgoročno planiranje

Predstavlja zbir večletnih različnih planov, ki so med seboj povezali cilje, programe in predračun. Osnova za postavljanje večletnega predvidevanja so bili pretekli trendi. Torej ekstrapolacija preteklosti in sedanjosti v prihodnost. To je bila glavna pomanjkljivost dolgoročnega planiranja. Pretežna usmeritev dolgoročnega planiranja samo na notranje probleme podjetja brez upoštevanja sprememb v okolju, je v 60 letih predstavljalo nezadostno podporo managerskemu odločanju.

2.1.3 Starteško planiranje

Predstavlja odmik od interne analize in ekstrapolacije k analizi okolja ter identifikaciji možnosti in nevarnosti v okolju. razvilo se je kot potreba managementa na spremembe v okolju. **STRATEGIJA** pomeni »generalova umetnost«. Strategija je določen program, definirana smer za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojne povezanosti podjetja in okolja. Strategijo lahko opredelimo kot : oblikovano smer razvoja podjetja, ki opredeljuje dolgoročne usmeritve. Ločimo različne strategije podjetja :

1. glavno strategijo, ki se oblikuje za podjetje kot celoto, obsega temeljne usmeritve podjetja
2. poslovna strategija obsega usmeritve poslovanja poslovne enote
3. funkcijska strategija zajema usmeritve posamezne poslovne funkcije.

Bistvo strateškega planiranja je izdelava strategije podjetja. strateško planiranje je usmerjeno v okolje podjetja in v ospredje postavlja analizo med lastnimi resursi in sposobnostmi ter trendi v okolju. Planiranje delimo na dolgoročno, srednjeročno , letno in operativno

2.1.4 Strateški managamnet

Strateški managamnet je nadgradnja strateškega planiranja. v smeri izvedbene in kontrolne faze. Pri strateškem managamnetu je poudarjeno prilagajanje okolju ob upoštevanju dolgoročnih ciljev razvoja. Razvil se je iz potrebe po oblikovanju učinkovitega sistema udejanjanja strategije podjetja.

2.2 PROCES STARTEŠKEGA MANAGAMNETA

Je sestavljen iz večjega števila med seboj logično povezanih delnih procesov, faz in aktivnosti. Predstavlja proces strateškega managamneta oblikovanje razvojne usmeritve podjetja ter uporabo funkcij managamneta za uresničitev le te. Po vsebini je proces strateškega managamneta zaporedje poslovnih odločitev na temelju informacij in lastnega znanja, ki združuje pogled na preteklo, sedanje in bodoče poslovanje podjetja v povezavi z procesi v okolju. Najpomembnejše skupne značilnosti in faze različnih modelov strateškega managamneta so :

2.2.1 Skupne značilnosti

- proces strateškega managamneta je kontinuiran proces, ki mora biti sestavni del vsakodnevnih vodstvenih aktivnosti
- posamezne faze sestavljajo ciklično ponavljajoče naloge
- sprememba rezultata ene faze vpliva na drugo
- proces strateškega managamneta je opredeljen ko dinamičen sistem

Značilne faze :

I. FAZA

- a) je faza postavljanja temeljnih izhodišč (oblikovanje poslanstva, vizije, dolgoročni cilji poslovanja)
- b) faza analize okolja in podjetja

II. FAZA

- a) oblikovanje strategije ciljev podjetja

III. FAZA

- a) implementacija strategije podjetja (oblikovanje kulture podjetja, organizacijske strukture in sistemov vodenja podjetja, motivacija sodelavcev za uresničitev postavljene strategije podjetja)

IV. FAZA

- a) kontrola uresničevanja in evaluacija postavljene strategije
(GLEJ sliko str. 230)

Proces strateškega managamneta se deli najpogosteje na : oblikovanje strategije oin uresničitev strategije. Tej delitvi je velikokrat dodano še delni proces kontrole in evaluacije uresničevanja strategije.

2.3 MODEL PROCESA STRATEŠKEGA MANAGAMENTA (STRATEŠKE ANALIZE)

2.3.1 Analiza in predvidevanje okolja podjetja

2.3.1.1 Opis faze

Je usmerjeno v zbiranje, ovrednotenje in interpretiranje podatkov v makro in mikro okolju podjetja. Najpogostejša delitev je okolja je na makro in mikrookolje. V najširšem pomenu predstavljajo okolje vsi dejavniki, ki kakorkoli posredno ali neposredno vplivajo na podjetje. Namen analize in predvidevanje okolja je oblikovati celovito sliko bodočih trendov v okolju, ki so pomembni za sedanje poslovanje in bodoči razvoj podjetja. Pravočasno zaznavanje in predvidevanje bodočih smeri razvoja, danes predstavljajo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Pri predvidevanju in analizi okolja so v ospredju pravočasno zaznavanje sprememb in trendov v okolju, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Pomembno pri tem je da jih zaznamo pravočasno.

Najpomembnejši dejavnik pri opredeljevanju stopnje vpliva na okolje je razdelitev na makro in mikro raven.

2.3.1.1.1 Makrookolje

dejavniki makro okolja, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja so :

- ekonomski dejavniki (je najpomembnejši del makro okolja in obsega zbiranje splošnih podatkov npr. gospodarska gibanja)
- tehnološki dejavniki (zajema področje tehnološkega razvoja)
- pravni dejavniki (poznvanje zakonodaje država, kamor podjetje izvaža je pogoj za uspešno trženje)
- politični dejavniki (intenzivnost političnih sprememb)
- socialni dejavniki (obsegajo tradicijo, vrednote...)

2.3.1.1.2 Mikro okolje

- delovno okolje (analiza in predvidevanje delovnega okolja je veliko bolj enostavna, zanesljivost predvidevanj je večaj kot pri makro okolju)
- kupci
- konkurenca
- dobavitelji
- trg kapitala (trendi na trgu so pomembne vir informacij z vidika načrtovanja naložb)

2.3.1.2 Metode analiziranja in predvidevanja okolja

2.3.1.2.1 Delfi metoda (skupini strokovnjakov postavimo vprašanje o bodočem razvoju posamičnega pojava. Rezultat z novim vprašanjem ponovno pošljemo strokovnjakom. Na osnovi rezultatov korigirajo svoje stališče)

2.3.1.2.2 scenarij (Različne metode preteklih pojavov v prihodnost imajo velike pomanjkljivosti. S pomočjo scenarija poskušamo odpraviti pomanjkljivosti.)

2.3.1.2.3 Analiza časovnih vrst (na osnovi preteklih gibanj prikaže bodoče trende Ta analiza ne upošteva novih dejavnikov, ki se lahko pojavijo in odločujoče vplivajo na potek dogodkov, zato nam služi le kot pripomoček.)

2.3.1.2.4 Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge (PORTER je razvil analizo privlačnosti panoge slika str. 237. Privlačnost po njegovem določajo : vstopanje novih ponudnikov, pogajalska moč kupcev, nevarnost nadomestnih izdelkov ali storitev, pogajalske moči dobaviteljev, konkurenčni boji med obstoječimi konkurenti v panogi.) Na tej osnovi lahko ocenjujemo atraktivnost panoge. Ta analiza je dobra osnova za postavljanje strategije v konkuriranja v panogi.

2.3.2 Analiza podjetja

Pri analizi podjetja je v ospredju doseganje dolgoročnih ciljev, primerjava obstoječih resursov s trendi v okolju, identifikacija prednosti in slabosti, celovitost podjetja... razvila se je iz potreb strateškega planiranja in je pomembna faza v procesu izdelave strategije podjetja.

2.3.2.1 Opis faze

predstavlja zbiranje podatkov in informacij ter njihovo obdelavo o preteklem in trenutnem poslovanju podjetja z željo da bi ugotovili gibanje poslovnih trendov in odstopanj od zažrtanih ciljev.

OŽJA OPREDELITEV obsega zbiranje in obdelavo podatkov o preteklem in tekočem poslovanju z namenom izvajanja kontrolne funkcije ali informacijske funkcije. Analiza poslovanja temelji na pregledu kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti poslovanja in navedbi vzrokov za odstopanja.

ŠIRŠA OPREDELITEV poudarja primerjavo med preteklimi in sedanjimi rezultati poslovanja in trendi v poslovnem okolju podjetja. Pri tem z vidika obstoječih resursov in doseženih rezultatov ugotavljamo naše prednosti in slabosti. Na tej osnovi oblikujemo predloge za ukrepanje.

2.3.2.2 Metode analiziranja podjetja

Ločimo na : metode ki so se razvile pri analiziranju poslovanja podjetja v ožjem pomenu in metode analize podjetja za potrebe izdelave strategije.

2.3.2.2.1 Metoda analize podjetja po poslovnih funkcijah in izdelava profila podjetja

Predstavlja dvostopenjski proces. Prva stopnja obsega zbiranje, obdelavo in interpretiranje podatkov po posameznih poslovnih funkcijah na osnovi različnih kriterijev. V ospredju je ocenjevanje posameznih poslovnih funkcij po različnih kriterijih. Druga stopnja predstavlja različne oblike ocenjevanja rezultatov prve stopnje v primerjavi s konkurenco. Na drugi stopnji dobljene rezultate prve stopnje dopolnimo z oceno prednosti in slabosti.

BISTVO analize podjetja po poslovnih funkcijah je v tem da izdelamo celovito analizo podjetja, dopolnjeno z oceno o naših prednostih in slabostih ter ključnih dejavnikih uspeha.

2.3.2.2.2 Porterjeva analiza "verige vrednosti"

Je drugi možni pristop pri analizi podjetja in iskanju prednosti in slabosti. Porter izhaja iz predpostavke, da v podjetju obstajajo osnovne (notranja logistika, trženje, servis) in pomožne (infrastruktura podjetja, kadrovske področje, razvoj, tehnologija, nabava) aktivnosti. Kriterij za delitev aktivnosti je njihov prispevek k vrednosti proizvoda za kupca. V Porterjevi metodi je v ospredju ocenjevanje in analiziranje stroškov izvajanja posameznih aktivnosti v podjetju in iskanje konkurenčnih prednosti.

2.3.3 Določanje temeljne usmeritve podjetja

Elementi temeljne usmeritve podjetja so :

- vizija
- poslanstvo
- strateški cilji poslovanja

2.3.3.1 Vizija podjetja

2.3.3.1.1 Opis faze

VIZIJA je orientacijska točka v prihodnosti, ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene. Predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja. Poudariti je treba, da vizija ni sanjarjenje ali določena ambicija, temveč konsistenten zapis, ki usmerja podjetje v boju za preživetje in razvoj.

Vizija predstavlja temeljni okvir delovanja podjetja.

2.3.3.1.2 Metode oblikovanja vizije podjetja

Proces oblikovanja vizije podjetja predstavlja refleksijo analize okolja in analize podjetja v daljno prihodnost in postavlja temelje za strateške način razmišljanja. Proces je sestavljen iz :

- analize bodočega okolja

- analize resursov podjetja
- analize izraženih managerskih vrednot
- revizije dosedanje vizije in poslanstva podjetja
- oblikovanje vizije
- preverjanje vizije

2.3.3.2 Poslanstvo podjetja

2.3.3.2.1 Opis faze

POSLANSTVO podjetja je konkretizacija vizije podjetja. Namen poslanstva je operacionalizacija vizije podjetja, postavitve temeljnih izhodišč za oblikovanje ciljev poslovanja in postavitve okvira vrednot in norm za delovanje zaposlenih in managementa. Elementi poslanstva so : opredelitev izdelkov ali storitev, opredelitev odnosa do kupcev, opredelitev trga, tehnologije, odnosa do zaposlenih... Poslanstvo predstavlja opis neposredne prihodnosti z :

- področij delovanja
- načinom proizvodnje
- osnove vrednot in vzorcev obnašanja v podjetju
- odnosom podjetja do okolja

2.3.3.2.2 Metode oblikovanja poslanstva podjetja

Postopek zaporedja aktivnosti za oblikovanje poslanstva je :

- ugotavljanje posameznih interesov
- izdelava profila na podlagi ugotovljenih interesov
- analiza dosedanjega poslanstva
- določanje področji delovanja
- na podlagi postavljenega področja delovanja, se vprašamo kaj storiti za dosego zastavljenih ciljev
- oblikovanje in določanje norm in vzorcev obnašanja

2.3.3.3 Opredelitev strateških ciljev

2.3.3.3.1 Opis faze

So sestavni del za dolgoročne in srednjeročne cilje poslovanja podjetja. Le ti predstavljajo konkretizacijo vizije in poslanstva. Cilje poslovanja opredelimo kot točno določne želene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v določenem času. Temeljne značilnosti ciljev je njihova merljivost in časovna opredeljenost. Cilji morajo biti opredeljeni tako da :

- so sprejemljivi (za vse interesne skupine v podjetju)
- fleksibilni
- merljivi
- motivacijski

Cilji so tudi osnova:

- za sprejemanje odločitev
- povečanje učinkovitosti
- inštrument ocenjevanja uspešnosti posameznikov

Cilji v podjetju so hierarhično strukturirani. V hierarhični strukturi ciljev moramo razlikovati:

- cilje poslovanja celotnega podjetja
- cilje poslovanja poslovnih enot ali posameznih programov
- cilje poslovnih funkcij

Poleg hierarhične delitve je še časovna delitev na ,dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne cilje.

2.3.3.3.2 Metode opredeljevanja strateških ciljev poslovanja

obstajata dva pristopa. Prvi obsega opredelitev nekaterih ciljev poslovanja celotnega podjetja npr; donosnost, zeleni delež dobička , Drugi pristop poteka obratno in predvideva najprej oblikovanje in

opredeljevanje delnih ciljev npr; ciljev funkcijskih področij prodaje, nabave itd. Pri opredeljevanju ciljev poslovanja so pomembni trije koraki :

1. refleksija rezultatov analize in predvidevanja okolja in analiza podjetja
2. oblikovanje vizije
3. opredelitev strateških ciljev.

2.3.4 Oblikovanje strategij podjetja

2.3.4.1 Opis faze

oblikovanje poti za doseg strateških ciljev podjetja je bistvo oblikovanja strategije podjetja. Strategijo smo definirali kot določen program, smer za doseg dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju povezanosti podjetja in okolja. Razsežnost in pomen strategije sta večplastna. Osnovna naloga je predstavitev poti in sredstev za doseganje ciljev, druga pomembna lastnost pa je prikaz našega sedanjega izhodiščnega položaja in izoblikovanje razpoznavne podobe okolja. Delitev strategij je hierarhična in sicer ločimo :

1. glavno (razvoj podjetja kot celote)
2. poslovno (strategija določene poslovne enote v podjetju, ki je lahko samostojna družba ali strateška poslovna enota podjetja)
3. funkcijsko strategijo (obsega razvojno usmeritev)

2.3.4.1.1 Glavna strategija

nakazuje smer doseganja dolgoročnih strateških ciljev podjetja. Obsega aktivnosti , ki povezujejo vizijo podjetja, poslanstvo in strateške cilje v smiselno enoto.

GLAVNE NORMATIVNE STRATEGIJE so :

- **strategija stabilne rasti** (z malo tveganja, podjetje je zadovoljno s sedanjim razvojem in želi obstoječe trende nadaljevati)
- **strategija rasti** (zahteva usklajenost med vizijo, poslanstvom, in cilji podjetja. **Najznačilnejše strategije rasti so:** strategije koncentracije, kar pomeni usmerjenost v en izdelek, strategija diverzifikacije, kar pomeni uvajanje novih proizvodov , ki širijo naš dosedanji proizvodni program, strategije integracije, pri integraciji je v ospredju vključevanje proizvodov in storitev, ki so povezani z našimi obstoječimi proizvodnimi programi, strategija skupnih vlaganj zajema vlaganja sorodnih podjetij z namenom doseganja sinergijskih učinkov in s tem določenih konkurenčnih prednosti.)
- strategija omejevanja poslovne dejavnosti (obsega več vrst podstrategij : strategija preobrata povečuje notranjo učinkovitost podjetja, strategija dezinvestiranja je eden od elementov kriznega managementa in strategija likvidacije je zadnja v življenjskem ciklu in Zaradi različnih vzrokov se lahko odločimo za likvidacij podjetja.)
- **kombinacije različnih strategij.**

2.3.4.1.2 Poslovne strategije pri njej je težišče na uresničevanju smernic glavne strategije v okviru proizvodnega programa ali poslovne enote. V ospredju je doseganje konkurenčne prednosti proizvoda s pomočjo različnih pristopov za izboljšanje obstoječega tržnega položaja. Pri tem ima glavno besedo management poslovne enote, katerega naloga je usmerjanje in vodenje poslovne enote tako da se dosežejo zastavljeni cilji.

Glavna strategija pomaga managementu poslovne enote oblikovati poslovno strategijo. Management poslovnih enot za oblikovanje poslovne strategije uporablja tudi izsledke obeh analiz : predvidevanja in analize okolja in analize podjetja.

NORMATIVNE POSLOVNE STRATEGIJE so :

- strategija stroškovne učinkovitosti
- strategija diferenciacije
- strategija osredotočanja (izbira tržnega segmenta v panogi in doseganje konkurenčne prednosti s pomočjo zgoraj navedenih strategij)

2.3.4.1.3 Funkcijske strategije namen teh je podpreti izvedbo glavne in poslovne strategije s pomočjo dela in razvoja funkcijskega področja v podjetju. Edina naloga te je uresničevanje glavne in poslovne strategije. Funkcijske strategije obsegajo poslovanje celotnega podjetja. Od ostalih se funkcijske strategije razlikujejo še po :

- časovnem horizontu
- po svoji specifičnosti
- po udeležencih
- po načinu izvajanja

Pri funkcijski strategijah je v ospredju oblikovanje smeri nadaljnjega razvoja funkcijskega področja na osnovi usmeritev glavne in poslovne strategije. Pomembnost funkcijskih strategij je v tem, da podpirajo uresničevanje celotne strateške usmeritve podjetja.

2.3.4.2 Metode oblikovanja strategij podjetja

Ločimo metode za oblikovanje glavne strategije in metode ki se uporabljajo pri oblikovanju poslovnih strategij.

Za oblikovanje glavne poznamo SWOT metodo (kar pomeni strenght, weaknesses, opportunities, threats) SWOT analiza povezuje analizo okolja in analizo podjetja. Iz analize okolja dobimo informacije o priložnostih in nevarnostih, iz analize podjetja pa prednosti in slabosti. PREDNOSTI so resursi, s katerimi podjetja razpolaga v primerjavi s konkurenco SLABOSTI so omejevalni resursi (tehnologija..), ki zmanjšujejo konkurenčno sposobnost PRILOŽNOSTI so podjetju naklonjene okoliščine NEVARNOSTI so za podjetje nenaklonjene okoliščine. SWOT je analiza celovitega položaja in stanja podjetja in se v osnovi sestoji iz dveh analiz in sicer analize okolja in podjetja. Združitev obeh na prikaže celovito sliko podjetja v povezavi z trendi.

Za oblikovanje poslovnih strategij ločimo:

2.3.4.2.1 Analiza življenjskega cikla s pomočjo logistične krivulje (slika str. 265)

zanjo je izhodišče dejstvo, da mora vsak proizvod na trgu skozi 4 življenjske faze :

- faza vstopa
- faza rasti
- faza zrelosti
- faza degeneracije ali odmiranja

Za izračun življenjskega cikla s pomočjo logistične krivulje moramo poleg podatkov o gibanju prodaje v določenem časovnem razponu, določiti še meje zasičenosti. Ta vrednost predstavlja točko prevoja krivulje.. Če izberemo preveliko vrednost, se bo točkam prilegala bolj konveksna krivulja, če pa smo izbrali premajhno vrednost bo krivulja bolj konkavna. To pa je tudi pomanjkljivost te analize. Pri analizi tržnih možnosti ne moremo natančno določiti meje zasičenosti. Druga pomanjkljivost te metode je da se prodaja ne giblje v obliki logistične krivulje ter ne sledi njenim zakonitostim. Kljub pomanjkljivostim pa je analiza življenjskega cikla uporabna za oblikovanje poslovnih strategij.

2.3.4.2.2 Portfolio metoda

najbolj znana portfolio matrika je razvila BCG (skupina boston consulting group) Večina portfolio matrik temelji na kombinaciji dveh strateških faktorjev:

- relativnega tržnega deleža v povezavi z največjim konkurentom
- in rastjo trga

Str. 267 slika

Pri BCG matriki sta osnovna dejavnika, ki določata položaj izdelka samo rast trga in relativni tržni delež. Kritiki te metode poudarjajo da sta dva dejavnika premalo za prikaz položaja izdelka ali organizacijske enote. Izpeljava strategije na tej osnovi nas lahko zato zavede. (porodijo se nove matrike in sicer McKinsey ki ima 9 kvadratov, Shell ima dvanjstpolno matriko..)

Ob zaključku procesa oblikovanja strategij je treba narediti selekcijo in izbrati najprimernejšo. Pri tem moramo biti pozorni na:

- razpoložljivost finančnih resursov
- organizacijske zmožnosti
- obstoječe konkurenčne povezave in spremembe
- možnosti oblikovanja novih poslovnih povezav
- usmerjenost in pripravljenost za sprejemanje tveganja in stopnje tveganja

2.3.5 Uresničevanje strategije podjetja

2.3.5.1 Uvod

za uspešno udejanjanje strategije podjetja so potrebne naslednje aktivnosti :

- analiziranje potrebnih strateških sprememb
- analiziranje organizacijske strukture in ugotavljanje potrebnih korekcij
- analiziranje organizacijske kulture
- izbor implementacijskega pristopa.

Zaključki

1. uresničevanje strategije podjetja je enako pomembna faza kot oblikovanje strategije
2. uresničevanje strategije je kompleksen proces sestavljen iz med seboj povezanih delnih procesov
3. za implementacijo moramo podjetje pripraviti oz. ustrezno oblikovati. V sklop oblikovanja pogojev za uspešno izvedbo sodijo : organizacijske strukture, organizacijske kulture in kontrola oblikovanja in uresničevanja strategij podjetja

2.3.5.2 Oblikovanje organizacijske strukture in procesov

Organizacijsko strukturo pojmuje kot notranjo organizacijsko zgradbo, s katero določimo razmejitve delovnih področij, njihovo povezovanje in obliko razmerij med njimi. Razvoj organiziranosti velikih podjetij ima štiri stopnje (Chandler)

1. usmerjenost v rast s pomočjo širitve proizvodnje
2. funkcijska organiziranost
3. rast s pomočjo diverzifikacije
4. prehod iz funkcijske v divizijsko obliko organiziranosti.

Na osnovi empiričnih proučevanj je Chandler ugotovil da org. strukture sledijo strategijam. To pomeni da podjetje najprej oblikuje strategijo in potem primerno organizacijsko strukturo.

Spremembe organizacijske strukture pri uresničevanju strategije podjetja, so usmerjene v dopolnitev manjkajoče strukture in spremembe temeljne strukture. METODE oblikovanja ORG: STRUKTURE in procesov – uporabimo lahko izdelavo org. profila v obliki različnih preglednic. Pri metodah oblikovanja org. strukture in procesov uporabljamo metode analiziranja in oblikovanja org. struktur in procesov. Postopek oblikovanja poteka po korakih in sicer :

- posnetek sedanjega stanja
- analiza sedanje strukture in procesov
- oblikovanje novih struktur in procesov
- implementacija novih struktur in procesov

2.3.5.3 Oblikovanje organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričan in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Pomen organizacijske kulture za podjetje je:

- identifikacija (pripadnost posameznika podjetju in možnost povečanja odgovornosti)
- orientacija
- motivacija
- legitimnost

Zakaj je org. kultura pomembna za uspešno uresničevanje strategije podjetja?

Uresničevanje strategije poteka preko operativnega dela in zaposleni se sami odločajo ali pri reševanju upoštevajo strateške usmeritve ali ne. Strategija pa zahteva določen način obnašanja in odzivanja. To pa je področje org. kulture. Od medsebojne usklajenosti med strategijo in kulturo je odvisno ali bo org. kultura pripomogla k uspešni realizaciji ali bo zavirala udejanjanje strategije podjetja. METODE oblikovanja organizacijske KULTURE : analiziranje in oblikovanje je sistematičen pristop. sestavljen je iz

- analize obstoječe organizacijske kulture (izdelava profila; profil vsebuje temeljne orientacije podjetja, po izdelavi profila obstoječe org. kulture naredimo profil potrebne org. kulture ter oba profila primerjamo in oblikujemo ukrepe za spremembe)
- faze ocenjevanja
- faze preko katere spreminjamo ali vzdržujemo obstoječo org. kulturo.

2.3.5.4 Spremljanje oblikovanja in uresničevanja strategije

njena naloga je preverjati stopnjo uresničitve zastavljenih ciljev. Bistvo kontrolnega procesa predstavlja primerjavo doseženih rezultatov s postavljenimi cilji in oblikovanje ukrepov za odpravo odklonov pri odstopanjih. Kontrolna funkcija procesa strateškega managementa obsega tri tipe kontrole:

- strateški nadzor (ožji pomen je primerjava med uresničeno in sprejeto strategijo, širši pomen je evaluacija procesa strateškega managementa kot celote)
- kontrolo uresničevanja (nadzor v posameznih fazah strategije podjetja)
- kontrolo predvidevanja
- posamično specifično preventivno kontrolo. (je usmerjena na specifične segmente celotnega procesa)

3. MANAGEMENT IN ETIKA

3.1 Etika in morala

Etika je skupek moralnih principov. Sestavljajo jo pravila vedenja v zvezi z dejavnostjo kake posebne družbene skupine ali posebne kulture. Etika raziskuje temeljne kriterije moralnega vrednotenja. Moralo pa sestavlja skupek družbenih norm, ki so skladne z uveljavljenim pojmovanjem dobrin. Poslovna etika je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve (ne stori nikomur nič takega kar si sam ne želiš, da bi drugi storili tebi)

3.2 PODROČJA ETIKE V SODOBNI ORGANIZACIJI

področja kjer se management vede etično ali pa ne :

- kraja
- konflikti interesov
- odpuščanje delavcev
- zloraba sredstev podjetja
- posredovanje informacij o podjetju konkurenci
- nepošteno trgovanje
- zaposlovanje po zvezah
- vtikanje v zasebne zadeve zaposlenih itd

3.3 VZROKI ZA NEETIČNO VEDENJE

1. osebna korist (podkupovanje)
2. konkurenca
3. osebnost (izkušnje kažejo na to da ljudje ki imajo izrazito ekonomsko miselnost so bolj dovzetni za neetično vedenje)
4. kultura (podkupovanje vse kulture ne obsojajo enako strogo)

Da bi preprečili stranpoti mnoga podjetja sestavljajo KODEKS etike, ki ga morajo upoštevati vsi zaposleni.

3.4 VODILO ZA ETIČNO VEDENJE

O etiki ni dovolj le razmišljati, o njej se je treba tudi pogovarjati (Garr & Johns ; Organizational Behavior 1992)

Test štirih vprašanj (Samuel C Certo : Modern Management)

Manager je ravnal pravilno če lahko pritrdilno odgovoriti na naslednja vprašanja :

- ali je odločitev skladna z resnico?
- ali je odločitev poštene za vse prizadete?
- ali bo odločitev spodbudila dobro odnose, dobro voljo in večje prijateljstvo med prizadetimi?
- ali bo odločitev prinesla koristi vsem prizadetim?

4. MANAGEMENT IN VODENJE

4.1 Uvod

management in vodenje sta dva ločena sistema ukrepov in dejavnosti, ki dopolnjujeta, vendar pa ne moreta nadomestiti drug drugega.

4.2 Razlike med managementom in vodenjem

management – poslovodenje (se ukvarja s kompleksnostjo, velika podjetja se borijo proti povečanju entropije)

- planiranje
- organiziranje
- kontroliranje

vodenje – leadership (se ukvarja s spremembami)

- opredelitev usmeritev
- nabor in razporejanje ljudi
- motiviranje

4.3 Razmerje med managementom in vodenjem

management :

- planiranje (določa cilje za prihodnost in opredeljuje dejavnosti oz., ukrepe, ki so potrebni za doseg ciljev. To je deduktiven proces, sklepanje na temelju vrste predpostavk in predvidevanj. Natančnost sklepanja je odvisno od metode tehnike sklepanja)
- organizirati in izbirati ljudi, ki bodo uresničili plan, oblikovati strukturo in opredeliti delovne naloge...)
- kontrolirati (doseganje plana, reševati sprotne probleme, primerjati planirano z opravljenim.)

vodenje

- opredelitev usmeritve (razviti moramo nove vizije za prihodnost in oblikovati strategije, ki bodo omogočile uresničitev te vizije. To je induktiven proces, pri katerem iz obravnavanega elementa sklepamo celoto, gre za zbiranje pravih podatkov na pravih mestih, nato pa njihove obdelave)
- razporejanje ljudi (glede na zahteve ciljev razvrstiti ljudi v enotno fronto, kar pomeni ogromen komunikacijski izziv, ker je treba pritegniti k sodelovanju vse ljudi ki vizijo razumejo in nam morejo pomagati pri uresnitvi pa tudi druge ki nas ovirajo pri tem)
- motiviranje in inspiriranje (doseči moramo da ljudje delujejo v predvideni smeri in sicer ne glede na težave in le tako, da se sklicujemo na temeljne človeške vrednote, na njihove emocije in potrebe. Motiviranje zagotavlja energijo, ki je potrebna da premagamo zapreke na poti uresničevanja cilja.)

4.4 Kako vse navedeno dosežemo ?

Z sodelovanjem in iniciativo mnogih. Razviti moramo novo kulturo org., z njo pa je treba začeti pri vrhu managementa.

5. TRENDI V MANAGAMENTU

5.1 UVOD

management je sestavni del družbene strukture in je neposredno povezan z njenim razvojem. Pri tem je na eni strani razvoj managementa posledica razvoja celotne družbe, na drugi strani pa je management generator tega razvoja.

Delitev razvoja podjetij od II svetovne vojne do danes:

- obdobje proizvodne naravnosti
- obdobje stroškovne usmeritve
- obdobje marketinške naravnosti
- obdobje strateškega razmišljanja
- obdobje inovativnega mišljenja

5.2 Poslovno okoje v devetdesetih letih in sodobna praksa managementa

5.2.1 Poslovno okolje v devetdesetih letih

temeljna značilnost je turbulentnost in edina konstanta – kot strokovnjaki poudarjajo je – sprememba. Trendi v poslovnem okolju, ki odločujoče vplivajo na poslovanje podjetja in s tem na management so :

- znanstveno tehnološki razvoj
- globalizacija trga
- informatizacija trga
- sprememba vrednot
- ekologija
- kompleksnost

5.2.1.1 Znanstveno tehnološki razvoj

Razvoj znanosti v celotni družbi in napredek raziskovanja in razvoja v podjetjih je ključni dejavnik KONKURENČNE prednosti. Trendi na področjih ključnih tehnologij so :

- **mikroelektronika** (znižanje stroškov za polovico pri posameznih izdelkih npr PC, uvedla v naš način življenja nove dimenzije npr. na področju komunikacij)
- **novi materiali** (odpirajo nove možnosti na področju povezovanja z ekologijo)
- **pridobivanje in izkoriščanje energije** (iskanje racionalnejše izrabe energije)
- **vesoljska tehnologija** (vplivajo na dvig nivoja vseh znanstvenih ved)
- **genetski inženiring** (genetika je še na pohodu, imamo pa že prve izdelke proizvedene s pomočjo genetskega inženiringa (povrtnina-paradižnik)

5.2.1.2 Globalizacija trga

Ne pomeni da izginjajo nacionalni trgi ampak, v prvi vrsti pomeni, da morajo podjetja upoštevati nekatere svetovne standarde v svoji panogi. Globalizacija pomeni večjo konkurenčnost za podjetje in s tem pritisk na spremljanje tržnih premikov in iskanje odgovorov nanj. Kar pomeni tudi povečanje kompleksnosti managerskega procesa. Prav tako se slabosti hitreje odkrijejo. Globalizacija pomeni tudi povečanje možnosti managerjev za najracionalnejšo medsebojno kombinacijo proizvodnih resursov.

5.2.1.3 Informatizacija podjetja

Pod informatizacijo mislimo uvajanje ter uporabo informacijske tehnologije v celotne poslovnem procesu. Poseganje informatizacije na področja kot so načrtovanje, krmiljenje in proizvodnja prinese npr. pri krmiljenju večjo fleksibilnost proizvodnih procesov, prilagodljivost podjetja na zahteve trga, v proizvodnji vpliva na povečanje produktivnosti in zniževanje stroškov itd. Vse bolj je v ospredju zahteva, da managerji pri svojem vsakodnevem delu uporabljajo različne programske produkte za pomoč pri odločanju.

Informatizacija je spremenila vsebino delovnih procesov, izobrazbeno strukturo zaposlenih in odprla neslutene možnosti njene uporabe.

5.2.1.4 Sprememba vrednot

Ne spreminjajo se vrednote kot take, temveč spreminja poudarjanje in izpostavljanje posameznih vrednot. Tradicionalne vrednote so potisnjene v ozadje, v ospredje stopajo nove do sedaj zanemarjene. Trendi so:

- poudarjanje individualnosti in osebnega razvoja
- emancipacija na vseh področjih
- odvrčanje od tradicionalnega podrejanja avtoritete in sprejemanje dela kot nujne obveznosti
- visoko vrednotenje prostega časa in skrbi za osebno zdravje
- poudarjanje pomena neokrnjene narave in skrbi za varstvo okolja.

Vzroki sprememb v sistemu vrednot : spremembe šolskega sistema, dosežena stopnja materialnega standarda, socializacijski proces, zaznavanje odstopanja od postavljenih ciljev in doseženih izidov. Spremembe vrednostnega sistema so pomembne z dveh vidikov :

- z vidika zaposlenih, ki sooblikujejo vrednostni sistem celotnega podjetja
- z vidika spreminjanja posameznika kot porabnika

5.2.1.5 Ekologija

Varstvo okolja ni samo domena enega podjetja ali enega naroda, škodljivi vplivi učinkujejo globalno. Razsežnosti ekologije so večplastne :

1. skrb za čim manjše onesnaževanje okolja – predstavlja stroške za vsako podjetje
2. podjetja so pod vse večjim pritiskom zakonodaje s področja varstva okolja
3. pritisk javnega mnenja je izrazito naperjen proti onesnaževalcem okolja
4. pod pritiskom javnega mnenja postaja zakonodaja o varstvu okolja vse bolj restriktivna
5. reakcija trga na ekološko sporne proizvode je neusmiljena.
6. pojav substitutov kot posledica raziskovanja na področju ekologije.

5.2.1.6 Kompleksnost

(ni zapletenost)

Za kompleksen sistem je značilno, da so medsebojne povezave dinamične z menjajočim medsebojnim vplivom. To pomeni da nobena variabla ne vpliva na drugo, ne da bi bila tudi sama izpostavljena povratnim vplivom. Poslovno okolje je zaradi trendov postalo zelo kompleksno.

5.2.2 Sodobna praksa managementa

Podjetja se morajo za svoje preživetje prilagoditi zahtevam okolja. Lahko rečemo da so v določenem procesu permanentnega prestrukturiranja. Najpogosteje lahko ponujene odgovore na aktualne probleme managementa zasledimo v obliki različnih metod in tehnik.

Management smo definirali kot proces, planiranja, organiziranja vodenja in kontrole vseh ORGANIZACIJSKIH RESURSOV (ljudje in delov., sredstva) **z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja.**

- **planiranje** (dejavniki okolja kot globalizacija trga, znanstveno tehnološki razvoj in kompleksnost vse bolj otežujejo planiranje poslovanja podjetja. Kot posledica se je razvilo strateško planiranje, ki se ukvarja s povezovanjem podjetja in okolja.. Razvoj strateškega planiranja je usmerjen k oblikovanju metod in tehnik analiziranja in spremljanja vse bolj kompleksnega okolja. V ospredju je razmišljanje o oblikovanju vizije in poslanstva podjetja.)
- **vodenje** (sprememba vrednot in ostali vplivi so spremenili dosedanjo izobrazbeno strukturo zaposlenih in njihov odnos do dela. Skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov zahteva od podjetij, da permanentno inovirajo lastne proizvode. Za doseg tega cilja pa morajo managerji vzpodbujati

kreativnost svojih sodelavcev. ni več dovolj da izpolnjujejo samo delovne naloge temveč od njih pričakujejo ustvarjalno sodelovanje. V ospredju je danes situativni participativni pristop vodstvenega modela. Vključevanje sodelavcev pri oblikovanju ciljev in avtonomija pri izvajanju nalog so vzvodi s katerimi lahko dosežemo večjo identifikacijo posameznika s postavljenimi delovnimi cilji.)

- **organizacija** (odzivnost podjetja na zahteve okolja predstavlja tisto lastnost, ki ločuje uspešna podjetja od neuspešnih. Odzivnost imenujemo tudi fleksibilnost, prilagodljivost in naj bi bila v prvi vrsti lastnost organizacije. Ena od temeljnih lastnosti fleksibilnih organizacij je njihova enostavnost, preglednost in manjše število hierarhičnih nivojev. (Znani teoretik P. Drucker je dejal Rekonstrukcija okoli informacij – kar pa vodi v krčenje števila managerskih nivojev in zmanjšanja števila managerjev.) Sestavni del fleksibilnih struktur pa je tudi izrazita organizacijska KULTURA. Ta pa je splet vrednot, norm, predstav in opredeljujejo način odzivanja zaposlenih na probleme. Temeljni generator oblikovanja organizacijske kulture je management, ki z svojim zavestnim ravnanjem tako na formalni kot na simbolni ravni gradi organizacijsko kulturo.
- **kontrola** (odmiki od avtoritativnega vodenja imajo za posledico spremembe v sistemu kontrole zaposlenih. Sodobni trendi v managementu predstavljajo prilagajanje podjetja novim razmeram v okolju. Pomenijo uvajanje pristopov in principov, metod in tehnik dela sodobnega managementa. Vključujejo posamezna specifična nova znanja s področja strateškega planiranja za obvladovanje vse bolj kompleksnega okolja podjetja, s področja sprememb vrednot in nove vloge posameznika v delovnem procesu, s področja organizacijskih ved o razsežnosti org. kulture in s področja informacijskih znanj za uporabo sodobnih informacijskih sredstev v procesu dela in komuniciranja. Med sodobne pristope, ki prevladujejo v managementu štejemo : strateški management, inovativni management, team management...)