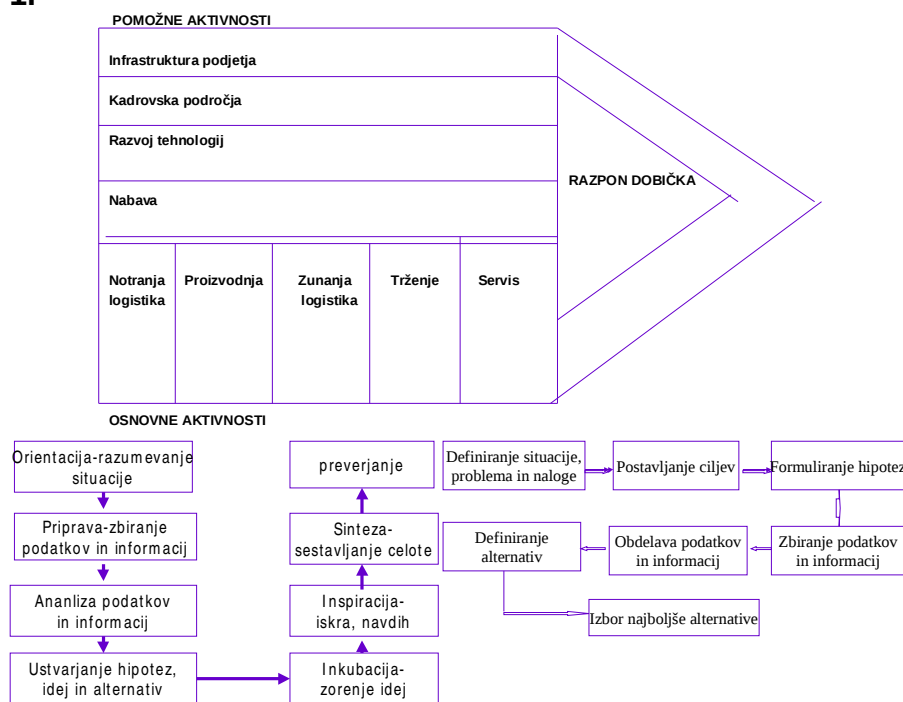
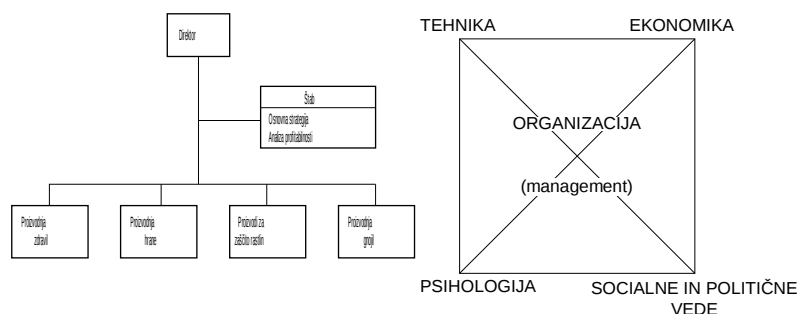


1.



Nastanek potreb po organizaciji in



organiziranju.

Organizacija obstaja že od nekdaj; takoj, ko so se morali dvoje ali več ljudi dogovoriti, kako in kdo bo kaj naredil. Na primer premik velikega kamna.

za medsebojno usklajevanje ljudi, njihove aktivnosti in razne resurse da bi dosegli zastavljen cilj potrebno se je bilo dogovoriti med sabo če so hoteli opraviti kakšno nalogo, kaj ,kdo bo to naredil.

2. Opisi organizacijski izvor in izvor, kot ga razumemo danes. Napisi definicijo organizacije (sodobna).

Organizacija obstaja že od nekdaj. Po mnenju nekega ameriškega avtorja, je bila org. rojena že takoj, ko se je dvoje ali troje najprimitivnejših ljudi sporazumelo, da naredijo nekaj skupno. Dogovoriti so se morali kdo in kdaj bo kaj naredil. Združiti so morali svoje moči, da so dosegli zastavljeni cilj. Organizirano smo se tudi rodili.

Za zagotovitev eksistence zase in za svojo družino, smo morali razviti takšne medsebojne odnose ob združevanju moči, sredstev in intelektualnih sposobnosti, ki omogočajo takšne dosežke. Da bi vpeljali org. v življenje, potrebujemo nekoga, ki to zna in želi narediti. Potrebujemo koordinatorja, ki ga imenujemo upravljalec oz. manager. Manager pa ne more opraviti vsega sam, zato potrebuje pomočnike,. Tako so v zgodovini nastale prve hierarhije. Pojavi se vojska, kot najbolj organizirana. Danes org. razumemo kot subjekt, strukturo – proces – kulturo in org. kot dejavnost (proces)

Definicija org.: Org je racionalno vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z org. se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kako tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema.

3. Opredelitev organizacije / Delitev org. po kriterijih

1. velikost; najmanj dve osebi (diada), brez ljudi ne obstaja

2. medsebojna odvisnost; izoliran posameznik ne daje možnosti organiziranja, torej želja po doseganju skupnega cilja.

3. input; vsak sistem ima neke meje s katerimi se loči od okolja, ta meja je definirana s člani, lokacijo,... Input mora vstopiti prek meje kot material, energija, informacija, v začetku tudi delovna sredstva.

4. transformacija; je prehod materiala, energije in informacij od vstopa v sistem do izhoda, tako da sistem izpolni svoj namen obstoja. Med transformacijo aktivnosti koordinacije in kontrole preprečujejo odstopanja v sistemu.

5. output; pomeni transformiran material, energijo in informacije, s čimer se celoten ciklus zapre

6. Organizacija ima štiri osnovne karakteristike: koordinacija navora, skupni cilji in namen, delitev dela, hierhija avtoritete.

4. Kaj pricakujemo od dobre organizacije?

To je odvisno od vrste organizacij; pri gospodarskih organizacijah -podjetjih ločimo: a) učinkovitost (izrazimo kvantitativno, v merljivih količinah npr. produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost itd.) in b) uspešnost, kjer uporabljamo tako kvantitativne kot kvalitativne kazalce;

1. preusmeritev takoj, ko se opazijo odkloni
2. iskanje novi virov potrebnih sredstev
3. iskanje novih priložnosti v okolju
4. razvijanje novih proizvodov
5. razvijanje novih tehnologij
6. iskanje novih tržišč in izboljšanje ponudbe
7. zaposlovanje sposobnejših strokovnjakov
8. izboljšava kvalitete obstoječih izdelkov

Kadar je raven organizacije visoka, so tudi cilji za prihodnost definirani in bolj ali manj jasni. Ti cilji morda v trenutku definiranja niso bili najboljše postavljeni, vendar se bodo redefinirali s stalnim spreminjanjem razvoja dogajanja in doseganja ciljev in po potrebi spremenili, se spremenili, se postavili novi, realnejši in doseglivejši.

5. Razlika med efikasnostjo in efektivnostjo.

- efikasnost ali učinkovitost: ki se izrazi v nizu kvantitativnih kazalcev, torej merljivih količin kot so: produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost
- - efektivnost ali uspešnost: označuje stopnjo realizacije zastavljenih ciljev s katero smo želeli izraziti ali se ciljem približujemo in kakšen je naš napredek. Označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema, vsakdo je lahko zelo uspešen ali neuspešen

6. Opredele organizacijsko uspešnost in njene kriterije.

Organizacijska Uspešnost (efektivnost) je v začetku označevala stopnjo realizacije zastavljenih ciljev s katero smo želeli izraziti ali se ciljem približujemo in kakšen je naš napredek. Označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema, vsakdo je lahko uspešen ali neuspešen, kar izhaja iz vrste kriterijev, kvantitativni: produktivnost, ekonomičnost,... ali pa kvalitativni: fleksibilnost org., image, zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteta proizvodov. Uspešnost se na nek način opisno ovrednoti (odlično, dobro, slabo,... izpraševanje ljudi anketa ali ocena strokovnjaka)

7. Opredele organizacijsko učinkovitost in njene kriterije.

Organizacijska Učinkovitost (efikasnost), ki se izrazi v nizu kvantitativnih kazalcev, torej merljivih količin kot so: produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost. Veliko število teh kazalcev ima finančni pomen. Izraženi v razmerjih imajo osnovno obliko $E = \text{output/input}$ ali koristnost/skupni_napori...

8. Kaj je management?

- izvor angl. glagola "to manage" je nejasen; povezovanje z latinskim »manu agere ali manus agere«
- razvoj managementa je povezan z razvojem industrijske družbe;
- management je proizvod in temeljni kamen sodobne družbe;
- Peter Drucker "management je glavni resurs razvitih držav in najpotrebnejši resurs nerazvitih".

9. Management kot ga razumemo danes

- proces, v katerem ena skupina usmerja delovanje drugih v smeri doseganja skupnih ciljev;
- neposredna aktivnost posameznika ali skupine z namenom koordinacije aktivnosti drugih, ki jih ne more opraviti ena sama oseba;
- oblikovanje učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah, kot najpomembnejši elementi definicije managementa nastopajo: proces, cilji, doseganje ciljev, resursi;
- Management je proces izvajanja planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in ostalih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja;

10. Razmejitev managementa in upravljanja

Upravljanje je nadrejeno managementu. Je funkcija lastništva in po vsebini obsega razpolaganje z lastnino in predstavlja določeno nadzorno funkcijo managementa, ki jo opravlja lastnik sam ali za to od lastnika poverjeni profesionalci. Angleško-ameriški in evropski kontinentalni.

upravljanje je funkcija lastništva in po vsebini obsega razpolaganje z lastnino najprej sta se ločili funkciji lastništva in managementa. Lastnik podjetja je neposredno vodenje podjetja prepustil profesionalnim in za to usposobljenimi managerjem.

upravljanje je nadrejeno managementu

upravljanje predstavlja določeno nadzorno funkcijo managementa, ki jo upravlja lastnik sam ali za to od lastnika poverjeni profesionalci

Upravljanje je funkcija lastništva in po vsebini obsega razpolaganje z lastnino. Najprej sta se ločili funkciji lastništvo in management, ker je lastnik podjetja neposredno vodenje prepustil profesionalnim in za to usposobljenim managerjem (Siemens, Rockefeller). Lastnik je obdržal neposredno kontrolno funkcijo v smislu odločanja o pomembnih vprašanjih obstoja podjetja. S pojavom delniških družb je postalo lastništvo veliko bolj razpršeno, tako se lastniki delniških družb srečujejo enkrat letno ob sprejemanju zaključnega poročila poslovanja in razdelitvi dobička. Upravljanje je »nadrejeno« managementu, z vidika uravnavanja podjetja je širši pojem od managementa in je tesno povezano z lastništvom. Upravljanje predstavlja določeno nadzorno funkcijo managementa, ki jo opravlja lastnik sam ali za to od lastnika poverjeni profesionalci. V razvitem svetu poznamo dva modela: anglosaksonski (ni nadzornega sveta, samo board directors), evropski pravni sistem (enakopravnost vseh delničarjev, skupščina + nadzorni svet). V obeh primerih je skupščina najvišji organ delovanja družbe, ki določa pravila delovanja družbe in uresničevanje temeljnega cilja podjetja – ustvarjanje dobička in razvoj.

Upravljanje je nadrejeno managementu. Je funkcija lastništva in po vsebini obsega razpolaganje z lastnino in predstavlja določeno nadzorno funkcijo managementa, ki jo opravlja lastnik sam ali za to od lastnika poverjeni profesionalci.

11. Razsežnost upravljanja

je funkcija lastništva in po vsebini obsega razpolaganje z lastnino in predstavlja določeno nadzorno funkcijo managementa, ki jo opravlja lastnik sam ali za to od lastnika poverjeni profesionalci.

Poznamo dva modela upravljanja; ameriški in evropski

Management; je proces org., vodenja, planiranja vse org. resursov z namenom dosegov ciljev

12. Razmejitev managementa in vodenja

je pomensko ožji pojem od managementa. Vodenje lahko interpretiramo kot funkcijo managementa, ki obsega usmerjanje sodelavcev k uresničevanju postavljenih ciljev. Vodenje je sestavni del procesa managementa. Hkrati obsega samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem delavcev k doseganju postavljenih ciljev.

vodenje: se ukvarja s spremembami, opredelitev usmeritev, nabor in razporejanje ljudi, motiviranje management: se ukvarja s kompleksnostjo, planiranjem, organiziranjem, kontroliranjem

sta dva ločena sistema ukrepov in dejavnosti, ki sta komplementarna oz. se dopolnjujeta, vendar pa ne moreta nadomestiti drug drugega

oba sta v sodobnem poslovanju nepogrešljiva

13. Ravni in področja delovanja managementa

struktura managementa v podjetju ni enodimenzionalna;

hierarhične ravni v podjetju določajo vplivno raven delovanja managerjev;

- najvišje vodstvo
 - srednje vodstvo
 - prva linija managementa
- struktura potrebnih znanj;
- konceptualna znanja
 - vodstvena znanja
 - tehnična znanja

Splošni management predstavlja najvišje vodstvo podjetja, to je struktura managementa, ki povezuje celotni poslovni proces.

Funkcijski management predstavlja vodstvo posameznih funkcijskih področij kot so npr. finance, razvoj, kadri...

- konceptualno znanje (obsega sposobnost generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanja le-teh.)
- obsega sposobnost generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanja le-teh.
- Omogočajo razumevanje posameznih problemov z vidika celote in povezovanja posameznih pojavov s trendi v okolici
- vodstveno znanje (obsega vsa znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljnega znanja s področja medčloveških odnosov)
- tehnično znanje (specifična znanja s posameznih funkcionalnih področjih in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela)

14. Kdo so člani nižjega managementa

Sestavljajo oddelkovodje, delovodje, nadzorniki, njihovo delo je neposredno operativno vodenje izvajanja nalog, tudi sami so neposredni izvajalci nalog. Na tej ravni se ukvarjajo z operativnimi nalogami, potrebujejo tehnična znanja – specifična znanja ki obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem strokovnem področju.

15. Kdo spada v srednji management

V srednji management sodi srednje vodstvo, managerji poslovnih enot (divizij, podjetij) ali managerji posameznih poslovnih funkcij (npr. finančne). Njihove pristojnosti in odgovornosti so v veliki meri opredeljene z odgovornostjo za poslovanje enote, ki jo vodijo. Na osnovi usmeritve najvišjega vodstva podjetja sprejemajo poslovne odločitve za lastno poslovno enoto. Samostojno odločanje je odvisno od stopnje decentralizacije v podjetju. Njihove obveznosti se nanašajo na zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških odločitev v vsakdanje poslovanje podjetja.

16. Kaj je osnova uspešnega poslovanja organizacije in managementa?

da je tehnologija določenega poslovnega procesa vsaj na zadovoljivi ravni

- da objektivno obstajajo viri surovin ali nekih drugih potrebnih resursov za poslovanje
- da je tržišče objektivno zainteresirano za proizvodni program ali storitve podjetja,
- da se glede na to izdelki ali storitve lahko prodajo.

Če poslovodstvo vsaj do neke mere ne pozna določenih organizacijskih spoznanj, bo težko v praksi delovalo. boljše poznavanje tržišča, povečanje plasmaja blaga in storitev, uvajanje novih proizvodov in storitev, znižanje stroškov, povečanje produktivnosti, točnost dobav, povečanje kvalitete svojih proizvodov in storitev, izboljšanje komunikacije s svojimi kupci in dobavitelji, boljši koordinaciji dela v podjetju in boljšemu sodelovanju vseh pri vprašanih in problemih, povečani skrbi za ljudi in njihove probleme, ...

17. De Lavaleyeva rangiranje učinkovitosti proizvajalcev

De Lavaleyeva: rangiranje padajoče učinkovitosti proizvajalcev:

- tisti, ki zadržijo zase vse, kar proizvedejo,
- tisti, ki imajo svoj delež v dobičku,
- tisti, ki so plačani glede na izvršeno delo (npr. po kosu)
- tisti, ki so plačani po času,
- sužnji, katerih proizvodi pripadajo njihovem lastniku.

18. Časovna skala teorij OM

- 1890 - Tradicionalna oz. Klasična teorija
- 1920 - Neoklasična in vedenjska teorija
- 1940 - Kvantitativna teorija
- 1950 - Kibernetska in sistemska teorija
- 1960 - Situacijska teorija

I I I I I (mejniki posameznih stopenj razvoja organizacije in managementa)

19. Kaj proučujejo šole/teorije OM?

vsaka od šol odgovarja na dve ključni vprašanji:

- kaj organizacija in management je
- kaj so dejavniki učinkovitosti in uspešnosti OM

Posamezne teorije so nastale izključno kot posledica težav s katerimi so se managerji soočali in so iskali neke odgovore na te težave. Druge – predvsem poznejše – pa so nastale v proučevanju OM kot pojava, včasih tudi ločeno od praktičnih izkušenj.

V osnovi pa vsaka izmed teh teorij, ali pa recimo – v ozadju teh teorij je: želja po spoznavanju zakonitosti OM, z vidika kaj to je – ta fenomen, ta pojav, in pa kaj so dejavniki, ki prispevajo k učinkovitosti.

20. Tradicionalna – klasična teorija

1. Znanstveni management by Friderick Wilslow Taylor 1856-1915, ki je s svojim delom na področju metod in tehnik analize delovnih procesov postavil mejnik v razvoju strokovnega proučevanja managementa. Ukvarjal predvsem z delitvijo dela.
2. Administrativni pristop by Henry Fayol 1841-1925; analiza podjetja kot celote. Poslovanje podjetja je razdelil v poslovne funkcije: tehnična opravila, varnostna, računovodska in administrativna funkcija. Štirinajst načel managementa
3. Birokratski model by Max Weber 1864-1921; videl ideal vodenja v birokratski obliki organizacije.

Prvo obdobje je KLASIČNO OBDODBE, ki ga moramo pojmovati, kot začetek sodobne modernizacije, ali kot začetek sodobne moderne industrijske produkcije. O tem smo govorili, ko smo razpravljali o razvitosti družbe, ki je industrijska, pa postindustrijska. Slovenija je postindustrijska družba, to je takrat, kadar v družbenem bruto produktu, prispevek storitvene – tercialne dejavnosti presega 50%.

Na začetku industrijske družbe, so bili postavljeni nekateri temelji industrijske OM, ki pa danes še vedno krepko držijo, kajti rekli smo, da živimo pa od industrije v Sloveniji. Mi največ izdelkov ali storitev prodamo iz industrijskega sektorja in ne iz tercialnega sektorja.

Bistvena poenostavljena razlika med obrtnim načinom in industrijskim načinom dela – katera bi bila? Če ostanemo pri načinu dela: tehniška delitev dela obstaja več vrst delitve dela:

- naravna delitev dela (med moškim in žensko)
- družbena delitev dela
- in tehniška delitev dela: vsak opravi točno določen del – FAZE. V industriji imamo za vsako fazo določenega izvajalca.

Taylor – znanstveni management
od delavca do direktorja

Proučevanje in praktično delovanje Taylorja predstavlja uvajanje racionalnega pristopa pri organiziranju dela v podjetju. Temeljni navedenega pristopa so: znanstveni pristop, pravilni izbor delavcev, delitev dela na načrtovanje in izvajanje.

Svoja spoznanja je strnil v naslednje principe managementa:

- sistematično proučevanje študije dela kot osnove za diferenciacijo akordnega dela;
- delitev planiranja in izvajanja dela;
- znanstveno proučevanje dela;
- nadzor izvajanja s strani managementa;
- funkcionalna organizacija,
- izbor zaposlenih,
- usposabljanje zaposlenih,
- diferenciran sistem plačevanja.

Ugotovil je, da se lahko opravi mnogo več, če se problema loti celovito, tako da z vidika samega delovnega mesta in načina dela ter normativov časa kot tudi z vidika kompletnega vodenja tovarne. Poslovodstvo bi lahko in moralo več pomagati pri povečanju učinkovitosti dela, če bi se problema lotilo na predvsem drugačen način, na znanstven način.

Načela znanstvenega managementa:

1. vso odgovornost za org. je potrebno dodeliti poslovodečim in ne delavcem;
2. uporaba znanstvenih metod za določanje izvedbe dela
3. izbira najprimernejšega človeka
4. izobraževanje in izvežbanje delavcev
5. nadzorovanje izvajanja dela
6. stalna podpora planiranju nalog in odstranjevanju prekinitev

Standardne metode dela: delavca je treba najprej izvežbati. Ko je določil čas dela, je temu delovnemu času dodal določene dodatke za počasnejše delo na začetku dela, čas za zastoje, čas za odmor, in tako določil standardni čas, ki postane norma, bil pa je tudi prvi, ki je uporabil meritve časa dela (kronometer).

Plačevanje delavcev: plačevanje po izdelanih kosih, z nekimi dopolnitvami –diferencialni sistem plačevanja. Nizka stopnja in visja stopnja in pa (akordna) norma.

Izbiranje in izobraževanje delavcev: določena metoda dela je morala biti zapisana v tako imenovanih inštrucijskih karticah. Dolžnosti delovodije je nadziranje delavcev, da se ti pri delu držijo inštrukcij in da stalno poučujejo delavce.

Oddelek za planiranje in funkcionalni delovodije: specialisti, ko so lahko celoten tehnološki proces vnaprej definirali. Delovodije morajo biti specialisti za različne funkcije

funkcijski delovodije (potek tehnološkega procesa, standardnega načina dela, standardnega časa in stroškov ter poročila in pa za splošno disciplino v delavnicah)

21. Prispevek Taylorja

Tisto kar je ključ in kar je bil Taylorjev prispevek in za kar pravimo, da je bil Taylorjev prispevek znanstveni pristop, je bil v tem, da je Taylor opazoval proces na najnižji ravni, na ravni izvajalskega procesa v proizvodnji. Opazuje, da se je tam prepletal obrtni način z modernim industrijskim. On predlaga uvajanje tehniške delitve dela, vendar do teh posameznih faz, on predlaga, da pridemo s pomočjo znanstvenih metod – zato znanstveni management – ki pomenijo, da analiziramo, izmerimo, izračunamo, kaj je najbolj optimalna razdelitev procesa. Zato pravimo temu znanstveni management. Tukaj je torej začetek tehnološke priprave dela - kot danes temu pravimo, ergonomije, ergologije, vseh teh različnih ved, ki so se iz tega razvile. Njegov prispevek je bil v tem. Ne moremo zdravorazumsko razdeliti procesa, ampak s pomočjo analiziranja, merjenja, izračuna – zato znanstveni. Kaj je tista optimalna faza, ki predstavlja z vidika izvajalca, delovnega mesta, optimalnega poteka in pa tehnološkega postopka? Iz tega ven pride študij dela in časa in vse te metode merjenja izdelovalnih časov, ergonomija, ergologija, skratka iz tega kar je Taylor takrat začel, pride ta razvoj različnih strok, ki vse prispevajo k oblikovanju ali aplikaciji tehniške delitve dela v proizvodni proces – Taylorjevo razmišljanje se ustavi tukaj (proizvodni proces). On je napisal Shop management – delavniški management – predelavci, skupinovodja: on razmišlja o tej najnižji ravni managementa v organizaciji.

Iz tega ven sledi določena potreba po specializaciji izvajalcev in Taylor predlaga ravno to: izbor zaposlenih glede na potrebe z vidika izvajanja posamezne faze, predlaga dodatno usposabljanje za to, in predlaga merjenje učinkov dela glede na posamezno fazo. To so principi, ki jih še danes upoštevamo.

Njegove ideje so šle še dlje. On je imel predlog o *funkcionalni organizaciji*, ki je bila mišljena kot da ima posamezni izvajalec v tem razdrobljenem procesu dela, več nadrejenih – da ima specialiste kot nadrejene. To se v praksi ni obneslo. On predlaga večlinijski sistem, čeprav imamo danes v večini enolinijski sistem. Torej to se ni obneslo, ostalo pa je izbor zaposlenih, usposabljanje, način plačila.

22. Kritike Taylorja

1. izbor najboljšega delavca za snemanje časa

2. težko ali nemogoče praktično vpeljati funkcijske poslovodije v delavnicah.

Kritika univ. prof. Roberta Hoxie:

3. sistem standardnih časov se lahko uporabi le za strojna dela, in ne za človeka in njegovo delo,

4. da se sistem standardni časov lahko uporabi proti človeku, s prisiljevanjem človeka v delo v nenormalnem tempu, in da je to vse skupaj izcejanje človekovega znoja,

5. da močna delitev dela na operacije pripelje v glavnem do rutinskega dela, ki je monotono, tako se izgubi iniciativa in individualnost,

6. da je vse skupaj v nasprotju s kolektivnimi pogodbami s sindikatom.

Kritike, ki so bile na njegov račun, so bile ostre, kajte z uvajanjem tehniške delitve dela se ni zgodilo nič drugega, kot da se je povečala učinkovitost in produktivnost. To pa je pripeljalo do zmanjševanja potreb po številu zaposlenih, kar je bilo takrat za sindikate nesprijemljivo in je vedno. Takrat so bili v ZDA sindikati zelo močni, danes pa ne predstavljajo nekega pomembnega dejavnika. S tega vidika je bil Taylor pod močnim pritiskom, celo pod pritiskom t.i. kongresnega preiskovalnega organa – najvišje instance v ZDA, ki je takrat njegovo metodo preiskovala na željo sindikatov, češ da je to – ta njegov pristop, organiziranje – izredno škodljiv za zaposlene. Iz tega kasneje ni bilo nič, vendar je bil kljub temu kar zagrenjen. Njegova knjiga obsega približno 80 strani, zapiski o zaslišanju pred preiskovalnim odborom, pa 300 strani. On je bil tisti, ki je postavil osnovo za študij metod dela in časa.

23. Fayol 2 tabeli – razloži in nariši

24. Prispevek Fayola?

Taylor je pričel z opazovanjem organizacije na ravni delavnice, Fayol pa je opazil pomanjkljivosti na najvišji ravni organizacijske hierarhije, na ravni vodenja celotnega podjetja

Ugotovil je da se praksa poslovodstva lahko identificira in analizira

Po Fayolu so osnovne aktivnosti vodilnih: planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje. 14 načel vodenja: delitev dela, avtoriteta in odgovornost, disciplina, enotnost ukazovanja, enotno usmerjanje, podrejanje individualnih interesov splošnim, nagrajevanje osebja, centralizacija, skalarno načelo, red, pravičnost, stalno osebje, iniciativa, duh skupnosti. Ta načela so fleksibilna in se lahko prilagodijo na potrebe. Podjetje je razdelil v 6 funkcij:

upravna, tehnična, komercialna, finančna, računovodska, varnostna. Fayol opazuje najvišje ravni vodenja.

Za razliko od Taylorja, ki je začel opazovati organizacijo na nivoju delavnice je Fayol opazoval pomanjkljivosti na najvišji ravni organizacijske hierarhije, na ravni vodenja celega podjetja. Kaj delajo vodilni, kaj bi morali delati?

Osnovne aktivnosti vodilnih: planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje.

Na drugi strani je istočasno ADMINISTRATIVNA ŠOLA od Fayola v Evropi. Problemi v podjetjih so bili enaki v ZDA in Evropi. Iskali so se odgovori na te probleme. Razlika med Fayolom in Taylorjem je predvsem v tem, da je Fayol razmišljal o tehniški delitvi dela, na ravni poslovnega procesa. Ne samo na ravni proizvodnega ali delovnega procesa – torej na najnižji ravni, ampak on razmišlja o principu uvajanja tehniške delitve dela, na ravni cele organizacije – celotnega podjetja – celega poslovnega procesa. Princip tehniške delitve dela se ne prenese samo na raven poslovnega procesa, ampak se prenese na raven cele organizacije in cele posamezne družbe. Posledica tehniške delitve dela je specializacija. Danes imamo trend v specializacijo in istočasno v generalizacijo. Mi imamo danes v podjetjih-organizacijah specialiste in na drugi strani generaliste – managerje, ki usklajujejo in povezujejo te specialiste v smeri skupnega delovanja.

Zato pravi Fayol: na eni strani imam specializacijo, na drugi strani pa generalizacijo. To dvoje gre skupaj. S samimi specialisti si nič ne moremo pomagati, če nimamo nekoga, ki usklajuje te specialiste v smeri skupnega cilja. Ampak, če hočem biti dober, se moram specializirati. Istočasno pa moram imeti na drugi strani dobre managerje. Fayol ugotavlja: DA specializacija na celotnem poslovnem procesu, ne samo na delovni ravni. Iz tega ven pridejo tako ekonomisti, tehniki, pravniki... Ta princip tehniške delitve dela je specializacija, ki ni ostal samo v podjetjih, ampak ga najdemo v celotni družbi, celo na meddržavni ravni (primer NATO, kjer Slovenija pokriva gorske enote, razminiranje).

Drugo kar pa pravi Fayol, pa je avtoriteta in odgovornost. Če imam na eni strani specialiste imam na drugi strani generaliste – managerje. Ti imajo to širše znanje. Ali so naši managerji dovolj učinkoviti? Vprašanje, ki se pri tem postavlja je, kako povečati učinkovitost managerjev? Plače imajo visoke. Potrebno je organizirati izvajanje in pa izpeljavo nadzora, preko zahtevane odgovornosti. Fayol pravi: če želimo povečati učinkovitost managerjev, potem jim moramo dati avtoriteto – pristojnosti, ampak če imajo pristojnosti, moramo striktno zahtevati tudi njihovo izvajanje – doseganje teh ciljev.

14 načel vodenja (managementa):

1. delitev dela (specilizacija),
2. avtoriteta in odgovornost
3. disciplina– danes to jemljemo kot nekaj samoumevnega.
4. enotnost ukazovanja– to pa je razlika med Fayolom in Taylorjem. Taylor je govoril o večlinijskem sistemu – ko bi imel en izvajalec več nadrejenih, Fayol pa pravi, da mora biti enolinijski sistem, torej en nadrejeni za enega izvajalca in en manager za celo organizacijo.
5. enotno usmerjanje
6. podrejanje induvidualnih srestev splošnim– vsak od nas pride vsak dan v službo z nekimi svojimi interesi (tega bom poklicl, to bom skopiral). To v končni fazi pomeni za organizacijo strošek – manjšo učinkovitost glede na uporabljena sredstva. (primer vladnega programa, ko so želeli omejiti uporabo telefonov za privatne namene).
7. centralizacija– pomeni sprejem odločitev na enem mestu. Decentralizacija – odločanje na več mestih. Danes je trend v decentralizaciji. Fayol pa je videl element učinkovitosti v centralizaciji.
8. red - pomeni podobno kot disciplina. (danes primer 20 ključev: prvi -čiščenje, ...)
9. pravičnost– če ni pravičnosti potem ni organizacija učinkovita. Pravičnost je uporaba enakih kriterijev za vse podrejene.
10. stalno osebje– ni več aktualno. On je takrat razmišljal: dlje časa ko si na delovnem mestu, bolje obvladaš svoje delo, bolj si učinkovit.
11. inciativa– še vedno aktualno
12. duh skupnosti– danes imenujemo organizacijska kultura.
13. delitev podjetja po funk. (upravna, tehnična, komercialna, finančna, računovodska, varnostna)
14. struktura potrebnega znanja
15. Nagrajevanje – večna tema, še vedno aktualna, neglede na to da je že 100 let mimo.
16. Skalarno načelo – pomeni da lahko komuniciram na isti hierarhični ravni z drugimi, torej na horizontalni ravni. Ni potrebe po komuniciranju po vertikalni liniji gor in potem spet dol, ampak komuniciram po horizontalni ravni in s tem prihranim določen čas v delovanju organizacije – informacijskemu toku znotraj strukture.

Funkcije podjetja:

- 1.** upravna,
- 2.** tehnična,
- 3.** komercialna,
- 4.** finančna,
- 5.** računovodska,
- 6.** varnostna

Mnenja je, da je mogoče znanja za upravljanje pridobiti na popolnoma analogen način kot tehnična in ekonomska znanja in da jih je potrebno poučevati kot teorijo na fakulteti. Pomembna razlika med Fayolom in Taylorjem je na področju enotnosti ukazovanja. Fayol -> iz enega mesta, Taylor -> štirje delovodje.

Kar nekaj Fayolovih elementov učinkovitosti je danes še vedno aktualni, Fayol pa je prišel v zgodovino predvsem zaradi tega, ker je razdelil poslovni proces z vidika tehniške delitve dela, na posamezne delne poslovne procese - danes jih imenujemo poslovne funkcije.

25. Birokratski model

- delitev dela (uvaja v administraciji in pravi da mora biti cela organizacija razdeljena na področje odgovornosti)
- hierarhija avtoritete (vsak oddelek ima nad seboj višji oddelke; tradicionalna avtoriteta, karizma, legitimno pravo)
- formalizacija organizacije (vodilni vsakega urada sledi splošnim pravilom, ki so bolj ali manj stabilni)
- pisni dokumenti in evidenca (zapisi morajo bit izdelani precizno in dovolj obširno da ne pride do nejasnosti)
- selekcija osebja in napredovanje na temelju tehničnih sposobnosti (vodilni mora poznati vse metode dela)
- jasna razmejitve privatnega in organizacijskega življenja (predpisan organizacija prilagodi delo v uradu in da se ne meša privatno organizacijsko življenje)

Do svojih idej je prišel ob opazovanju hitre in močne rasti industrije. Njegovo mišljenje je bilo: da napredek zahteva jasen komplet pravil, po katerih se bo lažje upravljalo. Proučeval pristop k organizaciji skozi zgodovino (vojska, religija in vlade). Ideja je bila, da se funkcioniranja organizacije izključi človeška nezanesljivost in ob tem dajo jasna pravila po katerih bi organizacija morala funkcionirati. Morala bi biti jasno definirana in napisana v obliki pravil in procedur in nebi bila odvisna od posameznika.

- 1.** delitev dela
- 2.** stroga 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.

Vse ostalo je enako kot pri predhodnikih, samo formalizacija kot element učinkovitosti je nekaj novega. Weber vpelje formalizacijo. Formalizacija je sistem različnih oblik predpisanega načina izvajanja nalog in obnašanja v organizaciji. Danes je trend v formalizaciji (primer ISO standardi). Prednosti formalizacije: poenotenje, konstantna kakovost opravljenih storitev ali izdelkov, povečanje učinkovitosti preko skrajšanja časa.... Slabosti formalizacije: iz formalizacije pridejo standardizacije, in birokratizacije ko damo na prvo mesto postavljene predpise in ne prilagajanje zahtevam, ki nam jih postavlja okolje. Pri tem pridemo do organizacijskega paradoksa: ugotovili smo, da je formalizacije vse več in da trendi kažejo, da je bo v bodoče še več. Na drugi strani pa vemo, da brez prilagoditve na zahteve, ki prihajajo iz okolja ne moremo obstati. Na eni strani imamo zahtevo po notranji stabilnosti – urejenosti, ki s tem dviguje učinkovitost, na drugi strani pa zahtevo po nenehnem spreminjanju. Ravno organiziranje je razpeto med ti dve skrajnosti. Ustvarjanje stabilnosti ob hkratni prilagoditvi. Med tem dvem je treba loviti ravnotežje. Ne bodo poslovali z nami, če ne bomo vpeljali standardov, ki ji imajo oni, istočasno pa bodo zahtevali da jih tudi spremenimo, ko zahtevajo spremembo. Formalizacija je danes prisotna, ob hkratni zahtevi po spreminjanju. Narediti formalizacijo prilagodljivo, kar je nasprotujoča zahteva. Weber pa tega ni postavil. On je videl rešitev v tem, da če bomo vzpostavili formalizacijo, bo organizacija učinkovita. On je videl formalizacijo v pisnih evidencah in dokumentih, mi pa vemo, da je danes formalizacija tudi zapis tehnološkega procesa, kot tudi navodilo zaneko računalniško aplikacijo – oboje je formalizacija. Poleg tega je Weber videl tudi selekcijo posameznika na osnovi njihovega obvladanja teh formalizacijskih principov. Mi pa vemo, da veliko bolj uspevajo posamezniki, ki so prilagodljivi znotraj organizacije, ne pa da togo znajo navesti vsa navodila in organizacijske predpise in poslovnik. Jasna razmejitev privatnega in organizacijskega življenja je bila po njegovem mnenju pomembna za učinkovitost, vendar danes tukaj obstaja zelo različna praksa.

26. Kritika Webrovih načel

- zamenjava ciljev; vodilni bodo preveč posvečali pozornost k doseganju ciljev oddelčnih enot, kot ciljev podjetja minimalno prizadevanje; podrejeni si bodo standarde vzeli za zgornji limit
- birokratsko obnašanje; vodilni se bodo izgovarjali na pravila in ne bodo mislili s svojo glavo
- organizacija je predvsem mehanična;
- nespremenljivost okolice; ne predpostavlja spremenljivosti situacij, ki bodo zahtevale iznajdlivost v drugačnih okoliščinah
- prevelika moč vodilnih; avtokratsko vodenje
- odtujevanje; ustvarja se občutek nepomembnosti in nekoristnosti in občutek, da je človek lahko zamenjan
- nezadovoljstvo zunanjih partnerjev; neprijazno birokratsko obnašanje monopolistov

27. Prednosti in slabosti formalizacije

Prednost in nujnost formalizacije je nujna pri repetitivnih rutinskih nalogah, razberemo jo iz pisanih pravil in postopkov npr. McDonalds (videz restavracije, osebje, urejenost), podobno je za osebje raznih javnih služb. Formalizacija prinese visoko stopnjo učinkovitosti, stabilnosti poslovanja iz tega izpeljemo standardizacijo – ISO standard, sistem pravilnikov, izkaz notranje urejenosti organizacije. Slabost je lahko pri spremembah na trgu in spremembi okolja, ko je potrebno formalizacijo spremeniti in prilagoditi. npr. pri pojavu kupca, ki bi kupil 1/3 letne proizvodnje praška, bi verjetno spremenili recepturo.

- opredeljuje predpisanost in standardiziranost neke naloge ali opravljanje nekega dela
- izvajamo jo s pomočjo organizacijskih predpisov in različnih navodil, ki se lahko dajo ali pa tudi ne v pisni obliki
- zbir različnih navodil

28. Katere principe nam daje klasična teorija?

Klasična organizacijska teorija nam da 3 S-je: standardizacijo, specializacijo, sinhronizacijo. Ti principi veljajo še danes in bodo še dolgo veljali. Razlika med danes in klasično teorijo je v tem, da je klasična teorija rekla samo to in nič drugega.

29. Neoklasično obdobje

povdarja tehniko vodenja s pomočjo sistematičnega pristopa k organiziranju dela podrejenih. Posameznik se je moral, kot sestavni del celote, v največji meri prilagoditi predpisanemu poteku dela. Uveden je bil temelj za sistematično in racionalno razmišljanje in vodenje podjetja. Manager mora poleg tehničnih znanj obladati tudi socialno in psihološko komponento. NEOKLASIČNO OBDOBJE je bilo predvsem usmerjeno v to, da organizacija ni ločena od okolja, temveč je vpeta v delovanje v okolju.

Poudarja tehniko vodenja s pomočjo sistematičnega pristopa k organiziranju dela podrejenih. Posameznik se je moral kot sestavni del celote v največji meri prilagoditi predpisanemu poteku dela. Uveden je bil temelj za sistematično in racionalno razmišljanje in vodenje podjetja. Manager mora poleg tehničnih znanj obladati tudi socialno in psihološko komponento (Oliver Sheldon, Hawthore eksperiment – Elton Mayo, Urwick) uvedba temelja za sistematično in racionalno razmišljanje in vodenje podjetja

30. Oliver Sheldon in njegovo delo-

- leta 1923 izdal knjigo "Filozofija managementa"
- po I. svetovni vojni so se v management uvedla določena socialna vprašanja;

- načela z velikim poudarkom na povezavi podjetja s skupnostjo;
- razmejitev managementa,
- uvedba ekonomskih načel,
- znanstvene metode za doseg učinkovitosti,
- priznanje predstavnikov delavcev.

31. Zaključki neoklasične teorije

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

32. Hawthorne experiment – Elton Mayo

Leta 1924 se je začel v tovarni Hawthore Works eksperiment vpliv osvetlitve delovnega mesta na produktivnost dela. Trajal do 1927, ko pokličejo prof. E. Mayo. Eksperiment nadaljeval pri montaži relejev s pomočjo tesne skupine delavk do 1929. Odkritja so odločilno vplivala na nadaljnji potek razvoja teorije o org. in man. in rojstvo teorije o medčloveških odnosih.

produktivnost stalno rastle, izostanki z dela padli na eno tretjino običajnih, visoka stopnja medsebojnega sodelovanja
 Rojeni so medčloveški odnosi, ki definitivno postavljajo človeka v prvi plan v teorijah org. in man. Vodilni ne smejo gledati samo stroje in fizične delovne pogoje, ampak tudi človekove probleme in težnje.

Ugotovitve: nemogoče je določiti povezavo med pogoji dela in povečanjem produktivnost
 utrujenost ni bila manjša

odmori niso vplivali toliko na utrujenost kot razbijanje monotomije
 povečanje produktivnosti ni vpliv nagrajevanja delavk

Raziskovalcem se je vsilil enopomenski zaključek, da rast produktivnosti testne skupine, kot tudi splošni uspeh ni povezan s fizičnimi pogoji dela, temveč je povezan s psihološkimi in socialnimi činitelji. Skupina lahko ustvari svoje interne norme obnašanja, ki se jim morajo prilagoditi vsi člani skupine. Ugotovljeno je bilo, da ima skupina zelo velik in pomemben vpliv na obnašanje posameznika.

33. Urwik

Urwick Leta 1943 objavil knjigo "Elementi upravljanja", sistematiziral dosedanja spoznanja in jim dal skupni okvir.

Urwick je organizacijo prikazal kot interdisciplinarno vedo. OM je generalistična stroka. Njegov kvadrat pravi, da če želim obvladati OM, potrebujem ta znanja. Vsa današnja izobraževanja organizacijo vsebujejo nekaj tehnike, ekonomike, psihologije, socialnih ved, skratka ta širša generalistična znanja.

Poznan je Urwickov kvadrat, v katerem sta organizacija in management postavljena na presečišču diagonal, s čimer želimo povedati, da imajo znanosti v vogalih kvadrata vpliv na organizacijo in da se združijo v organizacijski praksi. Vogali: tehnika, ekonomika, psihologija, socialne in politične vede. Gulick in Urwick sta objavila naslednja načela organizacije in managementa:

Ljudi je potrebno prilagoditi organizacijski strukturi, avtoriteta prihaja od vrhovnega vodilnega podjetja, enotnost ukazovanja, uporaba splošnih in specialnih štabnih organov, oddelki se ustvarjajo glede na namen, proces, ljudi in prostor, prenašati pooblastila in uporabljati načela izjem, odgovornost je potrebno narediti proporcionalno avtoriteti, proučiti ustrezne obsege kontrole.

34. Behaviorizem in njegov prispevek k OM

proučuje v okviru org. znanosti človekovo obnašanje (v org. org. vedenja)

- org. vedenje je uporabna znanost na temelju prispevkov psihologije, sociologije, antropologije in političnih znanosti

Značilnosti individualnega obnašanja:

1. sposobnosti

- fizične
- psihomotorične
- spoznavne kognitivne sposobnosti (verbalne, kvantitativne, sposobnosti razmišljanja, deduktivne sposobnosti, prostorska vizualizacija, percepcijska sposobnost, spomin)

2. osebnost

- razvoj (skupek podedovanih lastnosti, okolja in situacije)
- osnovne karakteristike osebnosti, ki vplivajo na obnašanje
- mesto kontrole

- orientiranost in uspešnost
- avtoritativnost
- samospoštovanje
- samoreguliranje
- naklonjenost riziku
- emocionalno prilagajanje

3. splošne družbene karakteristike

- vrednote
- vsebina in intenzivnost
- vrednota je neka širša tendenca, s katero se preferira neko določeno stanje pred drugim
- vrste (intelektualne, ekonomske, estetske, družbene, politične in religiozne)

4. motivacija; označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekaterih individualnih potreb (napor–cilj–potreba)

Maslowa teorija o motivacijah: filozofske potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju, samaktualizaciji

Vedenjska teorija pravi, če želimo res ugotoviti kaj se dogaja v organizaciji, potem moramo proučevati posameznika v organizaciji. Tehniška delitev dela že (klasična teorija), ampak to nas ne bo pripeljalo do tega, da bi rekli z vsemi temi ukrepi lahko pričakujemo permanentni porast učinkovitosti. Hawthorne experiment, ki je najpogosteje navajan, je izpostavil ravno ta problem. Ugotavljali so, da so izboljšali delovne pogoje, ni pa se povečala produktivnost zaradi tega. Na osnovi tega pride do nove – vedenjske teorije, ki poskuša razložiti učinkovitost in razumevanje organizacije po vedenjski teoriji – povezava posameznikov in učinkovitost je v prvi vrsti odvisna od razsežnosti elementov posameznika v organizaciji. Vedenjski pristop pomeni proučevanje posameznika in razsežnosti posameznika, z namenom da razumemo kako deluje v organizaciji, zakaj reagira tako kot reagira in z namenom kako v povezavi pri doseganju postavljenih ciljev doseči večjo učinkovitost. Torej iskanje metod (in ne več dela), kako olajšati to povezovanje, da smo bolj učinkoviti – organizacija kot produkcijski dejavnik. Organizacija kot instrument – instrumentalna razsežnost.

Največji prispevek vedenjske teorije so motivacijske teorije, ki so nastale in ki pomenijo aktivno spodbujanje nekoga k željenemu obnašanju ali ravnanju v organizaciji. Motiviranje pomeni izzvati željeno vedenje in ravnanje v organizaciji. Znotraj tega imamo nekaj različnih motivacijskih teorij.

Motivacijske teorije nam razlagajo, kateri dejavniki so pomembni pri spodbujanju posameznikovega željenega obnašanja. Imamo Herzbergerjevo, McGregorjevo, Maslowo, Reddinovo. Te teorije so v svoji univerzalnosti pomankljive.

35. Kognitivne sposobnosti

Vedenje posameznika je odvisno od posameznih elementov, ki vplivajo na obnašanje posameznika. To so sposobnosti: psihofizične, psihomotorne, kognitivne sposobnosti. Če pogledamo kognitivne sposobnosti in jih poskušamo razumeti z vidika učinkovitosti. Kognitivne sposobnosti posameznika so način dojemanja. Vsi dojemamo različno. (primer: profesor razlaga in misli da smo dobro razumeli, mi pa ne vemo o čem je govoril. Ali pa direktor nekaj na kolegiju govori, po sestanku pa se sodelavci sprašujejo med sabo kaj je sploh hotel)

Primer naših kognitivnih sposobnosti na razumevanju predavanja prejšnjega dne:

Kakšno je razmerje med organizacijo kot institucijo in managementom, kakšno je razmerje med instrumentalno razsežnostjo organizacije in managementom, in kakšno je razmerje med funkcionalno razsežnostjo in managementom?

Kakšno je razmerje med managementom in organizacije kot institucije? O: Management je sestavni del tega!

Kaj pa pri instrumentalnem pomenu? O: Organizacija je njegovo osnovno orodje pri doseganju ciljev (managementu)!

Pa funkcionalni pomen? O: Management je odgovoren za ta proces (organizacijo).

Pogosto se dogaja, da vodstvo nekaj hoče, izvajalci pa čez nekaj časa prinesejo izdelke, ki sploh ne ustrezajo zahtevanemu inje tako organizacija tekla v prazno. To je problem kognitivnih sposobnosti posameznika, ker se nismo razumeli kaj sploh vodstvo od nas zahteva. Vedenjska teorija nas uči: če hočemo povečati učinkovitost, pogledajmo kako je s kognitivnimi procesi znotraj organizacije. Kaj bi bilo potrebno storiti, da do takih stvari ne bi prihajalo, ali da zmanjšamo ta prazni tek organizacije? Kako manager lahko ta problem reši? Manager bi moral postaviti vprašanja: kako boš to naredil, kako pa ti to pripravljajš? Vedenjska teorija nakazuje neko šibko točko v organizaciji, kjer je možno še povečati učinkovitost organizacije. Podobno je tudi z drugimi sposobnostmi in elementi, ki vplivajo na vedenje posameznika znotraj organizacije. Npr. Naklonjenost riziku – kot osebna značilnost posameznika. Kaj se bo zgodilo, če imamo managerja, ki ni naklonjen riziku? Odločitve ne bodo sprejete, ker bo čakal, ne bo odločen. Spet bomo neučinkoviti in na te elemente vedenjska teorija kaže.

36. McGregor (X,Y)

Teorija X;

1. povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmikniti če je le mogoče.

2. zaradi tega je potrebno ljudi siliti k delu, jih stalno nadzorovati, jim pretiti s kaznimi, da dosežejo zahtevano in pričakovano

Teorija Y:

3. Ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, kadar koli je mogoče.
4. Večina ljudi išče v prvi vrsti varnost in ima zelo majhne ambicije.
1. za človeka je delo naravna stvar kot je igra ali počitek, v določenih razmerah mu je delo izvir zadovoljstva.
2. Ljudje boso sami usmerjali in kontrolirali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje.
3. Povprečen človek išče in prevzema odgovornost.
4. Človeška inovativnost ni izključno v domeni vodilnih oseb v podjetjih.
5. v modernem svetu se ljudske intelektualne kapacitete samo delno izkoriščajo.

McGregorjeva teorija X,Y pravi, da posameznike lahko razdelimo v dve skupini: Y – posamezniki so zavzeti za delo, sprejemajo navodila, na drugi strani pa X, ki to odklanjajo -> te je treba s pozitivno, Y pa z negativno motivacijo. Tako preproste zadeve v organizaciji niso.

Spada v starejšo behavioristično teorijo. Teorija X trdi, da povprečen človek ne želi delati, ljudi je treba siliti k delu, jih nadzorovati in jim groziti s kaznimi, bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, večina ljudi v prvi vrsti išče varnost in ima majhne ambicije. Teorija Y človeku je delo kot igra ali počitek, če ljudje verjamejo v zastavljene cilje bodo sami kontrolirali in usmerjali svoje delo, povprečen človek išče in prevzema odgovornost, inovativnost ni izključna domena vodilnih v podjetjih, v modernem industrijskem svetu se ljudske intelektualne kapacitete samo delno izkoriščajo. Teorija X predpostavlja, da ljudem dominirajo potrebe nižjih nivojev (Maslow), medtem teorija Y predpostavlja, da ljudi vodijo višji nivoji potreb. McGregor je bil mnenja, da je treba ljudem dodeliti odgovorna dela in izzive, ki bodo močneje motivirali k delu.

37. Reddin (Z)

1. človek ima voljo.
2. Naklonjen je dobremu in slabemu.
3. medčloveški odnosi spodbujajo človeka
4. razum človeka motivira
5. medsebojna odvisnost je osnovni način človeškega medsebojnega delovanja stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na drugega človeka

38. Kako se v sodobnem okolju razvija motivacijska teorija?

Kar je splošno sprejeto je to, da ima vsaka organizacija neko obliko pozitivne in negativne motivacije. To pa ne rešuje problema kako pridobiti posameznika za večjo zavzetost pri delu. Vemo, da je uporaba sposobnosti v organizaciji zelo majhna. Kam gre v sodobnem okolju motivacijska teorija? Danes je tako, da če želim pridobiti posameznika za večje sodelovanje v procesu izvajanja nalog ali opravljanja storitev, moramo proces motiviranja individualizirati. Manager mora spoznati kaj so motivacijski dejavniki pri posamezniku, ki ga motivirajo za bolj učinkovito izvajanje. To je za managerje bolj zahtevno in mora poznati vedenjske razsežnosti posameznika in da zna na osnovi tega v procesu vodenja analizirati in ugotoviti kaj so motivacijski dejavniki pri posamezniku in na tej osnovi potem spodbujati tega posameznika k določenemu načinu vedenja v organizaciji.

39. Opisi kvantitativno solo (kdaj, kdo, kje) in nastaj nacela in metode te smeri

Cilj kvantitativnih metod je bil izračunavanje optimalnih rešitev za določene org. probleme. posebej uspešne metode so bile razvite na področju optimalnih zalog in optimalnih proizvodnih serij s pomočjo matematičnih modelov. Formirane so skupine različnih specialistov za reševanje različnih problemov za vojne potrebe v integriranem sistemu človek – stroj. Pristop se imenuje operacijske raziskave. (radarski sistemi, obramba konvojev). Začetna filozofija: reševanje problemov vodenja in org. problemov, interdisciplinarni pristop, timsko delo, uporaba mat. modelov, iskanje optimuma sistema, upoštevajoč vse relevantne faktorje, ki vplivajo na sistem. Dvodimenzionalni problemi so pozicionirani na ravni srednjega managementa, strukturni problemi imajo več neznank, problemi za top management, kjer metode optimiranja odpovejo, reševanje problemov v kmetijstvu je strukturni problem, rešitev je treba iskati v več smereh, ker sam izračun lahko naredimo pa ni vedno uresničljiv (4kravemolzni stroj)

- želja po razvoju znanosti o organizaciji in managementu kot eksaktne vede je pogojevala uvajanje kvantitativnih metod
- operacijske raziskave: optimizacija zalog, optimizacija proizvodnih serij
- metode:
 - poudarjanje znanstvenih metod
 - razvijanje matematičnih modelov
 - kvantificiranje in uporaba matematičnih metod
 - večji poudarke ekonomsko tehničnih vidikov in manj psihosocialniških
 - uporaba računalnika
 - poudarek sistemskemu pristopu
 - orientacija k normativnem pristopu k problemom
- načela:
 - obstajajo cilji, h katerim je usmerjena organizacija
 - ciljem se približujemo na racionalen način
 - naloga podjetja je, da se transformira ekonomskim input v output
 - okolje, v katerem podjetje deluje, je dano
- teorija se še posebej koncentrira na spremembe v ceni in količini inputa ter outputa

Želja po razvoju znanosti o organizaciji in managementu kot eksaktne vede je pogojevalo uvajanje kvantitativnih metod. Razvoj informatike in uporaba matematičnih modelov za podporo odločanja, optimiranje zalog

Nasprotni pol vedenjske teorije pa so kvantitativne teorije OM. Izhajale so iz predpostavke, da je možno organizacijski in managerski problem izračunati. Dobiti rešitev s pomočjo kvantitativnih metod. Da lahko za določen managerski problem oblikujemo matematični model in na tej osnovi izračunamo optimalne rešitve. Znotraj kvantitativne teorije imamo operacijske raziskave, znanost o managementu, normativni pristop

II.5.2. Operacijske raziskave in znanost o managementu: optimizacije zalog, optimizacije proizvodnih serij

- znanost o managementu "Management Science" - usmerjenost v matematičen pristop reševanja problema s posebnim poudarkom na:

- poudarjanju znanstvenih metod,
- razvijanju matematičnih modelov,
- večji poudarek ekonomsko-tehničnim vidikom in manj psihosociološkim,
- uporaba računalnikov,
- poudarek sistemskemu pristopu,
- teorija povpraševanja, input-output,
- teorija ravnotežja...
- Normativni pristop k organizacijskim problemom izvira iz mikroekonomike podjetja in si prizadeva določiti, kaj je potrebno storiti za maksimiranje dobička, če je poznana skupina enostavnih predpostavk;

Kritika MS:

- ne rešuje strukturnih problemov,
- človeški faktor ni upoštevan,
- uporaba rezultatov od uporabnikov,
- MS konča nalogo ob poročilu,
- managerji so v časovni stiski,
- managerji ne razumejo rešitev.

Operacijske raziskave so zelo uporabne metode iskanja optimuma pri nekem problemu, npr. Iskanje optimalnih transportnih poti, optimalnih proizvodnih serij, energetskih problemov (procesna industrija).

Znanost o managementu s pomočjo oblikovanja matematičnih modelov reši nek določen organizacijski ali managerski problem.

Normativni pristop je predvsem metoda iskanja največjega možnega dobička znotraj kombinacijske različnih produkcijskih dejavnikov.

Vsi ti pristopi nam dajejo možnost, da poskušamo nek organizacijski ali managerski problem kvantificirati. Metode uporabljamo pri reševanju parcialnih OM problemov. Problem teh metod je, da se pri vzpenjanju po hierarhiji navzgor, management srečuje več s strukturnimi problemi, ki imajo več dimenzij in več neznank. (primer padec cen bencinov). Kvantitativne metode uporabljamo na parcialnih problemih, težje pa na ravni splošnega managementa. Lahko se optimizira proizvodna ali storitvena serija, transport, pri strukturnih problemih – ali vpeljati nov izdelek in novo storitev – to pa je bolj komplicirano kot zgolj narediti izračun in izpeljavo tega izračuna. Te metode se zato vključuje na raven srednjega managementa, na ravni top managementa pa je uporaba teh metod manj relevantna.

40. Sistemsko – kibernetična teorija

Sistemska in kibernetična teorija prestavlja temelj, sodobne org. in man. Sistemsko pojmovanje in kibernetični vidik pri upravljanju poslovnih procesov sta metodološki izhodišči za vsa sodobna proučevanje managementa. Brez dvoma predstavlja sistemska in kibernetična teorija temelj sodobne organizacije in managementa;

SISTEM je organizirana celota, ki je sestavljena iz dveh ali več med seboj odvisnih delov, komponent oz. podsistemov in je ločena od okolja z mejami, ki jih je lahko določiti; Deli sistema so pod vplivom celote in se spreminjajo, če zapustijo celoto;

SPLOŠNA TEORIJA SISTEMOV: ideja o sistemskem pristopu obstaja že iz davnine, vendar se je sistematičen pristop k temu pričel po II.svetovni vojni; eden od prvih teoretikov je bil ameriški biolog Ludvig von Bertalanffy, 1951 utemeljil "Občo teorijo sistemov".

Splošna teorija sistemov poskuša podati neko teorijo, ki naj bi omogočala povezovanje različnih znanstvenih področij;

klasifikacija sistemov, ki jo je podal K. Boulding (1951): splošen, urni mehanizem, termostat, celica, rastlina, žival, človek, družbene organizacije, absolutno in končno;

Zadnja je sistemsko – kibernetična teorija razumevanja OM, ki izhaja iz osnovne predpostavke, da sta organizacijski in managerski model sistem kot vsak drug pojav. Sistemska teorija je nastala kot posledica specializacijske tendence na področju znanosti. Težava specializacij je, da se problemov lotujejo specialisti parcialno in ne kot celote. Sistemska teorija pa je hotela vse znanosti združiti, kar ji seveda ni uspelo. Sistemska teorija tega osnovnega cilja nikdar ni dosegla, tisto kar pa je dosegla, pa je to, da je razvila enoten metodološki pristop. Neglede na pojav pristopa k npr. ekonomskemu, medicinskemu, naravoslovnemu, na enak način in sicer tako, da rečem: vsak pojav je sistem. Drevo, narodno gospodarstvo, stroj – vse je sistem. Na tak način je sistemska teorija pričela obravnavati tudi organizacijo in management – kot sistem, ki jih razumemo kot celote z mejami ločene

od okolja, sestavljeni iz posameznih podsistemov, ki so med sabo povezani skozi transformacijski proces, in kibernetika kot veda o delovanju sistemov, pomeni regulacijo outputa glede na postavljene parametre. Če ti ne ustrezajo, reguliramo transformacijski proces, da ustreza parametrom, ki jih želim doseči. (primer grafoskopa)

Organizacija je po klasifikaciji umetni sistem, plod človekovega delovanja, lahko je abstraktni (narišem model organizacije) ali fizični sistem, je dinamičen (org. V praksi) ali statičen (modeliranje), determinističen (rezultat delovanja sistema je predvidljiv) ali probablistični. Trudimo se da bi bila organizacija predvidljiva – deterministična

41. Kaj je kibernetika?

Veda, ki proučuje in primerja komunikacijske in nadzorne mehanizme v sistemih. Je veda o delovanju sistemov.

42. Opisi organizacijo kot odprt sistem

- organizacija je odprt sistem
- brez resursov iz okolja je nemogoče doseganje ciljev;
- karakteristike organizacije kot odprtega sistema:
 - O holizem in sinergija, organizacijski holizem oz. opazovanje org. kot celote nosi v sebi sinergijo (kombiniranje) kot dodaten pomemben element celote. Večji učinek kot preprost seštevek posameznih del
 - O zavest o okolju; okolje ima velik pomen na org. teorijo in prakso
 - O meja sistema
 - O vhod - transformacijski proces – izhod; brez tega procesa noben odprti sistem ne obstaja
 - O struktura; sistem sam po sebi je sestavljen iz delov pri org. sistemih obstaja diferenciacija funkcij, oddelkov istočasno obstaja integracija v celoto
 - O povratna zveza; je naj pomembnejša stvar za org. sisteme. Na temelju teh inf. se podjetje prilagodi dejanskemu stanju okolja s sprejemanjem konkretnih odločitev
 - O dinamično ravnotežje; obstaja s kontinuiranim dotokom vhodov in sprejemljivostjo izhodov za okolje. Pod sistemi morajo biti v nekem ravnotežju, z cilji, ki jih org. ima
 - O ekvifinalnost; elementi doseganja ciljev po različnih poteh
 - O entropija; ko entropija v org. sistemu raste, se tudi ti sistemi gibljejo proti neredu, kaosu in razpadu
 - O vzdrževanje stanja in prilagoditvene aktivnosti
 - O cikličnost dogajanja
 - O rast in ekspanzija; na temelju morfogenetskih procesov

Primer:

Sistem ostaja v dinamičnem ravnotežju oz.v stabilnem stanju s kontinuiranim dotokom vhodov in sprejemljivostjo izhodov za okolje.Sistem se lahko vrne v stabilno stanje po principu negativne entropije,lažje je pri manjših sistemih in pri podsistemih,medtem ko se pri velikih sistemih stabilno stanje vzdržuje z rastjo in ekspanzijo velikega podjetja:z osvajanjem novih področij,tržišč,odpiranjem novih proizvodnih linij,združevanje z drugim podjetjem,kupovanjem drugih podjetij.primera Mura – dobro razvit proizvodni podsistem,slabo pa tržni in prodajni,ni ravnovesja.

43. Entropija

posamezni deli znotraj sistema imajo težnjo k decentralizaciji, k izstopu – dezintegraciji. Samo z nenehno rastjo in razvojem se zmanjšuje entropija.

44. Kibernetična zanka

1. vhod (input), materija, energija in informacije
2. transformacijski proces, je proces, s pomočjo katerega se bodo vhodne količine spremenile v izhod iz sistema – struktura, ki jo ima vsaka organizacija kot sistem, sestavljen iz posameznih podsistemov.
3. izhod (output), je kakršen koli rezultat transformacijskega procesa
4. okolje,
5. povratna zveza, za stalno stanje so potrebne stalne povratne informacije iz okolja o dejanskem stanju na izhodu, potrebno je sprejeti vse informacije – korigiranje posameznega outputa glede na postavljene parametre
6. kontrolni mehanizem, primerja vrednosti dejanskega izhoda z vrednostmi, ki so bile postavljene, kot cilj funkcioniranja sistema in bo dal iniciativo za potrebne spremembe, da bo sistem ostal v stabilnem stanju
7. meja sistema; sistem je od svojega okolja ločen z mejami, ki jih je težko določiti. Primer grozdi - class, ki pomenijo povezovanje organizacij na posameznih segmentih.

45. Ekvifinalnost

doseganje enakih učinkov po različnih poteh. Primer Peko in Alpina

46. Dinamično ravnotežje

potrebno je paziti, da se en del sistema ne razvije preveč in tako poruši dinamično ravnotežje – nastajajo ozka grla. Primer Mura in njihova prodaja

- obstaja s kontinuiranim dotokom vhodov in sprejemljivostjo izhodov iz okolja
- sistem se lahko vrne v stabilno stanje tudi če je padel iz njega in to po principu negativne entropije. Ta princip zelo dobro funkcionira pri manjših sistemih in pri podsistemih
- značilnost odprte organizacije: po kateri organizacijo udeležena najmanj dva človeka, ki imata skupen cilj, kar nakazuje da je organizacija odprti sistem. Za to so potrebni resursi

47. Situacijski pristop k organizaciji

je temeljni pristop pri oblikovanju organizacije. Situacijski pristop se je razvil v 60-tih letih in je danes temeljni pristop pri oblikovanju organizacije.

naloga znanosti pa je, da poda sistematski, 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 (dizajn, projektiranje) ima velik vpliv:

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

48. Kontingenčna teorija

Znotraj sistemske teorije se je razvilo več smeri – šol. Ena izmed njih je situacijska ali kontingenčna teorija. Izhaja iz treh osnovnih predpostavk:

- ni idealnega OM modela,
- ne moremo prenašati OM modele iz ene organizacije v drugo in pričakovati enake rezultate (tehnologijo pa npr. Lahko in pričakujem enake rezultate (linija polnjenja z zmogljivostjo 100 steklenic na minuto je povsod enaka)),
- če želim rešiti OM problem, moram analizirati situacijske – kontingenčne dejavnike: velikost org., tehnologija, strategija, okolje in faza življenjskega cikla. Če hočem obvladati organizacijo moram iskati rešitve med 5 dimenzijami. Vsi ti dejavniki vplivajo na probleme in rešitve problemov.

49. Kakšno obliko ima v praksi instrumentalna razsežnost organizacije?

Organizacija kot instrumentalni pomen – pripomoček. Kakšno obliko ima to v praksi? Ima obliko neke strukture, procesov in neke kulture

50. Nariši in natančno opiši organizacijsko strukturo

definicija organizacijske strukture:

- okvir za delitev in razporejanje nalog znotraj organizacije;
- razporejanje in povezovanje teh nalog v različne organizacijske enote na osnovi različnih kriterijev;
- delitev in razporejanje in medsebojno povezovanje poteka s pomočjo različnih oblik in mehanizmov;
- org. str.: ustroj oz. smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah ali oblika notranje delovne delitve v podjetju;
- dimenzijske komponente organizacijske strukture
 - kompleksnost razvitost org. v širino in višino; oblika org. temelji na nekih določenih kriterijih
 - formalizacija opredeljuje prepisanost in standardiziranost neke naloge ali opravljanje nekega dela. Izvajamo jo s pomočjo organizacijskih predpisov in različnih navodil.
 - centralizacija opredeljuje koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev

51. Kaj je kompleksnost organizacijske strukture?

Imamo horizontalno in vertikalno delitev strukture.

Horizontalna delitev predstavlja posamezna delna strokovna področja – posledica tehniške delitve dela – in predstavlja neka specializacijska področja (Fayol). Temu se ne moremo izogniti. Strukturo dezintegrira. Delitev po strokovnih področjih.

Vertikalna delitev je element, ki ta posamezna horizontalna področja, povezuje. Je element integracije strukture. Delitev po hierarhiji.

Ta dva elementa imenujemo kompleksnost organizacijske strukture. V svoji osnovi sta si v nasprotju. Sta v obratnem sorazmerju.

Če en nivo brišemo, potem ima višji nivo potem več direktno podrejenih. Kakovost vodenja zaradi tega pade in moram dati nižjemu nivoju več pristojnosti - empowerment.

52. Štabno linijska organizacija – opiši in nariši

Harrington Emerson in njegove ideje.

- propagiral je štabno linijsko organizacijsko kulturo
- ideje:
 - linijsko vodstvo lahko sprejema ali pa tudi zavrže rešitve in sugestije štabnih organov
 - linijsko vodstvo postavlja zahtevo, da se nek problem ali naloga reši vendar je rok za to prekratko oz. predlagana rešitev objektivno ni izvedljiva
 - štabni organ lahko nek problem rešuje zelo dolgo
 - linijsko vodstvo je stalno v časovni stiski
- avtoriteta štaba je po svoji naravi svetovalnega karakterja
- sistem je že določen iz vojaških krogov in Harrington Emerson ga je propagiral že na začetku
- obstajata dve vrsti štabnih organov: osebni štabni organ, ki je dodeljen nekemu vodilnemu zaradi določenih specifičnih znanj; specializirani štabni organi so navadno oddelki ali službe, večje ali manjše, ki so specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti

53. Kakšne tipe avtoritete poznaš?

- linijska avtoriteta; definirana pravica ukazovanja Linijska – avtoriteta položaja (pristojnosti in odgovornosti). Tu pride do zanimivosti, saj položaj v organizaciji vpliva tudi na položaj v družbi. (direktor ne čaka v vrsti pri zdravniku). Tu organizacija kot instrument presega okvire neke institucije in posega v družbo – v okolje. Spreminjanje strukture spreminja tudi razdelitev moči znotraj organizacije.
- štabna avtoriteta; definirana pravica svetovanja Štabna avtoriteta – avtoriteta svetovanja (primer srednjeveške vojske). Rišemo jih pravokotno na linijo vodenja, kar pomeni da imajo nalogo svetovanja in nimajo pravice in pristojnosti dajati naloge drugim v izvajanje. Lahko dajejo le predloge in to gre potem po liniji vodenja navzdol. Poznamo osebne in pa strokovne štabe. Osebni so tisti, ki so vezani na neko delovno mesto, strokovni pa so za celotno organizacijo.
- avtoriteta funkcij; def. pravica postavljanja zahtev Avtoriteta funkcije – avtoriteta stroke. Zajema neko določeno strokovno področje. Če so to npr. Finance, potem finance odgovarjajo in tudi tiste ki strokovno področje pokrivajo. Nihče drug ne more iti na banko in reči zdaj bomo imeli pa take in take pogoje

54. Štabni organ

ŠTABNI ORGAN v organizacijski strukturi je svetovalnega karakterja. Sistem je že dolgo znan iz vojaških krogov. Imajo nalogo, da se ne ubadajo z vsakdanjim delom, ampak le svetujejo, delajo analize,.. Problem nastane takrat ko silimo k operativi. Koordinacija: usklajevanje brez pristojnosti, odločbe, sprejemanja odločitev. Obstajata dve vrsti štabnih organov:

- osebni štabi; ki je dodeljen nekemu vodilnemu zaradi določenih specifičnih znanj. Takšna oseba je svetovalec določenega vodilnega v podjetju.
- specializirani štabi; so navadno oddelki ali službe, večje ali manjše, ki so specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti, ki jih v večini primerov uporablja vsa organizacija. (pravna služba, rač. oddelek, kadrovska sl.)

55. Funkcijska organizacijska struktura – nariši in opiši

karakterizira pravico zahtev neke funkcije glede na drugo funkcijo pri opravljanju neke določene delovne naloge ali izvedbe nekaterih določenih procedur, ki niso pod neposrednim nadzorom in vplivom. Teži k centralizaciji. Pod sistemi sorodnih opravil. Funkcije: marketing, nabava, proizvodnja, kadrovanje, finance, računovodstvo, prodaja, raziskovanje in razvoj.

osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja;

prednosti: visoka stopnja specializacije in koncentracije znanja, enotno nastopanje, razvoj posameznih funkcij;

slabosti: nepovezanost med funkcijami, izvajanje skupnih nalog;

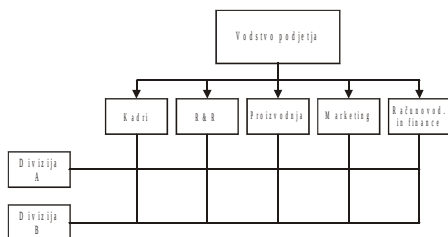
Če je na drugem hierarhičnem nivoju uporabljen kriterij po strokovni ravni – delitev po strokah (poslovne funkcije) – je to funkcijska organizacijska struktura. Prednost take strukture je koncentracija strokovnega znanja na enem mestu. Slabost pa je v povezovanju teh področij. Okoli 40% v gospodarstvu.

56. Nariši in opiši divizijsko-produktno organizacijsko strukturo

je sestavljena iz cele vrste avtonomnih enot, ki vsaka zase poslujejo samostojno ali skoraj popolnoma samostojno. Vsako tako enoto imenujemo divizija. Teži k decentralizaciji. Sestavljena velika podjetja – konglomerati. osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi objektno zaokrožitve (koncern)

prednosti: decentralizacija (različne stopnje)

slabosti: enotnost pri doseganju skupnih ciljev;



Tu se pojavi vprašanje katera so tista področja, za katere bi bilo dobro,

da bi bila vseeno skupna?

Če je drugi nivo razdeljen po izdelkih ali storitvah, dobimo divizijsko ali produktno organizacijsko strukturo. Pri tem je tretji nivo spet razdeljen po posameznih poslovnih funkcijah – temu se ne da izogniti. Prednost: večja stopnja decentralizacije. Slabost: delitev posamezne poslovne funkcije po posameznih izdelkih. Npr. Nabavo razdelim na 4 izdelke in mora vsak izdelek nabavljati material zase. Okoli 30% v gospodarstvu.

57. Opisi in nariši matrično organizacijsko strukturo

za izvedbo posebnih nalog brez določanja potrebnega osebja za projekt; osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijske in objekte zaokrožitve;

prednosti: združevanje funkcijske in divizijske organizacijske strukture;

slabosti: sistem usmerjanja;

Če združim oba gornja kriterija, dobimo matrično organizacijsko strukturo. Prednost: uporaba obeh kriterijev. Slabost: posameznik ima dva nadrejena. Okoli 15% v gospodarstvu.

Struktura ustvarja neke horizontalne in vertikalne bariere. Vse te pregrade pa ovirajo učinkovitost organizacije pri doseganju ciljev. Zato se poleg primarnih struktur uvajajo tudi sekundarne strukture. Njen osnovni namen je izboljšanje učinkovitosti delovanja primarne organizacijske strukture

58. Nariši in opiši projektno organizacijsko strukturo

naloga je dokončanje projekta v sprejetem-pogodbenem roku, v definirani kvaliteti in v okviru planiranih stroškov. Projekt je zbir posameznih aktivnosti s točno določenim časom trajanja, fin. sredstvi in s svojo org. Je vplivna org. st.: imamo projektnega koordinatorja; ima točno določen cilj, rok, sredstva, ljudi. Učinkovitost tega organizatorja je relativno nizka. Je čista projektivna st.: projektne manager; ima oblast in svoje izvajalce. Ko je konec, se ta org. ukine. Zagotavlja visoko stopnjo učinkovitosti. **Opisi naloge produktivnega managerja in funkcijo projektne vodje.**

osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na temelju projektne pristopa

prednosti: koncentracija na nalogo

slabost: sistem usmerjanja

Najpogostejša oblika sekundarne strukture je projektne struktura. Projekt je kompleksna naloga, ki je ne moremo učinkovito realizirati s pomočjo obstoječe strukture. Ima točno določen cilj, čas trajanja, potrebna sredstva in lastno organizacijo (vodja projekta, člani projektne tima). Obstaja dokler projekt traja. Istočasno člani delajo tudi svoje redne naloge, 20% svojega delovnega časa pa npr. Na projektu. Osnovni problem, ki se tu pojavi je: kako ti dve strukturi med seboj povezati. Največkrat je oblika te povezave matrična. Lahko pa bi imeli tudi samo projektne organizacijo. Prednost tega bi bila pravočasnost dokončanja projektov, problem tega pa bi bil število ljudi ki so za to potrebni (vse drugo med tem stoji).

59. Opisi naloge produktivnega managerja in funkcijo projektne vodje

Projektne managerji – izziv, veliko se naučiš, hitro viden rezultat in uspeh, hitra uveljavitev. (primer olimpijske igre, pri nas pa DARS – ki je neučinkovit projekt

60. Adhokracija

za določene posebne primere. Adhokracijo razumemo kot skupino ekip (teamov) in kot novi pristop k vodenju podjetja s pomočjo fleksibilnih, kreativnih ekip (teamov) ob vzpostavljeni linijski in funkcionalni organizaciji. Zahteve po bolj prilagodljivi organizaciji porajajo vedno nove spremembe na področju organizacijskih struktur; v to skupino sodijo tudi:

○ Task force, enote za specialne naloge

○ neodvisne poslovne enote, podjetje znotraj podjetja IBU independent Business Unit by IBM

○ specialne poslovne enote, niso dodeljene vse funkcije, stopnja neodvisnosti SBU Special Business Unit by IBM

○ odbori vodilnih, vodenje s pomočjo poslovodnega odbora –DuPont, Westinghouse, General Electric

prednosti: dinamično in kompleksno okolje, organska org. z visoko decentralizacijo, visoko razvita horizontalna specializacija strokovnjakov, mlada podjetja, razvoj kompliciranih teh.sistemov...

slabosti: možni konflikti, nejasnosti pri odgovornosti, zahteve pri istih resursih v istem času, konflikti med strokovnjaki različnih strok

Lahko ji rečemo tudi adhokratska organizacija, ustvarjena za določene posebne primere in naloge, ker so to zahteve po fleksibilni organizaciji (turbulentno okolje, nepričakovani dogodki). Razvoj določenih izdelkov bi trajalo predolgo, če se ga prepusti izključno poslovni org. kjer funkcija za funkcijo in oddelek za oddelek opravlja svoje delo. Izdelek bi bil lansiran na trg prepozno, predrag in ne dovolj kvaliteten. Oblike ad hoc org.: task force – enote za specialne naloge, lahko primerjamo s projektno org. 1. Task force je lahko rešitev nekega nenadejanega problema ali razvoj novega izdelka. primer: razvoj nove zobne paste, kjer sodelujejo specialisti za marketing, finance, proizvodnjo, razisk. & razvoj, ki določijo vse potrebne parametre izdelka. Ko se izdelek uspešno lansira na tržišče se tim razpusti 2. neodvisna poslovna enota npr. IBM razvoj novih tipov elektrodiagramov, podjetje znotraj podjetja 3. specialne poslovne enote prav tako v IBM, za razliko od predhodne se loči po stopnji neodvisnosti, mora se oslanjati na funkcije podjetja 4. odbor vodilnih so moderni triumvirati 5. projektna in matrična organizacija. Adhokracijo razumemo kot nov pristop k vodenju podjetja s pomočjo kreativnih – fleksibilnih timov ob vzpostavljeni linijski in funkcijski org. kar zahteva ustrezne strokovne kadre.

61. Likert

povezujočih žebličkov, kjer človek v organizaciji deluje kot član skupine.... *linking pin*

Teorija managementa, štiri možni sistemi vodenja:

- sistem 1: stil avtokratskega vodenja, ni zaupanja
- sistem 2: manj avtokratski, nekaj več zaupanja
- sistem 3: veliko zaupanje v podrejene, vendar ni popolno
- sistem 4: demokratičen stil vodenja, popolno zaupanje

62. Kaj so poslovne funkcije?

Poslovne funkcije so delno zaokrožena strokovna področja poslovnega procesa. Za vsako poslovno funkcijo stoji neka stroka. Zakaj gledati vsebino poslovnih funkcij na proizvodni profitni organizaciji? Ker obstaja prenos znanja s področja OM iz profitnih v neprofitne organizacije.

Zaradi katere delitve dela smo dobili delitev na poslovne funkcije

- zaradi osnove funkcije, infrastrukturne funkcije in upravljalne funkcije
- poslovne funkcije smo dobili zaradi posebnih premetov poslovanja povezanih v medseboj odvisnih delovnih vlog ki tvorijo poslovni proces

63. Opiši poslovno funkcijo

- osnovne funkcije : ki so namenjene zadovoljiti potrebe okolja
- infrastrukturne funkcije : ki so namenjene delovanju sistema
- upravljalne funkcije: namenjene krmiljenju sistema

Opredelitev poslovne funkcije: poslovna funkcija je sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti - nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu.

Pri oblikovanju splošnega modela poslovnih funkcij izhajamo iz sistemske teorije, ki razlikuje:

1. osnovne funkcije (ki so namenjene zadovoljiti potreb okolja)
2. infrastrukturne funkcije (ki so namenjene delovanju sistema)
3. "upravljalne" funkcije (krmiljenju sistema)

Poslovne funkcije predstavljajo delni poslovni proces, ki jih smiselno prenašamo po svoji vsebini – stroki v neprofitne organizacije, kjer nam pomagajo povečevati učinkovitost neprofitnih organizacij in organiziranost le-teh. Vedno so usmerjene v iskanje kaj lahko prispevajo k večji učinkovitosti organizacije kot celote in so podvržene spremembam, ki jih zahteva okolje glede na naloge managementa. So element horizontalne strukture.

64. Razloži in utemelji raziskovalno in razvojno funkcijo

1. raziskovanje je splošen naziv za dejavnost, ki z uporabo strokovnih oz. znanstvenih metod ugotavlja in preverja zakonitosti na posameznih področjih znanosti, tehnike in aplikativnih področjih;
2. proučevanje dosežene stopnje izdelka
3. idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov
4. preliminarno raziskovanje in pripravlanje idejnih osnutkov izdelkov
5. predprojektiranje in laboratorijsko raziskovanje
6. konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov
7. izdelava in preizkus prototipov
8. končno oblikovanje izdelkov
9. sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov
10. tipizacija in standardizacija
11. proučevanje obstoječe tehnologije in tehnoloških postopkov
12. razvoj in uvajanje novih tehnologij in tehnoloških postopkov
13. tipizacija in standardizacija tehnoloških postopkov, tehnične opreme, orodja, materialov itd.

Če gremo po tem, kako nek poslovni proces poteka, potem se vse začne pri raziskovanju in razvoju. To sta dve različni poslovni funkciji. Ene poslovne funkcije ne smemo enačiti z eno organizacijsko enoto. Raziskovalna in razvojna sta procesno povezani funkciji, podobno sta tudi finančna in računovodska, ker si sledita.

Raziskovalna je predvsem raziskovanje vsebin, temeljnih zakonitosti nekega področja, razvojna je pa prenos teh spoznanj v nek izdelek ali storitev ali tehnologijo ali tehnološki proces.

65. Investicijska funkcija

investicijska funkcija obsega naloge in posle v zvezi s pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije, posle s sklepanjem pogodb z vsemi pripravljalnimi opravili, strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev, izgradnjo in nadzorovanjem gradbenih montažnih del ter morebitno izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji;

Naslednja je investicijska poslovna funkcija – investicijski management pomeni razvoj strokovnega področja, metod, tehnik in načinov dela, ki uvajajo neke nove, bolj učinkovite oblike izvajanja investicijskih del v organizaciji

66. Funkcija priprava proizvodnje (tehnološka, operativna)

Naslednja je funkcija priprave proizvodnje – tehniška priprava proizvodnje: proučuje tehnološke postopke, študij dela in časa (o tem je govoril Taylor), postavljanje norm,... če tega ni, v nadaljevanju ne moremo recimo izvesti kalkulacij o potrebah organizacije, ali pa ne moremo narediti računalniškega sistema... operativna priprava proizvodnje: pomeni, da na osnovi definiranih faz?? Izdelamo terminski plan – torej na drobno planiranje, izvedbeno planiranje – zelo natančno, odvisno od izvedbenega načina (ure, miunte, sekunde)

naloge tehnološke priprave proizvodnje

1. proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke
2. sestavljanje predpisov in dokumentacije za tehnološke postopke
3. študij dela in čas
4. normiranje surovin in materialov
5. normiranje orodij in naprav
6. pripravljane dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehnične opreme

naloge operativne priprave proizvodnje

1. spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti
2. operativno načrtovanje proizvodnje
3. terminiranje proizvodnje
4. operativno načrtovanje surovin in materialov
5. operativno načrtovanje proizvodnih delavcev
6. pripravljane in razpisovanje delovne dokumentacije

evidentiranje in spremljanje dosežene proizvodnje

67. Nabavna funkcija

1. preučevanje nabavnih tržišč
2. oblikovanje politike nabave
3. sodelovanje s kooperanti
4. prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov
5. načrtovanje in analiziranje stroškov nabave
6. uvažanje
7. opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem idr.

Temu sledi nabavna poslovna funkcija – v največji možni meri zmanjšati stroške vezav kapitala, ki jih drugače imamo (zaloge). Išče najbolj ugodne variante glede cene, kakovosti, predvsem pa časovne vezave sredstev -> to se povezuje z operativno pripravo v funkciji priprave proizvodnje (čas). Nabava se vedno bolj pomika proti operativni pripravi.

68. Proizvodna funkcija

Sledi proizvodnja poslovna funkcija – v proizvodnji pa je nek interesanten premik: združevanje principov obrtnega in masovno-serijskega pristopa (primer Revoz kjer je 80% proizvodnje za znanega kupca, ki si je izbral barvo.... ali pa Alpina, ko ti naredijo čevlji po nogi, ali pa Bolonjski proces načina študija – izbiraš si sam predmete izredno malo je obveznih)

1. sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje
2. usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih
3. prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje
4. usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa
5. usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev
6. izročanje izdelkov v skladišče gotovih izdelkov
7. ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji
8. organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta
9. tekoče spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa

10. organiziranje notranjega transporta
11. organiziranje medfaznega skladiščenja
12. predlaganje izboljšav in popravil delovnih sredstev
13. razporejanje delavcev na delovna mesta
14. operativno spremljanje produktivnosti in gospodarnosti po delovnih mestih idr.

69. Funkcija tehničnega nadzora

1. vhodno nadzorovanje predmetov dela
 2. medfazno nadzorovanje polizdelkov
 3. nadzorovanje gotovih izdelkov
nadzorovanje strojev in opreme
-

Mi pravimo temu obvladovanje, kontrola kakovosti.

Spreminja se v dve smeri:

- ena se seli v štabno enoto, kjer svetuje. Kakovost ni vezana samo na izvajanje storitvenega ali proizvodnega procesa, temveč kakovost nastaja v vseh fazah osnovnega procesa – enako pomembno je kako imam jaz nabavo in prodajo organizirano, kot tudi kakšen je stroj ki ga naredim ali opravi neko storitev. Vsak del poslovnega procesa prispeva k neki kakovosti mojega izdelka ali storitve. Zato rabi vodstvo svetovanje kako vpeljati koncepte, principe, filozofijo kakovosti v vse faze poslovnega procesa.
- vhodna kontrola pa se seli k dobaviteljem, ker nimamo več zalog in časa (primer robotskega lakiranja stolov, kjer je bil problem kakovost – viskoznost laka in so se šobe mašile).

Še vedno pa obstaja tudi medfazna kontrola v poslovnem procesu.

70. Kadrovska funkcija

Bistvo te funkcije je, da pretvori razvojne usmeritve organizacije v kadrovske potrebe in na osnovni oblikovanja modelov lastnega razvoja kadrov, zagotovi ustrezne kadrovske resurse za realizacijo razvojnih usmeritev. Npr. Razvoj različnih modelov v podjetjih za zagotavljanje lastnega kadra. Največkrat so to managerji v organizacijah, ki se izobrazijo v lastnih izobraževalnih akademijah. (primer Lek, ki ni bil uspešen pri zagotovitvi kadra ob razširitvi na Poljsko). To se zagotavlja v modelu z analizo posameznikovih sposobnosti, interesov, želja. Socialna vprašanja in podobno v tej funkciji gre ven.

1. sistematizacije delovnih mest
2. strukture zaposlenih
3. načrtovanja kadrov
4. načrtovanja delovnih karier
5. pridobivanja kadrov
6. spremljanja razvoja kadrov in izobraževanje
7. usmerjanja in izbiranja kadrov
8. reševanja socialnih vprašanj
9. družbenega standarda, informiranja itd.

71. Finančna funkcija

1. pridobivanje finančnih sredstev
2. plasiranje finančnih sredstev
3. preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu
4. usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja
5. optimiranje struktur finančnih sredstev
6. optimiranje likvidnosti
7. urejanje delitvenega razmerja dohodka
8. urejanje finančnih razmerij idr

Naslednja je finančna, ki se močno veže z računovodsko poslovno funkcijo. Sta procesno povezani: ko nekaj končam v financah, dam to knjigovodstvu, da poknjižijo. Finančna išče najbolj ugodne vire financiranja, optimalizacijo razmerij med lastnimi in tujimi viri ki jih imam na razpolago (50-50), zapiranje finančnih sredstev, urejanje likvidnosti, delitvenih razmerij. Je izredno občutljivo področje, ker je vsaka negativna podoba organizacije v javnosti povezana s povečanjem stroškov financiranja

72. Računovodska funkcija

Pri računovodski poslovni funkciji pa spet ugotavljamo neke spremembe in sicer se računovodska analiza in nadzor problematizira. Danes imamo zelo veliko organizacij, ki imajo t.i. controlling in področje notranjega revizorstva. Pri računovodstvu gre in je šlo vedno za to, da dobimo neke informacije za preteklost, kar je velikokrat lahko problem za management, saj ta potrebuje informacije pravočasno. Zato se notranje revizorstvo in nadzor vključujeta v področja znotraj organizacije, ki se še ne kažejo v finančnih kazalcih in rezultatih.

1. računovodsko načrtovanje
2. knjigovodstvo
3. računovodska analiza
4. računovodski nadzor

Računovodsko načrtovanje obsega:

1. določanje normativov stroškov
2. načrtovanje stroškov
3. sestavljanje kalkulacij
4. načrtovanje vrednostnih rezultatov ipd.

73. Splošna funkcija

1. stiki z javnostjo
2. ravnanje s sredstvi za zveze in žigi
3. ravnanje in arhiviranje trajno veljavne dokumentacije
4. določene vrste pravnih poslov
5. zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih
6. opravljanje poslov po posebnih nalogih
7. opravljanje pomožnih del idr.

Sledi splošna funkcija – področje, ki ga velikokrat najdemo zraven kadrovske funkcije, ker ni nekega strokovnega zaledja. Imamo določene naloge, ki jim ne moremo pripisati neke stroke in to gre potem v splošne zadeve

74. Prodajna funkcija

Prodajna poslovna funkcija – je v svoji osnovi razdeljena po svojem vsebinskem delu na marketing in operativno prodajo. Marketing proučuje tržne poti, način prodaje, analize cene, določanja poti distribucije... Operativna prodaja pa išče kupce, partnerje, sklepa prodajne pogodbe, oblikovanje ponudb, ... Primer: Mura ne bo prodajala v Modiani (ki ne prodaja Armanija ipd): politiko cen je potrebno imeti usklajeno s politiko prodaje

1. funkcije marketinga
 2. raziskava tržišča
 3. politika izdelka
 - a. politika cen
 - b. politika prodaje in distribucije
 - c. ekonomska propaganda
 4. operativna prodaja
 5. načrtovanje prodaje
 6. načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje
 7. prevzemanje in skladiščenje izdelkov
 8. prodajanje in razpečevanje izdelkov
 9. reševanje reklamacij kupcev
 10. obveščanje o prodaji in izvozu
- administrativno tehnično poslovanje

75. Organizacijska funkcija

1. sistemska analiza poslovnega sistema in njegovih podsistemov;
2. projektiranje organizacijske modela;
3. projektiranje dokumentacije;
4. urejanje poslovanja z organizacijskimi predpisi;

Organizacijska in informacijska sta strokovni področji, ki sta močno medsebojno povezani. Velikokrat jih najdemo v eni organizacijski enoti (!!pa sta ločeni poslovni funkciji PF ni enako OE). Eno je organizacija in vse kar je povezano z instrumentalno razsežnostjo organizacije, drugo pa je informacijska PF, ki pomeni izgradnjo nekega informacijskega sistema organizacije.

76. Informacijska funkcija

1. oblikovanje in uresničevanje strategije izgradnje informacijskih podsistemov in integriranega informacijskega sistema;
2. snovanje in priprava aplikacij;
3. programiranje;
4. opravljanje posameznih informacijskih storitev;
5. uvajanje aplikacij in izobraževanje uporabnikov;

77. Poslovna funkcija vzdrževanja

1. programiranje in načrtovanje vzdrževanja delovnih sredstev;
2. operativna priprava investicijskega vzdrževanja strojev in opreme;
3. tekoče vzdrževanje strojev in opreme;
4. optimiranje, naročanje, skladiščenje in izdajanje rezervnih delov;

78. Kako izberemo organizacijsko strukturo (kateri faktorji vplivajo na to)?

V kontingenčni – situacijski teoriji smo rekli: če želim rešiti OM problem, moram analizirati situacijske – kontingenčne dejavnike: velikost org., tehnologija, strategija, okolje in faza življenjskega cikla. Če hočem obvladati organizacijo moram iskati rešitve med 5 dimenzijami. Vsi ti dejavniki vplivajo na probleme in rešitve problemov.

Zaradi tega ne moremo voditi organizacije samo na podlagi kvantitativnih metod. Organizacija je kompleksna zadeva, ki jo zakomplicira teh 5 dejavnikov.

Če se vprašamo: kako naj izberem organizacijsko strukturo, ki bi ustrezala mojemu podjetju, moram pogledati teh 5 dejavnikov. Ti dejavniki oblikujejo mojo izbiro organizacijske strukture. Pri tem se je potrebno vprašati: iz česa pa je sestavljena organizacijska struktura? Iz kompleksnosti, centralizacije in pa formalizacije. Če se vprašam: kako vpliva okolje na kompleksnost, centralizacijo in formalizacijo, torej na elemente organizacijske strukture? Tukaj je odgovor, da obstajajo raziskave, ki so bile narejene in ugotovljajo kakšna je povezava med okoljem in posameznim elementom organizacijske strukture. Spet se moramo vprašati: kakšno okolje lahko opredelimo? Poenostavljeno: hitro spreminjajoče se okolje (turbulentno) in na drugi strani manj turbulentno okolje. Primer A4 bankpost list papirja, se ni spremenil v gramaturi (teži), niti v formatu, tehnologija izdelave je ostala enaka, spremenili so le to, da so za beljenje uporabili okolju manj škodljive kemikalije – to je neturbulentno okolje. Če bo okolje bolj stabilno, bo posledično kompleksnost organizacije večja, bolj razvejana, saj horizontalno in vertikalno strukturo lahko bolj izgradimo. V turbulentnem okolju je to težko, saj se vedno nekaj spreminja. Tudi formalizacija bo v nespreminjajočem se okolju večja. Podobno velja tudi pri velikosti organizacij: večja ko je, večja bo kompleksnost (logika da ima manjša manj kompleksno strukturo, manj nivojev). Pri velikosti pa ni nujno, da bo večja ali manjša centralizacija ali decentralizacija.

Življenjski cikel organizacije pomeni fazo v kateri organizacija je. Vsaka stvar ima nek svoj začetek, doseže nek vrh in tudi nekoč odmre. Ko organizacija začne rasti je kompleksnot in formalizacija majhna, centralizacija pa velika. Ko pa organizacija preide v naslednjo razvojno stopno, pa je potrebno decentralizirati organizacijo, povečati formalizacijo in kompleksnost. Potrebno je vključiti strokovnjake. To se v Sloveniji velikokrat dogaja, da je organizacija doživela velik razvoj, potem pa čez noč izginila. Primer Jerovšek computers, ki niso znali narediti prehoda iz ene faze v drugo. Potrebno je paziti, da pri prehodu ne pade podjetje v fazo degeneracije.

Vsakega od teh 5 (okolje, tehnologija,...) dejavnikov lahko v svoji osnovi strukturiramo in na tej osnovi dobimo usmeritve za oblikovanje organizacijske strukture. Dajo nam neke indikatorje na katerih se lahko odločimo kakšno organizacijsko strukturo rabimo.

Faktorji, ki vplivajo na organizacijsko strukturo

- 2.2.1. Strategija (cilji organizacije)
- 2.2.2. Vpliv okolja (različne ravni okolja: splošno, specifično, interno) študije Burns&Stalker
 - O Mehanična
 - O Organska
- 2.2.3. vpliv tehnologije:
 - O tehnologija in kompleksnost; kolj je tehnologija rutinska manjša je kompleksnost
 - O tehnologija in formalizacija; Rutinska teh. Zahteva visoko stopnjo formalizacije, standardizacije, manuali
 - O tehnologija in centralizacija; ni velike povezanosti , še posebej pri nerutinskih delih
- 2.2.4. vpliv velikosti podjetja (število zaposlenih je za org.design pomemben podatek)
- 2.2.5. drugi vplivi (življenjski cikel, management)
 - i.** podjetniška faza
 - ii.** faza skupnosti
 - iii.** faza formalizacije in kontrole
 - iv.** faza dognane izdelave strukture
 - v.** faza upadanja

79. Kaj je organizacijski proces in kako funkcionira?

Organizacijski proces je vrsta organiziranih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Takšen proces ima končni cilj in kontinuirano funkcijo, ter se ponavljajo toliko časa, dokler organizacija živi. V sebi vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in načine planiranja.

80. Modularnost organizacijskega procesa

Organizacijski model je nazorna predstavitev razmejitev pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev pri skupnem delu na način, ki omogoča uspešno opravljanje z delitvijo dela dobljenih nalog

- razlikujemo: makro, mezo, mikro

glavne faze:

- sprožanje postopka projektiranja
- analitično ocenjevanje obstoječe org.
- projektiranje org. modela
- aplikacije projektne modela

- skupni organizacijski proces nekega poslovnega sistema sestavlja večje število osnovnih organizacijskih procesov, ki se medsebojno dopolnjujejo in tvorijo skupno funkcioniranje organizacije

Nekateri organizacijski procesi se nadgrajujejo eden na drugega in so dejansko moduli širšega sistema. Skupni organizacijski proces nekega poslovnega sistema je sestavljen iz večjega števila osnovnih org. proc., ki se medsebojno dopolnjujejo in tvorijo skupno funkcioniranje organizacije. Tako je na vseh treh org. ravneh: strateški, taktični in operativni, kar predstavlja tri glavne module skupnega org. procesa, na vsaki ravni pa potekajo osnovni modularni org. procesi. Osnovni modularni procesi so vnaprej definirani in so lahko predpisani. Ti procesi potekajo skozi vrsto nalog in v krožnem toku. Proces se začne z nekim informacijskim inputom, nadaljuje v okviru izvrševanja nalog, da bi se output predal na z organizacijo predvideno mesto s povratno informacijo na začetek org. procesa, da je proces uspešno končan. S tem se en komunikacijsko informativni krog zapre. Vse skupaj poteka po načelih SIKOP-a. Slika: stožec, z vrha dol: strateški, taktični, operativni SIKOP, baza podatkov, obdelava podatkov.

81. Kako oblikovati organizacijski proces?

- način planiranja z vsemi njegovimi podrobnostmi
- točke, na katerih se sprejema neka odločitev, kdo odloča in na podlagi kakšnih informacij
- kdo s kom komunicira in katere informacije prenaša
- s pomočjo katerih dokumentov se to izvaja
- način izdelave, razmnoževanja in kroženja vseh dokumentov,
- pogostost, s katero se to izvaja,
- vsa potrebna pomožna sredstva za podsistem planiranja, ter podsistema informacij in komunikacij

82. Vsebina organizacijskega predpisa

Z OP zagotavljamo enotnost v delovanju vsake org. enote, označuje tiste interne predpise s katerimi nadrobneje prikazujemo opravljanje določenih nalog, so konkretna navodila za delo in omogočajo lažji nadzor izvajanja: kdo dela, kaj dela, kako dela, kdaj dela, komu dela.

- so konkretno navodilo za delo, ki zagotavljajo enotnost v poslovanju ter omogočajo lažje opravljanje in nadzor izvajanja
- določajo kdo, kaj, kako, kdaj dela, komu dela
- z njimi zagotavljamo enotnost v delovanju vsake organizacijske enote
- Označujemo tiste interne predpise s katerimi nadrobneje prikazujemo opravljanje določenih nalog

83. Organizacijski model

- Organizacijski model je nazorna predstavitev razmejitev pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev pri skupnem delu na način, ki omogoča uspešno opravljanje, z delitvijo dela dobljenih nalog.
- Glavne faze oblikovanja modela so:
- sprožanje postopka projektiranja organizacijskega modela,
- analitično ocenjevanje obstoječe organizacije,
- projektiranje organizacijskega modela,
- aplikacija projektiranega modela.
- je nazorna predstavitev razmejitev pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev pri skupnem delu na način, ki omogoča uspešno opravljanje z delitvijo dela dobljenih nalog

- razlikujemo:
 - makro
 - mezo
 - mikro
- glavne faze:
 - sprožanje postopka projektiranja OM
 - analitično ocenjevanje obstoječe organizacije
 - projektiranje organizacijske metode
 - aplikacija projektnega modela

Organizacijski model je neko idealno stanje v strukturi, procesu in kulturi, ki ga želimo doseči. Če pogledamo strukturno razsežnost: makro, mezo, mikro – ali imamo strukturo formalizirano? Da. Kako je pa s procesi? Na mikro ravni je več procesov. Kultura pa je na makro ravni za celo podjetje, na mikro ravni – za neko posebno skupino pa ni posebej predpisano. Torej, če gledamo formalizacijo – s katerim instrumentom prenesemo to v prakso? Organizacijski predpisi so osnovni instrumentarij, s katerimi se prenese idealno zamišljen model organiziranosti v prakso. Imajo pa tudi izobraževalni namen in istočasno tudi nalogo nadzora, ker manager pogleda ali procesi potekajo tako kot bi morali in zakaj so odstopanja.

84. Organizacijska kultura

- je nek zbir vrednot, prepričanj, simbolov, ki vladajo v neki organizaciji in vplivajo na izvajanje nalog zaposlenih.

Organizacijska kultura je lahko zapisana v opis delovnega mesta (formalizacija), učinkovito pa tega ne moremo kontrolirati. Izvajanje organizacijske kulture moramo vgraditi v način dela, v vrednote in prepričanje zaposlenih, da je to prav. Organizacijska kultura nam pomaga zaradi pomanjkanja formalizacijskih instrumentov, določene stvari ki se ne dajo predpisati in kontrolirati, nam jih pomaga vpeljati. Samo z zgledom, izobraževanjem in nenehnim povdarjanjem pomena, ki ga imajo določene vrednote za organizacijo, vpeljemo zahteve v organizacijsko kulturo.

Poenostavljeno lahko organizacijsko kulturo opredelimo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj, simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja. Pomen org.kulture za podjetje: 1. identifikacija, 2. orientacija, 3. motivacija in 4. legitimnost.

Oblikovanje organizacijske kulture se začne, ko vodja svoje vrednote prenese na skupino.

- analiziranje in oblikovanje organizacijske kulture zahteva sistematičen pristop ki je stavljen:
- analiza obstoječe organizacijske kulture
- faza ocenjevanja v kateri ugotavljamo razhajanje med obstoječo organizacijsko kulturo in strategijo podjetja
- faza oblikovanja preko katere sprejemamo in vzdržujemo obstoječo organizacijsko kulturo
- pojem organizacijske kulture se uveljavi v strokovni literaturi s področja podanih ved na osnovi empiričnih medkulturnih raziskovanj in ima svoj izvor v antropologiji
- organizacijska kultura je pomembna za uspešno izračunavanje strategije

85. Kaj je odločanje?

Odločitev je izbira med dvema ali več alternativami; Racionalnost; Kvalifikacija:

Odločanje je v svoji osnovi izbira med vsaj dvema alternativama in tehtanje posledic, ki jih ima izbor ene izmed alternativ na udeležence v procesu odločanja.

Problem pri odločanju je, da se ne odločamo racionalno in to, da ne poznamo dovolj okolja, nimamo dovolj informacij...

Kljub temu, da izračunamo – kvantificiramo proces odločanja, je potrebno na koncu odločitev sprejeti.

Proces odločitve lahko naredimo racionalen, odločitve pa ne, ker so dejavniki ki so vplivali na to da sama odločitev ni bila racionalna, so pa številni.

Najzahtevnejše odločitve so tiste, ki imajo dolgoročen vpliv na naše poslovanje. Vedno obstaja neko neznanje.

86. Klasifikacija odločitev

- glede na OBDOBJE za katero se odločitev sprejema, (strateške, taktične, operativne)
- glede na POSTOPEK odločanja, (kvantitativne-eksplicitni številčni kazalci, kvalitativne-neizmerljivi kazalci)
- glede na RAZMERE v katerih se odloča, (varni pogoji, rizični, negotovi pogoji)
- glede na raven RUTINE v procesu priprave odločitve,
- glede na raven KVALITETE sprejete odločitve, (individualne odločitve, skupinsko odločanje)
- glede na NAČIN odločanja

87. Omejena racionalnost odločanja

ovire za popolnoma racionalno odločanje so :

- okolje,

- težko definiranje vseh alternativ,
- viri informacij niso znani,
- cilji in problemi niso kvantitativne narave,
- osebne preference,
- pomanjkanje časa,
- sistem vrednot,
- pripravljenost na sprejem tveganja,
- percipiranje enakih dejstev, (odvisno od osebnosti posameznika, stališč, verovanj in osebnega sistema vrednot)
- človeški spomin in razmišljanje.

88. Racionalno – analitičen pristop k odločanju

vsebuje v svoji zasnovi idejo kvantitativnosti

89. Kreativni pristop k odločanju

je ustvarjalen, ustvarjanje česa novega, kar ni produkt sistematičnega raziskovanja ali uporabe določenih metod.

90. Odločanje in intuicija (Simon in Mintzberger)

Intuicija je čisto, ne naučeno znanje, doseženo brez racionalnega sklepanja. Intuicija ne prihaja iz ničesar in zaradi ničesar. Je posledica angažiranja določitvene osebe, managerja, pri neki določeni zadolžitvi, pri razreševanju nekega določenega problema.

Teorija o intuiciji Simona in Mintzberga

Simon trdi, da imajo managerji v svojem spominu veliko št. primerov, v katerih so se znašli – akumulirano znanje pridobljeno s formalno izobrazbo in izkušnjo.

Mintzberg sklepa, da se managerji odločajo zvečina z desno hemisfero možgan, ki je po vsem sodeč bolj intuitivna. Uspešnost takšnih odločitev ni odvisna od racionalnosti.

Intuitivni preboj, ki se pojavi v določenih okoliščinah (Goldberg);

Katastrofalni duet: iluzija imunosti na slabo srečo in iluzija obvladovanja vseh dogodkov v življenju (nekateri res tako mislijo)

91. Kaj je planiranje

Planiranje; ekzaktno načrtovanje prihodnosti – cilji Planiranje je razmišljanje o bodočem razvoju organizacije. Poznamo letno planiranje, operativno planiranje (na drobno – mesečno, tedensko, dnevno) in dolgoročno planiranje. Najpomembnejše je dolgoročno – strateško planiranje. Da pridemo do dolgoročnega planiranja, ugotovimo da je šlo planiranje skozi več različnih faz: letno planiranje – izdelava vrednostnih rezultatov za eno leto poslovanja

92. Razvojne stopnje planiranja

- 1. finančno;** predračunsko, ki temelji na prikazu celotnega poslovanja s pomočjo finančnih izkazov, v ospredju nadzor nad posameznimi funkcijami, ki so bile pomembne za zdrav razvoj podjetja
- 2. dolgoročno;** predstavlja zbir večletnih različnih planov , ki so med seboj povezani (cilji, programi in predračuni). Osnova za postavljanje večletnega predvidevanja so bili pretekli trendi.
- 3. strateško;** prestavlja odmik od interne analize in ekstrapolacije k analizi okolja, ter identifikacijo možnosti in nevarnosti v okolju Strateško planiranje pomeni, da najprej analiziramo dogajanje v okolju, in s tem identificiramo glavne trende v okolju. Na tej osnovi analiziramo lastne potenciale (kadre, znanje, resurse) in potem naredimo projekcijo poslovanja za naprej. Od 3 – 6 let naprej.

93. Razlika med strateškim managementom in strateškim planiranjem

Razlika med strateškim managementom in strateškim planiranjem je v tem, da ko analiziramo trende v okolju in to primerjamo z lastnimi potenciali, na tej osnovi naredimo plan za naprej – strateški plan (to je strateško planiranje). Strateški management pa daje povdarek na izvedbeni fazi in ne na pripravi strategije. Veliko težje je strateški plan implementirati in izvesti

94. Proces strateškega managementa

je sestavljen iz večjega števila med seboj povezanih delnih procesov, faz in aktivnosti. Po vsebini predstavlja oblikovanje vseobsegajoče razvojne usmeritve podjetja ter uporabo funkcij managementa za uresničitev le-te. Proces je kontinuiran, mora biti sestavni del vsakodnevnih aktivnosti, sestavljen iz posameznih faz ki predstavljajo ciklično ponavljajoče naloge, ki potekajo vzporedno in se prepletajo. Sprememba rezultata ene faze vpliva na drugo fazo, medsebojna povezanost zahteva nenehno povratno preverjanje poteka celotnega procesa, je dinamičen in se spreminja.

I. FAZA	faza postavljanja temeljnih izhodišč ali <i>faza analize okolja in podjetja</i>
II. FAZA	oblikovanje strategije in ciljev podjetja (<i>vizija, poslanstvo, strateški cilj</i>)
III. FAZA	implementacija <i>strategije podjetja (oblikovanje kulture podjetja, org.strukture in sistemov vodenja)</i>
IV. FAZA	kontrola <i>uresničevanja</i> in evaluacija postavljene <i>strategije</i> .

Proces strateškega managementa – kako izdelati strategijo, kaj je tisto kar je pomembno za izdelavo strategije? Najprej naredimo analizo okolja in analizo lastnega potenciala (kot že rečeno). Če hočemo narediti analizo okolja ga moramo najprej razdeliti na: širše – makro okolje in na ožje – mikro okolje. Najprej analiziramo makro okolje in njegove dejavnike kot so: ekonomski, politični, tehnološki... Ko pa analiziramo mikro okolje, pa govorimo o analizi dobaviteljev, konkurence, kupcev.... Za vse te analize obstajajo neke metode in tehnike, obstajajo pa tudi že poznane povezave med makro dejavniki in okoljem. Primer: porast porok vpliva na prodajo pohištva, ali pa na gradnjo stanovanj

95. Nariši model procesa strateškega managementa

96. Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge

ki jo določajo elementi: (13g)

1. vstopanje novih ponudnikov
2. pogajalske moči kupcev
3. nevarnost nadomestnih proizvodov in storitev
4. pogajalske moči dobaviteljev
5. konkurenčni boj med obstoječimi konkurenti v panogi

97. Porterjev model

- Porter je vodilni strokovnjak na področju industrijskih analiz je razvil analizo privlačnosti panoge, s katero lahko podjetje oceni svoje delovno okolje
- Privlačnost panoge določajo po Porterju naslednje elemente:
 - vstopanje novih ponudnikov
 - pogajalske moči kupcev
 - nevarnost nadomestnih proizvodov in storitev
 - pogajalske moči dobaviteljev
 - konkurenčni boj med obstoječimi konkurenti v panogi

98. Delfi metoda

V določenih primerih jo uporabljamo za predvidevanje bodočih trendov. Skupini strokovnjakov postavimo vprašanje o bodočem razvoju nekega posamičnega pojava. Kvantificirane odgovore statistično obdelamo. Rezultat z novim vprašanjem ponovno pošljemo strokovnjakom, ki svoje mnenje korigirajo ali pa tudi ne. Postopek ponavljamo toliko časa, dokler ne dobimo minimalnega konsenza.

99. Kje se uporablja scenarij?

Najpogostejša metoda, ki se uporablja pri analiziranju in predvidevanju okolja, predvsem makro je izdelava scenarija. Identificiramo tiste ključne dejavnike, ki bodo opredeljevali trende na tem področju. Naslednji korak je izdelava alternativnih scenarijev, v večini primerov naredimo t.i. optimistično in pesimistično varianto. Iz izdelanih scenarijev lahko izberemo potek dogodkov, prelomne točke in vzročno-posledične povezave.

100. Porterjeva analiza verige vrednosti

- analitičen pripomoček, ki ga je razvil Porter izhaja iz predpostavke, da v podjetju obstajajo osnovne in pomožne aktivnosti
- kriterij za delitev aktivnosti v podjetju je njihov prispevek k vrednosti proizvoda kupcev
- v porterjevi metodi je v ospredju ocenjevanje in analiziranje stroškov izvajanja posameznih aktivnosti v podjetju ter iskanje konkurenčnih prednosti
- med osnovne aktivnosti uvršča: notranjo logistiko, proizvodnjo, zunanjo logistiko, trženje in servis
- med pomožno pa uvršča infrastrukturo podjetja, kadrovsko področje, razvoj in tehnologijo in nabavo

101. Matrika povezav med makro in mikro okoljem

Dejavniki mikrookolja: Ključni trendi pri dobaviteljih, konkurenci, kupcih na trgu delovne sile
Dejavniki makrookolja: Ekonomski, Tehnološki, Pravni, Politični, Socialni

102. Analiza podjetja

je usmerjeno v zbiranje, ovrednotenje in interpretiranje podatkov o trendih v makro in mikro okolju

- širši pomen; je povezanost s potrebami strateškega planiranja in man.
- ožji pomen; predstavlja zbiranje in obdelavo podatkov z namenom izvajanja kontrole

Analize po funkcijskih področjih: Finance, Proizvodnja, Prodaja, Kadri, Nabava (kaj so prednosti, slabosti, kak je prispevek?)

Metode analiziranja podjetja:

- metoda analize podjetja po poslovnih funkcijah in izdelava profila podjetja
- Porterjeva analiza »verige vrednosti«

103. Katere faze sestavljajo oblikovanje strategije podjetja

Osrednji fazi v procesu strateškega managementa sta:

1. določanje temeljne usmeritve podjetja in
2. oblikovanje strategije podjetja

Faza določanja temeljne usmeritve podjetja obsega: oblikovanje dolgoročne vizije podjetja, določanje glavnih področji poslovanja in način dela podjetja, vrednote in norme v podjetju, odnosa podjetja do okolja ter kvantificirana strnitev dolgoročnih razvojnih opredelitev v strateške cilje poslovanja podjetja. Z določitvijo temeljev usmeritve podjetja je cilj našega poslovanja vsestransko opredeljen in nadzorno prikazan. Naslednji korak je izdelava in prikaz poti za doseg opredeljenega cilja. Oblikovanje poti za doseg strateških ciljev podjetja je bistvo oblikovanja strategije podjetja. Osnovna naloga strategije podjetja je nadzorna predstavitev poti in srestev za doseg postavljenih ciljev, ter prikaz našega sedanjega izhodičnega položaja in s tem povdarjanje in izoblikovanje razpoznavne podobe podjetja. V obdobju nestabilnosti je naloga pokazati smer in pot nadaljnega razvoja podjetja. Strategija je pripomoček za opredelitev povezav med razvojem podjetja in okoljem, v katerem posluje. S pomočjo strategije skušamo zajeti kompleksno problematiko medsebojnih povezav med prihodnim razvojem podjetja in spremembami v okolju

104. Določanje temeljne usmeritve podjetja (vizija, poslanstvo, strateški cilji)

- vizija podjetja; orientacijska točka v prihodnosti, ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene.Predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljene smeri razvoja
- poslanstvo podjetja; opredelitev razvoja podjetja, ki obsega tako izjave o področjih delovanja podjetja, kot prevladujoče norme in vrednote v podjetju.
- opredelitev strateških ciljev poslovanja podjetja; sprejemljivi, fleksibilni, merljivi, motivacijski; Strateški cilji – tu je potrebno stvari definirati prednostno in časovno. Tu ne govorimo koliko dobička bomo ustvarili, ampak kdaj ga bomo ustvarili. Predstavlja obliko kvantificiranih rezultatov organizacije, ki so potem merljivi. Predstavljajo konkretizacijo rezultatov delovanja organizacije in so časovno merljivi. Naslednja faza po viziji, poslanstvu in strateških ciljeh, pa je oblikovanje strategij (glavne, poslovne, funkcijskih).

105. Kako poteka oblikovanje vizije podjetja

Proces oblikovanja vizije je sestavljen iz aktivnosti: 1.analiza bodočega okolja podjetja,2.analiza resoursov podjetja,3.analiza izraženih managerskih vrednot,4.revizija dosedanje vizije in poslanstva podjetja,5.povezovanje s strateškimi usmeritvami in cilji,6.oblikovanje vizije,7.preverjanje vizije.

Vsaka vizija podjetja,ki želi izpolniti svojo vlogo mora biti jasno,enostavno in realistično opredeljena,predstavljati mora izziv za zaposlene,ter se osredotočiti na določen cilj in čas.Vizija je usmerjena v prihodnost,vendar mora biti časovni horizont zaposlenim še dovolj blizu.

106. Glavna strategija podjetja

oblikovanje strategije ne ravni celotnega podjetja obsega aktivnosti, ki povezujejo vizijo podjetja, poslanstvo podjetja in stateške cilje v smiselno celoto. Obsega smer za doseg določene temeljne dolgoročne razvojne usmeritve podjetja.

- strategija normativa
- strategija stabilne rasti; strategija z malo tveganja
- strategija rasti; usmerjena v rast in razvoj podjetja
- strategija koncentracij; usmerjanje na en sam izdelek ali storitev, na določenemu trgu
- strategija diverzifikacije; obsega uvajanje novih proizvodov ali storitev, ki širijo naš dosedanji proizvodni program
- strategija integracije; vključuje nove proizvode in storitve v naš dosedanji program, ki so povezani z našimi obstoječimi proizvodnimi programi
- strategija skupnih vlaganj; zajema vlaganja sorodnih podjetji z namenom doseganja singergijskih učinkov in s tem določenih konkurenčnih prednosti.
- strategija omejevanja poslovne dejavnosti; obsega več vrst podstrategij:
 - strategija preobrata; povečuje notranje učinkovitosti podjetja v kombinaciji z zunanjo uspešnostjo
 - strategija dizinvestiranja; odprodaja dela svojega premoženja
 - strategija likvidacije; odločimo za likvidacijo podjetja

O strategija kombinacija različnih strategij

Glavna strategija – strategija za celo organizacijo. Iz sistemske teorije smo o entropiji, rasti in razvoju rekli, da če organizacija ne raste, potem nazaduje. Pri glavni strategiji obstajata le dve strategiji: rasti ali pa omejevanja rasti – nazadovanja (s tem da bo v bodoče lažje rasla). Lako se raste s strategijo koncentracije, ali pa s strategijo diverzifikacije.

107. Naštej glavne normativne strategije

- strategija stroškovne učinkovitosti (temelji na prizadevanju dosežati najnižje proizvodnje stroške med proizvajalci v panogi
- strategija diferenciacije (ki temelji na predpostavki da se podjetje odloči za izgradnjo in uvedbo določenih- za kupca pomembnih dimenzij in s tem odstopa od svojih konkurentov v panogi
- strategija osredotočenja (podjetje na določenem tržnem segmentu dosega konkurenčno prednost)

108. Strategija integracije

- vključuje nove proizvode in storitve v naš dosedanji program, ki so povezani z našimi obstoječimi proizvodnimi programi

109. Poslovna strategija podjetja

(v ospredju doseganje konkurenčne prednosti) težišče na uresničevanju smernic glavne strategije v okviru proizvodnega programa ali poslovne enote. Doseganje konkurenčne prednosti proizvoda ali storitev s pomočjo raznih prototipov za izboljšanje obstoječega tržnega položaja.

- strategija stroškovne učinkovitosti; prizadevanje za dosego najnižjih stroškov med proizvajalci v panogi
- strategija diferencije; za izgradnjo in uvedbo določenih, za kupca pomembnih dimenzij
- strategija osredotočenja; v določenem tržnem segment doseže konkurenčno prednost s pomočjo stroškovne učinkovitosti ali diferenciacije

110. Funkcijska strategija podjetja

Namen funkcijskih strategij je podpreti izvedbo glavne in poslovne strategije s pomočjo dela in razvoja funkcijskega področja v podjetju. Poslovno funkcijo lahko definiramo kot sintezo s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti- nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu.

Poleg celovitosti, se funkcijske strategije od ostalih razlikujejo po:

- časovnem horizontu
- svoji specifičnosti
- udeležencih, ki strategijo oblikujejo
- načinu izvajanja

Avtorja Ceto in Peter navajata kot najpomembnejše naslednje funkcije strategije:

- finančno
- razvoj kadrov
- marketing
- proizvodnjo

110. Metode oblikovanj Strategij podjetja – SWOT analiza

V osnovi ločimo:

- metode za oblikovanje glavne strategiji
- metode, ki se uporabljajo