

1. **Strategija managementa:**

- strateški management (se je razvil kot odgovor na vse zahtevnejše poslovno okolje podjetij. Predstavlja sistem učinkovitega in hitrega odzivanja, ki pa ne upošteva samo kratkoročnih koristi in ciljev podjetja, temveč tudi dolgoročne.
- oblikoval se je iz potrebe po učinkovitem sistemu udejanjanja strategije podjetja;
- pri strateškem planiranju je v ospredju oblikovanje strategije podjetja pri strateškem managementu pa udejanjanje strategije;

2. **Faze sodobnega managementa:**

- Planiranje (dejavniki okolja otežujejo predvidevanje prihodnosti, zato se je razvilo strateško planiranje katerega namen je povezovanje podjetja z okoljem)
- Organiziranje (fleksibilne strukture (preglednost, enostavnost), izrazita organizacijska kultura, kot splet vrednost, norm)
- Vodenje (nenehno skrajševanje življenjskega cikla izdelkov zahteva od podjetji, da permanentno inovirajo svoje izdelke)
- kontroliranje

3. **Neoklasična teorija organizacije in managementa:**

- 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 obvladati tudi socialno in psihološko komponento
Oliver Sheldon, Hawthore eksperiment – Elton Mayo, Lyndal URWICK in GULICK

4. **Razlika med organizacijo in managementom:**

- organizacija obstaja že od nekdaj; je združevanje ali povezovanje posameznikov in sredstev za doseg skupnih ciljev ki so lahko razvoj, ugled, dobiček, sodobno družbo lahko opredelimo kot "org. družbo"
- Management je glavni resurs razvitih držav in najpotrebnejši resurs nerazvitih "Management je proces planiranja, organiziranja , vodenja in kontrole ljudi ter vseh resursov z namenom doseganja zastavljenega cilja.

5. **Weber-teorija**

- 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 razmejitev privatnega in organizacijskega življenja (predpisan organizacija prilagodi delo v uradu in da se ne meša privatno organizacijsko življenje)

6. **Življenski cikel proizvoda**

- uvajanje
- rast
- zrelost
- odmiranje

7. **Osnovne funkcije kadrovskega poslovanja**

- obsega splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog povezanih s kadri
- sistematizacije delovnih mest
- strukture zaposlenih
- načrtovanje kadrov
- načrtovanje delovnih karier

- pridobivanje kadrov
 - spremljanje razvoja kadrov in izobraževanja
 - usmerjanja in izbiranje kadrov
 - reševanja socialnih vprašanj
 - družbenega standarda
 - informiranje
8. **Kakšna so konceptualna znanja managementa**
- 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
9. **Trendi v sodobnem managementu (čisto zadnje poglavje v knjigi)**
- spremembe v okolju:
 - obdobja razvoja poslovnega okolja:
 - obdobje proizvodne naravnosti;
 - obdobje stroškovne usmeritve;
 - obdobje marketinške naravnosti;
 - obdobje strateškega razmišljanja;
 - obdobje inovativnega mišljenja
 -
 - obdobje globalnega delovanja
10. **Naštej osnovne tipe strategij**
- glavna strategija podjetja (nakazuje smer doseganja dolgoročnih strateških ciljev podjetja)
 - poslovna strategija (je težišče na uresničevanje smernic glavne strategije v okviru proizvodnega programa)
 - funkcijska strategija (podpira izvedbo glavne in poslovne strategije s pomočjo dela in razvoja funkcijskega področja v podjetju)
11. **Glavna lastnost neoklasične teorije**
- uvedba temelja za sistematično in racionalno razmišljanje in vodenje podjetja
12. **Analiza časovnih vrst in kje se uporablja?**
- ta analiza nam na osnovi preteklih gibanj pokaže bodoče trende. Za vsako predvidevanje prihodnosti, potrebujemo podatke o preteklih gibanjih
 - analiza časovnih vrst pri predvidevanju prihodnosti ne upošteva novih dejavnikov, ki se lahko pojavijo in odločilno vplivajo na potek dogodkov. Zato nam lahko služi kot pripomoček
13. **Modularnost organizacijskega procesa? (187)**
- skupni organizacijski proces nekega poslovnega sistema sestavlja večje število osnovnih organizacijskih procesov, ki se medsebojno dopolnjujejo in tvorijo skupno funkcioniranje organizacije
14. **Računovodska funkcija?**
- računovodsko načrtovanje
 - knjigovodstvo
 - računovodska analiza
 - računovodski nadzor
 - določanje normativov stroškov
 - načrtovanje stroškov
 - sestavljanje kalkulacij
 - načrtovanje vrednostnih rezultatov
15. **Znanja managementa?**
- konceptualno znanje (obsega sposobnost generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanja le-teh.)

- 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)
16. **BCG portfolio matrika?**
- na osnovi medsebojne kombinacije obeh dimenzij – relativni tržni delež in rast trga – dobimo matriko s štirimi polji. V matriko vrišemo položaj izdelka, ki nam v matriki pokaže obstoječe stanje in nudi možnost za izpeljavo strategij
 - slika str 266.
17. **Klasifikacija odločitve?**
- glede na obdobje za katero se odločitev sprejema (strateške, taktične, operativne)
 - glede na postopek odločanja (kvantitativne – izpeljan na osnovi eksplicitnih števnih kazalcev, kvalitativne – izpeljan na podlagi neizmerljivih kazalcev)
 - glede na razmere, v katerih se odloča (varni pogoji, rizični pogoji, negotovi pogoji)
 - glede na raven rutine v procesu priprave odločitve (programirane in neprogramirane odločitve)
 - glede na raven kvalitete sprejete odločitve
 - glede na način odločanja (individualne odločitve, skupinsko odločanje)
18. **Dinamično ravnotežje - značilnost odprte organizacije?**
- 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 udejanjita najmanj dva človeka, ki imata skupen cilj, kar nakazuje da je organizacija odprti sistem. Za to so potrebni resursi
19. **Opredelitev pojem vodenja**
- vodenje pomeni usmerjanje skupino posameznikov k postavljenim ciljem
 - vodenje je povezano z usmerjanjem manjše skupine v organizaciji in predstavlja povezavo metodi in inštrumentov za dosega postavljenega cilja
20. **Bistvo McGregor (teorija X in Y)**
- *teorija X trdi:*
 - povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmikati, če je le mogoče
 - zaradi tega je potrebno ljudi siliti k delu, potrebno jih je stalno nadzorovati in jim pretiti s kaznimi , da dosežejo tisto kar se od njih zahteva in pričakuje
 - ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, kadar koli je le to mogoče
 - večina ljudi išče v prvi vrsti varnost in ima zelo majhne ambicije
 - *teorija Y trdi:*
 - za človeka je delo tako naravna stvar kot igra ali počitek. V določenih razmerah je delo izvir zadovoljstva
 - ljudje bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje in soglašajo z njimi
 - povprečen človek išče in prevzema odgovornost
 - človeške inovativne sposobnosti so široko razprostrte po vsej populaciji. Inovativnost ni izključno v domeni vodilnih oseb v podjetju
 - v modernem industrijskem svetu se ljudske intelektualne kapacitete samo delno izkoriščajo
21. **Matrična struktura**
- delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijske in objektne zaokrožitve

- prednosti: učinkovito izkoriščanje resursov, organizacija je zelo elastična, tokovi informacij so odprti, vodenje v matrični organizaciji je zelo dober praktičen način izobraževanja
 - pomanjkljivosti: zelo veliko števil komunikacij, sestankov in dogovorov, prevelik poudarek skupinskemu odločanju, obstoj stalne možnosti konfliktov, podrejenimi ni vedno točno določeno, kdo je njihov pravi vodja
 - lahko je začasna (pomeni, da pripadnost timu preneha z izvršitvijo projekta) ali stalna (gre za serijsko proizvodno)
22. **Poslovna funkcija**
- opredelitev: 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 : osnovne funkcije (potrebne za zadovoljiti potrebe), infrastrukturne funkcije (namenjene delovanju sistema), upravljalne funkcije (krmiljenju sistema)
23. **Prodajna funkcija.**
- *funkcija marketinga*:
 - raziskava tržišča
 - politika izdelka
 - politika cen
 - politika prodaje in distribucije
 - ekonomska propaganda
 - *operativna prodaja*:
 - načrtovanje prodaje
 - načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje
 - prevzemanje in skladiščenje izdelkov
 - prodajanje in razpečevanje izdelkov
 - reševanje reklamacij kupcev
 - obveščanje o prodaji in izvozu
 - administrativno tehnično poslovanje
24. **Razlika med finančno in računovodsko funkcija - glej zapiske**
- pri finančni funkciji iščemo najbolj ugodne pogoje financiranja, pri računovodski pa prikazujemo vrednost za nazaj, prikažemo bilanco stanja
25. **Naštej kontrole strateškega managementa, (skripta str 281)**
- *strateški nadzor* (je lahko ožji (kjer predstavlja primerjavo med uresničeno in sprejeto strategijo) in širši (predstavlja evaluacijo procesa strateškega managementa kot celote in s tem pravilnost izbora in uspešnost implementacije strategije)
 - *kontrolno uresničevanja* (predstavlja nadzor nad posameznimi delnimi fazami in procesi v posameznih fazah izvedbe strategije podjetja
 - *kontrolno predvidevanja*
 - *posamezno specifično preventivno kontrolno*
26. **Značilnosti sodobnega poslovnega okolja**
- hitrejši znanstveno – tehnološki razvoj
 - drastično skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov
 - dinamične politične spremembe
 - pojav in uveljavitev novih industrijskih držav
 - komunikacijsko povezovanje in globalizacija svetovnega trga
 - spreminjanje vrednost posameznika
27. **Opreделите org. učinkovitost**
- to so ocene ki kažejo razmerje nekega outputa glede na stroške za doseganje le tega.
 - To je niz finančnih kazalcev, ki jih dobro poznamo kot: ekonomičnost, rentabilnost, likvidnost
 - Veliko število teh kazalcev ima finančni pomen
28. **Opišite Fayolovo org.šolo**

- 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 posloводства lahko identificira in analizira
29. **Narišite in opišite Likertovo strukturo**
- slika str 140
 - človeku v organizaciji ni potrebno funkcionirati kot posameznik, temveč kot član skupine, kjer je vodilni povezovalni žebliček
 - razvil je teorijo managementa v kateri je vlogo managementa opisal kot 4 možne sisteme:
 - 1 sistem: avtokratsko vodenje, komunikacije so od zgoraj navzdol, brez motivacije
 - 2 sistem: manj avtokratsko vodenje, nekaj več zaupanja v ljudi, redke komunikacije od spodaj navzgor
 - 3 sistem: večje zaupanje v ljudi, ljudje so malo motivirani, malo komunikacij od spodaj navzgor
 - 4 sistem: 100% zaupanje v ljudi, demokratičen sistem, podrejeni imajo pravico odločati, komunikacije so proste
30. **Kaj je vizija in poslanstvo podjetja**
- vizija: je orientacijska točka v prihodnosti ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene, predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseganje postavljenih smeri razvoja. Vsaka vizija podjetja, ki želi izpolniti svojo nalogo mora biti jasno enostavni in realistično opredeljena
 - poslanstvo: predstavlja konkretizacijo podjetja, predstavlja opis naše neposredne prihodnosti z jasno navedbo: področji delovanja, odjemalcev, načinom proizvodnje, osnove vrednot in vzorcev obnašanja v podjetju
 - postavljanje temeljnih okvirov nadaljnjega razvoja podjetja in temelj za postavljanje ciljev podjetja
31. **Opišite vsebino finančne poslovne funkcije**
- pridobivanje finančnih sredstev
 - planiranje finančnih sredstev
 - preoblikovanje sredstev v reprodukcijski proces
 - usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja
 - optimiranje struktur finančnih sredstev
 - optimiranje likvidnosti
 - urejanje delitvenega razmerja dohodka
32. **Pojem organizacijske kulture.**
- 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
33. **Proces razvoja organizacije (krivulja, rast, razvoj).**
- 1. podjetniška faza (nedoločeni cilji, visoka kreativnost) – formuliranje
 - 2. faza skupnosti (neformalna komunikacijska in struktura, visoka privrženost) – rast
 - 3. faza formalizacije in kontrole (formalizacija pravil, stabilna struktura) – zrelost
 - 4. faza izdelave strukture (kompleksnejša struktura) – zrelost
 - 5. faza upadanja (visoka fluktuacija nameščencev) - upadanje
34. **Opiši organizacijski izvor in izvor, kot ga razumemo danes. Napiši definicijo organizacije (sodobna).**

- Organizacija obstaja že od nekdanj. 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.
35. **Nariši in napiši Taylorjev diagram diferenciranega plačevanja delavcev. Nariši sam diagram s sledečimi podatki:**
1. **višja stopnja 5 centov/kos**
 2. **nižja stopnja 4 centov/kos**
 3. **dnevna norma 10 kosov/uro**
- je bil pristaša plačevanja po izdelanih kosih, vendar z nekaterimi svojimi dopolnitvami, ki jih je imenoval diferencirani sistem plačevanja
 - za enako delo sta obstajala dva načina plačevanja po kosu in to nizka stopnja in visoka stopnja
 - najprej je bilo potrebno določiti standardni čas po njegovih metodah in na osnovi tega je se določilo število kosov na enoto časa
 - kdor je izdelal manj je bil plačan po nizki stopnji, kdor je naredil več je bil plačan po višji stopnji
36. **Opiši oz. naštej načela vodenja Lutherja Gullicka.**
- ljudi je potrebno prilagoditi organizacijski strukturi
 - avtoriteta prihaja od vrhovnega vodilnega podjetja
 - enotnost ukazovanja
 - uporabe 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
37. **Opiši kvantitativno šolo (kdaj, kdo, kje) in naštej načela in metode te smeri.**
- želja po razvoju znanosti o organizaciji in managementu kot eksaktne vede je pogojevala uvajanje kvantitativnih metod
 - operacijske raziskave: optimizacija zaloga, 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

38. **Opiši in nariši natančno organizacijsko strukturo.**
- 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
39. **Razloži in utemelji raziskovalno funkcijo.**
- 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:
 - proučevanje dosežene stopnje izdelkov
 - idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov
 - preliminarno raziskovanje in pripravljane idejnih osnutkov izdelkov
 - predprojektiranje in laboratorijsko raziskovanje
 - konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov
 - izdelava in preizkus prototipov
 - končno oblikovanje izdelkov
 - sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov
 - tipizacija in standardizacija
 - proučevanje obstoječe tehnologije in tehnoloških postopkov
 - razvoj in uvajanje novih tehnologij in tehnoloških postopkov
40. **Razloži in utemelji funkcijo osnovne proizvodnje.**
- sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje
 - usklajevanje osnove proizvodnje po dejavnostih
 - prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje
 - usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa
 - usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev
 - izročanje izdelkov v skladišče gotovih izdelkov
41. **Razloži in utemelji organizacijske predpise.**
- 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
42. **Nastanek potreb po organizaciji in organiziranju.**
- 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
43. **Opredeli organizacijsko uspešnost in njene kriterije.**
- efektivnost ki jo prevajamo kot uspešnost, je v začetku označevala stopnjo realizacije zastavljenih ciljev
 - označuje neko splošnovrednost podjetja, poslovnega sistema, kjer je lahko vsakdo uspešen ali neuspešen
 - kriteriji:
 - produktivnost
 - učinkovitost
 - profit
 - kvaliteta proizvodov ali storitev
 - nesreča pri delu
 - rast
 - izostanki z dela
 - motivacija
 - zadovoljstvo pri delu

- morala
- kontrola
- konflikt

44. **Opiši delo Harringtona Emersona 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

45. **Funkcija tehnološke priprave proizvodnje.**

- proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje
- tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke,
- sestavljanje predpisov in dokumentacije za tehnološke postopke,
- študij dela in čas,
- normiranje surovin in materialov,
- normiranje orodij in naprav,
- pripravljane dokumentacije in normativov za vzdrževanje
- tehnične opreme.

46. **Opiši poslovne funkcije (na kratko).**

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

47. **Kaj pričakujemo od dobre organizacije?**

- to je odvisno od vrste organizacije, pri gospodarskih organizacijah - podjetjih ločujemo:
 - učinkovitost
 - uspešnost
- preusmeritev takoj, ko se opazijo odkloni
- iskanje novi virov potrebnih sredstev
- iskanje novih priložnosti v okolju
- razvijanje novih proizvodov
- razvijanje novih tehnologij
- iskanje novih tržišč in izboljšanje ponudbe
- zaposlovanje sposobnejših strokovnjakov
- izboljšava kvalitete obstoječih izdelkov

48. **Linijsko-stabna organizacije (nariši in napiši). Str 126**

- avtoriteta štaba je po svoji naravi svetovalnega karakterja
- sistem je že dogo znan 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

49. **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

50. **Opiši organizacijsko funkcijo.**

- sistemska analiza poslovnega sistema in njegovih podsistemov
 - projektiranje organizacijskega modela
 - projektiranje dokumentacije
 - urejanje poslovanja z organizacijskimi predpisi
51. **Opiši strateško-poslovno enoto.**
- je težišče na uresničevanju smernic glavne strategije v okviru proizvodnega programa poslovne enote
 - na ravni poslovne strategije je v ospredju doseganje konkurenčen prednosti proizvoda ali storitve s pomočjo različnih pristopov za izboljšanje obstoječega tržnega položaja
52. **Povezanost in vpliv strategije na organizacijo.**
- ideja strategija vsakega podjetja izvira iz vojaških vrst in predstavlja znanje in veščino planiranja in vodenja velikih vojaških premikov in operacij
 - strategija je definiranje dolgoročnih ciljev podjetja in izbiranje določenih akcij in alokacij resursov za njihovo realizacijo, da bi uspešno dosegli zastavljene cilje
 - temelji na poslanstvu podjetja
 - temeljni cilji podjetja
 - specifični cilji podjetja
53. **Naštej metode projektiranja organizacijskih modelov.**
- pomembnost projekta
 - možnosti v samem podjetju
 - želja vodstva projekta
 - lokacije projekta
54. **Kaj predstavlja diskrecijo v profesionalni organizaciji po Minzbergu?**
- zelo pomembna sestavina njegovih potez je v tem, da znanstvenik na področju nurologije, biologije in psihologije trdijo:
 - leva hemisfera možgan kontrolira desne strani telesa
 - desna hemisfera možgan kontrolira gibanje leve strani telesa
 - ena stran možganov lahko miruje ko je druga dejavna
 - na podlagi tega sklepa da se managerji odločajo zvečine z desno hemisfero možgan, ki je bolj intuitivna
55. **Opišite proces izbora strateških ciljev.**
- cilje podjetja lahko opredelimo ko točno določene zelene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo določenem času
 - temeljna značilnost ciljev je merljivost in časovna opredeljenost
 - cilji morajo biti: spremenljivi, fleksibilni, merljivi, motivacijski
56. **Makroorganizacijska raven.**
- Mikroorganizacijsko raven pa predstavlja oblikovanje števila delovnih mest. Pri določanju delovnih mest po številu in usposobljenosti upoštevamo zlasti naslednje kriterije:
 - Obseg predvidenih opravil
 - Pogostost pojavljanja opravil
 - Zahtevnost opravil
57. **opiši makroorganizacijski model**
- Makroorganizacijska raven predstavlja temeljno zgradbo skupnega poslovanja; obstajajo vprašanja katere naloge bodo opravljala posamezna področja poslovanja.
58. **mezzo struktura**
- Mezoorganizacijska raven pomeni ureditev medsebojnih razmerij znotraj posameznih področij poslovanja
59. **Inovativna organizacija (opiši, nariši shemo, +/- strani, kje bi jo uporabil itd.)**
- dobre strani: visoka kreativnost, demokratičnost, avtonomija. vodilni komaj obstajajo.
 - slabe strani: odgovornost je nedefinirana, delo povezano z mnogimi spremembami.
 - uporablja se v podjetjih visoke tehnologije, letalstvu, vesoljska tehnologija, raziskave...
 - adhokratska organizacija, s poudarkom na timskem delu ki se ustvarjajo po potrebi

- strokovnjaki vstopajo in izstopajo iz timov ali delajo v dveh.. strateški vrh ima predvsem nalogo zagotavljati dotok novih projektov, štab za podporo je reprezentiran z npr. kadrovske službo, računovodstvom, srednja linija je zanemarljiva, tehnostruktura obstaja le kot nekakšen planski urad.
60. **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.
61. **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
62. **Kaj je upravljanje?**
- 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
63. **Nariši model procesa strateškega managementa!**
64. **Formalizacija v org. prednosti in slabosti!**
- 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
65. **Narisi in razloži funkcijsko štabno org**
- avtoriteta funkcije karakterizira pravico zahtev neke funkcije glede na drugo funkcijo pri opravljanju neke določene delovne naloge ali izvedbe nekih določenih procedur, ki niso pod neposrednim nadzorom in vplivom funkcije ki postavlja zahteve
 - delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja
 - prednosti: visoka stopnja specializacije in koncentracije znanj, enotno nastopanje, razvoj posameznih funkcij
 - slabosti: nepovezanost med funkcijami, izvajanje skupnih nalog
66. **Zaradi katere delitve dela smo dobili delitev na poslovne funkcije**
- zaradi osnove funkcije, infrastrukturne funkcije in upravljalne funkcije
 - poslovno funkcije smo dobili zaradi posebnih premetov poslovanja povezanih v medseboj odvisnih delovnih vlog ki tvorijo poslovni proces
67. **Kakšna je razlika med pojmom vodenje in management**
- vodenje: se ukvarja s spremembami, opredelitev usmeritev, nabor in razporejanje ljudi, motiviranje

- management: se ukvarja s kompleksnostjo, planiranjem, organiziranjem, kontroliranjem
68. **Kaj je SWOP analiza in kje se uporablja**
- analiza povezuje med seboj analizo okolja in analizo podjetja in je analiza celovitega položaja in stanja podjetja
 - okolje, informacije o priloženih in nevarnostnih
 - uporabljajo se kot metoda za oblikovanje glave strategije podjetja
69. **Strateški vrh!**
- to je najvišje vodstvo ki ga sestavlja struktura managerjev z odločujočim vplivom in odgovornostjo za poslovanje podjetja
 - vsebina dela najvišjega managementa je skrb za oblikovanje vizije, poslanstva, globalne strategije, zagotavljanje pogojev za implementacije sprejetih strateških usmeritev podjetja
70. **Opredelel pojem organizacijskega modela!**
- je nazorna predstavitev razmejitve 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
71. **Situacijski pristop k organizaciji**
- je temeljni pristop pri oblikovanju organizacije.
 - Na organizacijski dizajn ima velik vpliv:
 - osnovna tehnologija,
 - okolje,
 - velikost podjetja,
 - strategija podjetja,
 - življenjska doba podjetja
72. **Definicija organizacijskega procesa**
- je vrsta organizacijskih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način
 - tak proces ima nek končni organizacijski cilj in kontinuirano funkcionira ter se ponavlja toliko časa, dokler organizacija živi
 - v sebi vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in način planiranja
73. **Management in vodenje**
- 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
74. **Kvantitativna metoda managementa**
- uporabimo pri ocenjevanju rezultatov
75. **Nižji nivo managementa - kdo oravlja**
- sestavljajo oddelkovodje, delovodje, nadzorniki
 - njihovo delo je predvsem neposredno operativno vodenje izvajanja nalog
 - struktura nalog managementa je v prvi vrsti odvisna od hierarhične ravni
 - je v pretežni meri obremenjen z neposrednim sodelovanjem nalog managementa glede na naloge
76. **Opiši strategijo dezinvestiranja**
- je v bistvu samo eden od elementov kriznega managementa, ki lahko nastopa tudi samostojno
 - v določenih okoliščinah se podjetje odloči za odprodajo dela svojega premoženja

77. Razmejitev upravljanja in managementa

- upravljanje je funkcija lastništva in po vsebini obsega razpolaganje z lastnino
- najprej sta se ločilo funkciji lastništva in managementa. Lastnik pojmeta 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

78. Pomen Maslove motivacijska teorija

- to je ena od zgodnjih teorij motivacij
- teorija trdi da obstaja 5 človeških potreb, ki tvorijo hierarhični red, ki se pričinja z osnovnimi potrebami za preživetje
- fiziološke potrebe (potreben za preživetje)
- potrebe po varnosti (varnost zaposlitve, zavarovanje pred fizično in psihično poškodbo)
- potreba po pripadnosti (potrebe po ljubezni, druženju)
- potreba po spoštovanju (spoštovanje samega sebe)
- samopotrjevanje (da bi do konca razvili svoje sposobnosti)

79. Naštej normativne strategije

- strategija stroškovne učinkovitosti (temelji na prizadevanju dosega 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)

80. Urwickova teorija!

- poznan je njegov kvadrat, v katerem sta organizacija in management postavljena na presečišče diagonal, s čimer želimo povedati, da imajo v vogalih kvadrat vpliv na organizacijo in se združijo v organizacijski praksi
- načela:
 - ljudi je potrebno prilagoditi organizacijski strukturi
 - avtoriteta prihaja od vrhovnega do vodilnega podjetja
 - enotnost ukazovanja
 - uporaba splošnih in specialnih štabnih organov
- sistematiziral dosedanja spoznanja in jim dal skupni okvir

81. Razlika med strateškim managementom in strateškim planiranjem!

- strateški management: se je razvil kot dogovor na vse zahtevnejše poslovno okolje podjetji. Predstavlja sistem učinkovitega in hitrega odzivanja, ki pa ne upošteva samo kratkoročnih koristi in ciljev podjetja, temveč tudi dolgoročne. Izoblikoval se je iz potrebe po učinkovitem sistemu udejanjanja strategije podjetja
- strateško planiranje: predstavlja odmik od interne analize in ekstrapolacije k analizi okolja ter identifikacija možnosti in nevarnosti v okolju. Razvilo se je kot potreba managementa na spremembe v okolju

82. Nabavna poslovna funkcija!

- preučevanje nabavnih skladišč
- oblikovanje politike nabave
- sodelovanje s kooperanti
- prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskega materiala
- načrtovanje in analiziranje stroškov nabave
- uvažanje
- opravljanje administrativno – tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem

83. Kaj je vodenje

- vodenje pomeni usmerjanje skupino posameznikov k postavljenim ciljem

- vodenje je povezano z usmerjanjem manjše skupine v organizaciji in predstavlja povezavo metodi in inštrumentov za doseg postavljenega cilja
84. **Mrežna struktura org.(opiši in nariši)**
- delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijske in objektne zaokrožitve
 - prednosti: učinkovito izkoriščanje resursov, organizacija je zelo elastična, tokovi informacij so odprti, vodenje v matrični organizaciji je zelo dober praktičen način izobraževanja
 - slabosti: zelo veliko število komunikacij, prevelik poudarek skupinskega odločanja, podrejenim ni vedno točno določeno kdo jih vodi
85. **diverzijska org.struktura**
- sestavljena je iz cele vrste avtonomnih enot, ki vsaka zase posluje samostojno ali skoraj popolnoma samostojno
 - razlogi: podjetje je postalo preveliko in ga je težko upravljati
 - proizvodi ki se proizvajajo so si med seboj povsem različni
 - proizvodnje podobnih ali celo enakih proizvodov so iz kakršnih koli razlogov med seboj geografsko zelo odaljeni
 - blago ali storitev se nudijo različnim uporabnikom
 - imenuje se tudi konglomerati
86. **portnerjeva veriga 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 aktivnost v podjetju ter iskanje konkurenčnih prednosti
 - med osnovne aktivnosti uvršča: notranjo logistiko, proizvodnjo, zunanjo logistiko, trženje in servis
 - med pomožno pa uvršča infrastrukturo podjetja, kadrovske področje, razvoj in tehnologijo in nabavo
87. **razvojno-raziskovalna funkcija**
- 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
 - proučevanje dosežene stopnje izdelka
 - idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov
 - preliminirano raziskovanje in pripravlanje idejnih osnutkov izdelkov
 - izdelava in preizkus prototipov
 - končno oblikovanje izdelkov
 - sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov
 - tipizacija in standardizacija
88. **Opiši pojem vodenja**
- vodenje pomeni usmerjanje skupino posameznikov k postavljenim ciljem
 - povezano je z usmerjanjem manjše skupine v organizaciji in predstavlja povezavo metodi in inštrumentov za doseg postavljenega cilja
89. **Investicijska funkcija**
- invest. 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 nadzorovanjem gradbenih montažnih del ter morebitno izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji
90. **Funkcija priprava proizvodnje**
- naloge tehnološke priprave proizvodnje
 - -proučevanje tehno. procesov in razčlenjevanje tehno.postopkov za obstoječe ali nove izdelke

- sestavljanje predpisov in dokumentacij za tehno. postopke
 - študij dela in čas
 - normiranje surovin in naprav
 - pripravljane dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehnične opreme
 - naloge operativne proizvodnje
 - spremljanje in evidentiranje proizv. zmogljivosti
 - operativno načrtovanje proizvodnje
 - terminiranje proizvodnje
 - operativno načrtovanje surovin in materialov
 - operativno načrtovanje proizv. delavcev
 - pripravljane in razpisovanje delovne dokumentacije
 - evidentiranje in spremljanje dosežene proizvodnje
91. **splošna funkcija**
- stiki z javnostjo,
 - ravnanje s sredstvi za zveze in žigi,
 - ravnanje in arhiviranje trajno veljavne dokumentacije,
 - določene vrste pravnih poslov,
 - zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih,
 - opravljanje poslov po posebnih nalogih,
 - opravljanje pomožnih del idr.
92. **varstvena funkcija**
- zdravstveno varstvo zaposlenih,
 - tehnično varstvo,
 - zavarovanje (vratarska in varnostna služba),
 - obrambne priprave,
 - civilna zaščita,
 - samozaščita idr.
93. **poslovna funkcija vzdrževanja**
- programiranje in načrtovanje vzdrževanja delovnih sredstev,
 - operativna priprava investicijskega vzdrževanja strojev in opreme,
 - tekoče vzdrževanje strojev in opreme,
 - optimiranje, naročanje, skladiščenje in izdajanje rezervnih delov itd.
94. **informacijska funkcija**
- oblikovanje in uresničevanje strategije izgradnje informacijskih podsistemov in integriranega informacijskega sistema,
 - snovanje in priprava aplikacij,
 - programiranje,
 - opravljanje posameznih informacijskih storitev,
 - uvajanje aplikacij in izobraževanje uporabnikov;
95. **organizacijska funkcija**
- sistemska analiza poslovnega sistema in njegovih podsistemov,
 - projektiranje organizacijskega modela,
 - projektiranje dokumentacije,
 - urejanje poslovanja z organizacijskimi predpisi;

96. **Opiši naloge produktivnega managerja in funkcijo projektne vodje.**
97. Opiši antične ideje povezane z organizacijo in managementom
98. Opiši pojem kompleksnosti organizacijske strukture in principe za formuliranje
99. Katere organizacijske prepade poznaš? Podrobno jih opiši oddelkov.
100. **Fayol - 2 tabeli (razloži in nariši). Str 58**
101. Anketno-analitična metoda raziskovanja organizacije
102. Kaj je značilno za metodo analitičnega ocenjevanja organiziranosti po komponentah in osnovnih organizacijskih postopkih?
103. Navedite strukturo organizacijskega predpisa (katera poglavja vsebuje).
104. Chandlerjeva teza
105. Študija Joan Woodward
106. Okolje
107. Strategija Miles in Snow
108. Ključne dimenzije okolja po Robbinsu
109. Naštej metode za analiziranje organizacije
110. Urlick, pomen na teorijo organizacije
111. Kako pride do delitve poslovanja, členitve podjetij?
112. Osnovni problem vseh metod analiziranja organizacije
113. **Nariši primarno funkcijsko org. strukturo v prvem nivoju (finance, računovodstvo, kadri, proizvodnja..) in v drugem nivoju sekundarno štabno-projektno strukturo**
- 114.