

IV.1. MANAGEMENT IN ODLOČANJE - TEORIJA ODLOČANJA IN PROCES ODLOČANJA

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

IV.1.1. Pomen odločanja za organizacijo:

- v 60 - tih letih se pojavi nova šola, ki gleda na organizacijo z vidika odločanja; začetnik je ameriški organizacijski izvedenec **Herber Simon** (1977 -Nobelova). Odločanje enači z vodenjem in ga definira takole:
- Odločitev je izbira med dvema ali več alternativami.
- Odločitve niso vse enako pomembne. Najpomembnejša je izbor ciljev.
- Odločanje je vse težji proces zaradi nepredvidljivega okolja.

IV.1.2. Racionalno odločanje

Osnova naših odločitev naj bi bila logika, dejstva, objektivna določila, ocena alternativ, kvantitativna utemeljitev;

Po teoriji sistemov obstaja neka popolna racionalnost kar pomeni, da obstajajo vzroki, znane so posledice in obstaja tudi najboljši način rešitve. Popolnoma racionalna odločitev je najboljša rešitev ob upoštevanju vseh relevantnih faktorjev.

IV.1.3. Omejena racionalnost OMEJENA RACIONALNOST (12g.) 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.

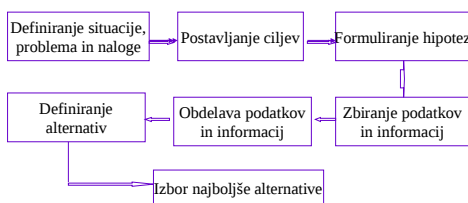
IV.1.4. Klasifikacija odločitev

- 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

IV.1.5. Kako se lotiti procesa odločanja

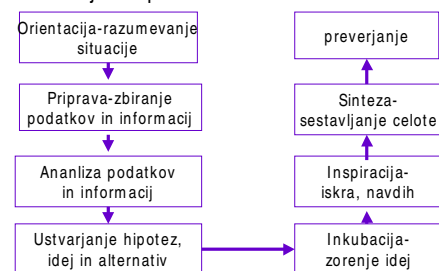
1. racionalno analitični pristop;

vsebuje v svoji zasnovi idejo kvantitativnosti



2. kreativni pristop; je ustvarjalen, ustvarjanje česa novega,

kar ni produkt sistematičnega raziskovanja ali uporabe določenih metod.



IV.1.6. Vroom-Jago model odločanja

Njegov namen je, da bi vključili tudi podrejene delavce v proces odločanja,

Kriteriji: ZK- zahteva za kakovost odločitve; SOP- v kolikšni meri podrejeni sprejemajo odločitev; SP- struktura problema; VS- verjetnost sprejetja odločitve; SC- skladnost ciljev; KP- konflikt podrejenih; IP- informiranost podrejenih

Stili sprejemanja odločitev: Avtokratski vodja: AI - brez sodelovanja; AII - nizka stopnja; Vodja, ki se posvetuje PI – zmerna stopnja; PII - zmerna stopnja; V skupinsko odločanje usmerjen vodja: SO – visoka stopnja

IV.1.7. Odločanje in intuicija

Intuicija je čisto, nenaučeno 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)

IV.2. STRATEŠKI MANAGEMENT

IV.2.1. Opredelitev in razvoj Strateškega managementa Planiranje; ekzaktno načrtovanje prihodnosti – cilji

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 indertifikacijo možnosti in nevarnosti v okolju

Strategija je določen program, definirana smer za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojne povezanosti podjetja in okolja. Bistvo st. pl. je izdelava strategije podjetja. in je usmerjeno v okolje podjetja in v ospredje postavlja analizo med lastnimi resursi in sposobnostmi ter trendi v okolju.

- glavna strategija (za podjetje kot celoto)
- poslovna (za posamezno poslovno enoto)
- funkcijska (za posamezno poslovno funkcijo)

Strateški management; prilagajanje okolju in dolgoročno usmeritev podjetja. Se je razvil iz potrebe po oblikovanju učinkovitega sistema udejanjenja strategije podjetja. Je nadgradnja strateškega planiranja v smeri izvedbe in kontrolne faze.

IV.2.2. Model procesa strateškega managementa je sestavljen iz večjega števila med seboj povezanih delnih procesov, faz in aktivnosti. Po vsebini prestavlja oblikovanje vseobsegajoče razvojne usmeritve podjetja ter uporabo funkcij managmenta 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 *faza analize okolja in podjetja*
- II. FAZA oblikovanje strategije in ciljev podjetja (*vizija, poslanstvo, strateški cilji*)
- III. FAZA implementacija *strategije podjetja (oblikovanje kulture podjetja, org.strukture in sistemov vodenja)*
- IV. FAZA kontrola *uresničevanja* in evalvacija postavljene *strategije*.

Strateške analize in predvidevanje okolja podjetja je oblikovanje celovite slike bodočih trendov v okolju, ki so pomembni za sedanje poslovanje in bodoči razvoj podjetja **makrookolje**; ekonomski, tehnološki, pravni, politični in socialni dejavniki

mikrookolje; dobavitelji, konkurenca, kupci, trg kapitala, delovna sila

metode; scenarij, analiza časovnih vrst (ne upošteva novih dejavnikov),

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

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.

Porterjeva analiza verige vrednosti temelji na predpostavki, da v podjetju obstajajo osnovne in pomožne aktivnosti. Kriterij delitve je prispevek aktivnosti k "vrednosti" proizvoda za kupca.

Matrika povezav med makro- in mikrookolja

Dejavniki mikrookolja: Ključni trendi pri dobaviteljih, konkurenci, kupcih na trgu delovne sile

Dejavniki makrookolja: Ekonomski, Tehnološki, Pravni, Politični, Socialni

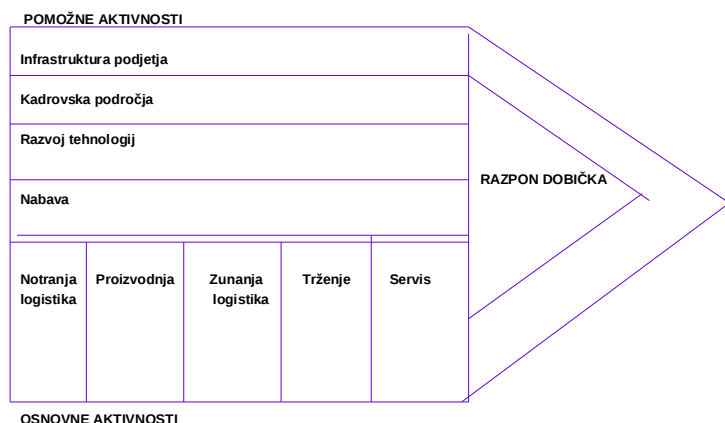
IV.2.3.2. Analiza podjetja; je usmerjeno v zbiranje, ovrednotenje in interpretiranje podatkov o trendih v makro in mikro okolju

- 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«



IV.2.3.3. Določanje temeljne usmeritve podjetja

-**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 postavljenih 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;

IV.2.3.4. Oblikovanje strategij podjetja (6g.)

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 področij poslovanja in način dela podjetja, vrednote in norme v podjetju, odnosa podjetja do okolja ter kvantificirana smrtitev 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 prestavitev 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

- **Glavna strategija podjetja** (10g); 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
 - strategija kombinacija različnih strategij

- Poslovne strategije podjetja (9g)

(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 doseg najnižjih stroškov med proizvajaci 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

- **Funkcijske strategije podjetja** (11g); podpora za izvedbo glavne in poslovne strategije s pomočjo dela in razvoja funkcijskega področja v podjetju. Pomembne so zaradi tega, ker podpirajo uresničevanje celotne strateške usmeritve podjetja.

IV.2.3.4.2. Metode oblikovanja strategij podjetja

Analiza SWOT (prednost, slabost, priložnost, nevarnost); analiza povezuje med seboj analizo okolja in analizo podjetja in je analiza celovitega položaja in stanja podjetja

Analiza življenjskega cikla s pomočjo logistične krivulje; izhodišče je dejstvo, da mora vsak proizvod na trgu skozi različne življenjske faze (faza vstopa, rasti, zrelosti, odmiranje)

Portfolio metoda; (zvezde, težavni otroci, krave molznice, psi) (7g., 8g.) Koncept potfolio management izhaja od Markowitza, utemeljitelj teorije o portfoliu (Portfolio Selection Theory), ki obravnava optimalno strukturo vrednostnega portfelja posameznika ali investicijske družbe. Večina portfolio matrik temelji na kombinaciji dveh strateških faktorjev: 1. relativnega tržnega deleža in 2. rasti trga. Najbolj znano portfolio matriko je razvila v drugi polovici šestdesetih let konzultantska skupina Boston Consulting Group - BCG).

IV.2.3.5. Uresničevanje strategije podjetja

- oblikovanje org. strukture in procesov
- oblikovanje org. kulture (se ne da spremeniti čez noč, čeprav to strategija zahteva)
- kontrola funkcije

Pojem organizacijske kulture. 2e.

Poenostavljeno lahko organizacijsko kulturo opredelimo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričan, 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 začinja, ko vodja svoje vrednote prenese na skupino.

IV.3. MANAGEMENT IN ETIKA

Etika je skupek moralnih principov. Sestavljajo jo sprejeta pravila vedenja v zvezi z dejavnostjo kake posebne družbene skupine ali posebne kulture;

Moralo sestavlja skupek družbenih norm, ki so skladne z uveljavljenim pojmovanjem dobrin. To so načela in običaji, glede na katere vedenje štejemo za ustrezno ali pa neustrezno;

Poslovna etika je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve.

IV.3.2. PODROČJA ETIKE V SODOBNI ORGANIZACIJI

V vsakem podjetju se dogajajo številni dogodki in procesi, ki kažejo na etično ali neetično ravnanje managementa. Npr.:

- zloraba alkohola in mamil,
- kraja,
- konflikti interesov,
- izrabljanje službenih informacij v neslužbene namene,
- zloraba sredstev podjetja,
- odpuščanje zaposlenih in propad podjetja,
- zloraba družbenih stroškov,
- onesnaževanje okolja,
- nepošteni načini zbiranja informacij o konkurentih...

IV.3.3. Vzroki za neetično vedenje

- osebna korist; Dogaja se, da v podjetju posamezniki prejema podkupnine za različne nedovoljene usluge, ki jih storijo brez vednosti svojih nadrejenih. V Ameriki so pogosti primeri nezakonitega posredovanja zaupnih informacij (prepovedano posredovanje borznih informacij nekomu, lahko poveča stanje na njegovem privatnem računu...)
- Konkurenca; Dogaja se, da vodstvo podjetja sprejema neetične odločitve, ko se ne znajdejo več v neizprosni konkurenci in jim grozi polom. To se pogosto dogaja pri licitacijah za pridobitev velikih poslov ali za pridobitev vladnih naročil.
- Osebnost; Izkušnje nas učijo, da so ekonomsko misleči ljudje bolj dovzetni za neetično vedenje kot tisti, ki jim denar ne pomeni toliko. Podobno velja tudi za ljudi, ki imajo strast do moči. Pomembne pa so tudi družbene okoliščine v katerih se to dogaja, pač po znanem pravilu, da priložnost dela tatu.
- Kultura; Različne kulture različno obravnavajo neetično vedenje. Npr. podkupovanje ne obsojajo vse kulture enako strogo.
- Na tej osnovi se v podjetju oblikuje etično vzdušje. Da bi preprečili stranpoti, mnoga podjetja sestavljajo kodeks etike, ki ga morajo spoštovati vsi zaposleni.

IV.3.4. Vodilo za etično vedenje

- a) identificiraj vse tiste, ki jih bodo tako ali drugače prizadele posledice tvojih odločitev,
- b) ugotovi prednosti in stroške, za prizadete,
- c) razišči vsa pomembna moralna pričakovanja, ki so povezana z odločitvijo,
- d) stalno spremljaj etične dileme v tvoji organizaciji,
- e) zlato pravilo; delaj vse tako kot si sam želiš, da bi drugi delali tebi.

IV.3.5. Kodeks etike (Xerox, Johnson & Johnson)

IV.4. MANAGEMENT IN VODENJE

IV.5. Trendi v managementu, ki se delijo z vidika posameznih obdobij (14g.)

- spremembe v okolju
- obdobje razvoja poslovnega okolja
- obdobje proizvodnje naravnost
- obdobje stroškovne usmeritve
- obdobje marketinške naravnosti
- obdobje strateškega razmišljanja
- obdobje inovativnega mišljenja

vprašanja

7b. Katere organizacijske prepade poznaš? Podrobno jih opisi.

Organizacijski prepad je prepad ustvarjen s hitrim vzponom tehničnega nivoja posl sist in počasnim vzponom org nivoja. viden je predvsem v proizv posl sist. počasen vzpon org nivoja je posledica nepoznavanja ali neuporabljanja modernih org metod in tehnik. Zaradi nepoznavanja org problematike se marsikje ne ve da je sodobna org sposobna reševati probleme, ki jih danes še vidijo ne. smatra se da se lahko probl org odpravijo čez noč in da so v ps edini pravi problemi, probl tehnične narave, tehnologije, prodaje,... problemov propada se ne da rešiti čez noč, ker so to kompleksni, raznovrstni probl. rešitev je uskladitev novih org rešitev z ostalimi oddelki. (grafi 1,2,3)

medfunkcijski - medoddelčni prepad: to je sindrom mi in oni. grupiranje nalog po skupinah in oddelkih pripomore k podvajanju funkcij in služb in ustvarja dol prepad. rezultat so nepravčasne, prekinjene ali napačne zveze med oddelki in slaba koordinacija pri doseganju ciljev.

Prepad razumevanja: prepad med šolami

6b. Opisi pojem kompleksnosti organizacijske strukture in principe za formuliranje oddelkov.

10c. Opisi organizacijsko funkcijo.

1d. Razseznosti organizacije v funkcionalnem smislu.

16g. Struktura organizacije analize podjetja

5f. Ugotovi da imamo v organizacije poleg dela še formalizacijo, urejanje dela, strkovno pripravljenost