



I.1. Organizacija. Nastanek potreb po organizaciji in organiziranju. (1b)

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. Izvor besede "organizacija" (iz grščine "**organon**", prvotni pomen orodje, kasneje organ in še drugi pomeni; v starem Rimu "organizare"), kar pomeni oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala kot funkcioniran človeški organizem. Prej enostavno sodelovanje sedaj kompleksno, demokratično, hitrejše, predvideno...

- Organizacija je način, s pomočjo katerega so ljudje in naloge, katere izvršujejo, sistematično povezane tako, da lahko dosežejo cilje, ki so si jih zastavili. Organizacija vključuje delitev dela med posameznikom in skupino in povezovanje vseh delov v zaokroženo celoto.
- Organizacija je način, s katerim so deli neke celote medsebojno tako urejeno povezani, da delujejo kot eden oz. kot celota.
- Organizacija je kooperativni sistem, ki je sestavljen iz členov, ki zavestno težijo k skupnemu namenu, kar je uresničljivo s komunikacijo.
- Organizacija je združevanje ali povezovanje posameznikov in sredstev za doseg skupnih ciljev;
- Sodobno družbo lahko opredelimo kot "organizacijsko družbo"
- Morganova opredelitev razsežnosti s pomočjo metafor: org. je stroj, je živo bitje, so kot možgani, kot kultura, kot politični sistem, kot "psihična kletka", kot postopek spreminjanja, kot sredstvo dominacije.

I.2. Organizacija kot jo razumemo danes (1a)

I.2.1. Organizacija kot subjekt, struktura in proces

subjekt; neko podjetje, institucije, zavod... *Rensis Likert*: Poslovna organizacija je racionalna in zavestna stvaritev z jasno določeno strukturo, namenom svojega delovanja in načrtanimi potmi za doseganje tega namena. Temelji na načelu delitve dela in racionalnega modela združevanja delovnih aktivnosti s čim boljšim izkoriščanjem materialnih, ekonomskih in človeških virov, da bi čim bolj učinkovito dosegli formalno zastavljeni cilj.

strukturo; lahko je družbena, sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi, kjer je poudarek na nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose.

- a. kompleksnost; s katero lahko opišemo vertikalno in horizontalno diferencijo, ki pomeni definiranje funkcij, oddelkov in služb, torej delitev dela, organizacijskih ravni in širino organizacije. (grafičen prikaz z shemo)
- b. formalizacija; pod katero razumemo definiranje org. politik, org. procedur in org. pravil.
- c. centralizacija; pod čimer razumemo stopnjo centraliziranosti oz. decentraliziranosti org. z ozirom na planiranje in odločanje

organizacijski proces; katerega potek je definiran v določenem času. Se pravi smiselno, povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene org. strukture z def. cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spreminja in meri.

I.2.2. Opredelitev organizacije

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.

Def: Organizacija je racionalno, v naprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), z namero izpolnitve namena zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema.

I.2.3.1. Kaj pričakujemo od dobre organizacije? (7c)

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 novih 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.

I.2.3.2. Kakšna je razlika med efikasnostjo in učinkovitostjo? (9c)

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)

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 $\text{koristnost/skupni_napori}$...

I.2.3.3. Kriteriji organizacijske uspešnosti (2b) jih je veliko, in ima vsak svoje in svoj pogled nekateri pa so si tudi kontradiktorni (zasedenost kapacitet 100% in prilagajanje potrebam dodatnih naročil in povečanje proizvodnje)

Produktivnost, učinkovitost, profit, kvaliteta proizvodov ali storitev, nesreče pri delu, rast, izostanki z dela, fluktuacija, zadovoljstvo pri delu, motivacija, morala, kontrola, kohezija, konflikti, fleksibilnost, postavljanje ciljev in planiranje, soglasnost o ciljih (konsenz), strinjanje z normami, spretnosti in sposobnosti nadrejenih, informacijsko-komunikacijsko poslovodstvo, pripravljenost, izkoriščanje okolice, stabilnost, vrednost človeških zmogljivosti, participacija, izobrazba in razvoj, poudarjanje dosežkov.

Vsi kazalci učinkovitosti so vključeni v pregled uspešnosti. Ob kvantitativnih kazalcih učinkovitosti še niz kvalitativnih kriterijev in samo oboji skupaj lahko definirajo organizacijsko uspešnost. Uspešno podjetje skrbi za svojo prihodnost in glede na to definira svoje cilje, s tem da izpelje vse potrebne aktivnosti za njihovo uresničitev.

I.3. 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".

I.4. 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;

I.4.1. Razmejitev managementa in upravljanja (3g); 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.

I.4.2. Razmejitev managementa in vodenja (6e); 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.

I.4.3. 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...

I.5. Organizacija in management – osnova uspešnega poslovanja

- 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, ...