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 ciljev in koristi

podjetja ampak tudi dolgoročne.

- Oblikoval se je iz potrebe po učinkovitem sistemu udejanjanja strategije podjetja

- Pri strateškem planiranju je v ospredju oblikovanje strategije, pri strateškem managementu pa udejanjanje

strategije.

2. Faze sodobnega managementa

- Planiranje

- Organiziranje

- Vodenje

- Kontroliranje

3. Neoklasična teorija organizacije in managementa:

- Poudarja tehniko vodenja s pomočjo sistematičnega pristopa k organiziranju dela podrejenih

- Posameznik se je moral v največji meri prilagoditi predpisanemu poteku dela.

- Uveden je bil temelj za sistematično in racionalno razmišljanje in vodenja podjetja.

- Manager mora poleg tehničnih znanj obvladati tudi socialno in psihološko komponento.

(Oliver Sheldon, Elton Mayo, Lyndal UR WICK in GULICK)

4. Razlika med ORGANIZACIJO in MANAGEMENTOM

- ORGANIZACIJA: obstaja že od nekdaj, je združevanje in usklajevanje posameznikov in sredstev za dosego skupnih ciljev, ki so lahko razvoj, ugled, dobiček ... Sodobno družbo lahk.o 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

- hierarhija avtoritete

- formalizacij a organizacij e

- pisni dokumenti in evidenca

- selekcija osebja in napredovanje na temelju tehničnih sposobnosti

- jasna razmejitev privatnega in organizacijskega življenja

6. Življenjski ciklus proizvoda - uvajanje

- rast

- zrelost

- odmiranje

7. Naštej osnovne tipe strategij

- Glavna strategija podjetja (nakazuje smer doseganja dolgoročnih strateških ciljev podjetja)

- Poslovna strategija Ge 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)

8. 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.

9. Modularnost organizacijskega procesa

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

- Razlikujemo: makro, mezo, mikro

- Glavne faze: - sprožanje postopka projektiranja

- analitično ocenjevanje obstoječe organizacije

- projektiranje organizacijskega modela

- aplikacije projektnega modela

10. Ravni, področja in 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)

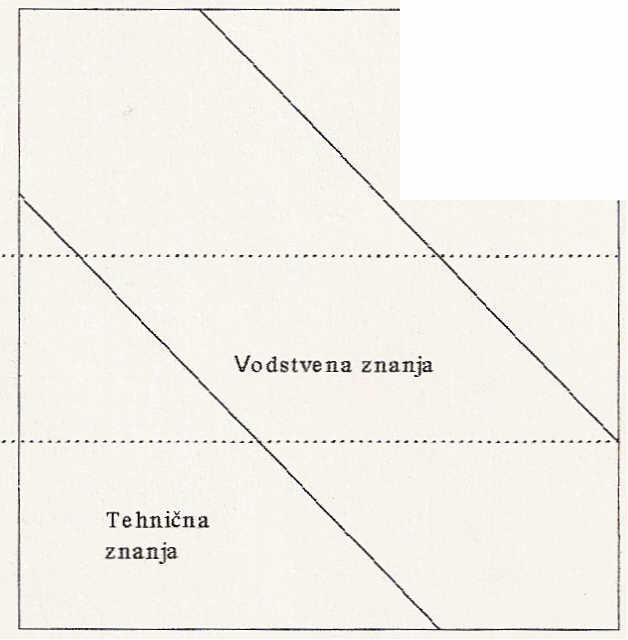
- Tehnično znanje (specifična znanja s posameznih funkcionalnih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela)

Hierarhične ravni v podjetju določajo vplivno raven delovanja managerjev; - najvišje vodstvo (TOP management)

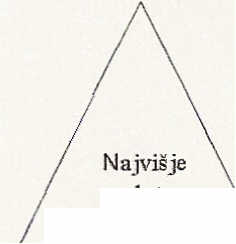
- srednje vodstvo (MIDDLE management)

- nižje vodstvo (SUPERVISORS)

Nižje vodstvo (delovodje) Supervisors



Konceptualna znanja



Najvišje

vodstvo .

.. To~,:"ana.g~,:"e.n\t .

STednje vod

Middle mana stvo gement

....... -

...... ---- .. - .

........•......

11. BCG portfolio matrika? (zvezde, težavni otroci, krave molznice, psi)

Na osnovi medsebojne kombinacije obeh dimenzij - relativni tržni delež in rast trga - dobimo matriko s štirimi polji.

V matriko vri šemo položaj izdelka, ki nam v matriki pokaže obstoječe stanje in nudi možnost za izpeljavo strategij

12. Klasifikacija odločitve

- glede na OBDOBJE za katero se odločitev sprejema, (strateške, taktične, operativne)

- glede na POSTOPEK odločanja, (kvantitativne-ekciplicitni 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)

.. *r* ~ \_~

- glede na NAČIN odločanja

**13. Organizacija kot odprt sistem**

**- brez resursov iz okolja je nemogoče doseganje ciljev**

**Karakteristike organizacije kot odprtega sistema:** holizem in sinergija

zavest o okolju

meja sistema

vhod - transformacijski proces - izhod struktura

povratna zveza

dinamično ravnotežje (obstaja s kontinuiranim dotokom vhodov in sprejemljivost jo izhodov iz okolja) ekvifinalnost

entropija

vzdrževanje stanja in prilagoditvene aktivnosti cikličnost dogajanja

rast in ekspanzija

**Značilnost odprte organizacije:**

Po kateri organizacijo udejanita najmanj dva človeka, ki imata skupen cilj, kar nakazuje, da je organizacija odprti sistem.

Za to so potrebni resursi

**14. Vodenje?**

- Funkcija managementa, ki obsega usmerjanje skupino posameznikov k postavljenim ciljem

- je sestavni del managementa

- Hkrati obsega samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem delavcev k doseganju postavljenih ciljev.

**15. Kontrole strateškega managementa** - Strateški nadzor

- kontrola uresničevanja

- kontrola predvidevanja

- posamezna specifična preventivna kontrola

**16. Organizacijska učinkovitost (efikasnost)**

- 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, rentabilnosti, likvidnost

- Veliko število teh kazalcev ima finančni pomen

**17. Organizacijska uspešnost (efektivnost)**

- v začetku je označevala stopnjo realizacije zastavljenih ciljev

- označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema, kjer je lahko vsakdo uspešen ali neuspešen

**Kriteriji:** produktivnost učinkovitost profit

kvaliteta prozvodov ali storitev nesreča pri delu

rast

izostanki z dela motivacija zadovoljstvo pri delu morala

kontrola

konflikt

**Vizija in poslanstvo podjetja?**

**VIZIJA:**

je orientacij ska 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, enostavno in realistično opredeljena

**POSLANSTVO:**

predstavlja konkretizacijo podjetja

predstavlja opis naše neposredne prihodnosti z jasno navedbo: področji delovanja, odjemalcev, načinom proizvodne, osnove vrednot in vzorcev obnašanja v podjetju

postavljanje temeljnih okvirov nadaljnjega razvoja podjetja in temelj za postavljanje ciljev podjetja

**Pojem organizacijske kulture**

~ 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:**

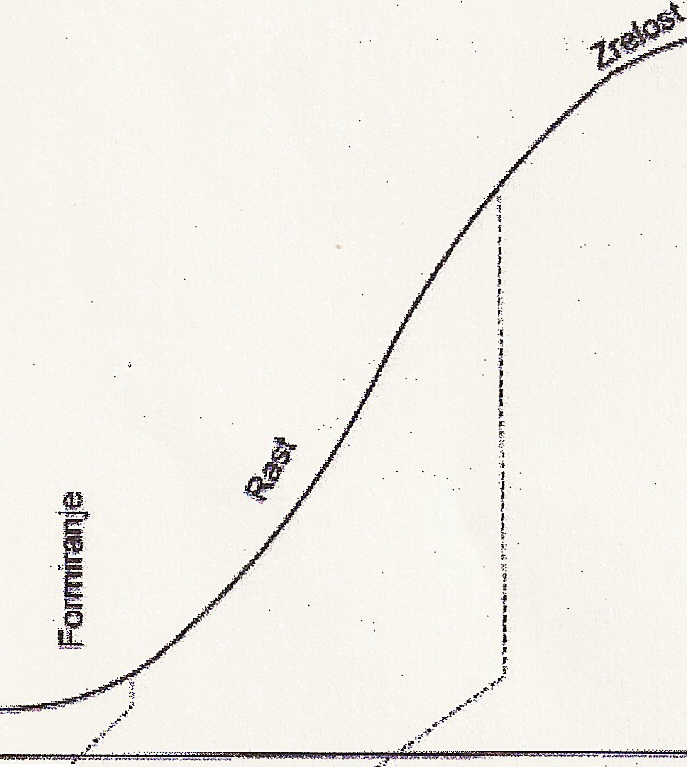
1. identifikacija
2. orientacija
3. motivacija
4. legitimnost.

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

**Proces razvoja organizacije (krivulja, rast, razvoj)** 1, podjetniška faza

2, faza skupnosti

3. faza formalizacije in kontrole 4, faza dognane izdelave strukture *S.* faza upadanja



1. F'o(SjemišklfHa(,ra,F\iZa IJkupnostl Nlld~Io6!il!'\i cilji i NefQrmalna VllWka kfUtl\lnosl i . kornunil<ooija in



http://forum.so-fov.org/index.php?showtopic=2778&st=220

**21. 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 in kdaj dela ter komu dela

- z njimi zagotavljamo enotnost v delovanju vsake organizacijske enote

- označujemo tiste interne predpise s katerimi nadrobneje prikazujemo opravljanje določenih nalog

**22. Kaj pričakujemo od dobre organizacije** - To je odvisno od vrste organizacije

- Pri gospodarskih organizacijah - podjetjih ločimo: **učinkovitost in uspešnost**

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

**23. 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 konkurenčne prednosti proizvoda ali storitve s pomočjo

različnih pristopov za izboljšanje obstoječega tržnega položaja

**24. 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 lokacij resursov za njihovo realizacijo, da bi uspešno dosegli zastavljene cilje

- temelji na poslanstvo podjetja

- temeljni cilji podjetja

- specifični cilji podjetja

**25. Metode projektiranja organizacijskih modeiov** - pomembnost projekta

- možnosti v samem podjetju

- želja vodstva projekta

- lokacije projekta

**26. Opišite proces izbora strateških ciljev**

- cilje podjetja lahko opredelimo kot točno določene želene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v določenem času

- temeljna značilnost ciljev je mer1jivost in časovna opredeljenost

- cilji morajo biti: **spremenljivi, fleksibilni, merljivi in motivacijski**

**27. Makroorganizacijska raven**

- Mikroorganizacijsko raven predstavlja oblikovanje števila delovnih mest.

- pri določanju delovnih mest po številu in usposobljenosti upoštevamo zlasti naslednje kriterije:

1. **obseg predvidenih opravil**
2. **pogostost pojavljanja opravil**
3. **Zahtevnost opravil**

**28. Makroorganizacijski model**

- Predstavlja temeljno zgradbo skupnega poslovanja

- Obstaiaio vprašania katere naloge bodo opravliala posamezna področia poslovania

29. Mezzo struktura

- pomeni uredutev medsebojnih razemrij znotraj posameznih področij poslovanja

30. Porterjev model

- Razvil je analizo privlačnosti panoge, s katero lahko podjetje oceni svoje delovno okolje

Elementi:

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

31. Porterjeva veriga vrednosti

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

32. Kaj je 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 - poznamo dva modela upravljanja: ameriški in evropski

33. Formalizacija v organizaciji

- opredeljuje predpisano st in standardizirano st neke naloge ali opravljanje nekega dela.

- Izvajamo jo s pomočjo organizacijskih predpisov in različnih navodil.

34. SWOP analiza in kje se uporablja - (prednost, slabost, priložnost, nevarnost)

- analiza povezuje med seboj analizo okolja in analizo podjetja in je analiza celovitega položaja in stanja podjetja

35. 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

36. Situacijski pristop k organizaciji

- je temeljni pristop pri oblikovanju organizacije Na organizacijsko oblikovanje ima velik vpliv:

osnovna tehnologija okolje

velikost podjetja strategija podjetja življenjska doba podjetja

37. Vedenjski pristop - BEHA VIORIZEM

- proučuje v okviru org. znanosti človekovo obnašanje ( v org. -7 org. vedenja)

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

znanosti

38. Defenicija organizacijskega procesa

- je vrsta org. 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

**Računovodska funkcija**

* računovodsko narčtovanje
* knjigovodstvo
* računovodksa analiza
* računovodski nadzor
* določanje normativov stroškov
* načrtovanje stroškov
* sestavljanje kalkulacij
* načrtovanje vrednostnih rezultatov

**Finančna poslovna funkcija**

* pridobivanje finančnih sredstev
* planiranje finančnih sredstev
* preoblikovanje sredstev v reprodukcijski proces
* usklajevnaje finančnih odnosov pri virih financiranja
* optimiranje struktur finančnih sredstev
* optimiranje likvidnosti
* urejanje deltivenega razmerja dohodka

**Razvojno - Raziskovalna funkcija**

Raziskovanje je splošen naziv za dejavnost, ki z uporabo strokovnih oz. znanstvenih metod ugotavlja in preverja zakonitosti na posaemznih področjih znanosti, tehnike in aplikativnih področjih:

* proučevanje dosežene stopnje izdelkov
* idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov
* preliminarno raziskovanje in pripravljenje 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

**Funkcija osnovne proizvodnje**

* sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje
* usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih
* prilagajanje režima dela operativenmu načrtu proizvodnje
* usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa
* uskalevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev
* izročanje izdelkov v skladišče gotovih izdelkov

**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,
* pripravljanje dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehnične opreme

**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 : osnoven funkcije (potrebne za zadovoljiti potrebe), infrastrukturne funkcije ( namenjene delovanju sistema), upravljalne funkcije (krmiljenju sistema)

**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

**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

**Opiši organizacijsko funkcijo.**

* sistemska analiza poslovnega sistema in njegovih podsistemov
* projektiranje organizacijskega modela
* projektiranje dokumentacije
* urejanje poslovanja z organizacijskimi predpisi

**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

**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

**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

**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
* pripravljanje 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
* pripravljanje in razpisovanje delovne dokumentacije
* evidentiranje in spremljanje dosežene proizvodnje

**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.

**Varstvena funkcija**

* zdravstveno varstvo zaposlenih,
* tehnično varstvo,
* zavarovanje (vratarska in varnostna služba),
* obrambne priprave,
* civilna zaščita,
* samozaščita idr.

**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

**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;

**Organizacijska funkcija**

* sistemska analiza poslovnega sistema in njegovih podsistemov,
* projektiranje organizacijskega modela,
* projektiranje dokumentacije,
* urejanje poslovanja z organizacijskimi predpisi;