



Organizacija je pomembna, ker omogoča:

- izvedbo najzahtevnejših nalog, ki jih posameznik ne more sam uresničiti,
- razširja obseg človekove individualne moči in
- oblikovanje družbenega delovanja na osnovi sodelovanja posameznikov.

Organizacijo lahko najsplošneje opredelimo kot **družbeno znanstveno disciplino**, ki je sinergijsko povezana z različnimi znanostmi (npr. psihologijo, sociologijo, ekonomijo). Problem: subjektivnost (vedno znova potrebno proučevati)

Glavna naloga sodobne organizacije je zasnovati **“ustrezno poslovanje”**, ki naj omogoči: smotno in odgovorno izkoriščanje razpoložljivih potencialov, ustvarjanje »ustreznih izidov« za trajno doseganje smotrov ter zagotavlja tekoče in razvojno uresničevanje interesov subjektov organizacije.

**Pojem organizacije v strokovni literaturi ni enotno obravnavan in opredeljen. Posamezne opredelitve se razlikujejo v:**

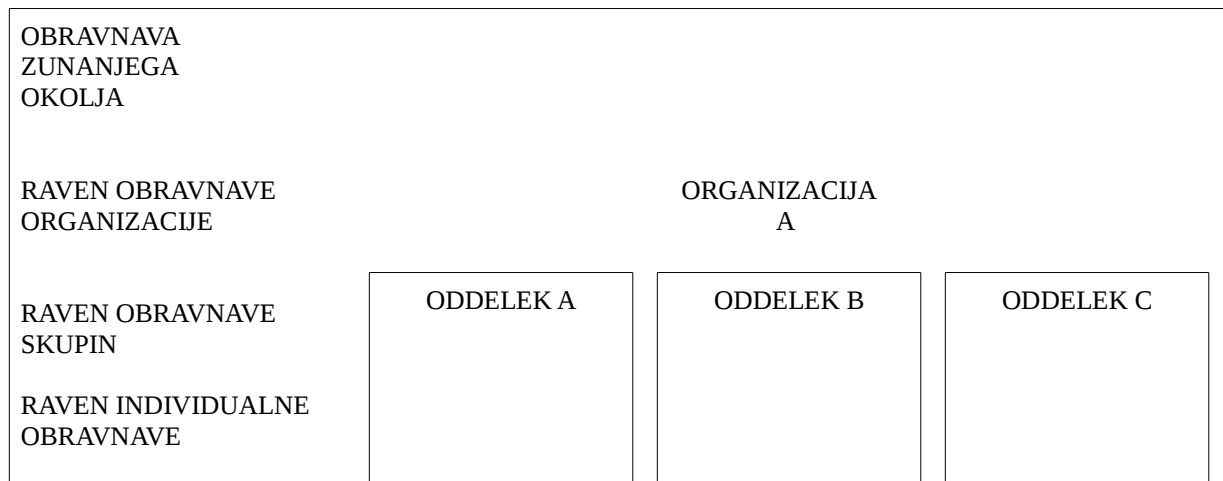
- **obsegu** – ožji pomen (združevanje ljudi za doseganja skupnih ciljev), širši pomen (vsaka oblika združevanja ljudi)
- **razumevanju** – znanost (naravne, tehnične, družbene), veščina (sposobnost človeka, da usklajuje proizvodne dejavnike zaradi uresničevanja zastavljenih ciljev) ter oboje
- **načinu obravnave** – stanje, (z institucionalnega vidika), proces (s funkcionalnega vidika), z obeh vidikov
- **usmerjenosti** – na ljudi, na celoto reprodukcijskih dejavnikov (ljudi, sredstev – del. sredstev, predmetov dela).

Najsplošneje pomeni **organizacija** zavestno združevanje ljudi zaradi uresničevanja zadanih nalog v okviru družbenega življenja (organizacija dela, organizacija poslovanja). **Organizacija dela** tako predstavlja zavestno človekovo dejavnost, s katero ljudje usklajujejo vse dejavnike produkcije (materialne, človeške) zaradi doseganja ustreznih rezultatov produkcije.

Usklajevanje hkrati poteka: v okviru celotne produkcije, med dejavniki produkcije (kot deli celotne produkcije) in v okviru posameznih dejavnikov. Z usklajevanjem poskušamo zagotoviti ustrezno preskrbo dejavnikov za produkcijo in nemoteno izvedbo produkcije.

**Organizacija podjetja** se torej nanaša na celotno organizacijo poslovnega delovanja (npr. org. poslovanja + org. človeškega dela - organizacije dela + organizacije materialnih dejavnikov produkcije).

### RAVNI ORG. OBRAVNAVE



Turbulentno okolje – hitro se spreminjajoče okolje.

## NAČELA ORGANIZACIJE

Pri oblikovanju organizacije izhajamo iz enotnih »splošnih« načel. V večini teoretičnih del lahko najdemo naslednja načela (4 ali 7):

- **Načelo delitve in specializacije dela.**  
Vsaka organizacija poskuša izvajati izbrano poslovno nalogo čim bolj učinkovito in uspešno. Na temelju delitve dela in specializacije izbrano nalogo zato razčleni do elementarnih delov (aktivnosti) in nato na njihovi osnovi oblikuje delovna mesta.
- **Načelo povezovanja dejavnikov proizvodnje.**  
Obstoj in razvoj organizacije je odvisen od usklajenosti vseh dejavnikov proizvodnje (kot delov celote) in usklajenosti vsakega posameznega dejavnika – usklajenosti njegovih delov (količine, vrednosti, kakovosti, časovne dinamike).
- **Načelo koordinacije.**  
Organizacija mora oblikovati in ustrezno koordinirati povezave in odnose med produkcijskimi dejavniki. Celota povezav in odnosov med sestavinami predstavlja strukturo, v kateri se izvajajo poslovne naloge. Izvedba nalog ni mogoča brez stalne koordinacije dela vseh udeležencev poslovnih nalog, ki jo izvajajo vodstveni delavci.
- **Načelo prostovoljnega vključevanja v organizacijo.**  
Delavci se v organizacijo vključujejo na prostovoljni osnovi, da bi v njenem okviru dosegli svoje cilje. Organizacija pa zaposluje ljudi, da bi z njihovim delom uresničila zastavljene cilje. Potreba po usklajevanju ciljev delovanja organizacije in zaposlenih.
- **Načelo sestavljenosti organizacije** (kompleksnost – neke stvari ne znaš narediti, kompliciranost; vzporedna in zaporedna diferenciacija poslovanja).
- **Načelo formalizacije organizacije** (standardizacija in tipizacija).
- **Načelo centralizacije ali decentralizacije.**

Izbor načel za oblikovanje konkretne organizacije je odvisen od izbranih subjektivnih in objektivnih dejavnikov izbire (npr.: ravni znanja - metodološkega, vsebinskega; razpoložljivih virov; velikosti organizacije; značilnosti okolja organizacije).

### Vrste organizacije

Glede na:	1. Možnost	2. Možnost
1) <b>Obseg dela</b>	popolna	nepopolna (delna)
2) <b>Način izvedbe</b>	individualna	shematska
3) <b>Koncept vodenja</b>	centralizirana	decentralizirana
4) <b>Trajanje dela</b>	enkratna	stalna (trajna)
5) <b>Obstoj podjetja</b>	organizacija	reorganizacija

Poznamo tudi drugačne delitve, ki upoštevajo specifične vidike organizacije, npr. formalno določenost organiziranja (formalne, neformalne), cilje delovanja (ekonomske, storitvene,

državne), ravni angažiranja (primarne, sekundarne) in lastništvo organizacije (javne, zasebne, »družbene«).

## DEJAVNIKI ORGANIZACIJE

Na **oblikovanje organizacije** pomembno **vpliva splet dejavnikov** (tj. subjektov in objektov organizacije), ki neposredno ali posredno **določajo organizacijo** (tj. model podjetja) in/ali **vplivajo na organizacijsko strukturo podjetja**.

Večina avtorjev opredeljuje dejavnike kot **NOTRANJE ali ZUNANJE**. Podjetje **LAHKO** (pomembno) **VPLIVA** na notranje dejavnike, **NE MORE PA** (pomembno) **VPLIVATI** na zunanje dejavnike.

Mogoče je opredeliti tudi moč vpliva posameznega dejavnika na delovanje obravnavanega podjetja v specifični situaciji (tj. tako imenovani kontingencični ali situacijski pristop k obravnavi dejavnikov).

**Dejavniki, ki vplivajo na organizacijo so:**

- **NOTRANJI DEJAVNIKI:** cilji in strategija delovanja, naloge, tip tehnologije podjetja, velikost podjetja, kadri, življenjski cikel podjetja, proizvodi in lokacija.
- **ZUNANJI DEJAVNIKI:** družbeno-kulturno okolje, politični in pravni dejavniki, institucionalne razmere delovanja, integracijske procesi, trgi in razvoj znanosti.

**Vsi dejavniki nimajo enakega pomena in vpliva na organizacijo.** Pri vsaki obravnavi je zato smiselno preučiti, kateri dejavniki so pomembni za preučevano organizacijo in kakšen je njihov vpliv na njeno organiziranje.

### NOTRANJI DEJAVNIKI

#### 1) CILJI IN STRATEGIJA PODJETJA

Organizacija svoje delovanje določi s cilji nastanka, delovanja in obstoja (tj. določi svoje želene stanje v izbrani prihodnosti). Za kontinuirano postavljanje ciljev in formuliranje ustrezne strategije podjetja je odgovorno vrhovno vodstvo organizacije.

**S cilji opredelimo kaj želi podjetje doseči, strategija pa odgovarja na vprašanje kako bo organizacija dosegla zastavljene cilje. Izhodišče torej predstavlja strategija, za katero oblikujemo ustrezno strukturo.**

**Cilje organizacije lahko najsplošneje razčlenimo na:**

- **splošne** (doseganje ustreznih rezultatov) in **posamezne** (učinkovito reševanje problemov njenih delov - hierarhija ciljev),
- **trajne** (zaradi katerih je bila ustanovljena) in **začasne** (za krajše časovno obdobje ali za posamezne dele) ter
- **enostavne in sestavljene** (glede na njihovo kompleksnost in kompliciranost).

## 2) NALOGE IN TEHNOLOGIJA

Cilji podjetja so osnova za oblikovanje nalog podjetja. **Naloga predstavlja dodeljeno delo, ki ga je potrebno izvršiti za doseg zastavljenih ciljev** (za nalogo je smiselno določiti: nosilca, postopek dela, vire za izvedbo in čas izvedbe).

**Organizacijske naloge lahko razvrstimo v tri skupine:**

- 1) naloge povezane z ljudmi,
- 2) naloge povezane z materialnimi dejavniki in
- 3) naloge povezane z informacijami.

**Za izvedbo posameznih nalog lahko uporabimo različne tehnologije in tehnike.**

**Tehnologija** predstavlja fizikalne, kemične, biološke ali druge postopke obdelave ali predelave surovin in materiala, ki so za vsako vrsto proizvodov specifični in hkrati njen bistveni sestavni del. Tehnologijo lahko zato opredelimo tudi kot znanje o načinu izdelave nečesa.

**Tehnika** predstavlja celoto vseh delovnih sredstev, ki jih ljudje uporabljajo in predstavljajo opredmeteno znanje, ki ga je človeštvo pridobilo pri obvladovanju narave.

Najsplošneje lahko opredelimo **dve vrsti tehnologije** in sicer:

- **Proizvodno tehnologijo** (»**manufacturing technology**«) – blago se proizvaja za kasnejšo uporabo, standardizirani outputi, proizvodnja je ločena od kupca in kapitalno intenzivna tehnologija.
- **Storitveno tehnologijo** (»**service technology**«) – istočasna proizvodnja in poraba, outputi usmerjeni h kupcu, sodelovanje kupcev v izvajanju storitve, nematerialni rezultati in delovno intenzivna tehnologija.

Podjetja lahko za svoje delovanje uporabijo proizvodnjo in/ali storitveno tehnologijo. Pri tem uporabljajo:

- **osnovno tehnologijo** (temeljna dejavnost poslovanja),
- **dodatno tehnologijo** (stranska oziroma pomožna dejavnost).

**Tehnologija vpliva na organizacijo na tri načine:**

- 1) določa potrebne kadre,
- 2) določa splošne značilnosti organiziranja in
- 3) določa način oblikovanja skupinskih in individualnih nalog.

## 3) VELIKOST ORGANIZACIJE

Vsebinsko lahko **velikost organizacije** določimo na osnovi različnih kriterijev, kot so npr.: število zaposlenih, velikost ustvarjenega zaslužka, velikost ustvarjenega profita, tržni delež podjetja in podobno. Bolj objektivno jih je mogoče določiti na osnovi primerjave podjetje in velikosti trga in/ali mednarodne primerjave podjetij.

<b>Velika podjetja</b>	<b>Majhna podjetja</b>
ekonomija obsega	proizvodnja v majhnih količinah

globalna orientacija mehanska struktura neelastična organizacija visoka in globoka organizacija sestavljeno organizacije skupinsko delo	regionalna usmeritev poslovanja organska struktura fleksibilna organizacija ploska organizacija enostavna org. struktura pomembna vloga podjetnika
--	---

Velikost podjetja lahko na podlagi zakonskih predpisov (**z institucionalnega vidika**) opredelimo kot: (**mikro**), **mala**, **srednja in velika podjetja**.

#### 4) FORMALIZACIJA, CENTRALIZACIJA IN SESTAVLJENOST

S **formalizacijo** organizacijske strukture določimo, v kolikšni meri so predpisane vloge, postopki in procedure delovanja.

S pojmi **centralizacija in decentralizacija** opredelimo, v kolikšni meri se prenašajo pristojnosti in odgovornosti (tj. dolžnosti in pravice) na nižje ravni poslovnega delovanja.

S pojmom **sestavljeno** opredelimo, kolikšna je raznolikost:

- **odnosov** v organizaciji – **kompleksnost** (značilnost pojavov, katerih zgradbo tvori več različnih tipov odnosov med sestavinami sistema in z okoljem),
- **sestavlin** v organizaciji – **komplificiranost** (je značilnost pojavov, ki imajo (številne) različne sestavine).

Najsplošneje lahko ugotovimo, da imajo mala podjetja enostavno organizacijsko strukturo, velika pa sestavljeno.

#### 5) ŽIVLJENJSKI CIKEL PODJETJA

Podjetje v svojem razvoju prehaja skozi različne faze, ki predstavljajo **življenjski cikel organizacije**. Življenjski cikel organizacije je smiselno obravnavati povezano z življenjskimi cikli njegovih proizvodov.

**Faza izgradnje** - podjetniška faza. Ustanovitelj je podjetnik, ki nosi vso poslovno tveganje; cilji: preživetje in obstoj na trgu; uspešnost, nebirokratsko delovanje, neformalna struktura, proizvodnje posameznega proizvoda, vloga podjetnika (ki praviloma deluje tudi kot manager).

**Faza rasti** - predbirokratsko obliko organiziranosti; potreba po večanju kapitala, usmerjenost v učinkovitost, strukturiranje dela ter želja za rastjo in razvojem podjetja; produciranje glavnega proizvoda; uvajanje podrobnejše delitve dela, oblikovanje novih organizacijskih enot; formalizacija komuniciranja in kontrole.

**Fazo diferenciacije** - umiritev dinamike razvoja; notranjo stabilnostjo delovanja, tržna ekspanzija; formalizacija – uvajanje pravil, procedur in kontrolnih mehanizmov; birokratizacija; usmerjenost na produkcijo komplementarnih skupin proizvodov.

**Fazi konsolidacije** – stabiliziranje delovanja, zagotoviti nadaljevanje tržne ekspanzije; problem kompleksnosti delovanja, raziskav in razvoja; uvajanje skupinskega dela.

**Faza krize** pomeni za podjetje nujnost celovite prenove, ki zahteva oblikovanje nove vizije, inovacij in spremembo motivacije zaposlenih.

## 6) PROIZVOD

Temeljne značilnosti proizvodov, ki vplivajo na organiziranost so:

- **sestavljenost proizvoda** (podjetje lahko proizvaja enostavni ali sestavljeni proizvod in/ali storitev)
- **obseg proizvodnega programa** (posamična, serijska, množinska proizvodnja)
- **oblika plasmana proizvoda** (prodaja znanemu kupcu, prodaja neznanemu kupcu).

Na njihovi osnovi opredelimo **način proizvodnje, na katerega vplivata:**

- **kompleksnost (izbira proizvodnega programa)** in
- **variabilnosti** naloge (proizvodnja za znanega ali neznanega kupca).

Opredelimo lahko štiri temeljne tipe proizvodnje:

- naročniško usmerjeno posamično proizvodnjo
- naročniško usmerjeno serijsko proizvodnjo
- tržno usmerjeno serijsko proizvodnjo
- tržno usmerjeno množinsko proizvodnjo

## 7) LOKACIJA

**Lokacija predstavlja relativno stabilen notranji dejavnik.**

- **temeljna lokacija (tj. makro lokacija)** je izbrana ob ustanovitvi (na njeno izbiro vplivajo različni dejavniki, npr. bližina trga, izvor surovin in materialov, izvori energije, kadrovske potenciali, obstoj ustreznih transportnih poti).
- večje spremembe so mogoče pri izbiri **mikrolokacije** v podjetju, ki določa prostor za izvajanje posameznih delov poslovnega procesa pri izgradnji novih obratov ali pri prerazporeditvi dela v okviru podjetja.

## ZUNANJI DEJAVNIKI

Najsplošneje lahko kot **zunanje** opredelimo tiste **dejavnike**, ki na **organizacijo delujejo iz okolja**. **Okolje** predstavlja del zunanjega sveta, s katerim organizacija prihaja v stik (posredni, neposredni).

Temeljni problemi njihove obravnave so:

- 1) **Opredelitev okolja organizacije**. Organizacija pri svojem delovanju upošteva tiste vplive, ki najpomembneje določajo organizacijo. Področje njihovega nastanka opredeli kot svoje okolje.
- 2) **Množica možnih vidikov obravnave okolja**. Organizacija pri svojem delu upošteva tiste vidike obravnave, ki so pomembni za izvršitev namena in smotrov delovanja.
- 3) **Izbor značilnosti okolja (stabilnost: popolnoma nespremenljivo in popolnoma spreminljivo; sestavljenost: zelo sestavljeno in zelo enostavno okolje)**.

Pomembni zunanji dejavniki so predvsem:

- **institucionalne razmere delovanja**, predstavljajo celoto družbenih, kulturnih, političnih in pravnih dejavnikov, ki so določeni z ekonomskim sistemom in predpisi, ki določajo org.
- **integracijski procesi**, podjetje lahko v dol. meri vpliva na integracijske procese, kadar je samo subjekt integracije. Pomembno vlogo imajo predvsem združitve – fuzije in pripojitve.
- **trg**, pojavlja se v dveh vlogah kot prodajni in nabavni. Ločimo lokalne, regionalne, državne in mednarodne. Na njem želi podjetje pridobiti vire za svoje delovanje. Je tudi prostor kjer se srečajo kupci in konkurenti.
- **razvoj znanosti in tehnike**, tehnologija kot zunanji dejavnik predstavlja razpoložljivo tehnologijo, ki jo lahko uporabljamo pri svojem delu.

Pomembne temeljne značilnosti organizacij visoke tehnologije so: **integracije, multifunkcionalnost in multitehnologija**.

Podjetja se medsebojno povezujejo (**integracije**), saj lahko samo tako zagotovijo zelo velika sredstva, potrebna za raziskave in razvoj ter zmanjšajo velika tveganja takšnih poslov.

**Multifunkcionalnost** predstavlja večstransko uporabnost večine tehnologij.

**Pojem multitehnologije** označuje uporabo več tehnologij za izdelavo proizvodov visoke tehnologije.

Pomemben dejavnik poslovanja predstavljajo tudi **tehnološke inovacije**. **Tehnološko inovacijo** lahko najsplošneje opredelimo kot razvoj in uporabo novih idej povezanih z tehnologijo (ki je lahko obravnavana z različnih vidikov, na različne načine, na različnih ravneh).

## OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Beseda STRUKTURA (lat. structura od struere, tj. sestavljati) ima več pomenov (zgradba, sestava, sklop).

**Organizacijska struktura predstavlja sistem notranjih povezav in odnosov v organizaciji.**



Organizacijska struktura se pogosto enači z organizacijo, kar ni pravilno.

*Organizacijska struktura predstavlja sinergijsko celoto: materialnih dejavnikov, človeških dejavnikov, nalog, upravljanja in managementa in časovnega poteka dela.*

Opredelimo lahko tri temeljne ravni organizacijske strukture:

- **Makroorganizacijsko strukturo**, ki predstavlja temeljno zgradbo organizacijskih enot, s katero določimo grobo členitev skupnega poslovanja organizacije na različne vrste poslov, povezanih z posebnimi predmeti poslovanja (npr. razvoj, nabava, proizvodnja).
- **Mezoorganizacijsko strukturo**, ki predstavlja zgradbo organizacijskih enot na ravni oddelkov oziroma skupin delokrogov z logično razporeditvijo nalog ter razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah.
- **Mikroorganizacijsko strukturo**, ki predstavlja logično razporeditev nalog po delokrogih znotraj organizacijskih enot, odnose med nosilci nalog znotraj organizacijske enote in odnose med različnimi organizacijskimi enotami.

**Organizacijsko strukturo podjetja oblikujemo na osnovi značilnosti razčlenitve in/ali delitve nalog v podjetju (tj. tehnične delitve dela).**

»Top Down«    »Basic upward«  
- od zgoraj navzdol  
- od spodaj navzgor  
- s kombiniranim pristopom

#### 4. Strategija klina

Predstavlja, da s spremembami začnemo na srednji ravni delovanja podjetja (npr. na strateški)

»Bipolarna Strategija«

#### 5. Strategija večjega

števila nukleusov  
S spremembami začnemo istočasno na različnih ravneh in področjih organizacije.

1.            2.            3.

### FORMALNA IN NEFORMALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

V procesu oblikovanja organizacije zasnujemo **formalno organizacijsko strukturo**, ki predstavlja vnaprej določeni razpored del in sistem medsebojnih povezav v organizaciji.

V podjetju s **formalno organizacijo**:

- 1) povežemo opravila,
- 2) povežemo dejavnike produkcije,
- 3) določimo status ljudi
- 4) predpišemo obnašanje v organizaciji.

V vsakem podjetju hkrati obstaja tudi **dejanska** (objektivno obstoječa, neformalna) **organizacijska struktura**, ki nastaja spontano v procesu delovanja formalne organizacijske strukture.

**Neformalna organizacijska struktura** (»informal organization«) predstavlja **niz relativno trajnih odnosov med ljudmi v organizaciji, ki so se razvili med njihovim skupnim delom.**

Pojem neformalne organizacije se običajno povezuje z delovanjem neformalnih skupin. Njihovo delovanje lahko vpliva na organizacijo pozitivno in/ali negativno.

Skupine na osnovi motiva njihovega oblikovanja opredelimo kot:

- **interesne skupine**, ki nastajajo zaradi narave dela, ki ga opravljajo člani skupine in
- **prijateljske skupine**, ki nastajajo zaradi skupnega druženja njihovih članov zunaj podjetja.

Z oblikovanjem nižjih organizacijskih enot v podjetju se ukvarja teorija "departmentalizacije". Nižje organizacijske enote so lahko: **oddelki, divizije in sekcije**. Za delitev dela je smiselno upoštevati kriterija **izvrševanje** in **objekta**.

Primarna je delitev dela na temelju **enostavnih števil** (npr. v plemenu, klanu, vojski) – kriterij izvrševanja. Z njimi za organizacijo opredelimo velikost (tj. spodnjo mejo njene velikosti), pri kateri še lahko zadovolji potrebe njenih članov.

Mogoče je tudi delitev na temelju **kriterija časa**. Aktivnosti grupiramo na osnovi časa, v katerem se izvaja določeni posel (npr. delov v izmenah) – dopolnilni kriterij za delitev dela.

## **BIROKRATSKA ALI ORGANSKA ORGANIZACIJA**

Vse organizacije lahko opredelimo kot mehanistične (tj. birokratske) ali organske (tj. adaptivne). Njihove temeljne značilnosti so:

<b>Značilnosti</b>	<b>Mehanistična org.</b>	<b>Organska org.</b>
Definiranje nalog in potrebno znanje	ozko, tehnično	široko, celovito
Prispevek posameznika k ciljem organizacije	nedoločen, posreden	jasen, neposreden
Fleksibilnost nalog	mala	velika
Specifikacija pravil in obvez	določena	splošna
Stopnja hierarhijske kontrole	visoka	nizka
Komunikacija	vertikalna	horizontalna
Stil odločanja	avtokratski	demokratični

Poznane organizacijske strukture lahko na temelju njihovih značilnosti opredelimo kot: **klasične, adaptivne, kombinirane in nove.**

### **KLASIČNE (TRADICIONALNE)**

Temeljni klasični strukturi sta: **funkcionalna** (osnovna, standardna, razvita; procesna) in **divizijska struktura** (predmetna, teritorialna, organizacijska struktura usmerjena na porabnike), ki predstavljata primera birokratske organiziranosti.

#### **Pomembne značilnosti klasičnih struktur so:**

- horizontalna razčlenitev dela na čim širše enote,
- določitev odnosov avtoritete in odgovornosti med deli delovanja,
- oblikovanje poslov v okviru posamezne naloge in
- delegiranje nalog.

### **ADAPTIVNE (ORGANSKE)**

V začetku šestdesetih let so organizacije začele intenzivneje prilagajati svoje delovanje dinamičnemu okolju (njegovi turbulenciji, spremenljivosti, novim tehnologijam).

Za delovanje v novih razmerah so znanstveniki oblikovali **adaptivne** oziroma **organske strukture.**

Pomembnejši sta predvsem:

- **projektna organizacija** (individualna projektna organizacija, čista projektna organizacija) in
- **matrična organizacija** (proizvodna matrična struktura; programsko matrična struktura; funkcijsko predmetna matrika, funkcijsko teritorialna matrika, predmetno teritorialna matrika).

#### **KOMBINIRANE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE so:**

- inovativna organizacija,
- ad hoc struktura,

- amorfna organizacija in
- konglomeratna organizacija.

### **NOVE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

T-oblika organizacije, mrežna organizacija, virtualna organizacija, timska organizacija, pajkova mreža, ameba, klaster, fraktalna organizacija in druge.

## FUNKCIONALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

**Funkcionalna organizacijska struktura** temelji na delitvi dela in oblikovanju organizacijskih enot v skladu s **kriterijem izvrševanja** (tj. grupiranju in povezovanju opravil v skladu s poslovnimi funkcijami podjetja). V vsaki funkcionalni enoti tako združimo izvajanje sorodnih in podobnih poslov.

Vsaka organizacijska enota zato izvaja določeno funkcionalno področje za celotno podjetje. **Uporablja se predvsem v malih in srednje velikih podjetjih.** Primerna je tudi za velika podjetja, kadar ta proizvajajo samo en osnovni proizvod. Pri odločitvi za to strukturo je smiselno upoštevati tudi kriterija števila proizvodov in vrst proizvodov v podjetju. **Model funkcionalne strukture bomo uporabili, kadar podjetje z uporabo iste tehnologije proizvaja posamezni proizvod** (ali nekaj podobnih proizvodov), **ki je namenjen posameznemu trgu** (oziroma isti kategoriji kupcev).

Funkcionalna organizacijska struktura je najpogosteje uporabljena vrsta organizacijske strukture, saj podjetja življenjski cikel praviloma pričnejo s takšno organiziranostjo. Z vidika oblikovanje strukture ni vseeno, koliko organizacijskih enot oblikujemo v podjetju. Glede na število oblikovanih funkcionalnih enot, lahko določimo **tri temeljne oblike funkcionalne organizacijske strukture:**

- 1) **začetno**, kjer je število funkcionalnih organizacijskih enot manjše od števila poslovnih funkcij, tj. 2 - 6 enot,
- 2) **standardno**, kjer je število oblikovanih funkcijskih organizacijskih enot enako številu poslovnih funkcij ter
- 3) **razvito**, kjer je število funkcionalnih organizacijskih enot večje od števila poslovnih funkcij. Za izvajanje posamezne poslovne funkcije ali nekaj poslovnih funkcij namreč oblikujemo večje število organizacijskih enot.

Pomembne **prednosti funkcionalne organizacijske strukture** so: visoka stopnja specializacije in delitve dela, strokovno vodenje in enotna koordinacija opravil funkcije, uporaba enotnih metod, racionalna uporaba prostorov in opreme ter nižji režijski stroški.

Najpogosteje omenjene **pomankljivosti te strukture** so: razdrobljenost poslovanja in težavnost njegove koordinacije, slabše sodelovanje funkcionalnih vodij, razvlečenost linije koordinacije in komunikacije in nejasna (tj. premalo opredeljena) odgovornost posameznih funkcionalnih vodij za končni rezultat delovanja.

**Funkcionalna organizacijska struktura ima pomembno vlogo tudi v sodobnih razmerah delovanja.** Tako se naloge v organizaciji na posamezne izvajalce delijo praviloma na osnovi kriterija izvrševanja (tj. na funkcionalni osnovi). **Funkcionalno strukturo** je mogoče tudi uporabiti za **sistemske obravnave organizacije** (npr. obravnava podjetja kot celovitega sistema in njegovih poslovnih funkcij kot podsistemov).

Funkcionalna organizacijska struktura je lahko (tudi) **procesno usmerjena**. Struktura je še vedno funkcionalna, pridevnik procesna »pa pojasnjuje oblikovanje organizacijskih enot v njej, ki poteka na osnovi faz proizvodnje oziroma tehnološkega procesa«. Procesno usmerjena struktura

praviloma ni temeljna organizacijska struktura podjetja, ampak se uporablja kot dodatna struktura za organizacijo proizvodne funkcije v posameznem obratu in/ali področju delovanja (npr. diviziji).

Procesno usmerjena funkcionalna struktura omogoča podjetjem, da na osnovi potreb in zahtev trga (tj. potrošnikov) oblikujejo procesno zasnovano in timsko usmerjeno delovanje. Poslovanje zasnujemo tako, da združimo ljudi iz posameznih poslovnih funkcij in oblikujemo procesne time za izvajanje nalog v okviru poslovnega ali delovnega procesa.

Pomembne **prednosti procesne usmerjenosti so** ekonomično oblikovanje delovnih procesov in krajši čas izvedbe posla.

Temeljne **slabosti pa so:** problemi povezani z delovanjem timov, koordinacija timov in potrebna sredstva za delovanje timov.

## **DIVIZIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Podjetja poskušajo svojo organiziranost v čim večji meri prilagoditi spremembam **notranjih pogojev delovanja** (tj. rasti in razvoju) in **zunanjih pogojev delovanja** (npr. potrebi za različnimi proizvodi in rasti obsega mednarodnega poslovanja). Po letu 1950 so znanstveniki za potrebe delovanja organizacij v hitro spremenljivem okolju zasnovali in razvili novo organizacijsko strukturo – **divizijsko organizacijsko strukturo**.

V divizijski organizacijski strukturi **poteka delitev dela** v podjetju, grupiranje in povezovanje sorodnih opravil in oblikovanje nižjih organizacijskih enot **na osnovi produktov, geografskih področij in kategorij kupcev**.

Temeljne oblike te strukture so: **produktna, teritorialna in k odjemalcem usmejena struktura**. V njej **oblikujemo organizacijskih enot** v skladu z vedno bolj **diverzificirano proizvodnjo**. Diverzificirano podjetje je podjetje z večjim številom proizvodov. Glede na število proizvodov lahko podjetje najsplošneje razvrstimo v tri skupine:

- prevladujoča poslovna podjetja, ki imajo 70 do 90 % proizvodnje v enem poslu ali v vertikalno povezanih podjetjih v verigi - npr. General Motors, Xerox,
- povezana (sorodna) podjetja, pri katerih posamezni posel ne presega 70 % prodaje - npr. Du Pont, General Electric in
- nepovezana (nesorodna) podjetja, pri katerih na posamezni posel odpade manj kot 70 % prodaje - npr. Nort American, Rockwell.

**Za divizijsko organizacijsko strukturo je značilna hkratna centralizacija in decentralizacija poslovanja**. Vodstvo podjetja je odgovorno za določanje celovite poslovne politike (politike celotne organizacije) in politike posameznih enot, koordinacijo med divizijami, preskrbo potrebnih finančnih sredstev za nemoteno poslovanje in izvajanje celovite kontrole rezultatov.

S decentralizacijo pa se na nižje organizacijske enote (tj. strateške poslovne enote in/ali poslovne enote) prenesejo številna pooblastila in odgovornosti, ki tem enotam omogočajo relativno samostojno delovanje in prevzemanje odgovornosti za rezultat (dobiček, izgubo) njihovega delovanja.

Divizijska struktura se uporablja predvsem kot dodatna struktura v velikih podjetjih, s katero dopolnimo osnovno funkcionalno strukturo zaradi potreb razvoja, diverzifikaciji delovanja in dislokacije delovanja.

Temeljne **prednosti divizijske strukture** so: oblikovanje federalnih decentraliziranih enot, prevzemanje odgovornosti vodstvenih delavcev, skrb za lasten razvoj, večja odgovornost zaposlenih, skupinsko delo in specializacija dela.

Njene **temeljne slabosti** so: vzporedno opravljanje določenih poslovnih funkcij, delno neracionalna uporaba razpoložljivih kapacitet in višji režijski stroški.

### **PRODUKTNA (OZIROMA PREDMETNA) ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

**Temelji na proizvodu ali storitvi**. Vsa opravila za proizvodnjo in realizacijo posameznega proizvoda (ali skupine proizvodov) so zato povezana v eno organizacijo enoto. Posamezna enota

je odgovorna za izvedbo proizvodnje (potek proizvodnje, prodajo, servisiranje, vzdrževanje) in za rezultate svojega dela.

Uporablja se predvsem v velikih podjetjih, ki imajo širok proizvodnji program (npr. proizvodi, ki jih izdelujejo na različnih proizvodnih linijah; proizvodi, ki jih proizvajajo z uporabo različnih tehnologij; proizvodi, ki so namenjeni različnim kupcem; proizvodi, za katero uporabljamo različno tehniko in tehnologijo prodaje).

**Teritorialna organizacijska struktura temelji na geografskih področjih** oziroma teritorijih delovanja. Vsaka teritorialna enota opravlja vse dejavnosti na izbranem področju. Uporabljamo jo, kadar organizacija deluje na širšem območju in mora zato upoštevati različne zakone, lokalne običaje in zahteve potrošnikov. Najpogosteje jo uporabljajo v organizacijah, ki so nastale z združitvijo različnih samostojnih podjetij ali kadar oblikujemo dislocirano proizvodnjo.

**Divizijsko strukturo** lahko oblikujemo tudi **na temelju ciljne skupine uporabnikov**. Takšen tip strukture je usmerjen na posamezne skupine ali segmente kupcev oziroma prodajalcev.



## **PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Projektno delo v različnih oblikah lahko najdemo v delovanju ljudi vse od prazgodovine dalje. Poznani so različni podvigi ljudi, ki jih ni bilo mogoče izvesti drugače kot v obliki projektov (npr. dosežki kultur pred našim štetjem – Asirske, Egipčanske, Kitajske; posamezna dela do konca 50 let prejšnjega stoletja – npr. infrastrukturnih povezav, vojne, izumi, itd).

Projektni način dela se je posebej uveljavil in razvil v času 2 svetovne vojne (npr. logistika enot, razvoj atomske bombe in drugih orožij) in nadaljeval v obdobju oboroževalne tekme v času hladne vojne med ZDA in SZ, ko so bili v ospredju tudi vesoljski projekti.

Konec 60 let so znanstveniki v ZDA tudi teoretično opredelili **projektno organizacijsko strukturo za potrebe** ameriške vojaške industrije in raziskovanja vesolja (npr. globalni navigacijski sistem za potrebe podmornic ameriške vojaške mornarice, projekt prihoda človeka na Luno - Apolo).

**Predstavlja začasno organizacijsko obliko, ki se uporablja za izvedbo posamezne naloge oziroma projekta.** Je dodatna oblika organiziranosti, ki dopolnjuje osnovne strukture. Z projektno organizacijo poskušamo v organizaciji združiti najboljše sodelavce (ki jih premore določena organizacija), da bi rešili zahtevni problem pod določenimi pogoji (z ustreznimi stroški, v določenem času in z določeno kakovostjo).

**Predmet dela projektne organizacije je projekt, ki ga lahko opredelimo kot nalogo (zaokroženo, celovito, sestavljeno), za katero lahko določimo njegove cilje ter opredelimo temeljne značilnosti.** Izvedba projekta zahteva koordinirano delo več služb ali zaposlenih delavcev v službah. Za izvedbo projekta se oblikuje **projektna skupina**, v kateri sodelujejo delavci dodeljeni na projekt iz različnih funkcijskih enot. Člani projektne skupine so v času dela na projektu strokovno in disciplinsko odgovorni vodji projekta. Po končanju projekta pa se delavci vrnejo v matične funkcijske enote.

**Glede na pogostost pojavljanja projektov** razlikujemo **enkratne projekte** (ki se izvajajo samo enkrat) in **projektne procese** (izvajajo se večkrat zapovrstjo, so podobni po načinu izvedbe, zahtevajo ustaljeni način vodenja).

Projektna organizacija je lahko **nestalna** (pri enkratnih projektih) ali **stalna** (pri projektih procesih).

## MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

**Matrična organizacijska struktura** predstavlja **kombinacijo funkcijske strukture** (na horizontali) in **projektne organizacijske strukture** (na vertikali). **Primerna je za podjetja, ki istočasno proizvajajo (ali nudijo storitve) po naročilu za znanega kupca in/ali imajo diverzificiran proizvodni program.**

V matrični strukturi je primarna funkcionalna organizacija, ki jo dodatno členimo s projektno strukturo. Funkcionalne organizacijske enote se oblikujejo za izvajanje osnovne dejavnosti. Vendar zaposleni v osnovnih enotah istočasno sodelujejo tudi pri izvajanju posameznih projektov. Funkcijske enote torej predstavljajo servis za izvajanje projektov.

Za matrično organizacijo je značilna dualna (dvojna) odgovornost zaposlenih, ki disciplinsko odgovarjajo managerju funkcijske enote, v kateri so stalno razporejeni, in strokovno odgovarjajo vodji projekta, na katerem sodelujejo.

**Poznamo različne oblike matrične strukture, ki se razlikujejo v izbranem izhodišču za oblikovanje matrike, ki je lahko:**

- 1) **projekt** (projektno-matrična struktura): primerna je za organizacije, ki izvajajo večje število projektov po naročilu kupca,
- 2) **program** (programsko-matrična struktura): primerna je za organizacije, ki istočasno izvajajo večje število programov ali
- 3) **produkt** (produktna matrična struktura): primerna je za organizacije, ki istočasno proizvajajo večje število proizvodov (ali nudijo storitve) po naročilu za znanega kupca.

## MANAGEMENT

Skupina specialistov, ki z izvajanjem kontroliranja, organiziranja, vodenja in kontrolinga poskuša ustrezno izkoristiti razpoložljive človeške, materialne in finančne vire za doseganje cilje organizacije.

### UPRAVLJANJE IN MANAGEMENT

Upravljanje temelji na lastništvu- bazira na lastniški pravici razpolaganja z dejavniki produkcije (in pripadajočim pravicam).

Vloga managementa izhaja iz tehnične delitve dela. Določena skupina delavcev (managerjev) torej opravlja tiste aktivnosti za izvajanje katerih so jih pooblastili lastniki (tj. vodstvena dela).

Zgodovinsko gledano je delitev dela potekala na naslednji način

- U + M + I □ upravljanje, management, izvedba
- U + M, I
- U, M, I

Lastnik imenuje in potrjuje management, sprejema dolgoročne odločitve in deli izid. Izid se deli na porabo in razvoj. Poraba pa se deli na plače in povračilo lastnikom.

stranke  
javnost  
delničarji  
vlada  
skupnost  
zaposleni  
Management

Management išče ravnotežje med različnimi interesi.

Poznamo:

- Splošni manager je odgovoren za nekaj funkcionalnih področji.
- Funkcionalni managerji so odgovorni za posamezna funkcionalna področja.

### ZNANJA MANAGEMENTA

Management potrebuje za svoje delo različna znanja:

- Tehnološka in tehnična znanja (sposobnost uporabe posebnih znanj, tj. znanja stroke in tehnik v izvedbi dela).
- Znanja o delu z ljudmi (razne tehnike org. obnašanja, kot so npr. komuniciranje, vodenje, motiviranje).
- Konceptualna znanja (sposobnost razumevanja abstraktnih in/ ali splošnih idej in njihove uporabe specifičnih situacijah)
- Administrativna znanja

Navedena znanja potrebujejo managerji na vseh ravneh delovanja. Za delo na posameznih ravneh potrebujejo različni obseg posameznih znanj.

## TEMELJNE AKTIVNOSTI IN VLOGE MANAGEMENTA

Osebne aktivnosti:

- Management lastnega časa
- Razvoj lastne kariere
- Uresničevanje lastnih interesov

Tehnološko tehnične aktivnosti

- Delo z orodji
- Reševanje tehnično – taktičnih problemov
- Izvajanje tehničnih funkcij

Administrativne aktivnosti

- Delo z dokumentacijo
- Pisarniško poslovanje
- Spremljanje izvedbe poslovanja

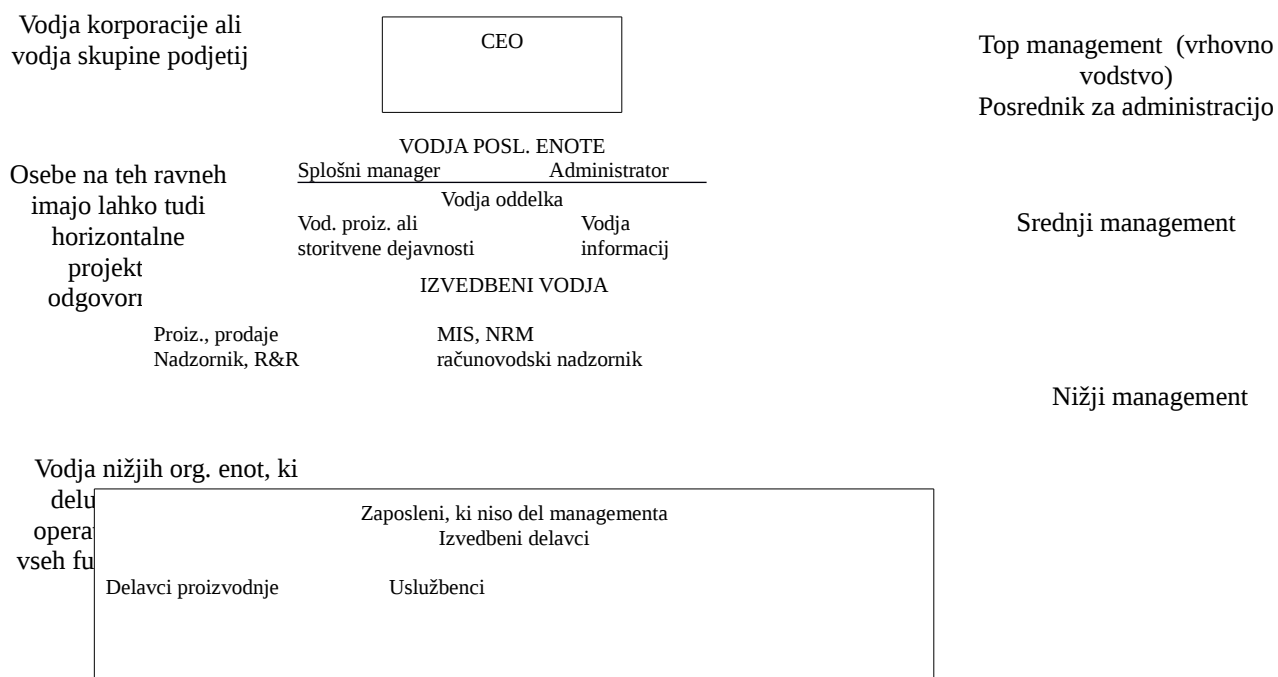
Povezovalne aktivnosti

- Medosebne vloge □ vodilna oseba, vodja, sodelovanje
- Informacijske vloge □ spremljanje, distribucija informacij, posredovanje informacij
- Odločitvene vloge □ podjetnik, urejevalec nemirov, alokator virov

Najsplošneje s pojmom management označujemo naslednje pristope:

- 1) Institucionalno pojmovanje managementa (institucionalni vidik, struktura, zgradba, npr. služba za management, enota managementa)
- 2) Funkcionalno oz. procesno pojmovanje managementa (delovanje: npr. management proizvodnje, prodaje, nabave)
- 3) Kadrovsko pojmovanje managementa (management kot skupina ljudi, ki ima določena specifična znanja in sposobnosti, npr. značilnosti, znanja, izkušnje)
- 4) Situacijsko pojmovanje managementa (opredelitev specifičnih situacij, v katerih deluje management; npr. ustavni man., krizni man., man. rasti)

## RAVNI DELOVANJA MANAGEMENTA



## MANAGEMENTSKI PRISTOPI

Časovni okvir: Management usmerjen na proizvodno      glavne faze      Management usmerjen na področja in človeške odnose

Prehodni

- Prehodne preučevanja
- Znanstveni pristop
- Vedenjski pristop
- Man. znanstveni pristop
- Sistemski pristop
- Kontigenični pristop

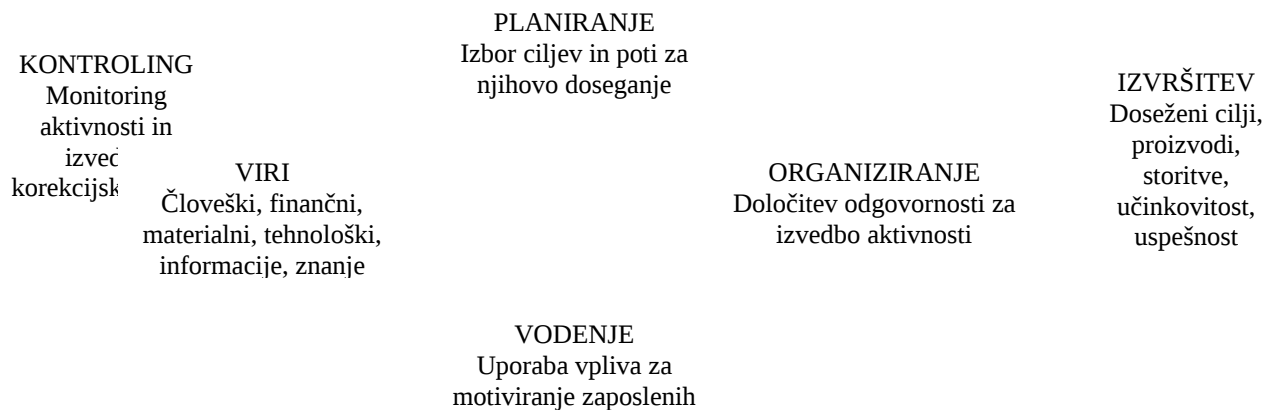
Prihodnji

## SPREMEMBE PARADIGME MANAGEMENTA

	<u>Stara paradigma</u>	<u>Nova paradigma</u>
--	------------------------	-----------------------

	Vertikalna org.	org.
<u>Dejavniki org.</u>		
Trgi	Lokalni, domači	Globalni
Delovna sila	Homogena	Raznolika
Tehnologija	Mehanska	Elektronska
Vrednote	Stabilnost, učinkovitost	Spremembe, kaos
<u>Pristojnost managementa</u>		
Usmeritev	Profit	Stranke, zaposleni
Voditeljstvo	Avtokratično	Razpršeno
Izvajanje dela	Individualno	Skupinsko
Odnosi	Konflikt, tekmovanje	sodelovanje

## TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA



Učinkovitost – teoretična (značilnost podjetja, da stvari dela prav)  
– inputi, aoutputi  
Uspešnost – teoretična (kupci želijo in so pripravljeni plačati) – zainteresiranost, kupna moč

Celota istovrstnega in sorodnega medsebojno povezanega delovanja, ki pomeni jasno opredeljeno področje dela v managementu (obstajajo različne delitve – členitve funkcij managementa: planiranje, organiziranje, vodenje, kontroling).

### 1. PLANIRANJE

Lahko opredelimo kot managementsko funkcijo, ki vključuje aktivnosti postavljanja (opredeljevanja) ciljev in opredelitev načina, kako jih naj uresničimo.

S planiranjem želimo doseči naslednje učinke:

- Pomoč org. pri doseganju njenih ciljev
- Zaščitni učinek (planiranje znižuje tveganje) in

- Afirmativni učinek (zvišanje ravni org. uspeha)

Reaktivno planiranje: počakaš, da se nekaj zgodi, potem reagiraš

Proaktivno planiranje: plani za prihodnost

Okolje je lahko: kot odziv na nekaj takrat gre za management, kot pasivni opazovalec (re – aktivno delovanje) in kot plan, takrat gre za management dinamičnosti, aktivnosti in kreativnosti

odziv  
odziv  
odziv

odziv

plan

Management, kot pasivni opazovalec  
Re – aktivno delovanje

plan

plan

plan

Management

Dinamični, aktivni in kreativni posrednik

Pro – aktivno delovanje

Podjetja razmišljajo proaktivno.

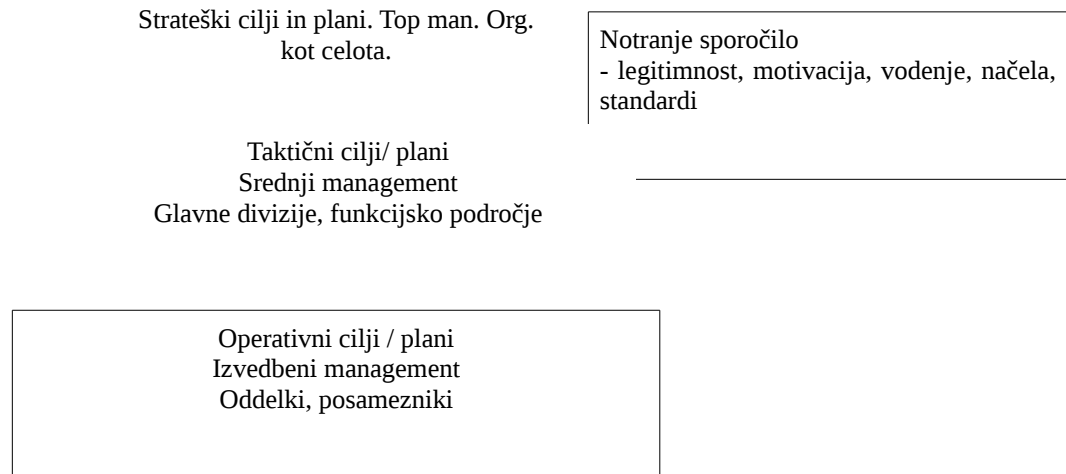
## PODROČJE INTEGRALNIH CILJEV

Ločimo:

- Kratkoročno planiranje (danes) - v praksi podjetij se običajno preimenuje v letno.
- Srednje planiranje (do eno leto)
- Dolgoročno planiranje (od dve do pet in tudi več let) – preimenovali so jih v strateške plane

Misija

Zunanje sporočilo  
- legitimnost za investiranje, stranke,  
dobavitelje, skupnost



**Strateški cilji:** nanašajo se na celotno organizacijo.

**Strateški plani:** definirajo faze procesa; so dolgoročni; z njimi se podjetja na nepredvidljivo prihodnost pripravijo.

**Taktični cilji:** divizije in/ali oddelki v organizaciji, določajo pomembne enote organizacije, za izvajanje se oblikujejo taktični plani.

**Operativni cilji:** oblikujejo se za krajše časovno obdobje.

Cilji je želena prihodnost (stanje, output, izid), ki ga želimo doseči. Temeljne cilje org. lahko opredelimo kot:

- Profit (kot motivacijski dejavnik managementa in lastnika)
- Servisiranje odjemalcev (z zadovoljivo provizijo podjetja)
- Socialno odgovornost
- Okoljsko odgovornost

### PLAN (NAČRT)

Je rezultat procesa načrtovanja, ki ima navadno obliko listine z opredeljenimi nalogami, ki jih je potrebno opraviti, z njihovim zaporedjem in roki za njihovo izvršitev, da bi dosegli določene cilje org. (tj. org. + individualne).

Plani v organizaciji glede na:

- Obseg planiranja □ plani, ki pokrivajo del sistema; plani, ki pokrivajo celotni sistem
- Časovni vidik planiranja □ plani za daljše časovno obdobje; plani za krajše časovno obdobje
- Dimenzijo ponovljivosti □ večkratni - stalni plani; enkratni plani
- Raven planiranja □ nižje ravni managementa; višje ravni managementa

### PRISTOPI K PLANIRANJU



Management na temelju ciljev; nekateri managerji menijo, da cilji predstavljajo težko pomembne dele managementa, da svoje delo temeljijo na njih.

Enkratni plan; plani, ki so razviti za doseganje enkratnega niza ciljev, ki se ne bo ponovil v prihodnosti.

Ponovljivi plani; plani, ki so namenjeni za izvajanje aktivnosti, ki se pojavljajo v org.

Kontigenični plani oz. scenariji.

### **KONTIGENIČNI PLANI (SCENARIJI)**

V pogojih velike negotovosti okolja lahko managerji oblikujejo raznovrstne scenarije za bodoče delovanje, ki lahko omogočijo večjo fleksibilnost planiranja.

Pri razvoju takšnih planov, managerji določijo tiste pomembne dejavnike bodočega delovanja, ki jih ni mogoče kontrolirati in/ali realno predvideti (npr. recesija, inflacija, razvoj tehnologije).

Management za obvladovanje takšnih dejavnikov oblikuje različne scenarije, npr. scenarij delovanja za najslabše možne razmere delovanja.

Kontigenični plani določajo ravnanje org. v specifičnih institucijah, kot so npr. izredna stanja, slabšanje razmer delovanja ali nepričakovani pogoji delovanja.

## 2. KONTROLING

Kontroling lahko najsplošneje opredelimo kot dejavnost s katero managerji primerjajo dosežene rezultate s predpostavljenimi standardi, plani, cilji. Določajo kdaj so rezultati v skladu s postavljenimi izhodišči ter oblikujejo akcije za usmerjanje dejanskega stanja v ciljno- želeno stanje.

Predstavlja torej sistematični proces reguliranja organizacijskih aktivnosti, ki jih želimo uskladiti s pričakovanji, opredeljenimi v načrtih, ciljnih in standardih izvedbe.

### POPOLNA IN DELNA KONTROLA

Podjetje lahko poskuša zasnovati popolni kontrolni sistem, ki zaznava probleme in jih tudi popravlja – tj. kibernetске kontrolne sisteme (npr. protipožarni sistemi v pisarnah).

Večina poznanih kontrolnih sistemov je delnih. Praviloma samo pomagajo odkrivati odstopanja, reševanje odstopanj pa je še vedno v domeni ljudi (npr. detektor dima ali ognja).

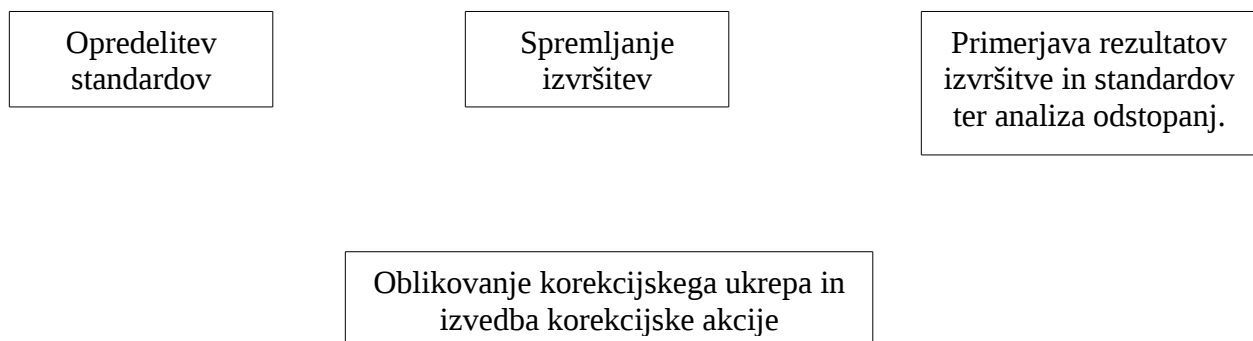
### Razmerje med kontrolo in drugimi managementskimi funkcijami

Najtesneje je povezana s planiranjem v okviru opredelitve standardov izvedbe, ter načinov spremljanja njihovega izvajanja.

### Primeri kontrole

- neposlovna – človeško telo – proizvodnja belih krvnih celic za boj proti infekcijam
- poslovna - Toyota - delavci na tekočem traku sprožijo alarm.

### PROCES KONTROLIRANJA



### TEMELJNE ZNAČILNOSTI POSAMEZNIH FAZ PROCESA KONTROLINGA:

#### 1. Oblikovanje / opredelitev standardov izvedbe

Oblikovanje standardov izvedbe je del planiranja, vendar se obravnava v okviru procesa kontrolinga. Standardi lahko predstavljajo namene, cilje ali kvote (npr. proračuni, roki za izvedbo, tržni delež, profitna mera,...)

Standarde opredelimo za vsa pomembna področja delovanja org. (npr. profitnosti, marketinški položaj, produktivnost, vodenje, osebni razvoj sodelujočih, socialne odgovornosti, razmerja med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji)

Opredelimo jih lahko kot količinske standarde (npr. št. proizvodov, št. strank), denarne oz. finančne standarde (npr. delovni stroški, prodajni stroški, dobiček) in časovne standarde. vsi so količinsko merljivi, kar pomeni, da jih je mogoče izraziti (in predstaviti) v številskih enotah.

### **Značilnosti posameznih tipov kontrole:**

**Začetna kontrola** predvideva dogodke □ planirana, preventivna kontrola, s katero poskušamo predvideti dogodke, jih identificirati in preprečiti nastanek nepravilnosti preden nastanejo. □ Usmerjenost na inpute.

**Tekoča kontrola** rešuje probleme, ko se dogodijo □ tekoča kontrola s katero poskušamo spremljati aktivnosti procesa, da bi zagotovili izvedbo procesa v skladu s predpostavljenimi standardi. □ Usmerjenost na izvedbo procesa.

**Končna kontrola** rešuje probleme, ko so že nastali □ post – akcijska ali outputna kontrola je usmerjena na org. outpute, še posebej na kakovost končnih proizvodov in/ ali storitev. □ Usmerjenost na outpute.

## **2. Spremljanje izvršitve**

- Temeljni načini spremljanja so: opazovanje, poročila, avtomatske metode, inšpekcije, testiranje, primeri
- Pomembnejše nekoličinske metode so: kontrola z opazovanjem, redne inšpekcije, izredne inšpekcije in kontrola na temelju poročil
- Pomembnejše količinske metode so: proračuni (budžeti), revizije (notranje, zunanje)

## **3. Primerjava rezultatov in standardov ter analiza odstopanj**

Org. pripravi formalna poročila o količinskih rezultatih izvršitve, ki so osnovna za managementsko delo.

Prvo fazo predstavlja primerjava dejanskih rezultatov s standardi za kršitev v določenem obdobju .

Managerji osredotočijo svojo pozornost na odstopanja. Pri tem je najpomembnejše pravilno razumeti in interpretirati odstopanja.

## **4. Oblikovanje in izvedba korekcijskih akcij**

Managerji morajo opredeliti, kakšne spremembe je potrebno izvesti, da bi se odpravila ugotovljena odstopanja.

Oblikovanje korekcijskih akcij je strokovno zahtevno delo, ki ga lahko izvedejo strokovnjaki z veliko (ustreznega) znanja in izkušnjami iz poslovnega delovanja.

Sledi priprava izvedbe, neposredna izvedba in spremljanje ustreznih izvedbe korekcijske akcije.

**Poznamo pa tudi: proračunsko in finančno kontrolo**

Zanju uporabimo analize, npr.:

- finančna analiza (likvidnost, mere aktivnosti, profitnost)
- analiza proračunov (top-down, potrošnja, dohodki)

### 3. ORGANIZIRANJE

**Organiziranje lahko najsplošneje opredelimo kot dejavnost, s katero managerji poskušajo:**

- Opredeliti ustrezno uporabo vseh virov org.
- Za doseganje ustreznih (tj. optimalnih ciljev) org.

Predstavlja torej (pod)sistem poslovnega sistema, s katerimi želimo zagotoviti doseganje ciljev man., na temelju nacionalne uporabe resursov org..

Temeljna spoznanja avtorjev klasične teorije org so sestavni deli sodobne org. in man. znanosti. Nanašajo se na opredelitev struktur, oblikovanje področij dela, razpon managementa in obseg razmerij.

**1. Pomembnejša področja managemetske funkcije organiziranja:**

- Opredelitev strukture organiziranja (oz. organiziranosti)
- Specializacija dela
- Oblikovanje področja dela
- Opredelitev razpona managementa
- Opredelitev razmerij organiziranosti

Proces organiziranja vodi v oblikovanje org. strukture, ki definira delitev skupne naloge na delne naloge (opravila, aktivnosti) in razporeditev virov.

**2. Organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot:**

- Niz formalnih nalog, za izvajanje katerih so zadolženi posamezniki
- Formalne odnose poročanja vključno, s linijo avtoritete odgovornosti
- Za celovit sistem, odločanje, številom hierarhičnih ravni, ki zagotavlja uspešno koordinacijo dela zaposlenih v oddelku

**Veriga ukazovanja** je nepretrgana linija avtoritete, ki povezuje vse zaposlene v org. in opredeljuje kdo komu ukazuje.

Enotnost ukazovanja pomeni, da je vsak zaposleni odgovoren (podrejen) samo enemu nadzorniku.

Funkcija razporeditve predpostavlja jasno opredeljeno linijo avtoritete v organizaciji, ki vključuje vse zaposlene.

**Avtoriteta** je formalna ali neformalna pravica managerjev do nastopanja in/ ali ukazovanja. Nosilec dovoljuje da:

- Določajo cilje
- Direktno vplivajo na akcije
- Razporejajo organizacijske vire za doseganje želenih rezultatov

Poznamo različne opredelitve in delitve avtoritete (pozicijska, strokovna, linijska, osebna).

**Avtoriteta je opredeljena s tremi temeljnimi značilnostmi:**

- Avtoriteta izvira iz organizacijskega položaja
- Avtoriteta mora biti sprejemljiva za podrejene. Manager ima avtoriteto, če podrejeni sprejemajo (in sprejemajo) njegovo avtoriteto.
- Avtoriteta poteka navzdol po navpični hierarhiji

*Odgovornost:*

- Predstavlja obvezo za izvedbo prevzetih aktivnosti
- Predstavlja samoobvezo, da boš delo izvršil na najboljši možni način
- Gre torej za nekaj, kar prostovoljno prevzameš, zato tudi ni mogoče delegirati odgovornosti na podrejene
- Uradna odgovornost pomeni, da so tudi ljudje z visoko stopnjo avtoritete in odgovornostjo podrejeni (odgovorni) za svoje delovanje nadrejenim v komandni verigi.

**Delegiranje** je drugi koncept povezan z avtoriteto. Predstavlja proces razporeditve delovnih aktivnosti in ustreznih odgovornosti na nižji ravni delovanja.

**Razpon managementa** opredeljuje število ljudi, ki jih manager lahko nadzoruje. Klasična opredelitev omenja razpon 7 do 12 sodelavcev. Razpon je težko določljiv, ker je odvisen od značilnosti managerjev, nalog (bolj kot so težke, manj ljudi lahko vodiš) in sodelavcev. Opredelitev razpona na podlagi upoštevanja podrobnosti funkcij, geografske celovitosti, kompleksnosti funkcij koordinacije.

Najpomembnejše lahko ugotovimo, da je razpon manjši kadar managerji tesno sodelujejo s sodelavci in obratno.

**Povprečni razpon kontrole** je temeljni dejavnik, ki opredeljuje višino organizacijske strukture, ki je lahko po ravni visoka, kadar ima ozko določen razpon in večje število hierarhičnih ravni in nizka, kadar ima širši razpon po horizontalni ter manj hierarhičnih ravneh.

**Formalizacija** z njo poskušamo poenotiti delo v organizaciji. Zato lahko uporabimo dokumentacijo, s katero podpišemo delovanje dela zaposlenih in na osnovi katere usmerjamo in kontroliramo zaposlene. Dokumentacija vključuje pravila politike, procedure, opise dela in regulativno. Dokumenti dopolnjujejo načrt organizacije zapisom opravil, odgovornosti in odločitvene avtoritete.

**Departamanizacija** managerji na osnovi izhodišč in spoznanj departmanizacije pozicionirajo vloge in pomen posameznika v oddelku, vlogo in pomen skupine v oddelku ter vlogo in pomen oddelka v celotni organizaciji.

V literaturi se omenja 5 temeljnih pristopov za oblikovanje strukture, s katero lahko oblikujemo različne sisteme ukazovanja.

**Temeljne strukture alternative za zasnovo in oblikovanje verige ukazovanja so:**

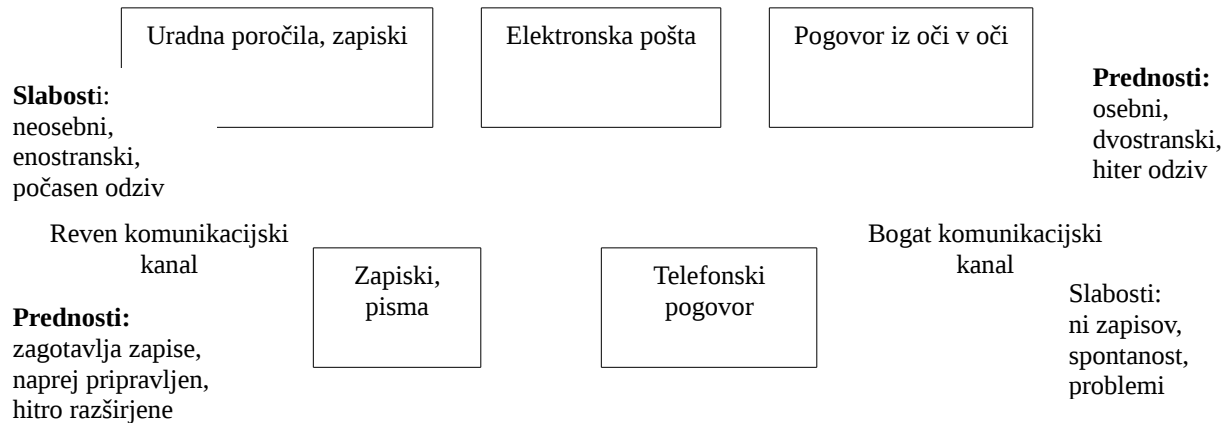
- Vertikalni funkcionalni pristop
- Divizijski pristop
- Horizontalni matrični pristop
- Timsko usmerjen pristop

- Mrežni pristop

## 4. VODENJE

Predstavlja proces vplivanja na druge (sodelavce), da opravijo delo, ki je potrebno za doseganje ciljev. Proces s katerim usmerjamo člane organizacije v želeno smer delovanja.

Managementska funkcija vodenja vključuje aktivnosti **neposrednega vodenja, komuniciranja, motiviranja in skupinskega dela.**



### - NEPOSREDNO VODEJE -

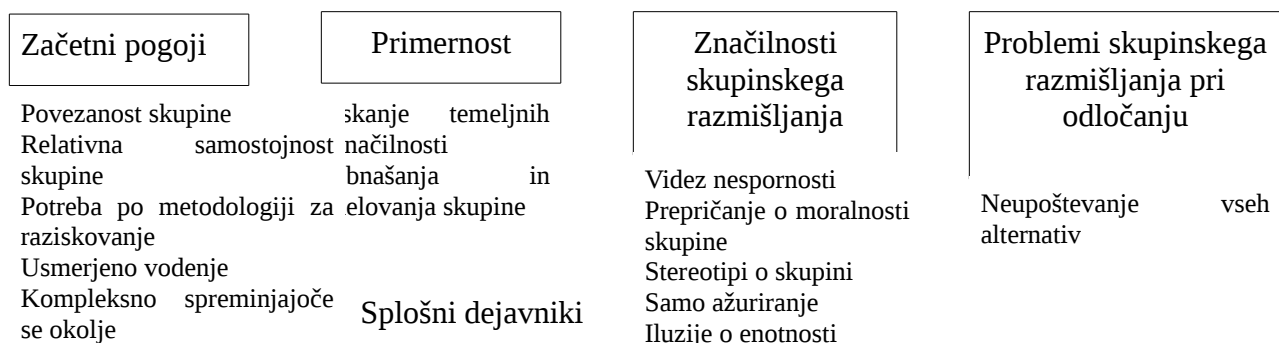
Predstavlja proces neposrednega usmerjanja (drugih) sodelavcev, da bi dosegli zastavljene cilje.

#### Vodenje in management

Neposredno vodenje predstavlja samo del celotnega vodenja. Management obsega številne aktivnosti, ki so usmerjene na vedenjske in nevedenjske aktivnosti (in posledice). Neposredno vodenje oz. njegovo izvajanje (voditeljstvo) je usmerjeno predvsem na vedenjske aktivnosti oz. načine vplivanja na ljudi.

Vsi managerji niso nujno voditelji, prav tako pa tudi vsi voditelji niso managerji.

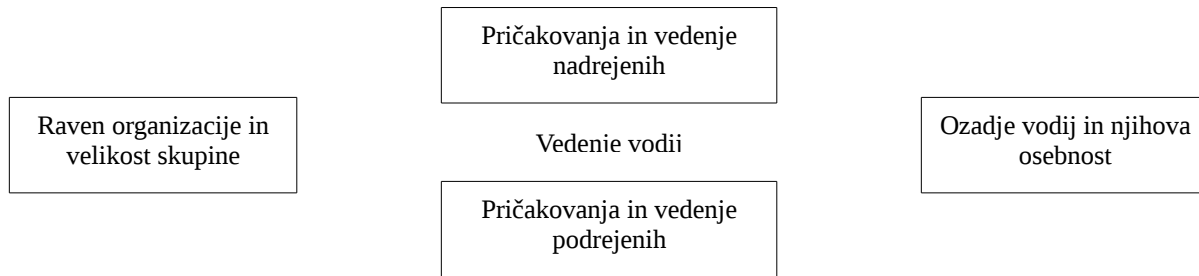
Model skupinskega razmišljanja:





## ORGANIZACIJSKI

## ZGODOVINSKI IN KULTURNI



## EKONOMSKI

## INDUSTRIJSKI

**Voditeljska moč** □ moč predstavlja potencialno sposobnost vplivanja na vodenje drugih:

- Pozicijska moč značilna za vse managerje.
- Legitimna
- Povračilna /nagradna
- Kaznovalna
- Osebnostna moč značilna predvsem za voditelje
- Ekspertna, ki temelji na posebnem znanju ali spretnostih
- Referentska temelji na značilnosti dela vodje z ljudmi

### **Pomembne značilnosti vodij:**

- Fizične značilnosti; aktivnosti, energija
- Socialno ozadje; mobilnost, socialna odgovornost
- Osebnostne aktivnosti; živahnosti, originalnost, kreativnost, celovita osebnost, etično vodenje, zaupanje vase
- Delovne značilnosti; želja po dokazovanju, prevzemanje odgovornosti, odgovornost za izpolnjevanje ciljev, delovne usmeritve
- Socialne značilnosti; sposobnost zagotavljanja sodelovanja, kooperativnost, popularnost, družbenost, znanja o delu z ljudmi, takt, diplomacija

Na osnovi prevladujočih značilnosti vodij lahko opredelimo dve temeljni vrsti vodenja in sicer **demokratsko vodenje** in/ali **avtokratsko vodenje**.

Prve raziskave so temeljile na predpostavki, da so vodje demokratični ali avtokratični. Poznejše raziskave so dokazale, da delovanje večine vodij lahko opredelimo v intervalu med popolnoma avtokratičnim (vodenje usmerjeno na šefe) in popolnoma demokratičnim vodenjem (vodenje usmerjeno na podrejene).

Poznana je raziskava Tannenbaum- a in Smith- a, ki sta pri opredelitvi vodenja upoštevala obseg sodelovanja zaposlenih pri odločanju. Druga poznana raziskava je bila izvedena na univerzi v Pittsburgh- u. Na osnovi njenih rezultatov je bil oblikovan The Vroom- Letton- Jago model vodenja.

**Vedenjski pristop** – delitev vodenja na avtokratsko in demokratično, temelji na upoštevanju značilnosti vedenja (tj. obnašanja) vodje. Z ustreznim izobraževanjem in urejanjem je mogoče vplivati na vodje, da pridobijo ustrezne lastnosti za uspešno delovanje.

### **Usmerjenost vodij**

- usmerjenost na opravila – izhodišče je struktura, skrb za vodenje ali
- usmerjenost na ljudi – pozornosti in usmeritev na ljudi in odnose

## - KOMUNICIRANJE -

Podrobno se proučuje v managementu od konca 40-ih let prejšnjega stoletja (po letu 1950). Komuniciranje lahko opredelimo kot proces prenosa pomena ideje ali informacije od ene osebe do druge osebe.

Poteka v okviru verige komuniciranja, ki povezuje člane v različnih enotah organizacije ter na različnih ravneh in področjih delovanja.

Veriga vključuje večje število različnih komunikacij s kanalov po katerih poteka komuniciranje. Posamezni kanal ima različno zmogljivost prenosa informacij (hitrost, vsebino, primernost).

**Proces medsebojnega komuniciranja:** oseba ima idejo, mišljenje ali občutek – jo dekodira, prevede v besede – pošlje v obliki signala – sporočilo prejemniku – sprejetje izročenege – dekodiranje sporočila – povratna informacija pošiljatelju.

**Formalno komuniciranje** je komuniciranje, ki je vnaprej določeno in poteka po določenih formalnih kanalih, lahko označimo kot formalno komuniciranje.

Glede na temeljno smer, v kateri poteka ga lahko opredelimo kot:

- Komuniciranje od spodaj navzgor (poročila, predlogi)
- Komuniciranje od zgoraj navzdol (ukazi, navodila)
- Horizontalno komuniciranje (med seboj)

**Neformalno komuniciranje** cilji neformalnega komuniciranja so zadovoljiti izbrane potrebe ljudi – potrebo po stikih, odprava monotonosti in dolgočasje, vplivanje na vedenje drugih oseb, zagotovitev virov informacije povezanih z delom, ki jih ni mogoče pridobiti po formalnih kanalih komuniciranja.

**Nebesedno komuniciranje** pomeni prenos podatkov brez uporabe besed. Pomembno dopolnjuje besedno komuniciranje. Temeljne skupine nebesednega komuniciranja so:

- Jezikovni znaki (prometni znaki)
- Jezik akcije (kako izgledamo in se premikamo)
- Jezik objekta (kaj nosimo)
- Para jezik (kako zvenimo)

Ovire komuniciranja in načini za njihovo presojanje

OVIRE	KAKO ODPRAVITI OVIRE
-------	----------------------

<b>Posameznik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- medsebojna dinamika</li> <li>- kanali in mediji</li> <li>- semantika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivno poslušanje</li> <li>- izbor ustreznega kanala</li> <li>- znanje z drugih perspektiv</li> </ul>
<b>Organizacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- razlike v statusih in močeh</li> <li>- potrebe in cilji oddelkov</li> <li>- komunikacijska mreža ni primerna za delo</li> <li>- pomanjkanje formalnih kanalov komunikacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- klima zaupanja</li> <li>- razvoj in uporaba formalnih kanalov</li> <li>- sprememba org. ali skupinske strukture, da bo ustrezala komunikacijskim potrebam</li> <li>- pospeševanje različnih kanalov (formalnih, neformalnih)</li> </ul>

**POGOVOR**  
 Pomanjkanje razumevanja,  
 nestrinjanje, različno  
 razumevanje

**DIALOG**

- odkrivanje dialogov
- preučitev zavarovanja
- preprečitev obsojanja
- oblikovanje skupne osnove

**DISKUSIJA**

- trenutna pozicija
- porazdelitev krivde
- krivda drugih
- oblikovanje pozicije

**REZULTAT**

- dolgoročno inovativne rešitve
- poenotenje skupine
- delitev mnenj
- preoblikovanje mišljenja

**REZULTAT**

- kratkoročne rešitve
- pogovor na osnovi logike
- nasprotovanje opozicije
- nespremenjeno mišljenje

## - MOTIVIRANJE -

Motiviranje se nanaša na notranje ali zunanje sile, ki vzpodbujajo ali ohranjajo želeno smer (ali usmeritev) delovanje oseb.

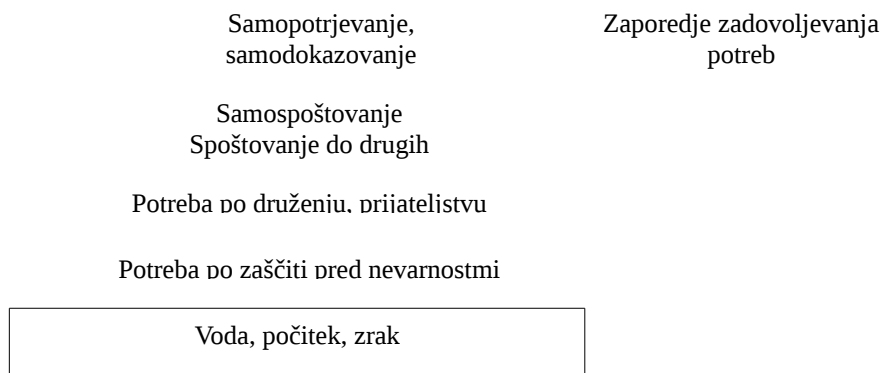
Pomemben del aktivnosti vodij je povezan z usmerjanjem motiviranosti v doseganje org. ciljev.

*Enostavni model motiviranja* – ljudje imajo temeljne potrebe (npr. potreba po hrani, izvršitvi, zaslužku), ki jih preoblikujejo v interne tenzije, ki motivirajo specifično vedenje, s katerim se zadovoljujejo potrebe. Če je vedenje uspešno, je oseba nagrajena v smislu zadovoljitve potreb. Oseba na podlagi povratne informacije izve, kakšno je primerno vedenje in kakšno vedenje naj v prihodnosti ponovno uporabi.

Managersko razumevanje motivacije zaposlenih je odvisno od perspektiv in motivacije managerjev. V teoriji in praksi so povezani temeljni pristopi k razumevanju motiviranja;

- Tradicionalni pristop – znanstveni management
- Pristop, ki temelji na medčloveških odnosih - obravnava ekonomski nagrad, skupinskega dela in skupinskega nagrajevanja.
- Pristop, ki temelji na človeških virih – koncept ekonomskega človeka, koncept socialnega človeka, koncept celovitega človeka, managementska komunikacija, obravnava ekonomskih nagrad, obravnava neekonomskih nagrad,...
- Sodobni pristopi

Maslow- a hierarhija potreb:



Herzbergova obravnava potreb:

Motivatorji so povezani z delom – vplivajo na raven zadovoljstva delavcev. To so razni dosežki, odgovornost, možnost za razvoj, delo, osebni razvoj. – področje zadovoljstva

Higijeniki so povezani z delovnim okoljem – vplivajo na raven nezadovoljstva. To so delovni pogoji, plačila, politika podjetja, medsebojni odnosi. □ področje nezadovoljstva

## PROCESNE TEORIJE

Ki so usmerjene na obravnavo in razumevanje procesa, ki vpliva na vedenje zaposlenih.

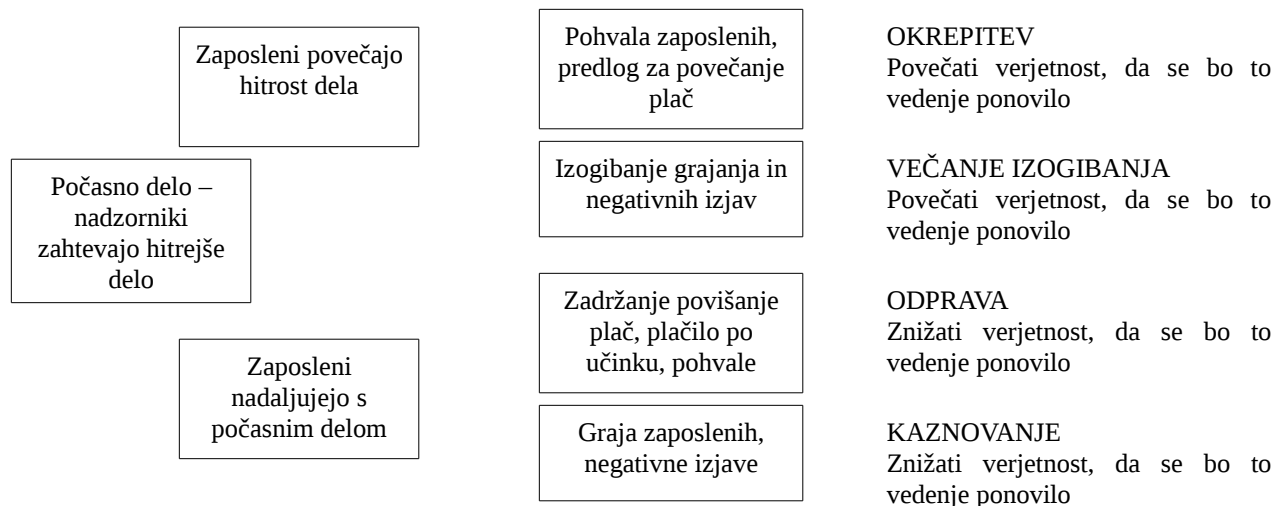
Teorija pravičnosti, ki je usmerjena na spoznanje, kako posameznik dojema pravičnost svoje obravnave v primerjavi z drugimi. Večja kot je socialna pravičnost, večja je raven motiviranosti posameznika. Metode za povečanje pravičnosti so npr.: sprememba inputov, sprememba outputov, spreminjanje zaznavanj, menjava zaposlitve.

Teorija pričakovanj predstavlja, da je motiviranje odvisno od pričakovanj posameznikov o njihovi zmožnosti oblikovanja del in želenih povratnih priznanj. Temlji na odnosu med napori posameznik, izvedbi dela posameznika in želenimi rezultati dela.

Reinforcement theories, ki poskušajo zaposlene naučiti primernega načina vedenja. Teorija, ki temelji na razmerju med danim vedenjem in njegovimi posledicami. Orodja za povečanje motivacije so npr.:

- Modificiranje vedenja
- Pozitivna okrepitev motivacije
- Odprava neustreznega vedenja
- Kaznovanje

Spreminjanje vedenja na temelju reinforcement teorij:



## OBLIKOVANJE DELA ZA MOTIVACIJO

Z ustreznim oblikovanjem dela lahko pomembno izboljšamo produktivnost dela in raven zadovoljstva z delom.

Osnovne metode za izboljšanje oblikovanja dela so:

- Poenostavitev dela
- Rotacija dela
- Razširitev dela
- Obogatitev dela

Model značilnosti dela, ki vključuje tri temeljne dele: temeljne dimenzije dela, kritična psihološka izhodišča, osebne in delovne izide ter potrebe zaposlenih po rasti.

### - SKUPINSKO DELO -

Delo lahko izvaja posameznik ali več ljudi. Na osnovi števila udeležencev lahko vsako leto opredelimo kot posamezno (individualno) in /ali skupinsko. Skupine vključujejo določeno število ljudi, ki medsebojno sodelujejo, se psihološko zavedajo medsebojne soodvisnosti in se štejejo za skupino.

#### **Za skupino je značilna:**

- stalna komunikacija (ki poteka na osnovi medsebojnih stikov)
- pri čemer vsak posameznik, član skupine vpliva na ostale člane (in skupino kot celoto)
- tudi skupina vpliva na posameznika

Skupine obstajajo v vseh vrstah organizacij, v vseh fazah življenjskega cikla organizacij. Na delovanje vplivajo pozitivno ali negativno (klike).

**Formalna skupina** □ oblikuje se na osnovi dogovora o usmerjanju delovanja pri doseganju organizacijskih ciljev.

#### **Vrste so:**

- Komandna skupina (deluje v verigi ukazovanja, se ukvarja z rutinskimi opravili), npr. komisija, skupina, ki se ukvarja z izvajanjem določenega tipa specifičnih dejavnosti)
- Opravilne skupine/ skupina delavcev, ki sodelujejo pri izvedbi neformalnih aktivnosti), npr. delovna komisija, skupina organizirana za zagotavljanje fleksibilnega izvajanja poslovanja: izmenjava idej, zbiranje predlogov,...

**Neformalna skupina** □ nastajajo zaradi združenja posameznikov v organizaciji, ki imajo podobne delovne izkušnje ali med njimi nastajajo specifični medosebni odnosi. Njihov namen je zadovoljiti potrebe in interese zaposlenih.

#### **Vrste so:**

- Interesne, nastajajo zaradi specifičnih izkušenj in znanj posameznikov
- Prijateljske, nastajajo zaradi specifičnih medosebnih odnosov med člani organizacije

#### **Koristi:**

- Zagotavljanje ustreznih socialnih in kulturnih vrednosti

- Statusna in socialna varnost in potrditev posameznika
- Razširja obseg komuniciranja
- Povečanje zadovoljstva delavcev z njihovim delovnim okoljem

Formalna

Neformalna

Posledica za skupino

**Razvoj idej skupinskega dela:**

- čustva  
- medsebojno vplivanje  
- aktivnosti

- čustva  
- medsebojno vplivanje  
- aktivnosti

Zadovoljstvo  
in  
rast

**Temeljni dejavniki uspešnosti skupine:**

Velikost skupine

Kohezivnost  
skupine

Učinkovitost  
skupine

Status  
članov

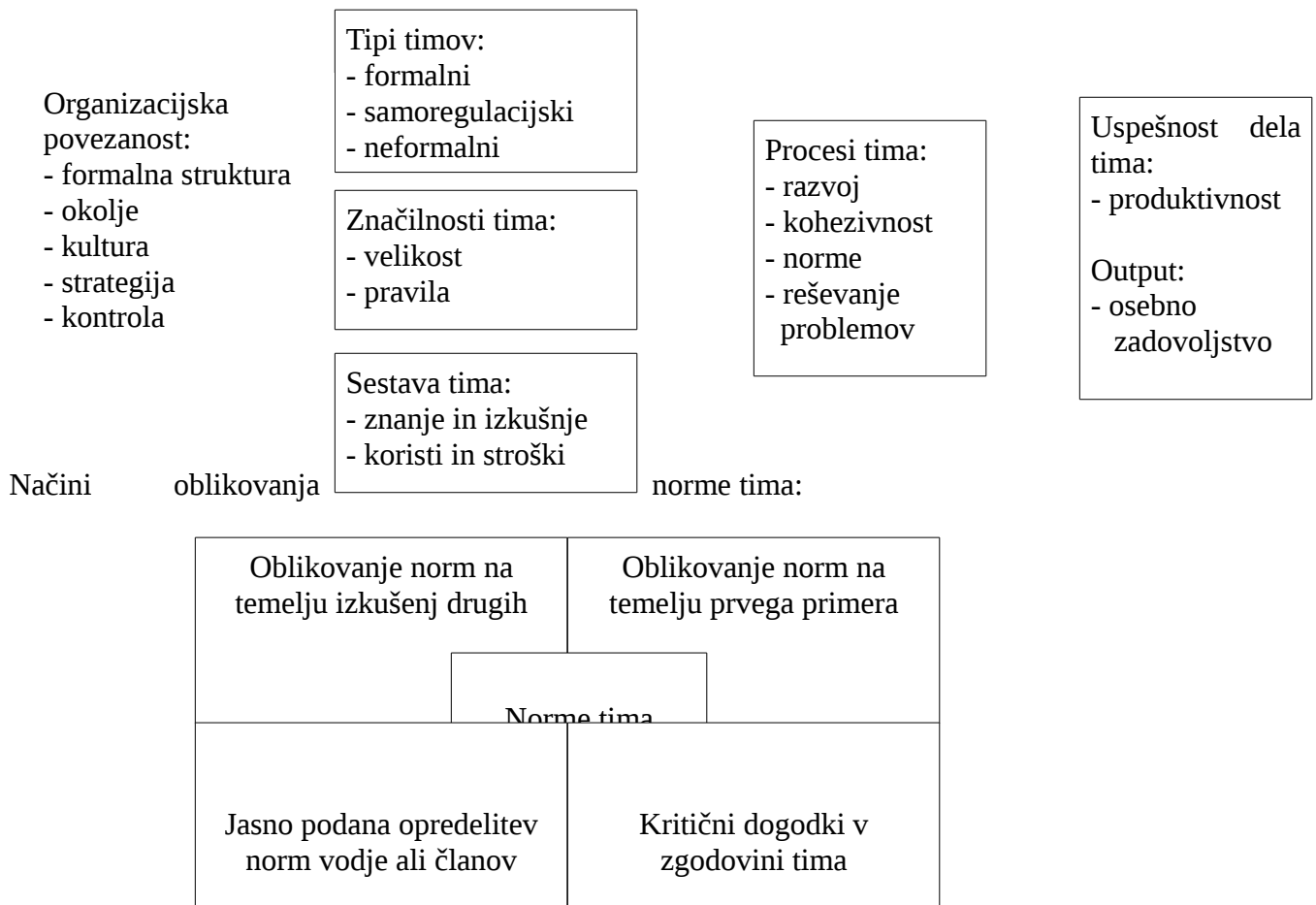
Norme za delovanje skupine

**Razlika med skupino in timom:**

SKUPINA	TIM
Ima določenega močnega vodja. Posamična odgovornost.	Delitev ali rotacija vloge vodje. Posamična ali medsebojna odgovornost (do

Identični cilji skupine in organizacije. Individualni delovni rezultati. Srečanja za povečanje učinkovitosti.  Učinkovitost se meri posredno z vplivom na poslovanje. Diskusija, odločitve, delegiranje dela	drugih članov). Specifična vizija in/ ali cilji tima. Kolektivni delovni rezultati. Srečanja vzpodbujajo odprto razpravo in reševanje problemov. Učinkovitost se meri neposredno z ocenitvijo kolektivnega dela. Diskusija, odločitve, delitev dela.
---	---

### Vloga managementa pri zagotavljanju uspešnosti delovnega tima



**Neposredno vodenje** predstavlja proces neposrednega usmerjanja drugih (sodelavcev), da bi dosegli zastavljene cilje. Osrednje področje njegovega dela je uresničitev nalog s pomočjo dela ljudi.





## **SOCIALNA (DRUŽBENA) ODGOVORNOST PODJETJA**

Socialna odgovornost podjetja predstavlja odgovornost vseh udeležencev org., da oblikujejo in izvajajo takšne akcije s katerimi uresničujejo potrebe in interese:

1. okolja podjetja (tj. naravnega, socialnega, družbenega)
2. podjetja (tj. notranje interese)

Delovanje se izvaja v skladu z zakonodajo in v skladu z veljavnimi vrednotami in cilji skupnosti.

### **Različni pogledi na socialno odgovornost:**

- omejeni pogled – delovanje mora biti legalno, vendar nič več kot to, socialna odgovornost povzroča stroške in povišanje končne cene blaga, managerji so odgovorni predvsem lastnikom, ter tudi skupnosti.
- neomejeni pogled – poslovanje predstavlja pomemben del delovanja družbe in ima na njo tudi velik vpliv. Zato so gosp. subjekti soodgovorni za razvoj družbe, npr. prepoved uporabe korcogenih snovi, prepoved neetičnega oglaševanja, prepoved uporabe okolju škodljivih snovi – azbest.

### **Razvoj koncepta socialne odgovornosti (pet faz)**

-maksimiziranje profita (v času ind. revolucije)

-management zaupanja (30.leta po gosp. krizi)

-faza aktivizma (60.leta)

-faza razumevanja soc. odgovornosti (sodobna podjetja predstavljajo osrednje in najvplivnejše institucije moderne družbe)

-moderno razumevanje soc. odgovornosti (celovita socialna odgovornost podjetja)

### **Pomembnejša izhodišča za obravnavo socialne odgovornosti so:**

- Davis - ov model socialne odgovornosti
- Področja socialne odgovornosti podjetja in
- Različno razumevanje pomena in vloge socialne odgovornosti

**Splošni model socialne odgovornosti** je zasnoval Keith Davis. V njem navaja 5 izhodišč, ki predstavljajo zakaj in kako podjetja sprejemajo obveznosti za izvajanje ustreznih akcij:

- Socialna odgovornost narašča s socialno močjo
- Poslovanje predstavlja dvosmerni odprti sistem, ki sprejema inpute iz okolja in posreduje svoje outpute v okolje.
- Socialne stroške in koristi aktivnosti, proizvodov in storitev je potrebno vkalkulirati v ceno rezultatov delovanja
- Socialni stroški povezani z vsako aktivnostjo, proizvodom ali storitvijo delno bremenijo tudi potrošnika
- Poslovni sistem (kakor tudi državljani) imajo odgovornost in pravico, da sodelujejo pri reševanju socialnih problemov, ki so zunaj okvirov običajnega poslovanja.

**Področja socialne odgovornosti podjetja** □ socialna odgovornost mora biti vključena v vsa področja poslovanja. Najbolj pogosto se aktivnosti socialne odgovornosti izvajajo na področjih:

proizvodnje, marketinškega poslovanja, izobraževanja zaposlenih, socialnih aktivnosti, ekoloških aktivnosti, delovnih razmerij, zaposlovanja manjšin ter varstva in zdravja zaposlenih.

Celovita opredelitev socialne odgovornosti podjetja vključuje, npr:

- Določitev prednosti področij (npr. umetnost, izobraževanje, zdravstvo, razvoj skupnosti, ...)
- Določitev predvidenih sredstev
- Opredelitev kriterijev za izbor programov socialne odg.
- Programe sodelovanja z izbranimi ustanovami in/ ali institucijami
- Programe vključevanja zaposlenih v izbrane programe

## **SOCIALNA ODGOVORNOST IN POSLOVANJE PODJETJA**

Socialna odgovornost lahko omogoča povečanje rasti poslovanja in dobička podjetja in/ ali posredno vpliva na možnosti izboljšanja poslovanja.

### **Raziskave delovanja in rezultatov podjetja, dokazujejo da:**

- ni neposredne povezave med socialno odgovornostjo in dobičkom,
- posredna povezava med socialno odgovornostjo in rastjo poslovanja,
- dodatna socialna odgovornost vpliva na izboljšanje imagea podjetja v okolju.

### **Rezultati socialne odgovornosti podjetja so odvisni od:**

- izpolnjevanja vseh legalno zahtevanih socialnih odgovornosti
- upoštevanja prostovoljno prevzetih socialnih odgovornosti
- informiranje vseh subjektov poslovanja in okolja o prevzetih socialnih odgovornostih.

### **Kako lahko okolje pomaga podjetju pri izvajanju socialnih obveznosti:**

- oblikovanje jasnih pravil za izvajanje socialne odgovornosti – enotna in trajna pravila obnašanja
- pravila morejo biti tehnično realna
- pravila morejo biti ekonomsko realna – ločeno zbiranje odpadkov
- merila morejo biti usmerjena v prihodnost
- zagotovitev, da bodo merila predstavljala dejanske cilje razvoja skupnosti.

### **Poznani so trije temeljni pristopi za zagotavljanje ustreznega socialnega ravnanja podjetja:**

1. socialna obveznost predstavlja pristop, ki temelji na primarni usmeritvi v poslovne cilje, pri čemer se socialna odgovornost izvaja v obsegu predpisanem z zakonodajo.
2. socialna odgovornost – pristop, ki pri poslovanju enakovredno upošteva socialne in poslovne cilje
3. socialna odzivnost – pristop, ki poskuša enakovredno upoštevati socialne in poslovne cilje ter hkrati reševati socialne probleme in aktivno preprečevati njihovo nastajanje

Socialno odzivnost merimo s stopnjo učinkovitosti in uspešnosti izpolnjevanja socialne odgovornosti podjetja.

Temeljna aktivnost zasnove socialno odzivnega poslovanja so npr.: vključitev socialnih ciljev v planiranje poslovanja.

## **POSLOVNA ETIKA**

Opređelimo jo kot zbirko moralnih principov in vrednot, ki vodi vedenje ljudi ali skupin z upoštevanjem ali je stvar dobra ali slaba. Lažje jo razumemo, če jo primerjamo z vedenjem, ki ga usmerjajo zakoni.

Pristopi k obravnavi: normativni ali opisni.

Poslovno etiko združuje etika okolja, etika organizacije in osebna etika, ki so sinergijsko povezane.

Razmerja med etiko in ekonomiko

- sta enakovredni (Homann)
- etika je pomem. od ekonomike (Ulrich)

Kriteriji za etično odločanje

- večina etičnih dilem izhaja iz konflikta med potrebami delov in celote
- managerji za reševanje takšnih dilem pogosto uporabljajo normativni pristop (temelji na normah in vrednotah)
- normativni pristopi: utilitaren pristop – enako etično obnašanje, individualni, pristop ki temelji na moralnih pravicah, pravični pristop.

## ZAKAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA POMEMBNEJŠA ZA ORGANIZACIJE

- sestavina politike organizacije,
- organizacijska kultura in poslovna etika lahko za management predstavljata **možnost** in **priložnost**,
- organizacijska kultura predstavlja celoto skupnih vrednot in norm organizacije, s katero se usklajujejo odnosi med člani organizacije (v notranjem okolju) in med člani organizacije in okoljem (oz. okolji)

### Soodvisnost vrednot, kulture, etike in norm

individualne vrednote

kultura = skupne vrednote,  
ki jih deli socialna skupina

norme = predpisane vrednote v socialni skupini

etika = prevladujoče vrednote v socialni skupini

### **VRSTE VREDNOT**

- vrednote, ki določajo stanja in/ali rezultate, ki jih ljudje želijo doseči – odličnost, odgovornost
- vrednote, ki dosegajo način obnašanja – trdo delo.

### **Kako organizacija prenaša kulturo na svoje člane?**

- posredna metoda: člani organizacije se učijo na temelju opazovanja in na tej osnovi sklepajo kaj je primerno ali neprimerno vedenje.
- neposredna metoda: način učenja s socializacijo. Socializacija = člani se seznanijo s prevladujočimi vrednotami in normami in jih prevzamejo.

### **V teoriji obstajajo različne opredelitve pojma kulture podjetja oz. korporacijske kulture**

- dve skupini: »soft« (mehki, nevidni dejavniki) = sistem vrednot in »hard« dejavniki = obnašanje, vodenje zaposlenih

### **TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE**

- Scholz – 3 dimenzije: stabilnost ali spremenljivost, interno inducirana kultura (proizvodna) in eksterno inducirana kultura
- skupina avtorjev – Deal, Kennedy – definirajo tipe kulture na temelju 2 dejavnikov: ravni tveganja delovanja organizacije, hitrosti povratnih informacij o delovanju organizacije.
- na temelju 2 dejavnikov: potrebnem obsega fleksibilnosti organizacije za delovanje v konkurenčnem okolju in strateški usmeritvi v notranje in/ali zunanje okolje.

### **RAZVOJ KULTURE**

- razvoj in skrb za kulturo organizacije je ena izmed osrednjih nalog najvplivnejših članov organizacije
- posamezna podjetja na različne načine vzpodbujajo, ohranjajo in razvijajo kulturo
- za razvijanje unikatne kulture lahko podjetje uporabi tudi »home« model: H-zgodovina, O-enotnost, M-članstvo in E-menjava.

### **SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

- kultura se more stalno prilagajati novim razmeram
- proces vključuje faze: spoznanja potreb za spremembe kulture, opredelitev metod za spremembo ter implementacije (uresničitve) nove kulture
- pri spremembi je potrebno upoštevati: meje možne spremembe kulture in potrebni čas za spremembo
- sprememba je nujno povezana tudi s spremembami ljudi.