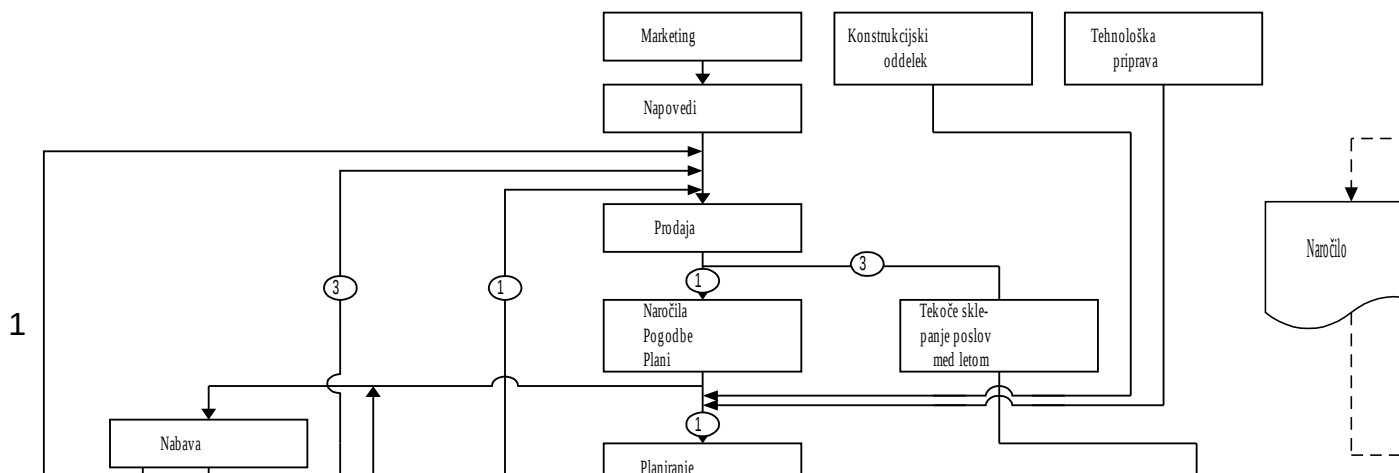
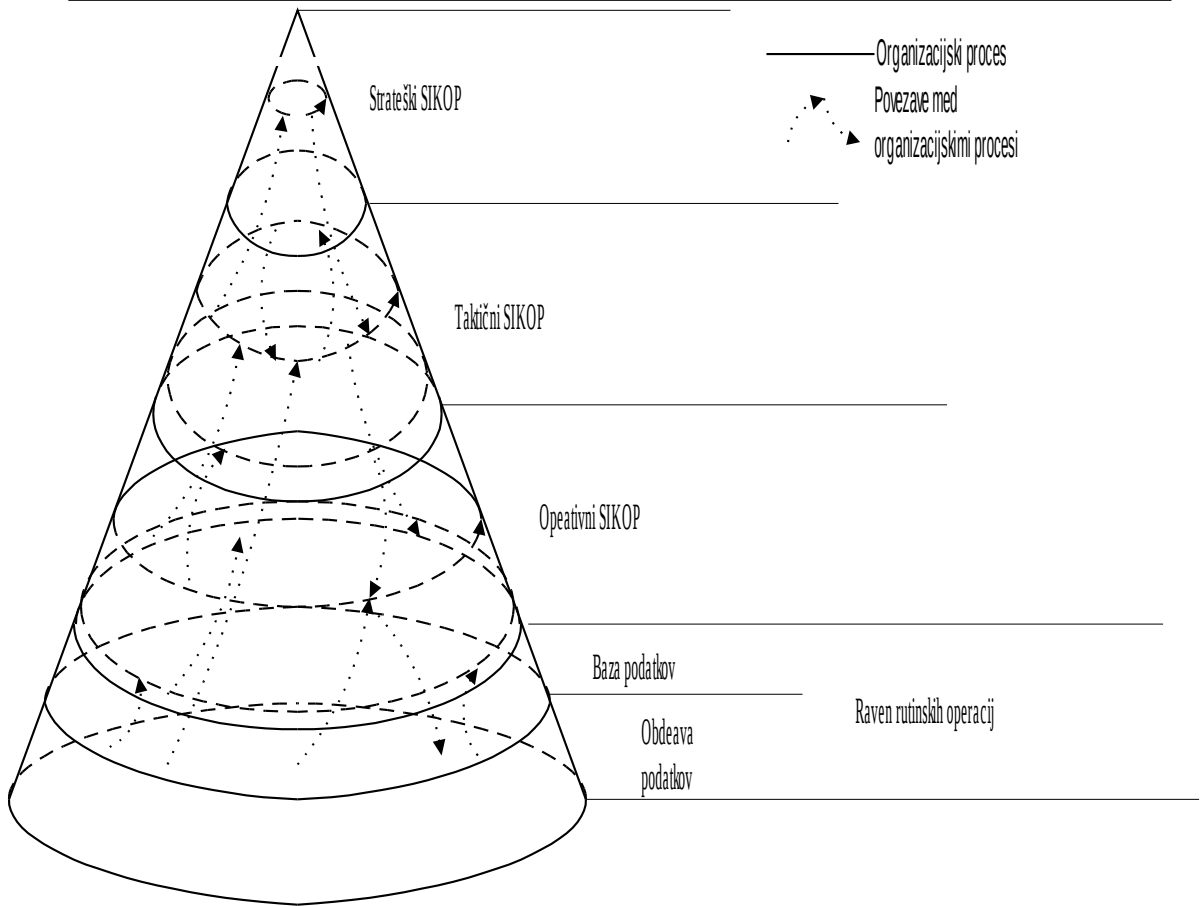
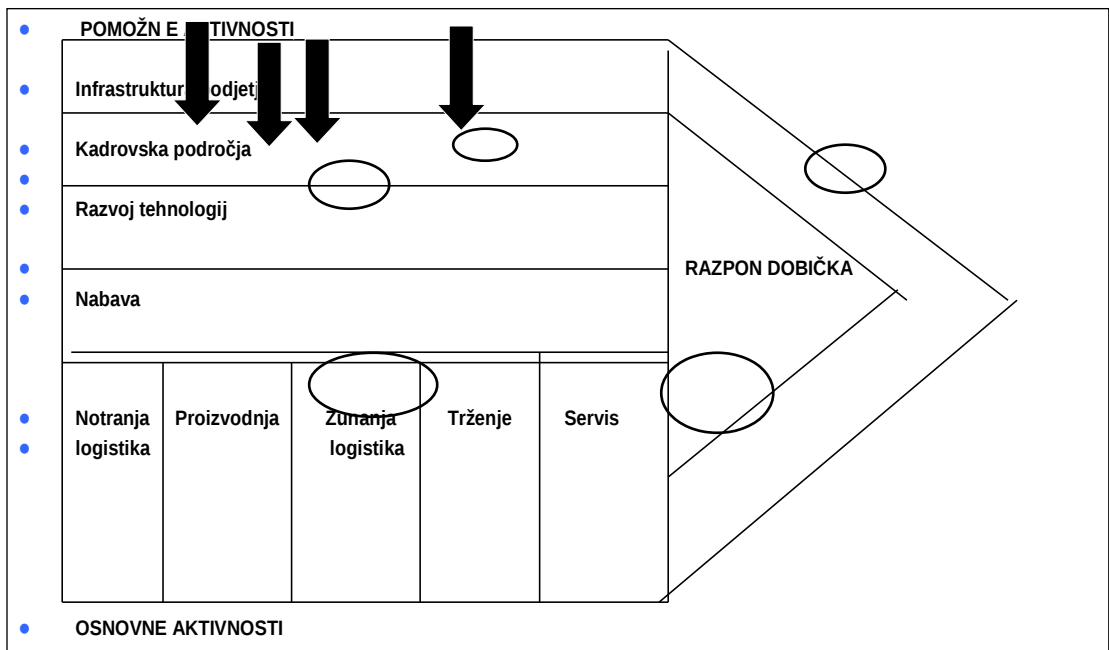
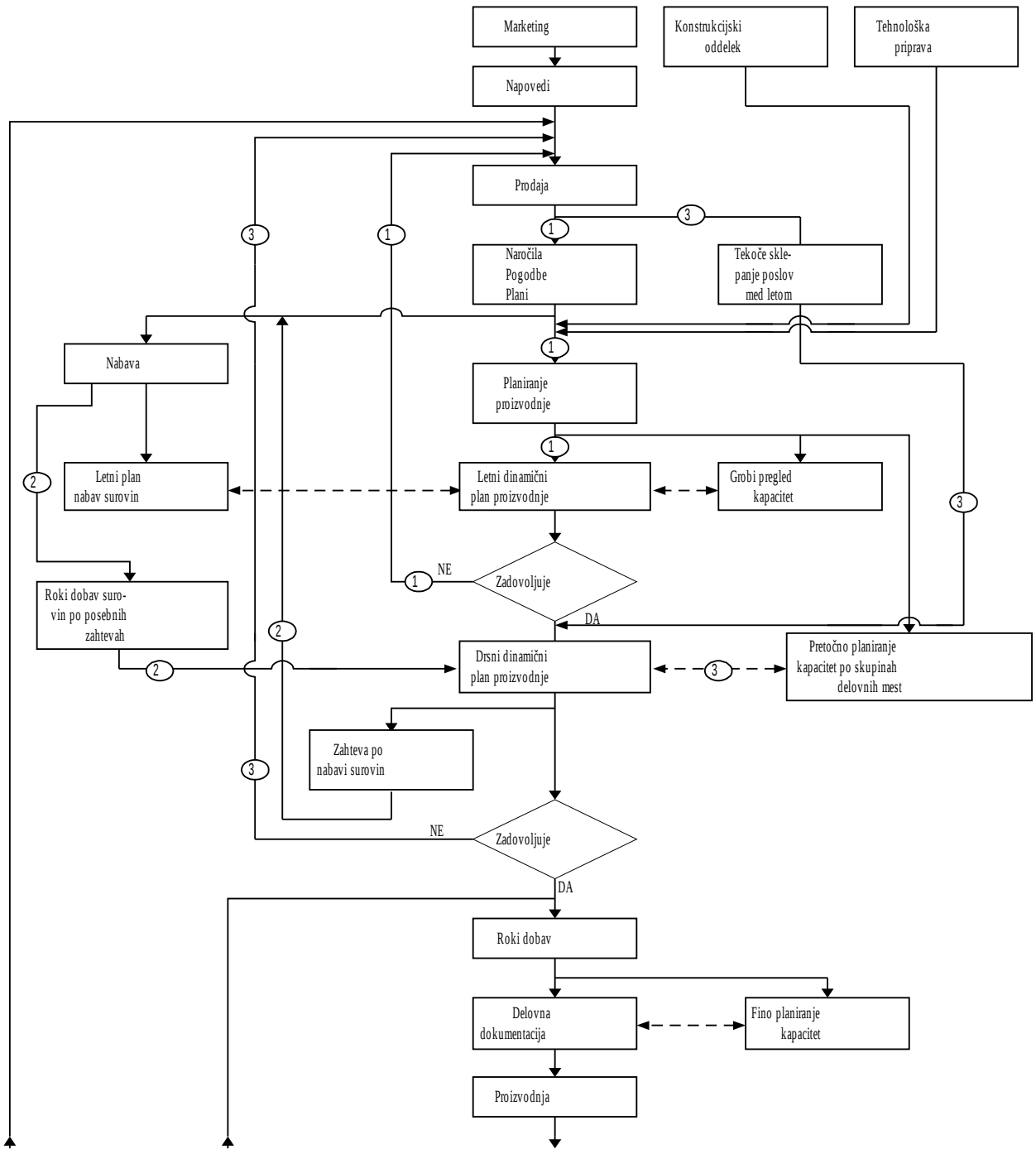


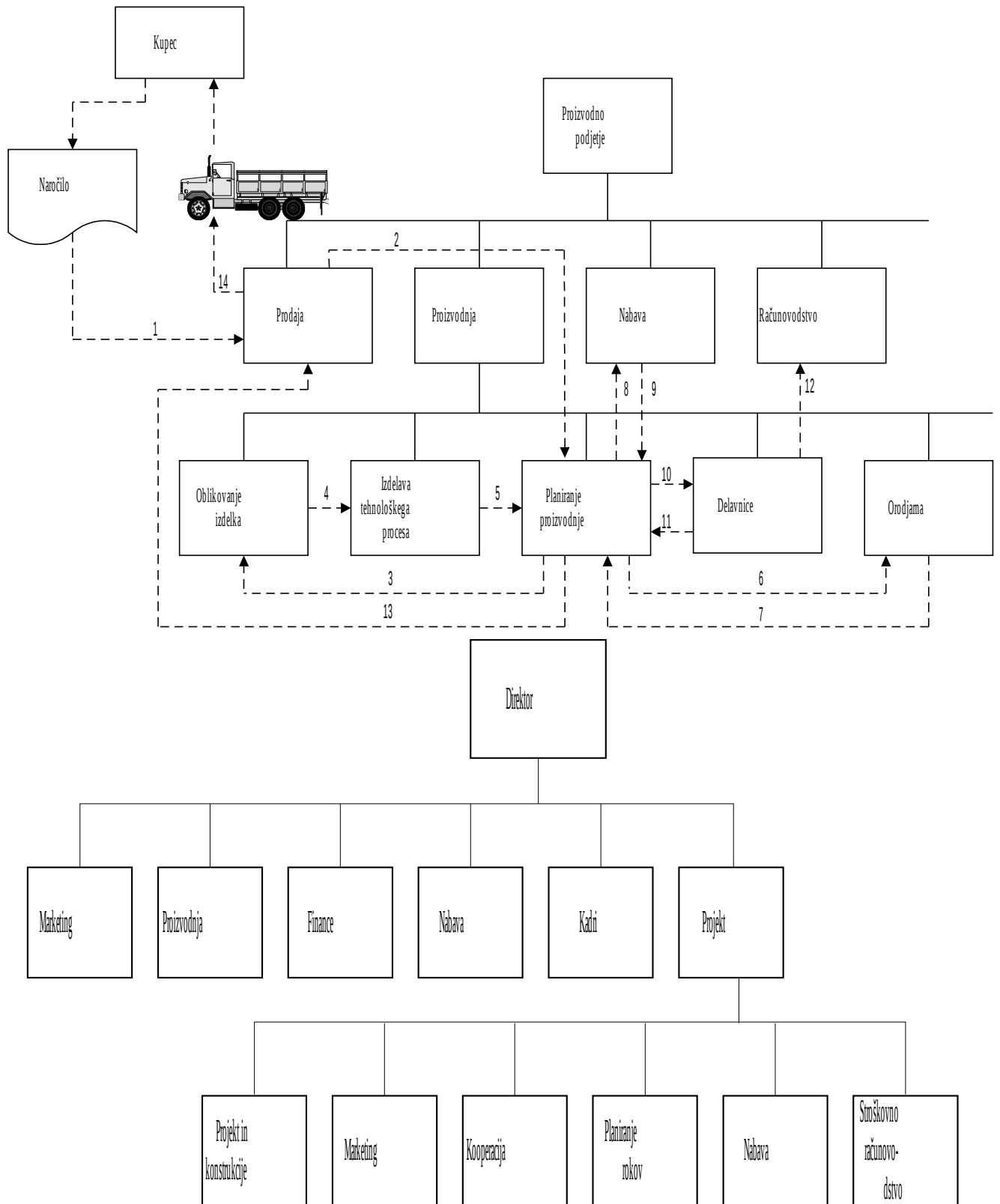
# OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA



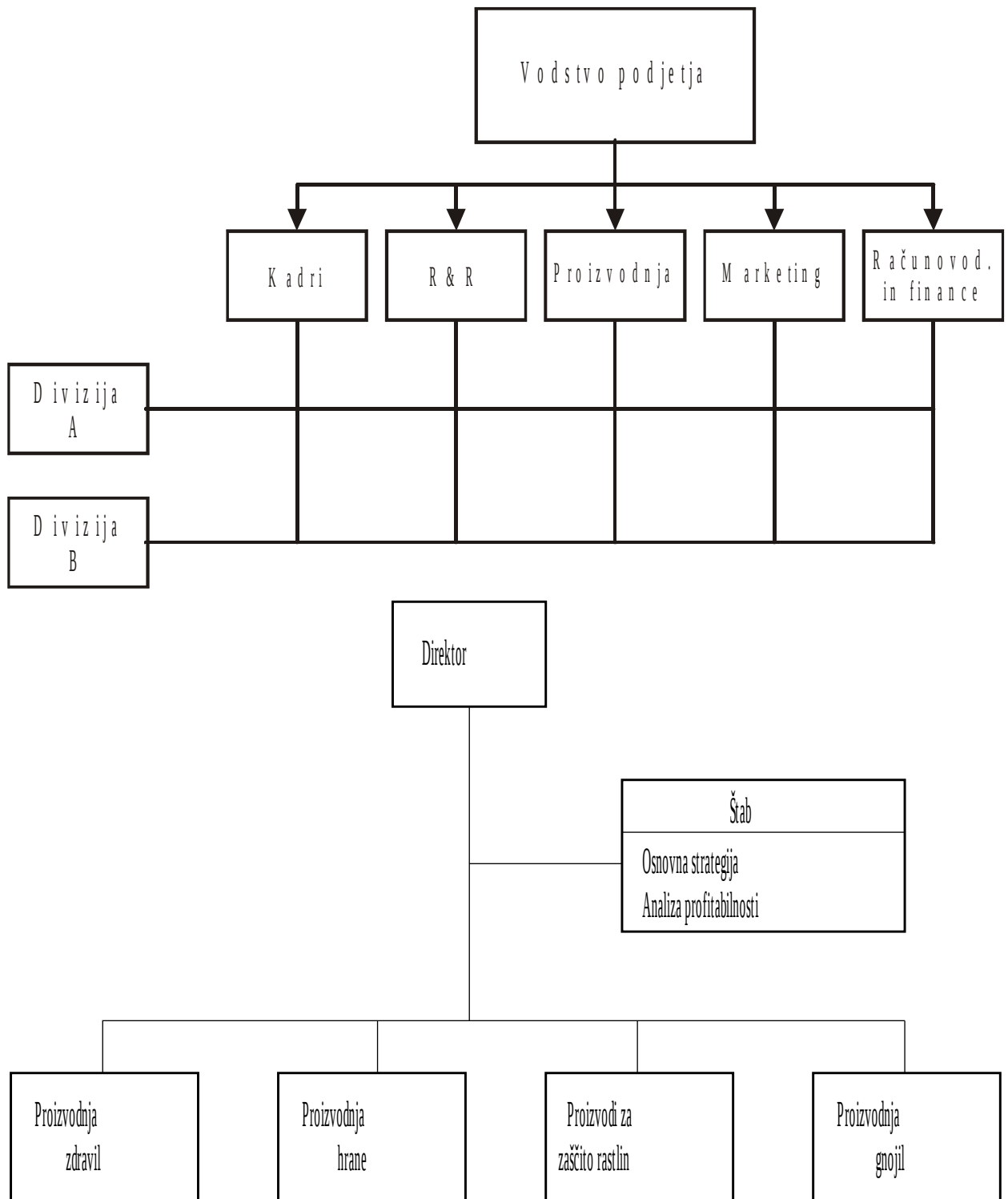
# OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA



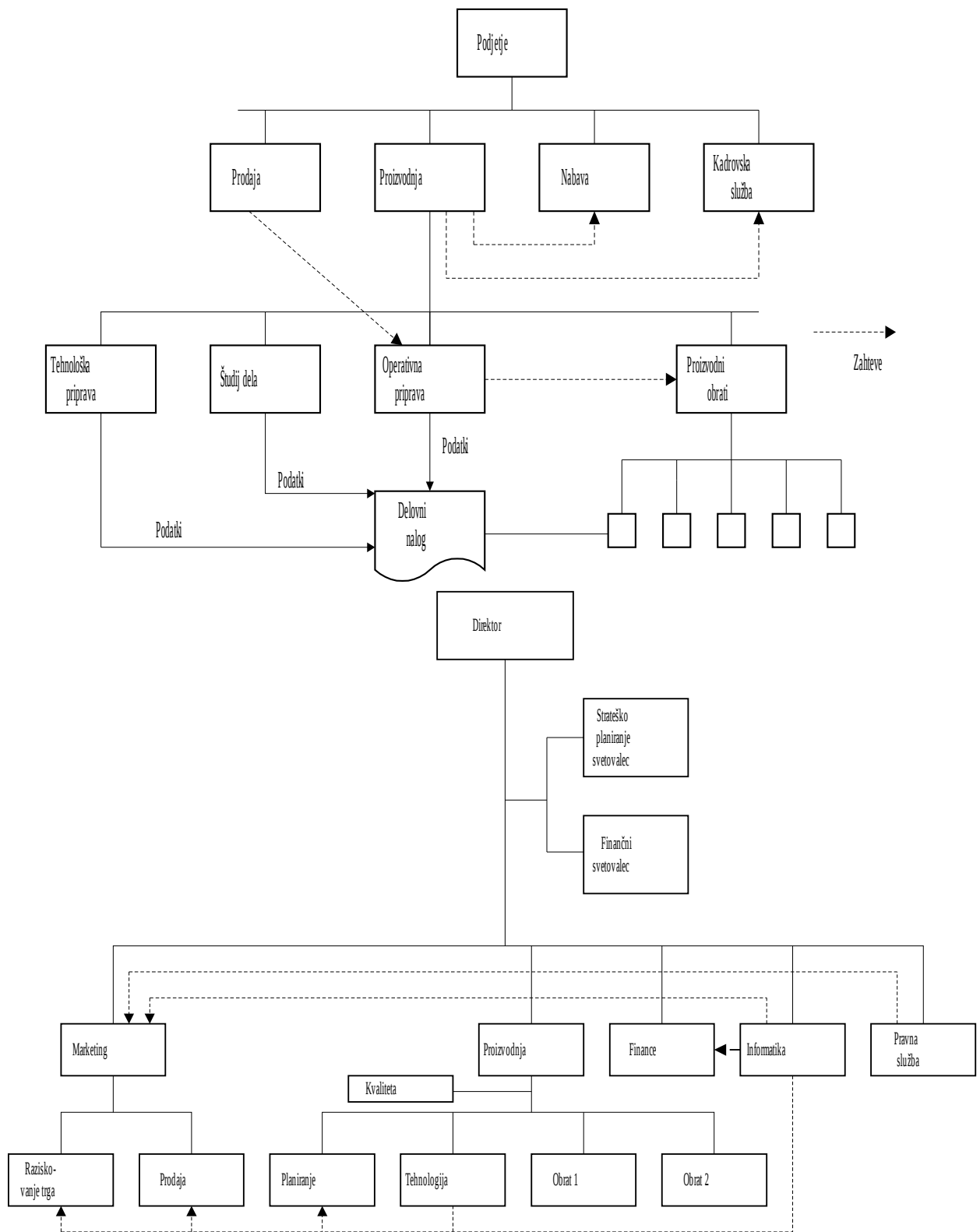
# OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA



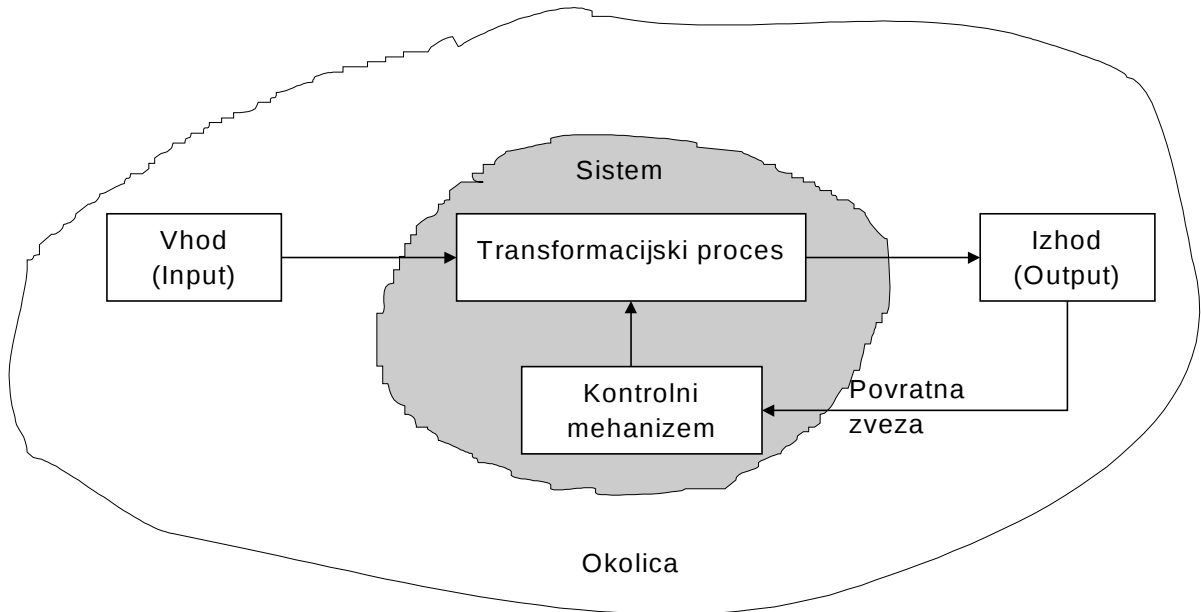
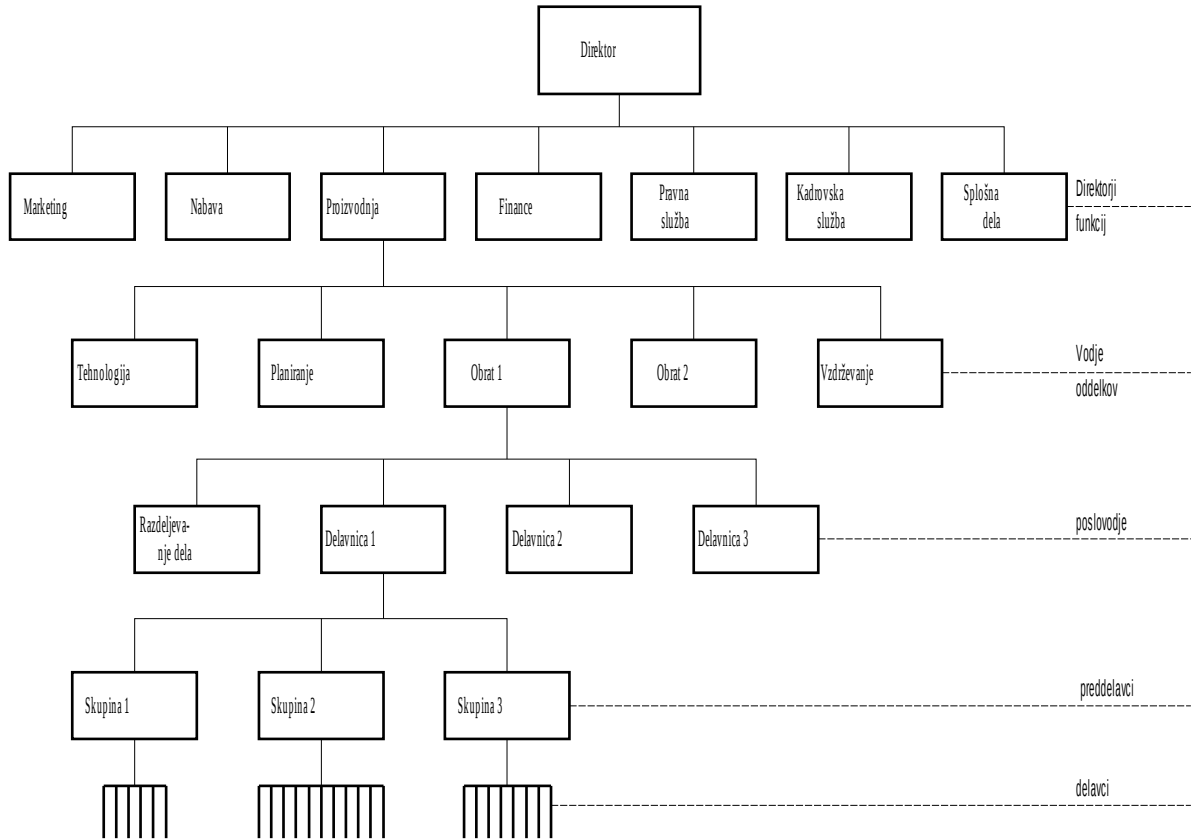
# OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA



# OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA



# OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA



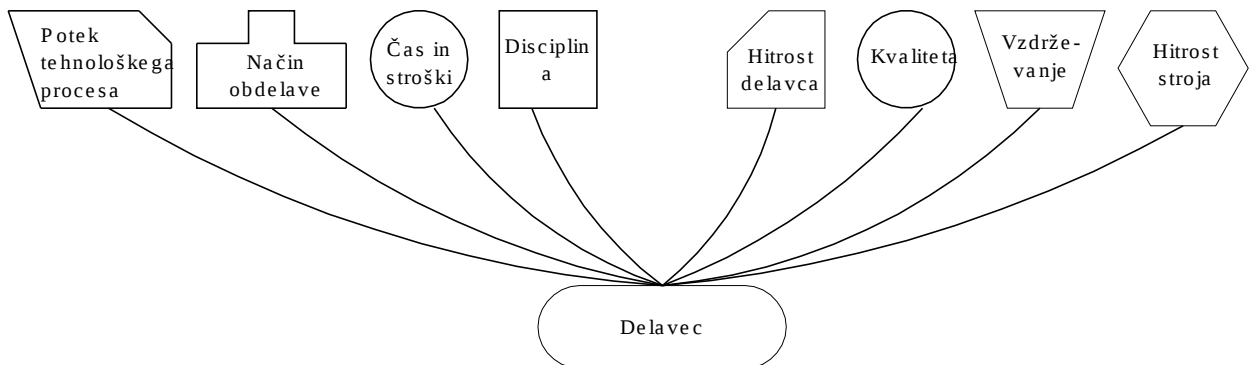
TEHNIKA

EKONOMIKA

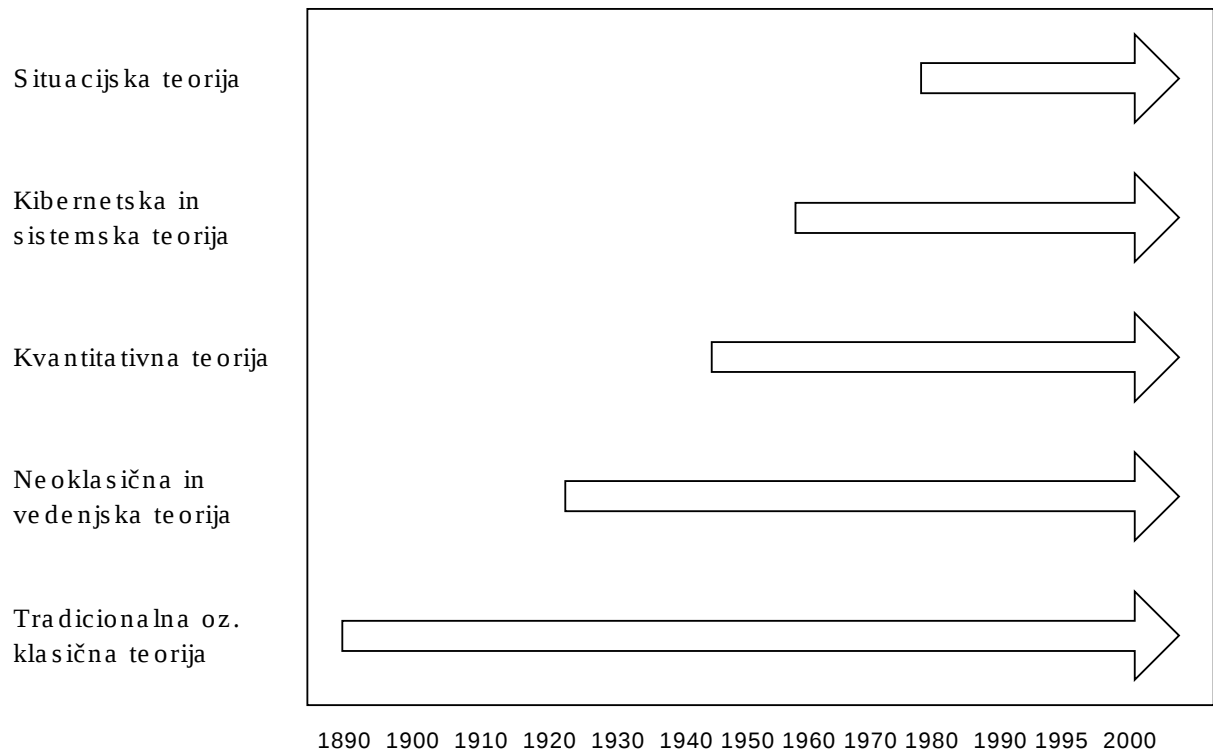


PSIHOLOGIJA

SOCIALNE IN POLITIČNE  
VEDE

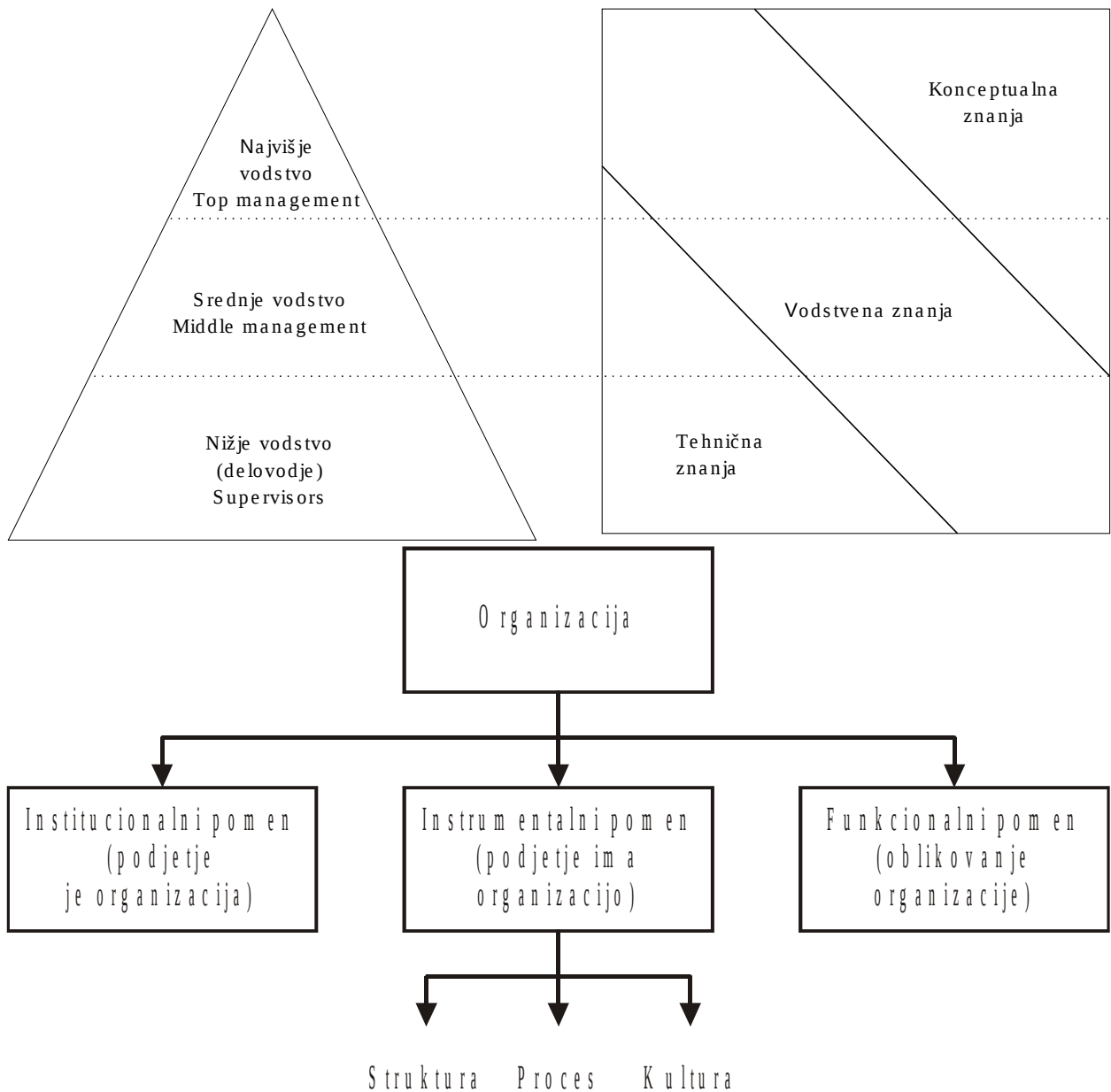


## OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA





## OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA



### OBVEZNA ŠTUDIJSKA LITERATURA:

1\* dr. Antun Vila in dr. Jure Kovač:

- > OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA  
Moderna organizacija, Kranj, 1997,2001;
- > ZAPISKI PREDAVANJ

### NEKATERE DEFINICIJE ORGANIZACIJE

- Organizacija je način, s pomočjo katerega so ljudje in naloge, katere izvršujejo, sistematično povezane tako, da lahko dosežejo cilje, ki so si jih zastavili. Organizacija vključuje delitev dela med posameznikom in skupino in povezovanje vseh delov v zaokroženo celoto.

## OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

- Organizacija je način, s katerim so deli neke celote medsebojno tako urejeno povezani, da delujejo kot eden oz. kot celota.
- Organizacija je kooperativni sistem, ki je sestavljen iz členov, ki zavestno težijo k skupnemu namenu, kar je uresničljivo s komunikacijo.

organizacija je združevanje ali povezovanje posameznikov in sredstev za doseg skupnih ciljev;

Izvor besede "organizacija" (iz grščine "organon", prvotni pomen orodje, kasneje organ in še drugi pomeni; v starem Rimu "organizare")

sodobno družbo lahko opredelimo kot "organizacijsko družbo"

## ORGANIZACIJA KOT JO RAZUMEMO DANES

*Elementi tako definirane organizacije so:*

- velikost - najmanj dve osebi (brez ljudi organizacija ne - obstaja);
- medsebojna odvisnost (izoliran posameznik ne tvori organizacije);
- skupni cilj (namen);

### **POMEN ORGANIZACIJE**

pomembnost organizacije je opredeljena z njenim obstojem;

spremljevalka v zgodovini razvoja človeštva;

pomembnost organizacije za posameznika v procesu socializacije;

tendenca o naraščanju števila in velikosti organizacije;

poudarjen pomen v postindustrijski družbi;

naraščanje kompleksnosti organizacij

### **ORGANIZACIJA KOT FENOMEN RAZVOJA ČLOVEŠTVA IN SODOBNE CIVILIZACIJE**

“Peter Drucker: Mladi se morajo naučiti in spoznati fenomen organizacije podobno kot so to morali nekoč storiti njihovi dedje o poljedelstvu”.

### **ORGANIZACIJA KOT PREDMET ZNANSTVENEGA PROUČEVANJA**

naloga proučevanja organizacije je v razumevanju navedenega fenomena - kot družbenega pojava;

samostojna znanstvena disciplina!!

predmet proučevanja – znanost-teorija.

## **KAJ PRIČAKUJEMO OD DOBRE ORGANIZACIJE ALI, KDAJ ORGANIZACIJA URESNIČI SVOJ OBSTOJ?**

Odvisno od vrste organizacij;

Pri gospodarskih organizacijah - podjetjih - ločimo:

a) učinkovitost (izrazimo kvantitativno, v merljivih količinah npr. produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost itd.) in

b) uspešnost, kjer uporabljamo tako kvantitativne kot kvalitativne kazalce;

### **UVOD V OPREDELITEV MANAGEMENTA**

- izvor angl. glagola “to manage” je nejasen;
- razvoj managementa je povezan z razvojem industrijske družbe;
- management je proizvod in temeljni kamen sodobne družbe;
- Peter Drucker “management je glavni resurs razvitih držav in najpotrebnejši resurs nerazvitih”.

### **DEFINICIJA MANAGEMENTA**

- proces, v katerem ena skupina usmerja delovanje drugih v smeri doseganja skupnih ciljev;
- neposredna aktivnost posameznika ali skupine z namenom koordinacije aktivnosti drugih, ki jih ne more opraviti ena sama oseba;
- oblikovanje učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah;
- kot najpomembnejši elementi definicije managementa nastopajo: proces, cilji, doseganje ciljev, resursi;
- Management je proces izvajanja planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in ostalih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja;

### **RAZMEJITEV POJMA MANAGEMENTA**

- razmejitev managementa in upravljanja

upravljanje je funkcija lastništva;

- azmejitev managementa in vodenja;  
v ožjem in širšem pomenu;

### **RAVNI IN PODROČJA DELOVANJA MANAGEMENTA**

- struktura managementa v podjetju ni enodimenzionalna;
- hierarhične ravni v podjetju določajo vplivno raven delovanja managerjev;
  - najvišje vodstvo
  - srednje vodstvo
  - prva linija managementa
- struktura potrebnih znanj;

### **TRADICIONALNA OZ. KLASIČNA TEORIJA**

- znanstveni management - Taylor,
- administrativna šola - Fayol,
- birokratski model - Weber.

### **ZNANSTVENI MANAGEMENT F.W. TAYLOR (1856 -1915)**

- Taylorjeva kritika načina dela:
  - \* način dela ni določen,
  - \* management nima koncepta odgovornosti,
  - \* odločitve se sprejemajo na osnovi osebne ocene,
  - \* ni koordinacije med organizacijskimi enotami,
  - \* obstajajo stalna trenja med delavci in njihovimi nadrejenimi.
- Načela znanstvenega managementa:
  - \* sistematično proučevanje študije dela kot osnove za diferenciacijo kordnega dela;
  - \* delitev planiranja in izvajanja dela;
  - \* znanstveno proučevanje dela;
  - \* nadzor izvajanja s strani managementa;
- Funkcionalna organizacija,
  - \* izbor zaposlenih,
  - \* usposabljanje zaposlenih,
  - \* diferenciran sistem plačevanja.

Taylorjevi "funkcijski delovodje"

### **KRITIKA TAYLORJEVIH IDEJ**

### **ADMINISTRATIVNA ŠOLA - HENRY FAYOL ( 1841 - 1925)**

- Oblikoval je 14 načel managementa
  - o delitev dela - specializacija,
  - o avtoriteta in odgovornost,
  - o disciplina,
  - o enotnost ukazovanja,
  - o enotno usmerjanje,

- o podrejanje individualnih interesov splošnim,
- o nagrajevanje osebja,
- o Centralizacija,
- o skalarno načelo,
- o red,
- o pravičnost,
- o stalno osebje,
- o Iniciativa,
- o duh skupnosti.

- Delitev podjetja PO FUNKCIJAH:

- uprava,
- tehnična,
- komercialna,
- finančna,
- računovodska,
- varnostna.

- Struktura potrebnega znanja

### **BIROKRATSKI MODEL MAX WEBER (1864 - 1921):**

- o delitev dela,
- o hierarhija avtoritete,
- o formalizacija organizacije,
- o pisni dokumenti in evidenca,
- o selekcija osebja in napredovanje na temelju tehničnih sposobnosti,
- o jasna razmejitev privatnega in organizacijskega življenja.

### **OBDOBJE NEOKLASIČNE TEORIJE**

- **OLIVER SHELDON**

- o leta 1923 izdal knjigo "Filozofija managementa"
- o po I. svetovni vojni so se v management uvedla določena socialna vprašanja;
- o načela z velikim poudarkom na povezavi podjetja s skupnostjo;
- o razmejitev managementa,
- o uvedba ekonomskih načel,
- o znanstvene metode za doseg učinkovitosti,
- o priznanje predstavnikov delavcev.

### **HAWTHORNE EXPERIMENT - ELTON MAYO (1880 - 1949)**

- o Leta 1924 se začne v tovarni Hawthorne Works eden od najbolj znanih eksperimentov na področju organizacije in managementa. Namen eksperimenta je bil analizirati vpliv osvetlitve delovnega mesta na produktivnost delavcev.
- o eksperiment je potekal od leta 1924 do 1927;
- o leta 1927 pokličejo harwardskega profesorja E. Mayo;
- o eksperiment nadaljevali pri montaži relejev s pomočjo testne skupine delavk do leta 1929;
- o odkritja so odločilno vplivala na nadaljnji potek razvoja teorije o organizaciji in managementu
- o rojstvo teorije o MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH;

## LYNDALL URWICK

- o Leta 1943 objavil knjigo "Elementi upravljanja",
- o sistematiziral dosedanja spoznanja in jim dal skupni okvir.

## VEDENJSKI PRISTOP - BEHAVIORIZEM

- o BEHAVIORIZEM proučuje v okviru organizacijske znanosti človekovo obnašanje v organizaciji - organizacijsko vedenje
- o Organizacijsko vedenje je uporabna znanost na temelju prispevkov psihologije, sociologije, antropologije in političnih znanosti;

## ZNAČILNOSTI INDIVIDUALNEGA OBNAŠANJA

### - SPOSOBNOSTI:

- fizične sposobnosti
- psihomotorične sposobnosti
- spoznavne (kognitivne) sposobnosti,
  - verbalne,
  - kvantitativne,
- sposobnosti razmišljanja,
- deduktivne sposobnosti,
- prostorska vizualizacija,
- percepcijska sposobnost,
- spomin.

### - OSEBNOST:

- razvoj (skupek podedovanih lastnosti, okolja in situacije)

#### - Osnovne karakteristike osebnosti, ki vplivajo na obnašanje:

- mesto kontrole,
- orientiranost in uspešnost,
- avtoritativnost,
- samospoštovanje,
- samoregulacija,
- naklonjenost riziku,
- emocionalno prilagajanje.

### - VREDNOTE:

- vrednota je neka širša tendenca, s katero se preferira neko določeno stanje pred drugim;
- ločimo vsebino in intenzivnost.

#### Vrste vrednot:

- o intelektualne, ekonomske,
- o estetske, družbene, politične in religiozne;

### - VEROVANJA

- *STALIŠČA:*

so trdna mentalna tendenca, zaradi katere se obnašamo konsistentno glede na neko specifično situacijo, objekt, osebo ali kategorijo ljudi;

- *PERCEPCIJA*

- *MOTIVACIJA*

- o Motivacija označuje prizadevanje
- o posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb; (napor-cilj-potreba);
- o Teorije o motivaciji:
  - Maslowa teorija potreb: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, pripadnosti, spoštovanju, samoaktualizaciji.
  - D. McGregor - teorija X,Y
  - Reddin - teorija Z
  - F. Herzberg - motivacijsko higienska teorija;

## KVANTITATIVNE ŠOLE PREUČEVANJA ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

- o Želja po razvoju znanosti o organizaciji in managementu kot eksaktne vede je pogojevala uvajanje kvantitativnih metod.
- o Operacijske raziskave: optimizacija zalog, optimizacija proizvodnih serij;
- o znanost o managementu "Management Science" - usmerjenost v matematičen pristop reševanja problema s posebnim poudarkom na:
  - poudarjanju znanstvenih metod,
  - razvijanju matematičnih modelov,
  - večji poudarek ekonomsko-tehničnim vidikom in manj psihosociološkimi,
  - uporaba računalnikov,
  - poudarek sistemskemu pristopu,
  - teorija povpraševanja, input-output,
  - teorija ravnotežja...
- Normativni pristop k organizacijskim problemom izvira iz mikroekonomike podjetja in si prizadeva določiti, kaj je potrebno storiti za maksimiranje dobička, če je poznana skupina enostavnih predpostavk;
- Kritika MS:
  - o ne rešuje strukturnih problemov,
  - človeški faktor ni upoštevan,
  - uporaba rezultatov od uporabnikov,
  - MS konča nalogo ob poročilu,
  - managerji so v časovni stiski,
  - managerji ne razumejo rešitev.

## SISTEMSKO-KIBERNETSKI PRISTOP K ORGANIZACIJI IN MANAGEMENTU

- Brez dvoma predstavlja sistemska in kibernetška teorija temelj sodobne organizacije in managementa;
- SISTEM je organizirana celota, ki je sestavljena iz dveh ali več med seboj odvisnih delov, komponent oz. podsistemov in je ločena od okolja z mejami, ki jih je lahko določiti;
- Deli sistema so pod vplivom celote in se spreminjajo, če zapustijo celoto;

### SPLOŠNA TEORIJA SISTEMOV:

- ideja o sistemskem pristopu obstaja že iz davnine, vendar se je sistematičen pristop k temu pričel po II.svetovni vojni;
- eden od prvih teoretikov je bil ameriški biolog Ludvig von Bertalanffy, ki je leta 1951 utemeljil "Občo teorijo sistemov".

Splošna teorija sistemov poskuša podati neko teorijo, ki naj bi omogočala povezovanje različnih znanstvenih področij;

klasifikacija sistemov, ki jo je podal K. Boulding (1951) :

- splošen, urni mehanizem,



- termostat, celica, rastlina,
- žival, človek, družbene
- organizacije, absolutno in
- končno;

- Klasifikacij sistemov je več vrst:

- . naravni in umetni,
- . abstraktni in fizični,
- . statični in dinamični,
- . deterministični in probabilistični,
- . odprti in zaprti.

### **ODPRTI IN ZAPRTI SISTEMI**

Odprtost oz. zaprtost sistema določajo njegove povezave z okoljem v smislu izmenjave;

- o odprt sistem je opredeljen s tem, da z okoljem izmenjuje materijo, energijo in informacije, medtem ko se zaprti sistem opredeli s tem, da pri njem ta izmenjava ne obstaja;
- o z odprtostjo in zaprtostjo sistema je povezan pojem entropije;
  - entropija v vseh zaprtih sistemih raste, kar pomeni, da ti sistemi težijo k razpadu;
- o pri odprtih sistemih je lahko entropija tudi negativna, lahko pride do zmanjševanja entropije, kar pomeni, da pride do okrepitve sistema, večjega reda in povečanja varnosti;
- o torej je zelo pomembna karakteristika odprtih sistemov rast in ekvifinalnost (doseganje končnega cilja ali rezultata, ob različnih pogojih in na različne načine);

### **OBČA SHEMA ODPRTEGA SISTEMA**

- o vhod, transformacijski proces, izhod, okolje, povratna zveza, kontrolni mehanizem, meja sistema;

### **ORGANIZACIJA KOT ODPRTI SISTEM**

- organizacija je 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
  - ekvifinalnost
  - entropija
  - vzdrževanje stanja in prilagoditvene aktivnosti
  - cikličnost dogajanja
  - rast in ekspanzija

### **SITUACIJSKI PRISTOP K ORGANIZACIJI**

- o situacijski pristop se je razvil v 60-tih letih in je danes temeljni pristop pri oblikovanju organizacije.

## OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

o naloga znanosti pa je, da poda sistematski, eksplicitni situacijski koncept in definira, v kateri situaciji je kateri pristop k organizaciji boljši. To pomeni, da se moramo organizacije lotiti z vsem obstoječim znanjem, ki ga je potrebno povezati s situacijo v okolju in z vsemi relevantnimi faktorji, da bi se izoblikovala ustrezna organizacija;

o na organizacijsko oblikovanje (dizajn, projektiranje) ima velik vpliv:

- osnovna tehnologija
- okolje
- velikost podjetja
- strategija podjetja
- življenjska doba podjetja itd.

### **ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

- definicija organizacijske strukture:
  - okvir za delitev in razporejanje nalog znotraj organizacije;
  - razporejanje in povezovanje teh nalog v različne organizacijske enote na osnovi različnih kriterijev;
  - delitev in razporejanje in medsebojno povezovanje poteka s pomočjo različnih oblik in mehanizmov;
- org. str.: ustroj oz. smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah ali oblika notranje delovne delitve v podjetju;
- dimenzijske komponente organizacijske strukture
  - kompleksnost
  - formalizacija
  - centralizacija

### **OSNOVNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

- avtoriteta in organizacijske strukture
  - linijska avtoriteta
  - štabna avtoriteta
  - avtoriteta funkcij
- štabni organi v organizacijski strukturi
  - osebni štabi
  - specializirani štabi

**FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

- osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja;
- prednosti: visoka stopnja specializacije in koncentracije znanja, enotno nastopanje, razvoj posameznih funkcij;
- slabosti: nepovezanost med funkcijami, izvajanje skupnih nalog;

**DIVIZIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

- osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi objektne zaokrožitve
  
- prednosti: decentralizacija (različne stopnje)
- slabosti: enotnost pri doseganju skupnih ciljev;

**MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

- osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na osnovi funkcijske in objektne zaokrožitve;
- prednosti: združevanje funkcijske in divizijske organizacijske strukture;
- slabosti: sistem usmerjanja;

**PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

- osnovne značilnosti: delitev drugega hierarhičnega nivoja na temelju projektne pristopa
- prednosti: koncentracija na nalogo
- slabost: sistem usmerjanja

**AD HOC ORGANIZACIJA**

- zahteve po bolj prilagodljivi organizaciji porajajo vedno nove spremembe na področju organizacijskih struktur;
- v to skupino sodijo tudi:
  - Task force
  - neodvisne poslovne enote
  - specialne poslovne enote
  - odbori vodilnih

## **OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE ORGANIZACIJSKI DESIGN**

### *Faktorji, ki vplivajo na organizacijsko strukturo*

- Strategija (cilji organizacije)
- Vpliv okolja (različne ravni okolja)
- študije Burns&Stalker
  - mehanična
  - organska
- vpliv tehnologije:
  - tehnologija in kompleksnost
  - tehnologija in formalizacija
  - tehnologija in centralizacija
- vpliv velikosti podjetja
- drugi vplivi (življenjski cikel, management)

## **POSLOVNE FUNKCIJE**

### **ŠTUDIJSKA LITERATURA:**

1. 1. Štefan Ivanko: Raziskovanje in projektiranje organizacije, MO, Kranj 1992. (str.247-279)
2. Bogdan Lipičnik: Organizacija podjetja, EF,Lj. 1993, str. 23-50.

## **POSLOVNA FUNKCIJA**

- Opredelitev poslovne funkcije:
  - 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 systemske teorije, ki razlikuje:
  - osnovne funkcije (ki so namenjene zadovoljitvi potreb okolja)
  - infrastrukturne funkcije (ki so namenjene delovanju sistema)
  - "upravljalne" funkcije (krmiljenju sistema)

## **RAZISKOVALNO-RAZVOJNA FUNKCIJA**

- o raziskovanje je splošen naziv za dejavnost, ki z uporabo strokovnih oz. znanstvenih metod ugotavlja in preverja zakonitosti na posameznih področjih znanosti, tehnike in aplikativnih področjih;
  - proučevanje dosežene stopnje izdelka
  - idejno oblikovanje in zamišljanje novih izdelkov
- o preliminarno raziskovanje in pripravlanje idejnih osnutkov izdelkov
- o predprojektiranje in laboratorijsko raziskovanje
- o konstruiranje, projektiranje in oblikovanje izdelkov
- o izdelava in preizkus prototipov
- o končno oblikovanje izdelkov
- o sestavljanje razvojnih načrtov izdelkov
- o tipizacija in standardizacija
- o proučevanje obstoječe tehnologije in tehnoloških postopkov
- o razvoj in uvajanje novih tehnologij in tehnoloških postopkov
- o tipizacija in standardizacija tehnoloških postopkov, tehnične opreme, orodja, materialov itd.

### INVESTICIJSKA FUNKCIJA

- o investicijska 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 nakupu osnovnih sredstev, izgradnjo in nadzorovanjem gradbenih montažnih del ter morebitno izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji;

### FUNKCIJA PRIPRAVA PROIZVODNJE

- naloge tehnološke priprave proizvodnje
  - o proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke
  - o sestavljanje predpisov in dokumentacije za tehnološke postopke
  - o študij dela in čas
  - o normiranje surovin in materialov
  - o normiranje orodij in naprav
  - o pripravljane dokumentacije in normativov za vzdrževanje tehnične opreme
- naloge operativne priprave proizvodnje
  - o spremljanje in evidentiranje proizvodnih zmogljivosti
  - o operativno načrtovanje proizvodnje
  - o terminiranje proizvodnje
  - o operativno načrtovanje surovin in materialov
  - o operativno načrtovanje proizvodnih delavcev
  - o pripravljane in razpisovanje delovne dokumentacije
  - o evidentiranje in spremljanje dosežene proizvodnje

### NABAVNA FUNKCIJA

- o preučevanje nabavnih tržišč
- o oblikovanje politike nabave
- o sodelovanje s kooperanti
- o prevzemanje in skladiščenje surovin in
- o reprodukcijskih materialov
- o načrtovanje in analiziranje stroškov nabave
- o uvažanje
- o opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem idr.

### •PROIZVODNA FUNKCIJA

- o sprotne evidentiranje dosežene proizvodnje
- o usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih
- o prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje
- o usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa
- o usklajevanje dela s pomožno proizvodnjo in vzdrževanjem delovnih sredstev
- o izročanje izdelkov v skladišče gotovih izdelkov
- o ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji
- o organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta
- o tekoče spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa
- o organiziranje notranjega transporta



- o organiziranje medfaznega skladiščenja
- o predlaganje izboljšav in popravil delovnih sredstev
- o razporejanje delavcev na delovna mesta
- o operativno spremljanje produktivnosti in gospodarnosti po delovnih mestih idr.

### **FUNKCIJA TEHNIČNEGA NADZORA**

- vhodno nadzorovanje predmetov dela
- medfazno nadzorovanje polizdelkov
- nadzorovanje gotovih izdelkov
- nadzorovanje strojev in opreme

### **KADROVSKA FUNKCIJA**

- o sistematizacije delovnih mest
- o strukture zaposlenih
- o načrtovanja kadrov
- o načrtovanja delovnih karier
- o pridobivanja kadrov
- o spremljanja razvoja kadrov in izobraževanje
- o usmerjanja in izbiranja kadrov
- o reševanja socialnih vprašanj
- o družbenega standarda, informiranja itd.

### **FINANČNA FUNKCIJA**

- o pridobivanje finančnih sredstev
- o plasiranje finančnih sredstev
- o preoblikovanje sredstev v reprodukcijskem procesu
- o usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja
- o optimiranje struktur finančnih sredstev
- o optimiranje likvidnosti
- o urejanje delitvenega razmerja dohodka
- o urejanje finančnih razmerij idr.

### **RAČUNOVODSKA FUNKCIJA**

- o računovodsko načrtovanje
- o knjigovodstvo
- o računovodska analiza
- o računovodski nadzor

#### *Računovodsko načrtovanje obsega:*

- o določanje normativov stroškov
- o načrtovanje stroškov
- o sestavljanje kalkulacij
- o načrtovanje vrednostnih rezultatov ipd.

### **SPLOŠNA FUNKCIJA**

- o stiki z javnostjo
- o ravnanje s sredstvi za zveze in žigi
- o ravnanje in arhiviranje trajno veljavne dokumentacije
- o določene vrste pravnih poslov

- o zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih
- o opravljanje poslov po posebnih nalogih
- o opravljanje pomožnih del idr.

### **VARSTVENA FUNKCIJA**

- o zdravstveno varstvo zaposlenih
- o tehnično varstvo
- o zavarovanje (vratarska in čuvajska služba)
- o obrambne priprave
- o civilno zaščito
- o samozaščito idr.

### **PRODAJNA FUNKCIJA**

- o funkcije marketinga
  - raziskava tržišča
  - politika izdelka
  - politika cen
  - politika prodaje in distribucije
  - ekonomska propaganda
- o 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

### **ORGANIZACIJSKA FUNKCIJA**

- o sistemska analiza poslovnega sistema in njegovih podsistemov;
- o projektiranje organizacijske modela;
- o projektiranje dokumentacije;
- o urejanje poslovanja z organizacijskimi predpisi;

### **INFORMACIJSKA FUNKCIJA**

- o oblikovanje in uresničevanje strategije izgradnje informacijskih podsistemov in integriranega informacijskega sistema;
- o snovanje in priprava aplikacij;
- o programiranje;
- o opravljanje posameznih informacijskih storitev;
- o uvajanje aplikacij in izobraževanje uporabnikov;

### **POSLOVNA FUNKCIJA VZDRŽEVANJA**

- o programiranje in načrtovanje vzdrževanja delovnih sredstev;
- o operativna priprava investicijskega vzdrževanja strojev in opreme;
- o tekoče vzdrževanje strojev in opreme;
- o optimiranje, naročanje, skladiščenje in izdajanje rezervnih delov;

**DINAMIČNO DELOVANJE ORGANIZACIJE**

- o uresničevanje nalog vedno poteka v procesu. Statični vidik organizacije je njen trenutni presek. Organizacija vedno "deluje" samo v procesno. Procesni vidik predstavlja niz aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu.
- o definicija organizacijske procesa:
  - organizacijski proces je vrsta organizacijskih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Takšen proces ima končni cilj in kontinuirano funkcionira ter se ponavlja toliko časa, dokler organizacija živi. V sebi vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in načine planiranja.

### KAJ JE ORGANIZACIJSKI PROCES IN KAKO FUNKCIONIRA

#### *Definicija:*

Organizacijski proces je vrsta organizacijskih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Takšen 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.

#### *Povezanost procesov:*

- o nekateri procesi so tesno povezani, drugi manj;
- o način prikaza procesov je blok diagram;

### MODULARNOST ORGANIZACIJSKIH PROCESOV

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

### KAKO OBLIKOVATI ORGANIZACIJSKI PROCES

#### *Kako poiskati organizacijski proces?*

V industriji so lahko, npr. tile organizacijski procesi:

- nabava in poslovanje z materialom;
- razvoj novih izdelkov,
- analiza tržišča

Na katerem modularnem procesu se bo pričelo delati, je vprašanje nezadovoljstva z učinkovitostjo organizacije.

### IDENTIFIKACIJA ORGANIZACIJSKEGA PROCESA

Potrebno je:

- ugotoviti, kje je začetek procesa,
- določiti kdo s kom komunicira,
- izvedeti katere informacije se prenašajo, na kakšen način in s pomočjo kakšnih sredstev,
- kdo in kakšne odločitve sprejema,
- kakšne tehnike planiranja so uporabljene
- kaj je danes končni output
- komu se prenaša končni output,
- kaj se dogaja s končnim outputom;

### OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE PROCESA

1. Potrebna znanja
2. Določanje cilja organizacijske procesa
3. Določanje inputa v organizacijski proces in vsebine procesa
4. Definiranje funkcioniranja organizacijske procesa

### INFORMACIJE POMEMBNE ELEMENT DELOVANJA SIKOP-a

- Nekatere pomembnejše karakteristike informacij
  - Razumljivost informacij
  - Obseg informacij
  - Kvaliteta informacij
- Relevantnost informacij

- Potrebe po informacijah

### **KOMUNIKACIJA KOT POMEMBEN ELEMENT DELOVANJA SIKOP-A**

#### *SPLOŠNO O KOMUNIKACIJAH*

#### *OD INFORMACIJE H KOMUNIKACIJAM*

- o Pojem komunikacije se nanaša na prenos simbolov, ki so splošno sprejeti s strani skupine posameznikov in ki izzivajo relativno enaka pojmovanja v odnosu simbol-pojmovanje pri vsakem posamezniku.

### **MOTENJE UČINKOVITEGA KOMUNICIRANJA**

- •Komunikacijske obremenitve
- •Organizacijske komunikacije
  - kdo s kom komunicira
  - kako pogosto so komunikacije
  - kolikšna je pomembnost komunikacij
  - kaj se prenaša
  - prostorska razporeditev oseb, ki komunicirajo
  - združevanje enakega osebja v oddelke in službe.

### **POJEM ORGANIZACIJSKEGA MODELA**

- organizacijski model je nazorna predstavitev razmejitev pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev pri skupnem delu na način, ki omogoča uspešno opravljanje z delitvijo dela dobljenih nalog.
- razlikujemo:
  - makro
  - mezo
  - mikro
- glavne faze:
  - sprožanje postopka projektiranja OM
  - analitično ocenjevanje obstoječe organizacije;
  - projektiranje organizacijske modela;
  - aplikacija projektiranega modela;

### **ORGANIZACIJSKO UREJANJE POSLOVANJA**

- z organizacijskimi predpisi (OP) zagotavljamo enotnost v delovanju vsake organizacijske enote;
- pojem organizacijskega predpisa označuje tiste interne predpise s katerimi natančneje prikazujemo opravljanje določenih nalog;
- OP so konkretna navodila za delo, ki zagotavljajo enotnost v poslovanju ter omogočajo lažje opravljanje in nadzor izvajanja;
- OP določa:
  - kdo dela
  - kaj dela
  - kako dela
  - kdaj dela
  - komu dela

### **TEORIJA ODLOČANJA IN PROCES ODLOČANJA**

Pomen odločanja za organizacijo:

- v 60 - tih letih se pojavi nova šola, ki gleda na organizacijo z vidika odločanja;
- začetnik je ameriški organizacijski izvedenec Herber Simon ( 1977 je prejel Nobelovo nagrado). Odločanje enači z vodenjem in ga definira takole:

- o Odločitev je izbira med dvema ali več alternativami.
- o Odločitve niso vse enako pomembne. Najpomembnejša je izbor ciljev.
- o Odločanje je vse težji proces zaradi nepredvidljivega okolja.

### **RACIONALNO ODLOČANJE**

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

Po teoriji sistemov obstaja neka popolna racionalnost kar pomeni, da obstajajo vzroki, znane so posledice in obstaja tudi najboljši način rešitve.

### **OMEJENA RACIONALNOST**

- ❖ ovire za popolnoma racionalno odločanje so :
  - o okolje,
  - o težko definiranje vseh alternativ,
  - o viri informacij niso znani,
  - o cilji in problemi niso kvantitativne narave,
  - o osebne preference,
  - o pomanjkanje časa,
  - o sistem vrednot,
  - o pripravljenost na sprejem tveganja,
  - o percipiranje enakih dejstev,
  - o človeški spomin in razmišljanje.
- ❖ Simon zanika možnosti popolnoma racionalne odločitve in vpelje pojem omejene racionalnosti.
- ❖ Na temelju omejene racionalnosti obstaja zadovoljiva rešitev in ne optimalna.
- ❖ Govorimo o racionalnem procesu pripravljavanja odločitev.

### **KLASIFIKACIJA ODLOČITEV**

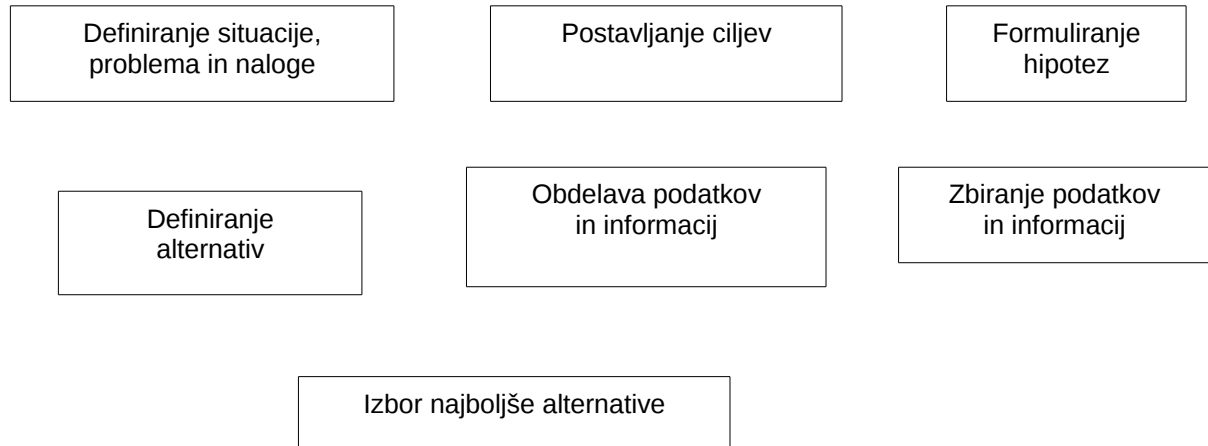
- glede na OBDOBJE za katero se odločitev sprejema,
- glede na POSTOPEK odločanja,
- glede na RAZMERE v katerih se odloča,
- glede na raven RUTINE v procesu priprave odločitve,
- glede na raven KVALITETE sprejete odločitve,
- glede na NAČIN odločanja

## KAKO SE LOTITI PROCESA ODLOČANJA?

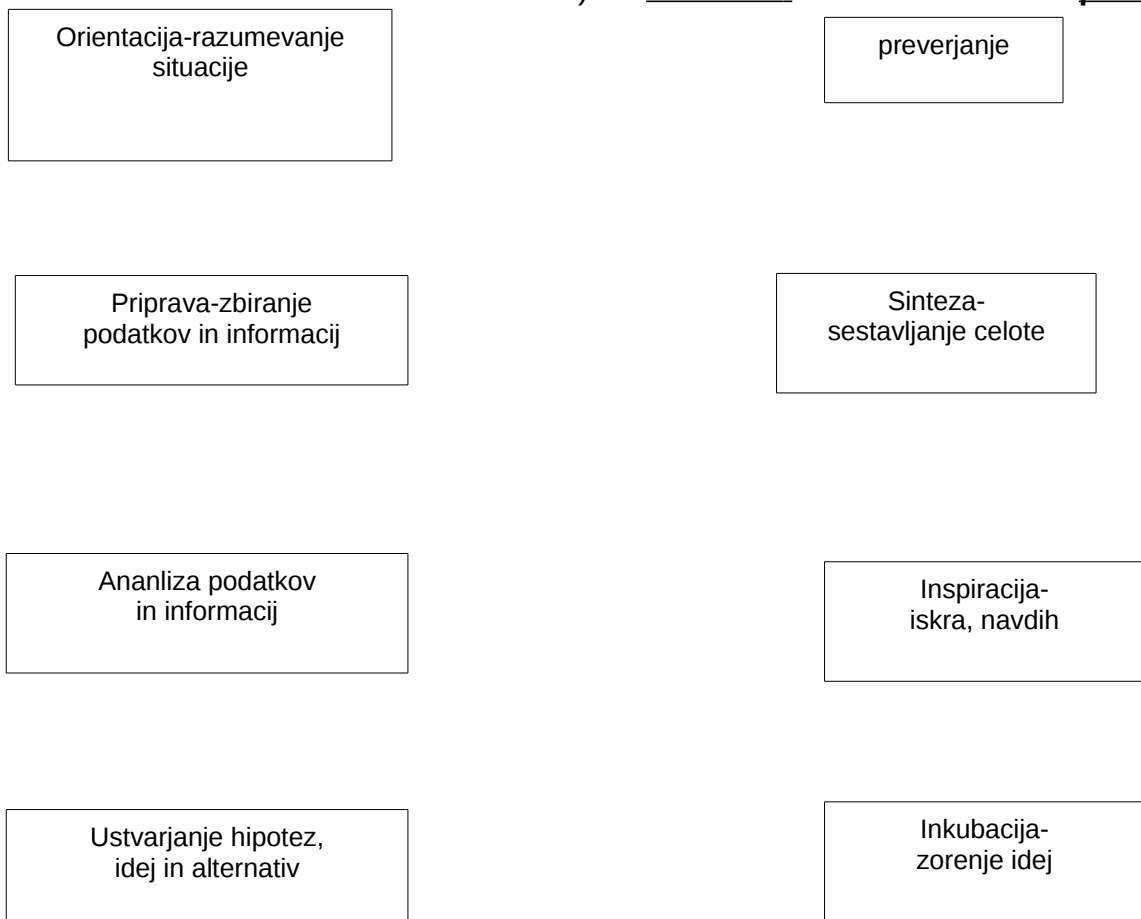
*Ločimo dva osnovna pristopa*

1.)

### **Racionalno analitični pristop**



2.) **Kreativni pristop**



### **PROCES ODLOČANJA**

- individualno odločanje
- skupinsko odločanje

- zapleten proces skupinskega odločanja

### **PLANIRANJE – FUNKCIJA MANAGEMENTA**

Razvojne stopnje planiranja:

- a. finančno planiranje,
- b. dolgoročno planiranje,
- c. strateško planiranje in
- d. strateški management.

#### **FINANČNO PLANIRANJE**

Nekateri ga opredeljujejo kot predračunsko planiranje. Temelji na prikazu celotnega poslovanja s pomočjo finančnih izkazov. Razvilo se je pred več kot šestdesetimi leti kot z namenom izvajanja nadzora nad poslovnimi funkcijami, pomembnimi za zdrav razvoj podjetja.

#### **DOLOGOROČNO PLANIRANJE**

Predstavlja zbir večletnih dolgoročnih planov, ki so med seboj povezali cilje, programe in predračun.

Osnova za postavljanje večletnega plana so pretekli trendi oziroma eksploatacija preteklosti in sedanosti v prihodnosti. To je tudi glavna pomanjkljivost dolgoročnega planiranja.

Gibanja na trgu niso samo odslikava preteklosti. Tudi pretežna usmeritev dolgoročnega planiranja samo na notranje probleme

podjetja brez upoštevanja sprememb v okolju je predstavljalo ob koncu petdesetih in začetku šestdesetih let nezadostno podporo managerskemu odločanju.

#### **STRATEŠKO PLANIRANJE**

Predstavlja odmik od interne analize in ekstrapolacije k

analizi okolja ter identifikaciji možnosti in nevarnosti v okolju. Razvilo se je kot potreba managementa na spremembe v okolju.

- o STRATEGIJA: strategija je določen program, definirana smer za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojne povezanosti podjetja in okolja;

- Smiselno je ločevati naslednje strategije:

- glavna strategija (oblikuje za podjetje kot celoto),
- poslovna strategija (za posamezno poslovno enoto),
- funkcijska strategije (za posamezno poslovno funkcijo).

Opredeljena strategija predstavlja managementu oporo, okvir za odločanje. Vse odločitve niso strateške. Sledi nekaj primerov strateških odločitev:

- IBM je začel enega od najbolj ambicioznih projektov programske opreme.
- Joint venture na področju farmacije korporacij Johnson & Johnson in Merck je sklenil kupiti drobnoprodajno mrežo ICI v Ameriki za 450 mio dolarjev.

Strateške odločitve imajo dolgoročne posledice za posamezno podjetje.

Bistvo strateškega planiranja je izdelava STRATEGIJE PODJETJA. Na osnovi medsebojne analize med lastnimi resursi in sposobnostmi in trendi v okolju se pri strateškem planiranju oblikujejo dolgoročne usmeritve uspešnega razvoja podjetja.

Strateško planiranje je vseobsegajoče, kar pomeni, da vključuje planiranje celotnega poslovanja podjetja.

#### **STRATEŠKI MANAGEMENT**



## OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

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

### PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

- udejanjanje strateškega managementa poteka v praksi preko procesa strateškega managementa;
- po vsebini je proces strateškega managementa zaporedje poslovnih odločitev na temelju informacij in lastnega znanja, ki združuje tako pogled na preteklo, sedanje in bodoče poslovanje podjetja v povezavi s procesi v okolju;

#### **Skupne značilnosti procesa strateškega managementa:**

- a) je kontinuiran proces, ki mora biti sestavni del vsakodnevnih vodstvenih aktivnosti;
- b) posamezne faze sestavljajo ciklično ponavljajoče se naloge, ki potekajo vzporedno in se med seboj prepletajo;
- c) sprememba rezultata ene faze vpliva na rezultate drugih faz - medsebojna povezanost posameznih faz;
- d) medsebojna povezanost posameznih faz zahteva nenehno preverjanje poteka celotnega procesa;
- e) je dinamični sistem, kar pomeni, da se spreminja;

### **Najbolj značilne faze:**

- **I. FAZA:**
  - o postavljanje temeljnih izhodišč (oblikovanje poslanstva, vizije ali postavljanja temeljnih dolgoročnih ciljev poslovanja) ali
  - o analiza okolja in podjetja.
- **II. FAZA:**
  - o Oblikovanje strategije in ciljev. Sestavni del faze oblikovanja strategije podjetja so posamezne strateške analize.
- **III. FAZA:**
  - o Implementacija strategije. Najpogosteje vključuje naslednje faze: oblikovanje kulture podjetja, organizacijske strukture in sistemov vodenja podjetja ter motivacijo sodelavcev za uresničitev postavljene strategije podjetja.
- **IV. FAZA:**
  - o Kontrola uresničevanja in evaluacija postavljene strategije. Permanentna aktivnost, ki poteka vzporedno in predstavlja korektivni mehanizem.

### MODEL PROCESA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

#### ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA PODJETJA

- makrookolje:
  - o ekonomski dejavniki,
  - o tehnološki dejavniki,
  - o pravni dejavniki,
  - o politični dejavniki,
  - o socialni dejavniki.
- mikrookolje:
  - o dobavitelji,
  - o konkurenca,
  - o kupci,
  - o trg kapitala,
  - o delovna sila.

#### Metode analiziranja in predvidevanja okolja

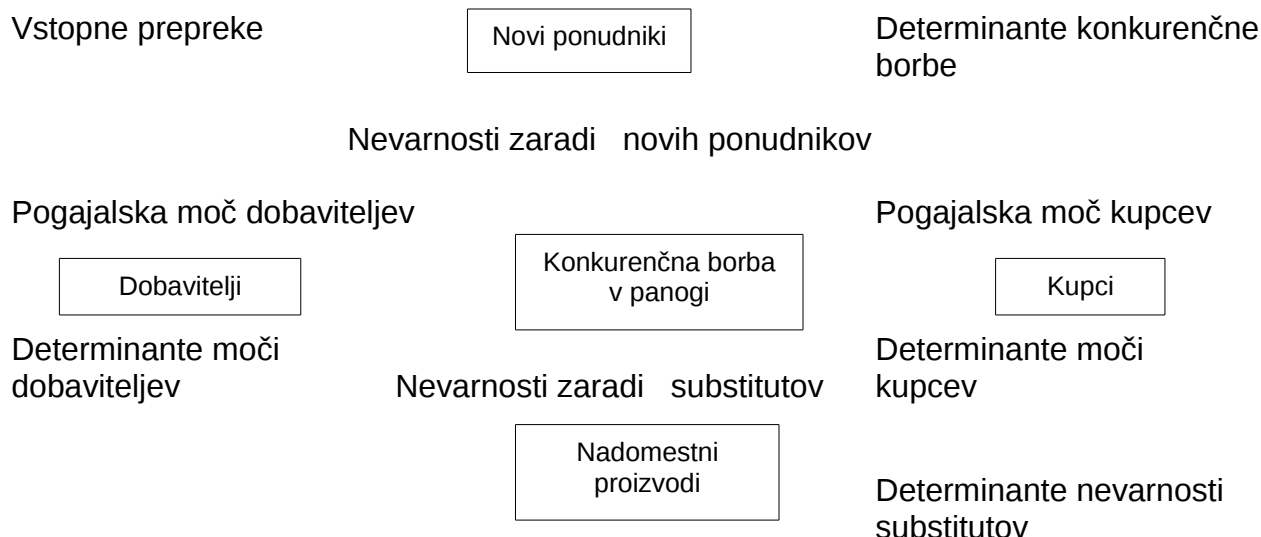
V nadaljevanju je navedenih nekaj najpomembnejših:

- **DELFI METODA**
  - o V določenih primerih jo uporabljamo za predvidevanje bodočih trendov. Skupini strokovnjakov postavimo vprašanje o bodočem razvoju nekega posamičnega pojava. Kvantificirane odgovore statistično obdelamo. Rezultat z novim vprašanjem ponovno pošljemo strokovnjakom, ki svoje mnenje korigirajo ali pa tudi ne. Postopek ponavljamo toliko časa, dokler ne dobimo minimalnega konsenza.
- **SCENARIJ**
  - o Je najpogostejša metoda, ki se uporablja pri analiziranju in predvidevanju okolja (makro). Identificiramo tiste ključne dejavnike, ki bodo opredeljevali trende na nekem področju. Nato izdelamo alternativne scenarije - optimistično in pesimistično varianto. Iz izdelanih scenarijev lahko razberemo potek dogodkov, prelomne točke in vzročno posledične povezave.

## OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

- ANALIZA ČASOVNIH VRST
  - 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 le kot pripomoček.
- PORTERJEVA ANALIZA KONKURENČNOSTI PANOGE
  - Porter na osnovi naslednjih elementov ocenjuje privlačnost panoge:
    - vstopanje novih ponudnikov,
    - pogajalske moči kupcev,
    - nevarnost nadomestnih proizvodov ali storitev,
    - pogajalske moči dobaviteljev,
    - konkurenčni boji med obstoječimi konkurenti v panogi.

### PORTERJEV MODEL



Zelo zanimiv pripomoček pri analiziranju in predvidevanju okolja predstavlja tako imenovana matrika medsebojnih povezav med dejavniki makro in mikrookolja. Predhodno je potrebno identificirati glavne trende v makro kot v delovnem okolju.

### *MATRIKA MEDSEBOJNE POVEZANOSTI DEJAVNIKOV MIKRO IN MAKROOKOLJA*

MIKRO //////////////////////////////////// MAKRO	Ključni trendi pri dobaviteljih	Ključni trendi pri konkurenci	Ključni trendi pri kupcih	Ključni trendi na trgu delovne sile
Ekonomski dejavniki				
Tehnološki dejavniki				
Pravni dejavniki				

Politični dejavniki				
Socialni dejavniki				

## ANALIZA PODJETJA

- o analiza in predvidevanje okolja je bilo usmerjeno v zbiranje, ovrednotenje in interpretiranje podatkov o trendih v makro- in mikrookolju podjetja;
- o ločimo analizo podjetja v širšem pomenu je povezana s potrebami strateškega planiranja in managementa;
- o v ožjem pomenu predstavlja analiza podjetja zbiranje in obdelavo podatkov z namenom izvajanja kontrole

### METODE ANALIZIRANJA PODJETJA

Metode analiziranja podjetja obsegajo različne sistematične pristope za zbiranje, obdelavo in interpretiranje posameznih vrst podatkov o poslovanju podjetja;

- klasične
- analiza podjetja po poslovnih funkcijah in izdelava profila podjetja

### metode analize podjetja po poslovnih funkcijah in izdelava profila podjetja

Poznamo več vrst analiz podjetja na osnovi analize poslovnih funkcij. V bistvu predstavljajo te analize dvostopenjski proces:

- 1.) Zbiranje, obdelava in interpretiranje podatkov po posameznih poslovnih funkcijah na osnovi raznih kriterijev.
- 2.) Ocenjevanje rezultatov 1. stopnje na osnovi kriterijev, prednosti in slabosti v prim. s konkurenco,..

Pri analizi podjetja po funkcijskih področjih je v ospredju ocenjevanje posameznih poslovnih funkcij po različnih kriterijih. Na osnovi podrobne analize izdelamo celovito sliko - profil podjetja - ki predstavlja nazorno odslikavo trenutnega stanja.

### ANALIZA PODJETJA PO FUNKCIJSKIH PODROČJIH

FINANCE:.	stopnja zadolženosti, denarni tok, struktura virov, sredstev, itd
PROIZVODNJA:	stroški, stopnja tehnološke opremljenosti dokumentacija itd.
PRODAJA:	tržni delež, prodajne poti, poznavanje konkurence itd.
KADRI:	izobrazbena struktura, motiviranost, usposobljenost itd.
NABAVA:	analiza dobaviteljev, organiziranost, planiranje itd.

Na drugi stopnji analize dobljene rezultate dopolnimo z oceno o naših prednostih ali slabostih. To ocenjevanje je lahko subjektivno ali točkovno. Rezultate analize po poslovnih funkcijah dopolnimo z oceno o prednostih ali slabostih ter o pomembnosti posameznih dejavnikov za poslovno uspešnost podjetja. Rezultat te analize je ugotovitev strateških dejavnikov našega uspeha. Bistvo te analize je, da izdelamo celovito analizo podjetja dopolnjeno z oceno o naših prednostih in slabostih ter ključnih dejavnikih uspeha.

### Porterjeva analiza verige vrednosti

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

*PORTERJEVA VERIGA VREDNOSTI*

**DOLOČANJE TEMELJNE USMERITVE PODJETJA**

**VIZIJA** : vizijo lahko opredelimo kot orientacijsko točko v prihodnosti, ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene; predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja;

**DOLOČANJE TEMELJNE USMERITVE PODJETJA**

**VIZIJA** : vizijo lahko opredelimo kot orientacijsko točko v prihodnosti, ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene; predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja;

**POMEN VIZIJE:**

- o Kontrola nad usodo podjetja;
- o Oblikovanje strategije podjetja;
- o Temeljita revitalizacija poslovanja;
- o Sprememba organizacijske kulture.

Proces oblikovanja vizije podjetja je sestavljen iz naslednjih posameznih aktivnosti:

- analiza bodočega okolja podjetja,
- analiza resursov podjetja,
- analiza managerskih vrednot,
- revizija dosedanje vizije
- povezovanje s strateškimi usmeritvami
- oblikovanje vizije,
- preverjanje vizije;

**POSLANSTVO PODJETJA**

Predstavlja konkretizacijo vizije podjetja; vizija predstavlja grobo sliko podjetja v daljni prihodnosti z velikim motivacijskim nabojem, poslanstvo pa predstavlja opis naše neposredne prihodnosti z jasno navedbo:

- področij delovanja
- odjemalcev
- načinom proizvodnje
- osnov vrednot in vzorcev obnašanja
- odnosom podjetja do okolja;

Namen poslanstva avtorjev Certo in Peter:

- o uokvirjanje ciljne smeri delovanja,
- o pomoč pri odpravljanju nesporazumov pri dogovarjanju in predlaganju področij delovanja,
- o temeljna usmerjevalna vloga pri alociranju resursov,
- o usmerjevalna vloga za postavljanje odgovornosti delovanja posameznikov,
- o temeljni akt za postavljanje ciljev podjetja.

**METODE OBLIKOVANJA POSLANSTVA PODJETJA**

### 1. KORAK

Analiza dosedanjega poslanstva, ki temelji na rezultatih analiz okolja in podjetja. Z analizo je potrebno ugotoviti, ali se obstoječe poslanstvo še ujema s trendi v okolju in s poslovanjem podjetja.

### 2. KORAK

Določanje področij delovanja podjetja izvedemo s primerjavo predvidevanja okolja in poslovanje podjetja ter postavljeno vizijo podjetja.

### 3. KORAK

Na temelju postavljenega področja delovanja podjetja si lahko zastavimo vprašanje, kaj je treba storiti, da bomo dosegli zastavljeni cilj (proizvodnje določenih izdelkov ali opravljanje storitev).

### 4. KORAK

Oblikovanje in določanje norm in vzorcev obnašanja, kjer je potrebno izhajati iz že obstoječega sistema vrednot in njegove usklajenosti s strategijo podjetja.

#### **OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA**

Cilje podjetja lahko opredelimo kot točno določene zelene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v določenem času; temeljna značilnost ciljev je merljivost in časovna opredeljenost.

Strateški cilji poslovanja predstavljajo konkretizacijo vizije in poslanstva podjetja. Temeljna značilnost ciljev je njihova merljivost in časovna opredeljenost.

Pomen ciljev za podjetje je večplasten. Od usmerjevalne funkcije za managerje do motivacijske funkcije za zaposlene. Zato morajo biti cilji opredeljeni tako, da so:

- o sprejemljivi za vse interesne skupine v podjetju,
- o fleksibilni (dopuščajo spremembe),
- o merljivi (temelj za izvajanje kontrolne funkcije),
- o motivacijski (kot inštrument motivacije za zaposlene).

Poleg tega so cilji osnova za:

- sprejemanje odločitev managerjev,
- povečanje učinkovitosti podjetja,
- inštrument ocenjevanja uspešnosti posameznikov.

Cilji v podjetju so hierarhično, časovno in vsebinsko strukturirani.

Hierarhična delitev ciljev :

- o cilje poslovanja celotnega podjetja,
- o cilje poslovanja poslovnih enot ali pos. programov,
- o cilje poslovnih funkcij.

Časovna delitev ciljev:

- dolgoročni,
- srednjeročni in
- dolgoročni.

Vsebinska delitev ciljev:

- o tržni položaj,
- o inovacije,
- o produktivnost,
- o stopnja kakovosti managementa,...

### Metode opredeljevanja strateških ciljev

Obstajata dva temeljna pristopa:

1. Integralni pristop obsega opredelitev nekaterih ciljev poslovanja celotnega podjetja, npr. donosnost, želeni delež dobička v realizaciji, itd. Na temelju postavljenih ciljev poslovanja podjetja oblikujemo posamezne delne cilje, ki predstavljajo razgraditev postavljenih skupnih ciljev.
2. Ta pristop pa poteka ravno obratno. Predvideva najprej opredeljevanje delnih ciljev, npr. funkcijskih področij prodaje,... Na osnovi delnih ciljev oblikujemo zbirne plane ter tako pridemo do skupnih ciljev poslovanja podjetja.

Pri opredeljevanju ciljev poslovanja podjetja za proces strateškega managementa je pomembno, dasledimo modelu procesa, ki vsebuje tri korake:

1. Refleksijo rezultatov analize in predvidevanje okolja in analize podjetja.
2. Oblikovanje vizije in poslanstva podjetja. Postavljanje temeljnih okvirov nadaljnega razvoja podjetja in temelj za postavljanje ciljev podjetja.
3. Opredelitev strateških ciljev in s tem postavljanje osnove za opredelitev podrobnih ciljev poslovanja podjetja, kar dejansko predstavlja konkretizacijo in operacionalizacijo vizije in poslanstva podjetja.

### **OBLIKOVANJE STRATEGIJ PODJETJA**

#### **NALOGE STRATEGIJE:**

- o nazorna predstavitev poti in sredstev za doseg postavljenih ciljev;
- o prikaz izhodiščnega (sedanjega) stanja in izoblikovanje razpoznavne podobe podjetja;
- o pokazati pot in smer nadaljnega delovanja v obdobju nestabilnosti.

#### **STRATEGIJA JE POTREBNA ZA:**

- periodično določanje stanja celotnega podjetja in posameznih programov ali posameznih poslovnih enot na osnovi preteklih odločitev in sedanjih tržnih gibanj in trendov v okolju,
- predstavitev zelenega stanja podjetja kot celote in posameznih programov ali poslovnih enot,
- preverjanje posameznih strategij in določanje akcijskih načrtov.

Strategijo delimo na:

- o glavno (obsega razvoj podjetja kot celote),
- o poslovno (obravnavajo strategijo posamezne poslovne enote),
- o funkcijsko strategijo (obsega razvojno usmeritev določenega funkcijskega področja v podjetju).

### **GLAVNA STRATEGIJA**

nakazuje smer doseganja dolgoročnih strateških ciljev podjetja. Najpogostejše glavne normativne strategije so:

- **Strategija stabilne rasti** predstavlja strategijo z malo tveganja. Cilji so podobni predhodnim in sama vizija in poslanstvo ostajata nespremenjena. V ospredju je ohranjanje obstoječega stanja.
- **Strategija rasti** obsega vrsto različnih oblik glavnih strategij, ki so usmerjene v rast in razvoj podjetja. V ospredju je nenehno iskanje načinov za rast podjetja.

**Najznačilnejše strategije rasti so:**

## OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

- strategija **koncentracije**, pomeni usmerjanje na samo en izdelek ali storitev na točno določenem trgu s pomočjo ene tehnologije s predpostavko povečati prodajo.
  - strategija **diverzifikacije**, obsega uvajanje novih proizvodov ali storitev v obstoječi program. Ločimo:
    - a) Horizontalno diverzifikacijo, ki obsega vključitev našega konkurenta v naš proizvodni program.
    - b) Koncentrična diverzifikacija, za katero je značilna vključitev podobnega proizvoda oz. storitve v naš program.
- Temeljno vodilo pri diverzifikaciji je v razporeditvi tveganja.
- strategija **integracije** je lahko vertikalna ali horizontalna. Podobno kot pri diverzifikaciji gre tudi tu za vključevanje novega proizvoda v program. Razlika je v tem, da je v ospredju vključevanje proizvodov in storitev, ki so povezani z obstoječimi programi.
  - strategija **skupnih vlaganj** zajema vlaganja sorodnih podjetij z namenom doseganja sinergijskih učinkov in s tem določenih konkurenčnih prednosti.
  - Strategija **omejevanja poslovne dejavnosti**, ki obsega več vrst podstrategij. Najbolj znane so:
    - a) strategija preobrata, ki vsebuje povečanje notranje učinkovitosti podjetja v kombinaciji z zunanjo uspešnostjo. V bistvu je to strategija kriznega managementa.
    - b) Strategija dezinvestiranja ( v določenih primerih se podjetje odloči za odprodajo svojega premoženja).
    - c) Strategija likvidacije ( zadnja strategija v življenjskem ciklu podjetja).
  - Kombinacije **različnih strategij**.



### PRI POSLOVNI STRATEGIJI

je težišče na uresničevanju smernic glavne strategije v okviru proizvodnega programa ali poslovne enote.

Na ravni poslovne strategije je v ospredju doseganje konkurenčne prednosti proizvoda ali storitve s pomočjo različnih pristopov za izboljšanje obstoječega tržnega položaja. Poslovno strategijo oblikuje management poslovne enote.

Normativne poslovne strategije, ki jih je razvil Porter:

- **Strategija stroškovne učinkovitosti**, temelji na prizadevanju dosežati najnižje proizvodnje stroške med proizvajalci v panogi.
- **Strategija diferenciacije**, ki temelji na predpostavki, da se podjetje odloči za izgradnjo in uvedbo določenih - za kupca pomembnih dimenzij, in s tem odstopa od svojih konkurentov v panogi.
- **Strategija osredotočanja** - podjetje na določenem tržnem segmentu dosega konkurenčno prednost.

### FUNKCIJSKE STRATEGIJE

podpirajo izvedbo glavne in poslovne strategije s pomočjo dela in razvoja funkcijskega področja v podjetju. Poleg celovitosti, se funkcijske strategije od ostalih razlikujejo:

- po časovnem horizontu (eno ali dve leti),
- po svoji specifičnosti (usmerjene na eno področje),
- po udeležencih, ki jo oblikujejo in so odgovorni,
- po načinu izvajanja (samo na eno poslovno funkcijo).

Avtorja Certo in Peter navajata kot najpomembnejše naslednje funkcijske strategije:

- finančna,
- razvoj kadrov,
- raziskave in razvoj,
- marketing,
- proizvodnja.

### *METODE OBLIKOVANJA STRATEGIJ PODJETJA*

V osnovi ločimo metode za oblikovanje glavne strategije in metode za oblikovanje poslovnih strategij.

Kot metodo za oblikovanje glavne strategije bomo predstavili SWOT analizo. S - strength - prednost oz. moč, W - weaknesses - slabosti, O - opportunities - priložnosti, T threats - nevarnosti. SWOT analiza povezuje med seboj analizo okolja in analizo podjetja. Prva nam daje informacije o priložnostih in nevarnostih, druga pa o prednostih in slabostih.

Za oblikovanje poslovnih strategij pa sta v ospredju dve metodi:

1. Analiza življenjskega cikla proizvoda s pomočjo logistične krivulje.

P  
R  
O  
D  
A  
J  
A

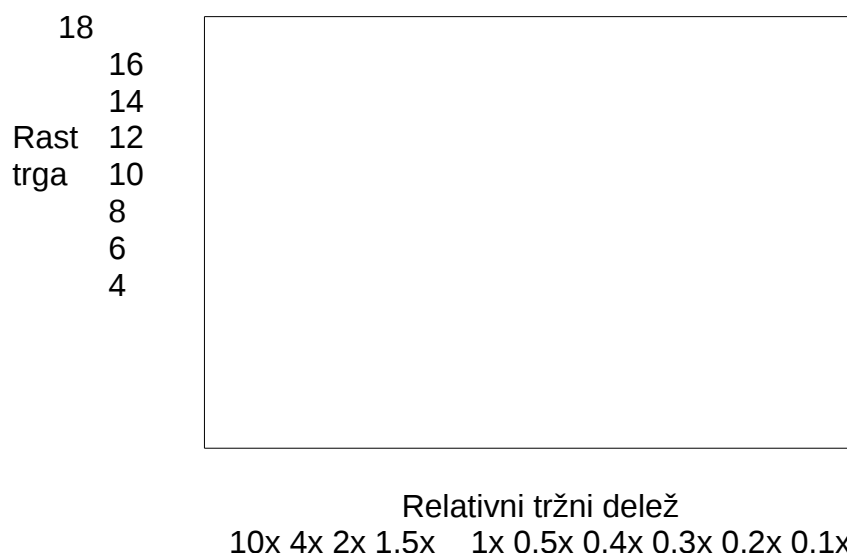
UVAJANJE                      RAST                      ZRELOST                      ODMIRANJE      Čas

## 2. Portfolio metoda

Koncept portfolio management izhaja od Markowitza, utemeljitelja teorije o portfoliu (Portfolio Selection Theory), ki obravnava optimalno strukturo vrednostnega portfelja posameznika ali investicijske družbe. Večina portfolio matrik temelji na kombinaciji dveh strateških faktorjev:

- relativnega tržnega deleža in
- rastjo trga.

Najbolj znano portfolio matriko je razvila v drugi polovici šestdesetih let konzultantska skupina Boston Consulting Group - BCG).



## URESNIČEVANJE STRATEGIJE PODJETJA

Oblikovanje strategije podjetja je osrednja naloga strateškega planiranja in pravilno izbrana strateška usmeritev je temeljni pogoj za uspešni nadaljnji razvoj podjetja.

Strateško planiranje se je razvilo v strateški management zaradi neučinkovitosti samega strateškega planiranja pri uresničevanju strategij podjetja.

Avtorja Certo in Peter predlagata naslednje aktivnosti, kot pogoj za uspešno udejanjenje strategije:

- o Analiziranje potrebnih strateških sprememb, ki so lahko kontinuirane, rutinske, omejene, radikalne ali globalne.
- o Analiziranje organizacijske strukture in ugotavljanje potrebnih korekcij.
- o Analiziranje organizacijske kulture in ugotavljanje skladnosti z izbrano strateško usmeritvijo.
- o Izbor implementacijskega pristopa.

Nekaj primerov opredeljevanja uresničevanja strategije podjetja domačih avtorjev:

- Kajzer, navaja, da je program uresničitve strategij zaključna faza strateškega planiranja in poteka preko izvedbenega managementa.
- Pučko razmišlja o uresničevanju strategije v smeri razgraditve dolgoročnih ciljev in strategij in njihovo vključitev v srednjeročne in kratkoročne plane. Pri tem poudarja, da bi mogli izbrano in izoblikovano celovito strategijo podjetja uresničiti, jo je treba razčleniti na obvladljive dele.
- Hauc, je razvil svoj pogled na uresničevanje strategije podjetja. Po njegovem mnenju uresničevanje strategije poteka tako preko operativnih letnih planov kot preko projektov. Poudarja, da se strateške odločitve, ki se sprejemajo na strateških konferencah uresničijo s pomočjo zagona strategij preko projektov in to na ravni najvišjega managementa in kasneje na ravni srednjega managementa.

Ključne ugotovitve pri uresničevanju strategije podjetja:

- 1.) Uresničevanje strategije je enako pomembna faza procesa strateškega managementa kot oblikovanje strategije.
- 2.) Uresničevanje strategije podjetja je kompleksen proces, sestavljen iz več med seboj povezanih delnih procesov, ki potekajo na različnih nivojih in področjih.
- 3.) Za implementacijo strategij moramo podjetje pripraviti oz. ustrezno oblikovati (oblikovanje organizacijske strukture, organizacijske kulture in kontrola oblikovanja in uresničevanja strategije podjetja).

### Oblikovanje organizacijske strukture in procesov

Organizacijsko strukturo pojmuje v pomenu notranje organizacijske zgradbe, s katero določimo razmejitve delovnih področij, njihovo ponovno povezovanje in obliko razmerij med njimi. Različni teoretični modeli iz različnih zornih kotov osvetljujejo medsebojno odvisnost med strategijo in strukturo. Chandler je avtor klasičnega modela povezanosti strategije in strukture. Avtor je postavil temeljno izhodišče, da strukture sledijo strategijam.

### CHANDLERJEV MODEL:

- |    |   |
|----|---|
| 1. | STOPNJA: usmerjenost v rast s pomočjo širitve proizvodnje (vertikalna integracija). |
| 2. | STOPNJA: funkcijska organiziranost in iskanje notranje racionalizacije.             |
| 3. | STOPNJA: rast s pomočjo diverzifikacije.  |
| 4. | STOPNJA: prehod iz funkcijske v divizijsko obliko organiziranosti.                  |

Danes velja splošna teza, da sta strategija in struktura med seboj iterativno povezani.

## **METODE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PROCESOV**

Oblikovanje organizacijske strukture in procesov poteka s pomočjo različnih metod in pristopov. Postopek oblikovanja ali samo dopolnitev organizacijske strukture in procesov poteka po naslednjih korakih:

- posnetek sedanjega stanja,
- analiza sedanje strukture in procesov,
- oblikovanje novih struktur in procesov,
- implementacija novih struktur in procesov.

### **OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Za uresničitev strategije podjetja je pomembna tudi usklajenost med strategijo in organizacijsko kulturo.

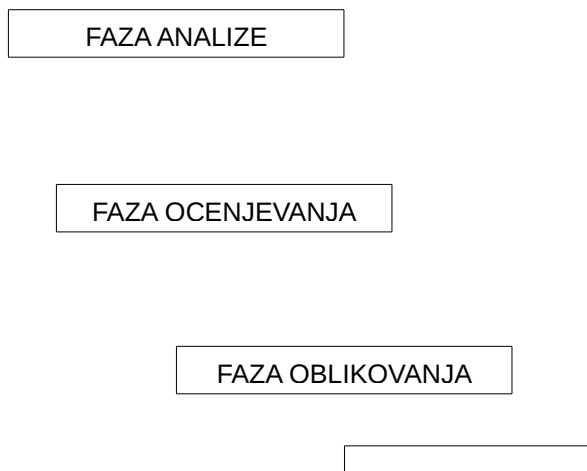
Pojem organizacijske kulture.

Metode oblikovanja organizacijske kulture.

### **RAZSEŽNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE**

- identifikacijska možnost za sodelavce;
- okvir delovanja za vodstvene delavce;
- aktivno oblikovanje delovnega vzdušja;
- homogena predstavitev podjetja;
- ekonomski cilji;
- okvir delovanja za nevodstvene delavce;
- odgovornost.

## POTEK OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE



### FAZA ANALIZE

- Vizualizacija organizacijske kulture preko "simptomov organizacijske kulture".
- Identifikacija ključnih dejavnikov oblikovanja organizacijske kulture.
- Temeljna orientacija podjetja.
- Konsistentnost.

### FAZA OCENJEVANJA

Proučevanje strategije in identifikacije zahtev, ki jih uresničevanje strategije postavlja pred organizacijsko kulturo (proces razgrajevanja strategije).  
Ugotavljanje razkoraka med ugotovljeno organizacijsko kulturo in strategijo podjetja.

### FAZA OBLIKOVANJA

Oblikovanje in usposabljanje delovne skupine.  
Identifikacija težišča delovanja - to pomeni- določiti ključna področja razhajanj med strategijo in organizacijsko kulturo.  
Izdelava osnov za oblikovanje organizacijske kulture.  
Priprava vodstva na simbolno vodstveno obnašanje.  
Izdelava v delovnih skupinah.

Organizacijska kultura

Za realizacijo strategije

( dosego ciljev):

USMERJENOST

POMEMBNO: EKSISTENČNO    NEPOMEMBNO:

#### 1. H KUPCU

- nadpovprečno vrednotenja kupca
- kontinuirani stiki s kupci
- tesne povezave s kupci
- intenzivna nega kupcev

- |                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| 2. K SODELAVCEM | SLABO    SREDNJE    MOČNO |
|-----------------|---------------------------|
- nadpovprečno vrednotenje
  - sodelavcev
  - veliko zaupanje v sodelavce
  - timsko delo kot izhodišče
  - profesionalni razvoj kadrov
  - nadpovprečno nagrajevanje
  - konstruktivno sodelovanje na vseh področjih
3. K REZULTATOM
- o ciljno usmerjanje sodelavcev
  - o osebna iniciativa
  - o nadpovprečna delovna intenzivnost
  - o nadpovprečna produktivnost po zaslugi človeškega faktorja
4. K INOVACIJAM
- izrazita pripravljenost na tveganje
  - fleksibilnost
  - eksperimentalna mentaliteta
  - velika pripravljenost za sprejem novosti
  - nadpovprečna pripravljenost za učenje
5. TEHNOLOŠKA
- -nadpovprečna tehnološka opremljenost
  - nadpovprečna pripravljenost za investicije v novo tehnologijo
  - tehnologija kot sredstvo za profiliranje tržišča
  - usmerjenost k logičnem in racionalnem argumentiranju

## **SPREMLJANJE OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE**

Po klasičnem pojmovanju je to zadnja v vrsti funkcij, ki jo je treba opraviti v upravljalno-vodstvenem procesu. To je v bistvu kontrolni proces, katerega jedro predstavlja primerjavo doseženih rezultatov s postavljenimi cilji in oblikovanje ukrepov za odpravo odklonov pri odstopanjih. Zaradi specifičnosti procesa strateškega managementa, navedene opredelitve ne moremo preprosto prenesti. Kontrolna funkcija procesa strateškega managementa obsega tri tipe kontrole:

- strateški nadzor,
- kontrolo uresničevanja,
- kontrolo predvidevanja.

Dodamo pa lahko še

- posamično specifično preventivno kontrolo.

Strateški nadzor je lahko ožji ali širši:

- v ožjem pomenu predstavlja primerjavo med uresničeno in sprejeto strategijo,
- v širšem pa evaluacijo procesa strateškega managementa kot celote in s tem pravilnost izbora in implementacije strategije.

### *Metode spremljanja oblikovanja in uresničevanja strategije*

Pri vsaki obliki nadzora strateškega managementa moramo slediti naslednjim korakom:

- ocenjevanje rezultatov (uporabimo tako kvalitativne kot kvantitativne metode merjenja),
- primerjava s postavljenimi cilji in zahtevami,
- oblikovanje ukrepov za odpravo odstopanj.

### MANAGEMENT IN VODENJE

Sta dva ločena sistema ukrepov in dejavnosti, ki sta komplementarna oz. se dopolnjujeta, vendar pa ne moreta nadomestiti drug drugega. Oba sta v sodobnem poslovanju nepogrešljiva.

#### FUNKCIJA -VODENJE

Management	Vodenje
-planiranje	-opredelitev usmeritev
-organiziranje	-nabor in razporejanje ljudi
-kontroliranje	-motiviranje

Vodenje pomeni usmerjanje skupino posameznikov k postavljenim ciljev. Vodenje je povezano z usmerjanjem manjše skupine v organizaciji in predstavlja povezavo metodi in inštrumentov za doseg postavljenega cilja.

Celoten socializacijski proces nas je usmerjal k oblikovanju osebnosti kot individualista. Sodobni trendi so usmerjeni v timsko organizacijo dela npr. v avtomobilski industriji je podoba % zaposlenih, ki so organizirani v obliki timske organizacije naslednja:

- 70% na Japonskem
- 17,3 % v ZDA
- 0,6 % v Evropi

## OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

1. Kaj je to skupina?
2. Katere oblike skupin poznamo?
3. Ali obstaja razlika med skupino in timom?
4. Kateri procesi potekajo v skupini/timu?
5. Kaj so prednosti in slabosti skupinskega/timskega dela?
6. Kaj vpliva na uspešnost in učinkovitost dela v skupini?
7. Kako izboljšati delovanje skupine/tima?

Značilnosti skupine:

- združuje večje število posameznikov,
  - med člani obstajajo direktne interakcijske povezave,
  - je daljši čas v obstoječi skupini,
  - razvije diferenciacijo vlog,
  - člani razvijejo skupne vrednote,
  - posamezniki razvijejo občutek pripadnosti skupini.
1. Tim ima v primerjavi s skupino vrsto specifičnosti, ki se pojavljajo na področju skupnih ciljev in simbolov ter pripadnosti;
  2. Razlike so na funkcionalni (sodelovanje pri oblikovanju ciljev, organiziranju itd.) in kvalitetni (višja stopnja) ravni.

1. Avtonomne delovne skupine.
  2. Projektni timi.
  3. Managerski tim.
  4. Krožki kakovosti in druge oblike timskega izboljšanja delovnega procesa.
  5. Medfunkcijski timi.
1. Boljša motivacija in s tem učinkovitost zaposlenih ter boljša medsebojna delovna integracija;

2. Boljše obvladovanje novih enkratnih kompleksnih delovnih nalog - intergacija znanja in povečanje kreativnosti posameznika ;
  3. Izgradnja organizacijske strukture, ki je bolj inovativna, prilagodljivejša in usmerjena k potrebam kupca;
  4. Zmanjšanje stroškov in povečanje hitrosti izvajanja celotnega poslovnega procesa.
1. Visoki stroški.
  2. Velika izguba časa.
  3. Nejasne razmejitve odgovornost.
  4. Osamosvojitve članov tima.
  5. Izbrisana individualnost.

### **SLABOSTI PRI PROCESNEM ODVIJANJU DELA V TIMU:**

- o nepoznavanje metodičnih instrumentov in pristopov,
  - nejasna definicija ciljev,
  - nejasna definicija problemov,
    1. nepoznavanje metod in tehnik vodenja sestankov;
    2. neproduktivni potek dela v timu;

### **TIMSKO DELO - PROCES**

1. ZAZNAVA, OPIS IN ANALIZA PROBLEMA
  - Pareto analiza, sistemski inženiring, chek-liste, različni izračuni, funkcijske analize, vzročno-posledični diagram;
2. POSTAVLJANJE CILJEV, ISKANJE REŠITEV TER IZBOR
  - kreativne metode, točkovanja, prednosti in slabosti, analiza uporabnosti;
3. IZDELAVA IMPLEMENTACIJE, PREZENTACIJE IN KONTROLE
  - različne tehnike prezentacije;

## **VODENJE TIMA**

### **OBLIKOVANJE KOMUNIKACIJ**

Komunikacije v timu predstavljajo osnovno obliko, preko katere se naloge izvajajo.

Komunikacije pomenijo interakcijo med dvema ali več člani tima.

Od vodje je odvisno, kakšno komunikacijsko obliko bo postavil, sooblikoval in vzpodbujal.

Za pravilno oblikovanje dialoga je potrebno, da:

- se jasno izražamo;
- poslušati (pomeni notranja koncentracija na obravnavano temo, osredotočenost na temo, s kretnjami pokazati, da sledimo razpravi, pustiti, da posameznik dokonča svojo misel, stališča ostalih članov tima spoštovati, po možnosti postaviti vmesna vprašanja, pokazati, da smo razumeli povedano, nobenih vmesnih sodb in zavračanj);
- povratno informacijo posredovati ( pomeni, da oblikujemo svoje stališče in ga tudi jasno izrazimo).

### **DELEGIRANJE**

Delegiranje pomeni prenos naloge v samostojno izvajanje. Poleg naloge, ki jo delegiramo, moramo zagotoviti tudi pristojnosti za izvajanje le-teh.

Delegiranja je potrebno zaradi:

- razbremenitev vodje tima in razdelitev nalog,



## OSNOVE ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

- povečanje učinkovitosti in delitvi dela,
- povečana samostojnost sodelavcev,
- večja motivacija sodelavcev.

### MOTIVACIJA

Učinkovitost dela v timu je usodno povezana z motivacijo posameznika. Stopnja motiviranosti posameznika je odvisna od spleta dejavnikov, kot so: npr. višina plače, urejenost delovnega okolja, socialna varnost v podjetju;...

Vendar ima skupinsko delo vrsto prednosti:

- Odpravlja socialno izolacijo posameznika. Pri skupinskem delu se lahko razvijejo občutki pripadnosti skupini, prijateljske vezi itd. To zadovoljuje socialne potrebe posameznika.
- Poveča se samozavest posameznika. Skupinsko delo hkrati zahteva in nudi možnost po sproščanju kreativnosti, sposobnost diskutiranja, toleranci, kooperativnega sodelovanja itd.
  - način dela kot motivacija
  - pohvala in kritika (različne funkcije kot npr. informacijska, aktiviranja itd.)

### IZRAŽANJE POHVALE

- pohvala naj bi prišla od neposredno nadrejenega, ki pozna prispevek svojega sodelavca;
- pohvalo zasluži želeno obnašanje osebe, ne oseba sama;
- pohvalo naj bi praviloma izrazili med štirimi očmi
- priznanje naj sledi neposredno po dejanju.

### IZRAŽANJE KRITIKE:

- kritiko naj izrazi nadrejeni, ki točno pozna učinkovitost delavca;
- kritiziramo nezaželeno obnašanje. Izhajamo iz dejstev;
- kritiko izrazimo med štirimi očmi;
- obnašanje jasno analiziramo;
- zaključku kritike damo pozitiven prizvok.

Pohvala in kritika sta inštrumenta neposredne motivacije pri timskem delu, ki ju vodja tima lahko neposredno uporablja. Imata:

1. Informacijsko funkcijo: s pohvalo in kritiko sodelavec ugotavlja, kaj vodja od njega pričakuje. Dobi informacijo o merilu uspešnosti.
2. Funkcijo učenja: eno temeljnih spoznanj eksperimentalne psihologije učenja je, da se pogosteje kažejo oblike obnašanja, ki jim sledijo pozitivne posledice. Ustrezno temu lahko neželeno obnašanje s kritiko oslabimo ter modificiramo s konstruktivno kritiko.
3. Funkcija aktiviranja: z zadovoljevanjem ali frustracijo potrebe po pohvali in upoštevanju lahko vplivamo na raven aktiviranja.
4. Funkcija utrjevanja samozavesti: sodelavec, ki od nadrejenega nikoli ne sliši pohvalne besede, postane negotov. Obratno pa lahko sodelavec, ki nikoli ne sliši kritike, razvije nerealno podobo o sebi.

Znano je, da večina ljudi raje sliši pohvalo. Tudi lažje je izgovoriti pohvalo kakor pa kritiko.

### KONTROLA

Primerjava med postavljenimi in doseženimi cilji obsega kontrolo uresničevanja nalog posameznega člana tima. Kontrolo lahko izvajamo za tim kot celoto ali kot individualno oceno posameznega člana tima.

### **REŠEVANJE KONFLIKTOV**

Področja konfliktov:

- Določanje projektnih ciljev
- Razgraditev aktivnosti
- jasna razmejitev in natančna definicija
- Psiho - socialna področja ( vsak posameznik vpliva na delo v skupini)
- Osebnostne napetosti ( manjkajoča kvalifikacija, premajhna zavzetost posameznika, premajhna odgovornost, konkurenca razmišljanj in idej, redukcija individualnosti)

Konfliktov ne moremo obiti.

1. Konflikte moramo prediskutirati.
2. Ne smemo končati poraženec-zmagovalec.
3. Psevdkompromis ni sprejemljiv.

### **MEDOSEBNI ODNOSI**

#### **VLOGE V TIMU**

V timu oz. v vsaki skupini se zelo hitro strukturirajo

- vlogo pojmuje kot celotno pričakovano obnašanje posameznika v skupini;
  - vloga je zelo pomemben mehanizem, s pomočjo katerega posameznik izraža svoje vrednostne predstave in uresničuje samopotrditev;
  - vloga je dinamičen pojav, ki se s časom spreminja;
- v teoriji ločimo vertikalne vloge, ki so povezane s pozicijo moči; zelo dolgo je veljalo mnenje, da je potrebno uravnovežiti naloge (delovni vodja) in socialno strukturo skupine (priljubljeni vodja); in horizontalne vloge, ki predstavljajo interakcijske komunikacijske povezave za oblikovanje temeljne strukture skupine.

#### **MOTEČE VLOGE**

Predstavljajo posamezniki, ki so usmerjeni v:

- dominacijo,
- hierarhijo,
- agresijo,
- rivalstvo,
- poudarjanje osebnosti,...

#### **ANALIZA MEDOSEBNIH ODNOSOV**

Elementi kot so:

- tip vodenja;
- položaj posameznika glede na njegovo
- pomembnost;
- osebnost in osebnostne značilnosti;

- kohezivnost, em– antipatija;
- izražanje čustev (ne moremo izključiti – potrebno senzibilnost za razumevanje in dojetanje čustev drugih);

### VELIKOST TIMA

- Tim je v večini primerov sestavljen iz najmanj dveh do največ dvanajst članov.
- Optimalna velikost tima je približno šest članov. Z naraščanjem števila članov se zmanjšuje možnost enakopravnega dialoga. Velikost tima je odvisna od kompleksnosti problema oz. naloge, ki jo tim rešuje.

### IZBOR ČLANOV TIMA

- Temeljni način dela članov tima predstavlja kooperativno sodelovanje. Za uspešnost tima je pravilni izbor posameznih članov izredno pomemben.
- V večini primerov je dolžnost vodilnih delavcev, da določijo člane tima. Pri tem si pomagajo z mnenji strokovnih služb v podjetju. Načelno temelji izbor članov tima na osnovi strokovnih sposobnosti in osebnostnih lastnosti.
- Strokovno usposobljenost je relativno lahko opredeliti. Pomagamo si lahko z različnim instrumentarijem. Veliko večje težave so pri opredeljevanju osebnostnih lastnosti, ki pa so pri timskem delu enakovredne strokovnim.

### **MANAGEMENT IN ETIKA**

- Etika je skupek moralnih principov. Sestavljajo jo sprejeta pravila vedenja v zvezi z dejavnostjo kake posebne družbene skupine ali posebne kulture;
- Moralo sestavlja skupek družbenih norm, ki so skladne z uveljavljenim pojmovanjem dobrin. To so načela in običaji, glede na katere vedenje štejemo za ustrezno ali pa neustrezno;
- Poslovna etika je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve.

### PODROČJA ETIKE V SODOBNI ORGANIZACIJI

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

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

•Vzroki za neetično vedenje:

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

Na tej osnovi se v podjetju oblikuje etično vzdušje. Da bi preprečili stranpoti, mnoga podjetja sestavljajo kodeks etike, ki ga morajo spoštovati vsi zaposleni.

#### Vodilo za etično vedenje

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

## TRENDI V MANAGEMENTU

- spremembe v okolju:
- obdobja razvoja poslovnega okolja:
  - obdobje proizvodne naravnosti;
  - obdobje stroškovne usmeritve;
  - obdobje marketinške naravnosti;
  - obdobje strateškega razmišljanja;
  - obdobje inovativnega mišljenja
  - obdobje globalnega delovanja

## RAZSEŽNOSTI GOSPODARSKEGA RAZVOJA

- povečanje stopnje konkurenčnosti,
- internacionalizacija in globalizacija trgov,
- pritisk na znižanje stroškov,
- čas postaja najpomembnejši konkurenčni dejavnik,
- iskanje novih oblik strateških povezav in drugih oblik sodelovanja,
- deregulacija,
- povečan pritisk na zviševanje produktivnosti,
- koncentracija na ključne konkurenčne zmožnosti podjetja,
- dosledna usmeritev na potrebe kupca.

Poslovno okolje v devetdesetih letih in sodobna praksa managementa značilnosti:

- znanstveno-tehnološki razvoj
- globalizacija trga
- informatizacija podjetja
- spremembe vrednot
- ekologija
- kompleksnost

Poslovno okolje v devetdesetih letih in sodobna praksa managementa

### Znanstveno tehnološki razvoj

Trendi na področju ključnih tehnologij:

- Mikroelektronika je omogočila nastanek novih izdelkov, storitev, panog. V naš način življenja je uvedla nove dimenzije (npr. komunikacije) in revolucionarno spremenila vsakdanji delovni proces.
- Novi materiali; pojav novih materialov iz keramike, umetnih mas, stekla in njihove aplikativne variante odpirajo nove možnosti predvsem na področju povezovanja z ekologijo, novimi tehnološkimi postopki in varčevanju z energijo.
- Pridobivanje in izkoriščanje energije; iskanje racionalnejše izrabe energije, omejevanje škodljivih vplivov, zmanjšanje energetske stroškov...
- Vesoljska tehnologija; raziskovanje na področju vesoljske tehnologije je bil vseskozi vir cele vrste novih izdelkov za široko porabo.
- Energetski inženiring; je eno od najbolj populzivnih in obetajočih področij znanstveno-tehnološkega razvoja. Kljub še nerazčiščenim moralnim vprašanjem je genetika na pohodu.

Pomembna posledica vse hitrejšega znanstveno tehnološkega razvoja in tudi vse hujše konkurence je skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov.

### Globalizacija trga

Globalizacija pomeni, da morajo podjetja upoštevati nekatere svetovne standarde v svoji panogi. Globalizacija pomeni večjo konkurenčnost za podjetje in s tem pritisk na spremljanje tržnih premikov in iskanje odgovorov nanj.

Posledica tega dejstva je povečanje kompleksnosti managerskega procesa. Globalizacija prav tako pomeni povečanje možnosti managerjev za najracionalnejšo medsebojno kombinacijo proizvodnih resursov.

- Informatizacija podjetja predstavlja eno od temeljnih značilnosti sodobnega podjetja. Pod informatizacijo razumemo uvajanje in uporabo informacijske tehnologije v celotnem poslovnem sistemu. Z informatizacijo se izredno poveča fleksibilnost in s tem prilagodljivost na zahteve trga. Od managerjev se danes zahteva, da imajo temeljna znanja s področja informatike in da pri svojem delu uporabljajo različne programske produkte kot pomoč pri odločanju. Informatizacija je spremenila vsebino delovnih procesov, izobrazbeno strukturo zaposlenih...
- Sprememba vrednot

V bistvu se vrednote ne spreminjajo, temveč se spreminja poudarjanje in izpostavljanje posameznih vrednot. Tradicionalne vrednote so potisnjene v ozadje, v ospredje pa stopajo nove, do sedaj zanemarjene vrednote.

Najpomembnejši trendi so:

- poudarjanje individualnosti in osebnega razvoja,
- emancipacija na vseh področjih,
- odvrčanje od tradicionalnega podrejanja avtoritete in sprejemanja dela kot nujne obveznosti,
- visoko vrednotenje prostega časa in skrbi za osebno zdravje,
- poudarjanje pomena neokrnjene narave in skrbi za varstvo okolja.
- Najpogostejši vzroki sprememb v sistemu vrednot so: spremembe šolskega sistema, dosežena stopnja materialnega standarda, socializacijski proces, zaznavanje odstopanja od postavljenih ciljev in doseženih izidov.

Za podjetje in management so spremembe vrednostnega sistema pomembne z dveh vidikov:

- 1.) Z vidika zaposlenih, ki so dnevno udeleženi v delovnem procesu s svojim vrednostnim sistemom in s tem oblikujejo vrednostni sistem podjetja.
- 2.) Z vidika spreminjanja posameznika kot porabnika. Izpostavljanje prostega časa in skrb za zdravje je v ospredje postavilo vrsto novih panog in dejavnosti. Prav tako se uporabniki izogibajo izdelkom z obremenilnim predznakom za okolje.
  - Ekologija ima globalen pomen. Varstvo okolje ni domena samo enega podjetja, temveč škodljivi vplivi učinkujejo globalno. Razsežnosti ekologije so večplastne:
  - skrb za čim manjše onesnaževanje okolja predstavlja strošek,
  - podjetja so pod vedno večjim pritiskom nove zakonodaje s področja varstva okolja,
  - pritisk javnega mnenja,
  - reakcija trga na ekološko sporne proizvode je neusmiljena.
  - Kompleksnost. Za kompleksen sistem je značilno, da nobena spremenljivka ne vpliva na drugo, ne da bi bila tudi sama izpostavljena povratnim vplivom.

Danes kompleksnost pojmuje kot velik problem managementa. tako se npr. z internacionalizacijo trga za management naenkrat odpre nov, izredno širok prostor, z ogromno količino dodatnih informacij, dejavnikov, priložnosti in nevarnosti.

Sodobna praksa managementa

Management smo definirali kot proces izvajanja planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole.

- **planiranje** - dejavniki okolja (globalizacija, hiter znanstveno tehnološki razvoj) otežujejo predvidevanje prihodnosti. Zato se je razvilo strateško planiranje, katerega namen je povezovanje podjetja z okoljem. Razvoj strateškega planiranja je usmerjen v oblikovanje metod in tehnik analiziranja in spremljanja vse bolj kompleksnega okolja. Kot sestavni del strateškega planiranja je v ospredju razmišljanje o oblikovanju vizije in poslanstva.
- **Vodenje** - Nenehno skrajševanje življenjskega cikla izdelkov zahteva od podjetij, da permanentno inovirajo svoje izdelke. Zato ni dovolj, da se naloge delegirajo na podrejene, temveč morajo managerji nenehno vzpodbujati kreativnost svojih sodelavcev. Pri oblikovanju uspešnega vodstvenega modela je danes v ospredju situativni participativni pristop.
- **Organizacija**-
  - fleksibilne strukture ( preglednost, enostavnost in bistveno manjše število hierarhičnih nivojev);
  - izrazita organizacijska kultura, kot splet vrednot, norm, predstav, simbolov...
- **Kontrola**

### **SPREMEMBE V ORGANIZACIJI SO LAHKO:**

- tehnično tehnološke,
- fizične,
- organizacijske,
- osebne .



**VSEBINA PROCESA SPREMINJANJA TEMELJI NA KLASIČNEM MODELU, KI JE SESTAVLJEN IZ RAZLIČNIH MEDSEBOJNO POVEZANIH FAZ:**

- zaznava nujnosti sprememb;
- udejanjanje potrebne spremembe;
- preverjanje rezultatov sprememb in utrditve novega stanja.

**NASPROTOVANJA SPREMEBAM:**

- na osebni ravni (osvojene navade, selektivno zaznavanje informacij, ekonomski vzroki, nepoznavanje in zaradi tega občutek ogroženosti);
- na ravni organizacije (strukturne inercije, povezanosti med posameznimi sistemi v organizaciji, sedanja razdelitev moči in delitev resursov v organizaciji).