

### **Visoka hierarhična struktura**

- ožji kontrolni razpon
- ožje ravni hierarhije

### **Nizka sploščena struktura**

- širši kontrolni razpon
- horizontalno razpršena
- manj ravni v hierarhični lestvici
- spodbuja proces delegiranja
- spodbija proces opolnomočenja

### **Vertikalne povezave**

- dominantna struktura
- specializirane naloge
- vertikalna komunikacija
- malo timov
- centralizirano odločanje
- oblikovane predvsem za nadzor
- izvajanje v skladu s cilji iz vršnih nivojev

Mehanizmi za oblikovanje vertikalnih povezav:

- obračanje na višjo inštanco
- pravila in plani
- vertikalni informacijski sistemi

### **Horizontalne povezave**

- oblikovane predvsem za koordinacijo in sodelovanje
- skupne naloge
- večja moč zaposlenim
- sproščeni odnosi, malo pravil
- osebno komuniciranje
- veliko timov in delovnih skupin
- decentralizirano odločanje

### **Mehanizmi za oblikovanje horizontalnih povezav:**

- redna izmenjava informacij s pomočjo informacijskega sistema
- neposredni kontakti med managerji in zaposlenimi - oseba za zvezo
- delovne skupine, ki se ukvarja z določenim problemom
- delovno mesto koordinatorja polni delovni čas osebe za povezovanje in integranje
- timi

### **Funkcijska organizacijska struktura**

- dejavnosti zbrane okrog skupnih funkcij z dna do vrha organizacije
- omogoča izkoriščanje ekonomij
- spodbuja specializacijo znanj
- spodbuja uresničitev funkcijskih ciljev
- za enega ali malo proizvodov

### **Divizijska organizacijska struktura**

- produktna struktura

- primerna za hitro spreminjajoče se nestabilno okolje
- vodi k zadovoljstvu stranke, ker so jasni odgovori za proizvod in kontaktne točke
- vključuje visoko koordinacijo med funkcijami
- primerna za velike organizacije z več proizvodi

### **Matrična organizacijska struktura**

- močna oblika horizontalnega povezovanja
- se osredinja tako na proizvode kot na funkcije – kombinacija
- produktni infunkcijski managerji imajo enako moč – dvojno vodenje
- okolje je kompleksno in negotov

### **Horizontalna (procesna) struktura**

- Struktura je oblikovana okrog medfunkcijskih osnovnih procesov namesto okrog nalog, funkcij,... - meje med oddelki so presežene
- Jedro so timi in ne posamezniki
- Ljudje imajo spretnosti, motivacijo in pristojnosti za odločanje
- Učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank, zaposlenih in financ
- Kultura podjetja ceni odprtost, zaupanje in stalne izboljšave – opolnomočenje

### **Hibridna struktura**

- kombinacija različnih pristopov za specifične potrebe organizacije
- hitro se spreminjajoča se okolja – potrebna visoka fleksibilnost
- PRVI TIP: funkcijska in divizijska struktura
- DRUGI TIP: Funkcijske in horizontalne strukture

### **VODENJE:**

#### **Rosen Robert:**

1. vodja mora poznati in razumeti samega sebe
2. mora razvijati dober odnos
3. poskrbeti za raznoliko strukturo vrhnjega managementa
4. odkrivanje razhajanj med vizijo in dejanskim stanjem
5. ustvariti zrele zaposlene
6. ustvariti kulturo vodenja, ki bo temeljila na sistemu povratnih informacij
7. omogočiti rast in osebni razvoj vodij
8. pametno in odgovorno izvajati spremembe

### **OHIO ŠTUDIJA**

- **upoštevanje**: stopnja do katere vodja upošteva svoje podrejene, spoštuje ideje, vzpostavlja medsebojno spoštovanje, Razvijajo timsko delo – dobrobit podrejenih
- **Začenjanje**: vodje dajejo inštrukcije, planirajo, poudarjajo roke za dokončanje naloge in urnike delovnih aktivnosti
- Najbolj uspešen je tisti z visoko stopnjo upoštevanja in začenjanja – ne drži v vseh primerih

### **MICHIGAN ŠTUDIJA**

- **Vodje usmerjeni k zaposlenim**: podpora zaposlenim
- **Vodje usmerjeni v delo**: nizki stroški, roki in poslovna učinkovitost

## **Fiedlerjeva kontingenčna teorija**

Fiedlerjeva *kontingenčna teorija*: za vsako situacijo je treba poiskati ustreznega managerja.