

## MANAGEMENT IN ORGANIZACIJA

### ZAPISKI

#### UVOD V MANAGEMENT

**Management** = poslovodstvo – je sodoben koncept načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja poslovnih organizacij. Managementu deležniki, ustanovitelji ali nadrejeni prepustijo obvladovanje organizacije ali dela organizacije, da lahko učinkovito in uspešno doseže zastavljene cilje. Ta potem ustvarja koristi za lastnika in ustvarja vrednost za lastnike, družbo, zaposlene, odjemalce,...

**Organizacija kot podjetje** je skupina ljudi, ki pod enotnim vodstvom, skupaj dela za skupne cilje.

**Organizacija kot urejenost podjetja** je struktura pravil in odgovornosti, ki je vzpostavljena zato, da bi se dosegli neki v naprej določeni cilji.

#### **Tehnokratski koncept - organizacija kot instrument:**

- Organizacija je instrument za doseganje ciljev
- Stroka vladanja
- Ključni so interesi lastnikov, managerji so podrejeni volji lastnikov, zaposleni pa so delovna sila
- Ključne so tudi vrednote lastnikov
- Značilno je centralistično obvladovanje, normiranje in planiranje
- Trdi dejavnik uspeha je dobiček
- Inovativnost je slaba
- Organizacija je predvsem instrument v rokah deležnikov, ki z njo razpolagajo.

Management je predvsem:

- obvladovanje organizacije, delov in dejavnikov delovanja organizacije
- sinteza tehnokratskih in humanističnih konceptov kot skrajnostim v obvladovanju organizacije.

#### **Humanistični koncept - organizacija kot organizem:**

- Organizacije je organizem za udejanjanje interesov notranjih in zunanjih udeležencev
- Upoštevani so interesi vseh – pomembno je sodelovanje in zaupanje
- Legitimni so vsi družbeno sprejemljivi interesi vplivnih udeležencev, ki jih managerji povezujejo v splošno korist
- Temelji na sodelovalnem in integrativnem pristopu
- Vodenje je decentralistično in participativno

- Značilno je etično odločanje in moralno delovanje
- Organizacija je prožna in inovativna
- Kvantitativna merila uspešnosti, organizacija kot družbeni in socialni organizem.

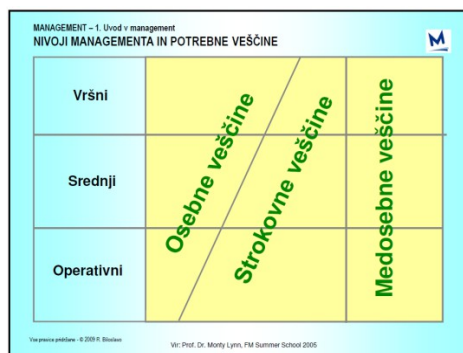
### Temeljne dejavnosti managerja:

- **N**ačrtovanje – kaj mora organizacija doseči in kako bo to dosegla
- **O**rganiziranje – kako najbolje organizirati potrebna sredstva in potrebne aktivnosti
- **U**smerjanje – voditi in motivirati sodelavce za doseganje skupnih ciljev
- **N**adziranje – spremljanje dosežkov in primerjava s postavljenimi cilji.

### Tri temeljne vloge v organizaciji imajo:

- Upravljavci – lastniki, ki jih zanima predvsem uspešnost organizacije
- Managerji – ki naj bi dosegali cilje organizacije pod vodstvom lastnika
- Izvajalci – ki jih nadzira, načrtuje in usmerja management, opravljajo pa izvajalne odločitve

### Nivoji managementa in potrebne veščine



**Osebnne veščine** – biti inovativen, videti celoto, voditi sodelavce, biti odločen, biti usmerjen v rešitve, znati upravljati s časom

**Medosebne veščine** – biti pošten, sposoben delegirati, sposoben se posvetovati, biti viden, biti prijazen, pozitivno usmerjen.

**Dobri managerji:** ženejo jih izzivi, motivirajo druge, znajo privabiti ostale talente in formirati odlične time, so nosilci ključnega znanja v podjetju, stalno izboljšujejo izdelke, storitve, procese in ljudi. So dobro ime podjetja navzven in navznoter, radi tekmujejo, želijo vedeti kako uspešni so, izpolnjujejo pričakovanja lastnikov in imajo zmagovalni odnos.

**Mintzbergov pogled na organizacijo** izhaja iz stališča, da je vsaka organizacija sestavljena iz petih podsistemov:

- OPERATIVNO JEDRO – sestavljajo ga tisti zaposleni, ki opravljajo temeljno dejavnost podjetja - proizvodnjo izdelkov ali opravljanje storitev. Temeljne funkcije so: zagotavljanje vhodnih količin za proizvodnjo ali opravljanje storitev, pretvarjanje vhodnih količin v izhodne, distribucija proizvodov in storitev, neposredna podpora prejšnjim trem funkcijam
- VODILNI MANAGEMENT ALI STRATEŠKI VRH: njegova temeljna naloga je zagotoviti, da bo organizacija opravljala svojo funkcijo na najbolj učinkovit in poslovno uspešen način ter izpolnjevala zahteve lastnikov. Vodilni management določa strategijo podjetja in nadzoruje njeno izvajanje.
- SREDNJI MANAGEMENT – je najpomembnejši za učinkovito delovanje organizacije. Vodi org. enote, poroča nadrejenemu o njihovem delovanju, pretvarja strateške usmeritve vodilnega managementa v konkretne aktivnosti, skrbi za potrebne vhodne vire v svoje organizacijske enote ter dobro pozna delovne procese v svojih enotah.
- TEHNOSTRUKTURA – zagotavlja analitično in tehnološko podporo – načrtovanje in uvajanje tehnoloških postopkov, standardov, nadzornih mehanizmov ter svetovanje managementu.
- PODPORNE SLUŽBE – nimajo nobenih analitičnih funkcij. Njihova naloga je neposredna podpora tako managementu kot tudi operativnemu jedru. Pomembne so zato, ker so praviloma zelo številčne in predstavljajo pomemben del zaposlenih.

**Organizacijska kultura** so prepričanja in vrednote, ki so skupne članom organizacije.

**Organizacijska kultura** je konstrukt, ki ga ni možno neposredno opazovati, ker o njem lahko le sklepamo na osnovi verbalnih in drugih vedenjskih vzorcev. Tako nam lahko služi za napovedovanje drugega verbalnega in neverbalnega vedenja. Organizacijska kultura je sklop vrednosti, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani združb in jih morajo novi člani sprejeti oziroma se jih naučiti, da lahko v tej družbi uspešno delujejo.

Kultura organizacije je:

- Multidimenzionalen koncept
- Dinamična in statična
- Precej časa traja, da jo ustvarimo, da jo spremenimo pa še dalj
- Materialno in nematerialno

Korenine kulture

- Pojavne oblike – vidne strukture in procesi v organizaciji
- Osvojene vrednote – usmeritve, smotri, nazori
- Temeljne podmene – nezavedna, samoumevna stališča, zaznave, misli in čustva.

**Organizacijska klima** je kolektivni pregled določenih razmer v organizaciji.

**Organizacijska klima** je ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Organizacijska klima je pomembna za org. vedenje, saj vpliva na kreativnost in inovativnost, na način komuniciranja med sodelavci in s strankami. Organizacijsko klimo merimo na tri načine: z neformalnimi opisi, s sistematično zbranimi opažanji ljudi znotraj združbe in z ugotavljanjem klime z vprašalniki.

#### **Razlika med organizacijsko klimo in kulturo:**

- Klima se časovno veliko hitreje spreminja, v pozitivno ali negativno smer
- Klima je le malo odvisna od org. kulture
- Klima odraža obnašanje in počutje posameznikov

#### **Učeca se organizacija:**

- Uvajanje dobrih poslovnih praks
- Nove temeljne zmožnosti
- Večja sposobnost prilagajanja na spremembe

**Etično** je odločanje, ki upošteva vrednote tistih udeležencev, ki jih zadevajo odločitve. Moralno pa delovanje, ki je skladno z etičnimi odločitvami.

#### **Etika managerjev in udeležencev**

- V zunanjem okolju podjetja govorimo o poslovni etiki, ki zadeva razmerja podjetja s poslovnimi partnerji in konkurenti ter o družbeni odgovornosti, ki zadeva razmerja z drugimi posamezniki, skupinami in organizacijami v okolju
- V notranjem okolju podjetja pa govorimo o poslovni etiki, ki zadeva razmerja managerjev z vsemi sodelavci.

#### **Etične dileme:**

- Iz naravnega okolja – izvajanje dejavnosti, ki niso prepovedane, vendar močno vplivajo na kakovost okolja.
- Iz kulturnega okolja – ravnanje v nasprotju z zakoreninjeno krajevno kulturo, običaji, vrednotami, navadami...
- Iz političnega okolja – uporaba moči organizacije do raznih javnosti za uveljavljanje interesov organizacije, ki je v nasprotju z interesi vpletenih.

#### **Temeljni pristopi k etiki:**

- **ETIČNI UTILITARIZEM** – človek naj deluje tako, da dosega kar največ koristi za najširšo skupino udeležencev, ki jo zadeva to delovanje

- DEONTOLOŠKI PRISTOP – etika dolžnosti; človek naj ravna tako, da upošteva univerzalna pravila ne glede na izide, ki jih dejanje obeta.

Načini odločanja po ravneh managementa

- INTUITIVNO – podzavestno odločanje, iz izkušenj, osebnosti...
- ANALIZNO – racionalne odločitve, odločanje po modelu, algoritmih...
- RUTINSKO – enostavne odločitve, odločanje po pravilih...

Racionalno odločanje:

- Cilj nosilca odločanja je maksimirati svoje zadovoljstvo z izbiro alternative, ki mu nudi največjo ekonomsko korist
- Za nosilca odločanja velja doslednost izbire – jasni in nespremenljivi kriteriji za razvrščanje alternativ – popolno znanje in popolna presoja.

### **Modeli odločanja v organizaciji:**

- KLASIČNI MODEL ODLOČANJA – odločitve se sprejemajo za doseganje znanih in vnaprej dogovorjenih ciljev, vse alternative in potencialni rezultati pa so preračunani; kriterij odločanja je en sam – max ekonomska korist za organizacijo; oseba, ki se odloča je racionalna.
- ADMINISTRATIVNI MODEL ODLOČANJA – cilji odločanja so pogosto nejasni, konfliktni, manjka konsenz – managerji se tudi ne zavedajo vseh problemov in priložnosti v organizaciji; racionalni postopki niso vedno v uporabi, ker ne zmorejo zajeti vse kompleksnosti situacije; iskanje alternativ je omejeno.
- INTERESNI MODEL ODLOČANJA – org. so sestavljene iz skupin z različnimi interesi, cilji in vrednotami; informacije so nejasne in nepopolne – racionalnost je omejena; managerji imajo objektivne in subjektivne omejitve za razumevanje vseh razsežnosti problema in obdelavo relevantnih informacij; odločitve so rezultat trgovanj in diskusije znotraj koalicije.

### **Prednosti skupinskega odločanja**

- Splošne prednosti: zmanjšuje potrebo po sporočanju sprejete odločitve, izboljšuje koordinacijo dela, povečuje zavezanost k odločitvi
- Potencialne prednost: širši razpon alternativ, več razpoložljivih informacij, večja kreativnost in pripravljenost za sprejemanje tveganja.

### **Slabosti skupinskega odločanja:**

- Utišanje nesoglasij in težnja h konsenzu
- Skupinsko razmišljanje

- Prenašanje individualne odgovornosti.

## **RAZVOJ ZNANOSTI V MANAGEMENTU**

### **Značilnosti sodobne organizacije:**

- Zmanjšuje se število odločitvenih ravni iz klasične hierarhije
- Poudarek je na organiziranosti v obliki medsebojno povezanih avtonomnih profitnih centrov.
- Funkcija organiziranosti izgublja na pomenu
- Dobra pretočnost informacij v podjetju in z okoljem,
- Inovativnost postaja zmagovalni dejavnik
- Partnerski odnosi z dobavitelji in odjemalci
- Opolnomočenje zaposlenih,
- Avtonomno, multidisciplinarno skupinsko odločanje
- Projektna organiziranost
- Odjemalci in zadovoljevanje njihovih potreb so v središču pozornosti
- Poudarjanje družbene odgovornosti podjetja v etičnem poslovanju.

### **MEHANISTIČNI PRISTOP, k organiziranju organizacije:**

- Organizacija je stroj – mreža med seboj zamenljivih delov, urejenih v specifičnem hierarhičnem in funkcionalnem zaporedju.
- Temeljno vprašanje: Kako zagotoviti nemoten potek informacij od zgoraj navzdol za učinkovito doseganje natančno opredeljenih ciljev?
- Izhaja iz: avtoritete managementa, discipline (izvrševanja ukazov) in podrejanja posameznika interesom organizacije.

Mehanistični pristop sestavljajo:

- Frederick W. Taylor: Znanstveni management
- Henry Fayol: Administracijska teorija
- Max Weber : Biokratski model

### **Mehanistični pristop deluje takrat:**

- Ko je treba izvesti ciljno in jasno opredeljeno nalogo

- Ko je okolje dovoj stabilno, da lahko zagotovimo tak končni rezultat, kot smo ga na začetku načrtovali,
- Ko želimo narediti povsem enak proizvod večkrat zapored ob visoki natančnosti,
- Ko je človeški stroj dovolj pohleven in deluje tako kot mora delovati.

### **Težave mehanističnega pristopa:**

- Organizacija se ne ni sposobna hitro in učinkovito prilagajati:
  1. Sodelavci se ne zmenijo za zadeve, za katere organizacija nima pripravljenih rešitev.
  2. Odprte zadeve se obravnavajo z analizo že znanih politik, pristopov...
  3. Standardizirani postopki in komunikacijskih poti so pri novih zadevah neuporabni – ad-hoc sestanki.
  4. Strah pred prevzemanjem odgovornosti – prihaja do prikrivanja napak in težav pri delu.
  5. Nizka raven komunikacije med oddelki.
  6. V podrobnem opisu delovnih nalog se skriva dvorezni meč
- Problematični sodelavci.
- Način dela nehumano učinkuje na sodelavce.
- Interesi posameznika prevladujejo nad skupnimi interesi organizacije.

### **Frederick W. Taylor in znanstveni management:**

- Vso odgovornost za organizacijo je treba prenesti iz delavca na management. Management naj načrtuje in planira, delavec pa izvršuje delovne naloge.
- Za določanje najboljšega načina dela naj se uporablja znanstvena metoda. Management mora opredeliti delovne naloge ter definirati postopke za njihovo izvedbo.
- Za vsako delo je potrebno izbrati najprimernejšega delavca za to delo.
- Delavce je potrebno usposabljanje za učinkovito delo.
- Izvajanje dela je potrebno nadzorovati, da se to opravi po pričakovanih rezultatih.

### **Max Weber in biokratski model organizacije:**

- DELITEV DELA – delo je razporejeno z jasnimi pristojnostmi in odgovornostmi.
- HIERARHIJA AVTORITETE – deli oddelke od vrha hierarhije navzdol na manjše oddelke, ustvarja se lestvica oddekov in služb.
- FORMALIZACIJA ORGANIZACIJE – osebje je izbrano in napreduje na osnovi tehnične usposobljenosti.

- PISNI DOKUMENTI IN EVIDENCE – administrativni akti se ohranjajo v pisni obliki.
- SELEKCIJA OSEBJA IN NAPREDOVANJE NA TEMELJU TEHNIČNIH SPOSOBNOSTI – managerji so podvrženi pravilom in postopkom.
- JASNA RAZMEJITEV PRIVATNEGA IN ORGANIZACIJSKEGA ŽIVLJENJA – pravila so neosebna in uniformirana.

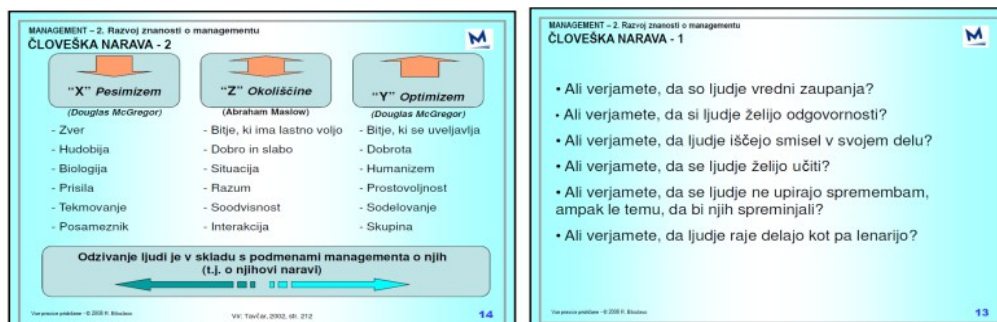
### Henry Fayol in administrativna teorija:

Fayol je raziskoval najvišje ravni organizacije. Po njegovem mnenju so osnovne funkcije, ki se uporabljajo še danes **planiranje**, **organiziranje**, **ukazovanje**, **koordiniranje** in **kontroliranje**.

Po njegovem mnenju je administrativna funkcija najpomembnejša, saj zagotavlja nemoteno delo vseh drugih funkcij.

Značilnosti:

- Enotnost ukazovanja - ukaze je potrebno sprejemati iz enega mesta.
- Delitev dela – specializacija ljudi za določene aktivnosti, da bi se dosegla večja učinkovitost.
- Enotnost usmerjanja – vsaka skupina ljudi je usmerjena k skupnemu cilju, delati mora po enem planu in pod enim vodstvom.
- Kontrolni razpon – veriga avtoritete se razširja od zgoraj navzdol



### HUMANISTIČNI PRISTOP

Humanistični pristop sestavljajo:

- McGregor – Teorija X in Y
- Argyris – Neformalna organizacija
- Herzberg – Higieniski faktorji in motivatorji
- Linkert – Sistem 4

### Slabosti humanističnega pristopa:

- Preveč se osredotoča na organizacijo kot rezultat interesov udeležencev, predvsem sodelavcev organizacije.



- Zanemarja učinkovitost delovanja organizacije na račun interesov ljudi.

### **Douglas McGregor in teorija X in Y:**

#### Teorija X:

- Povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmakniti, če je le mogoče.
- Ljudi je potrebno siliti k delu, potrebno jih je stalno nadzorovati in jim pretiti s kaznimi, da dosežejo tisto, kar se od njih zahteva in pričakuje.
- Ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, ko je to le mogoče.
- Večina ljudi išče varnost in ima majhne ambicije.

#### Teorija Y:

- Za človeka je delo tako naravna stvar kot igra in počitek. Delo je izvir zadovoljstva.
- Ljudje sami usmerjajo in kontrolirajo svoje delo, če le verjamejo v zastavljene cilje in soglašajo z njimi.
- Iščejo in prevzemajo odgovornost.
- Inovativne sposobnosti so dobre.
- V industrijskem svetu se človekove intelektualne kapacitete samo delno izkoriščajo.

### **Argyris in Neformalna organizacija:**

Obstaja konflikt med cilji združbe in ciji posameznika.

### **Herzberg – Higijenski faktorji in motivatorji:**

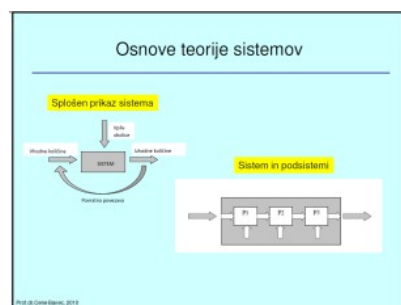
- Gre za teorijo, ki je bila največkrat omenjena v povezavi z motivacijo za delo.
- Faktorji, ki ustvarjajo zadovoljstvo – motivacijski faktorji so: doseganje rezultata, priznanje, delo samo, odgovornost, napredovanje, osebna rast in lasten razvoj.
- Faktorji, ki ustvarjajo nezadovoljstvo - higijenski faktorji: varnost, status, odnosi s podrejenimi, osebno življenje, plača, delovni pogoji, delovni pogoji.
- Za doseganje večjega zadovoljstva oz. obogatitev dela je treba:
  1. kombinirati delovne naloge, da bodo naloge raznovrstnejše,
  2. ustvarjati občutek, da se nekaj skupno ustvari,
  3. ustvarjati občutek avtonomije,
  4. in imeti povratne informacije – da ljudje vedo, da so delo opravili pravilno.

### **Linkert – Sistem 4 obravnava 4 sisteme:**

- izkoriščevalsko avtoritativen
- dobronamerno avtoritativen
- posvetovalni
- participativne skupine

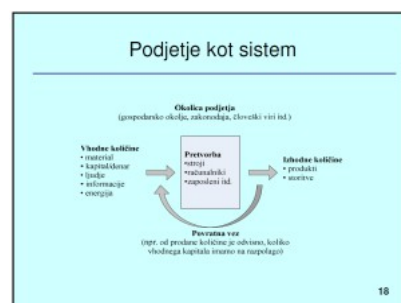
## TEORIJA SISTEMOV

Črna škatla pomeni, da njegove notranje strukture niti ne poznamo, niti nas ne zanima. Vhodne količine bodo vstopale v črno škatlo, iz nje pa bodo izstopale izhodne količine. Na delovanje črne škatle pa lahko vplivajo tudi drugi zunanji dejavniki. Tak sistem bomo imenovali odprt sistem, če okolice ne bomo upoštevali pa bo to zaprt sistem. Za sisteme je značilna tudi povratne zanka.



**Podjetje kot sistem oz. sistemski pristop** sestavljajo:

- črna škatla – podjetje,
- vhodne količine - ljudje, surovine, tehnologija, energija,
- izhodne količine - izdelki ali storitve
- vpliv okolice - davčna zakonodaja, devizni tečaj, cena energije, razmere na trgu,
- povratna zanka – npr. vpliv prevelikih izhodnih količin, ki zaradi nasičenja trga vplivajo na vhodne količine (zmanjšanje proizvodnje).



Če je podjetje črna škatla, nas ne zanima, kakšna je njegova notranja zgradba in kakšni delovni postopki potekajo v njem. Zanima nas samo, kaj vlagamo v podjetje in kaj iz njega dobimo. Npr. država (zanimajo jo finančni rezultati – davki).

Podjetje na razne načine pretvarja vhodne količine v izhodne in jim pri tem doda neko vrednost. Dodana vrednost je bistvo podjetja, saj s svojim delom doda vhodnim količinam vrednost, ki jo potem iztrži s prodajo na trgu. Prevelika proizvodnja lahko povzroči nasičenost na trgu in s tem zmanjšanje cen, kar zmanjša dobiček. Vsak sistem lahko razdrobimo v podsisteme, ki so v bistvu le manjši sistemi. To nam omogoča podrobnejši vpogled v strukturo in delovanje sistema.

### **Organizacija kot sistem:**

- Začetki uporabe v praksi segajo v 2. Svetovno vojno.
- Čeprav je sistemska teorija lahko matematično zelo zahtevna, se v managementu uporablja na razmeroma preprost način in je v večini primerov bolj opisnega značaja za pojasnjevanje kompleksnih razmerij
- Sistemski pogled na organizacijo omogoča tudi zahtevnejša računalniška modeliranja organizacije, kjer lahko tudi kompleksne odločitve in organizacijske ukrepe najprej testiramo na računalniškem modelu (kot pilot, ki se uči voziti letalo na simulatorju vožnje).
- Je kompleksnejši sistemski pogled na organizacijo in odločanje.

### **KONTINGENČNI PRISTOP,**

je organizacija kot odprt sistem. Upošteva okoliščine delovanja in vplive iz zunanjih in notranjih okolji. Nima univerzalnih načel.

Trije pristopi k učenju organizacije:

- Učenje organizacije je enako učenju sodelavcev v organizaciji; učenje posameznika še ne zagotavlja učenja organizacije, vendar brez tega učenje organizacije ni možno.
- Učenje organizacije je več kot le zbir učenja njenih sodelavcev.
- Učenje organizacije je proces osmišljanja, ki obsega učenje, oblikovanje ter pripovedovanje zgodb in anekdot.

Mehanizmi za zbiranje in izmenjavo znanja:

- Mehanizmi za očitno (eksplicitno) znanje – skladičenje podatkov, rudarjenje po podatkih, elektronske knjižnice, IKT omrežja za povezovanje ljudi.
- Mehanizmi za prikrito (tiho) znanje – dialog, razpravljanje o preteklih dogodkih, pripovedovanje zgodb, skupnosti skupinskih praks, vajeništvo.

Novi dejavniki uspeha v organizaciji:

- HITROST – hitro od ideje do proizvoda, kratki dobavni roki (Stari: Velikost – finančna moč, večja ekonomija obsega, cenejši finančni viri).
- FLEKSIBILNOST – prilagajanje, učenje, ad hoc skupine za razreševanje problemov (Stari: Jasnost vlog – jasno opredeljen položaj, delovne naloge in pripadajoča avtoriteta).
- INTEGRACIJA – horizontalno povezovanje (stari: specializacija)
- INOVACIJA – kreativnost, samoorganiziranje)

#### **Vloga novega managementa:**

- Vidi se kot vodja tima, mentor, svetovalec (Stari: Vidi se kot nadrejeni).
- Vzpostavlja stike z vsakim, ki želi nalogo končati (Stari: upošteva verigo ukazovanja in izvajanja).
- Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje (Stari: deluje v skladu z organizacijsko strukturo in jo ohranja).
- Deli informacije in vabi druge k procesu odločanja (Stari: večino odločitev sprejema sam in zadržuje informacije).
- Stremi k obvladovanju širokega spektra znanj (Stari: stremi k obvladovanju ene same poslovne funkcije).
- Išče rezultate (Stari: zahteva dolge delovne urnike).

#### **SODOBNI MANAGERSKI PRISTOPI**

##### **Družba znanja - Peter Drucker:**

- Uvajanje celovite prenove.
- Opuščanje zastarelega znanja in ustvarjanje novega za nenehno izboljševanje vseh dejavnosti.
- Razvoj novih področij za uporabo uspešnih proizvodov.
- Nenehno inoviranje kot organiziran proces.

##### **Učeča se organizacija - Senge, Schon, Bateson, Argyris:**

- Učenje v enojni in dvojni zanki.
- Aktivno in pasivno učenje.
- Iskanje možnosti in ukrepi za uresničitev učeče se organizacije.
- Povezovanje racionalnosti in intuicije.
- Biti boljši od konkurence.

##### **Strategija zmoglosti - Hamel, Prahalad, Stalk, Evans, Schuman:**

- Snovanje teorij ključnih zmoglosti in konkurenčnih zmogljivosti.
- Kolektivno učenje v organizaciji za usklajevanje proizvodnih veščin in integracijo tehnoloških tokov.
- Dinamične strategije – uveljavljanje z vrha organizacije.
- Razvita podjetja imajo praviloma 1-2 osnovni dejavnosti.

- Ugotavljanje, kaj je tisto, v čemer ste boljši od konkurence.

### **Temeljni managerski izziv 21. Stoletja je poslovna prilagodljivost, ki temelji na:**

- sposobnosti hitrega prilagajanja zunanjim in notranjim okoliščinam,
- sposobnosti lokalnega in globalnega povezovanja,
- ter na individualni in skupinski inovativnosti.

Prilagodljivost se nanaša na vse vire, s katerimi razpolaga organizacija: na zaposlene, znanje in tehnologijo, organizacijsko strukturo, informacijske tokove, procese odločanja, organizacijsko kulturo...

### **Značilnosti virtualnega managementa:**

- Omogoča vodenje ljudi, ki se nahajajo na različnih lokacijah, z uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije.
- Bistveno zmanjšuje stroške potovanj, hkrati pa povečuje produktivnost in delovno zavzetost.
- Za organizacijo predstavlja tveganje, če ni skrbno načrtovan in podprt z ustrezno tehnologijo.
- Omogoča tesne in tekoče delovne stike s sodelavci brez tradicionalnih sestankov.
- Zaupanje je eden od stebrov virtualnega managementa, zato ga je potrebno neprestano spodbujati.

## **NAČRTOVANJE V MANAGEMENTU**

Osnovni pojmi:

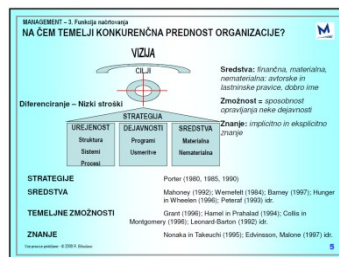
- **VIZIJA** – je konkretna podoba prihodnosti, dovolj bližnje, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljene, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost. Je most med preteklostjo in prihodnostjo, med stanjem in zavzetostjo. (v prihodnost gledamo do 10 let – kje želimo videti organizacijo, kakšna bo struktura, cilj, namen organizacije - zaposleni jo morajo poznati).
- **CILJ** – je zaželeno stanje ali dosežek. Nekaj, kar moramo doseči, če si za to prizadevamo in tega ni mogoče natančno in zanesljivo načrtovati. Cilji niso točno opredeljene vrednosti, temveč ciljna področja. Cilji naj bodo takšni, da se da doseganje meriti ali vsaj verodostojno ocenjevati, tako zaradi obvladovanja organizacije kot zaradi spodbudnosti, ki jo imajo dosežki za sodelavce (v 10 letih želimo biti vodilno podjetje v Sloveniji - jasno zapisana ideja).
- **NAČRT** – vnaprej določa način, kraj in čas, kako naj bi se neko dejanje uspešno izvedlo – je nekaj kar kdo namerava, želi narediti, uresničiti.
- **NAČRTOVANJE** – na podlagi predvidevanja za prihodnost, zavestno določanje prihodnjega delovanja za uresničevanje ciljev - tudi proces določanja ciljnih izidov in ukrepov za uresničitev.
- **POLITIKA ORGANIZACIJE** – obsega tako cilje kakor tudi strategije za doseganje ciljev.
- **STRATEGIJA ORGANIZACIJE** – obsega dejavnosti (s čim se ukvarja – s tem organizacija opravičuje svoj obstoj), urejenost (kdo, kaj in kako dela) ter sredstva za izvajanje dejavnosti (materialna in nematerialna). Kako priti do zelenega cilja – jasno začrtani cilji.

## **STRATEGIJA ORGANIZACIJE + CILJI ORGANIZACIJE = POLITIKA ORGANIZACIJE**

### **Dejavnosti organizacije za doseganje ciljev imajo tri temeljne sestavine:**

- **TEMELJNO DEJAVNOST ORGANIZACIJE** - okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije.

- USMERITEV DEJAVNOSTI ORGANIZACIJE – opredeljuje koncepte, po katerih organizacija izvaja svoje dejavnosti, uokvirjene v temeljno dejavnost.
- POVEZANE DEJAVNOSTI ORGANIZACIJE – so razvijanje, proizvodjanje izdelkov in izvajanje storitev ter trženje



### Urejenost organizacije za doseganje ciljev ima štiri temeljne sestavine:

- PRAVILA – določajo vsebino rutinskih odločitev in pristope za analizo odločanje, posredno pa strukturo, procesne temeljne dejavnosti in povezovanje v organizaciji in izven nje; pravila so obvezna, odstopa le management.
- STRUKTURO - opredeljuje vertikalno delitev pristojnosti in odgovornosti ter horizontalno delitev dela.
- PROCESE – so dinamičen vidik urejenosti in obsegajo potek izvajanja in spreminjanja temeljnih dejavnosti organizacije.
- POVEZOVANJE – obvezne oblike sodelovanja posameznikov, skupin in delov organizacije za skupno doseganje ciljev.

### Sredstva organizacije za doseganje ciljev so:

- MATERIALNA SREDSTVA – so temelj vsake organizacije, zlasti kapital in druga finančna sredstva ter vsi drugi vložki v dejavnosti organizacije - od materiala do energije, naprav in strojev.
- NEMATERIALNA SREDSTVA – so manj vidna in cenjena. To so predvsem sodelavci organizacije s svojim znanjem, veščinami, izkušnjami.

### Temeljne zmožnosti organizacije:

- Nudijo partnerjem pomembne koristi.
- So drugačne in boljše od konkurenčnih.
- Jih je težko posnemati ali nadomestiti.
- Potencialno odpirajo dostop do novih tržišč.

### Temeljna zmožnost organizacije:

- Vsebuje novo dodano vrednost ali korist.
- Pomembna je percepcija odjemalcev, da so jo kupci pripravljeni plačati.
- Ima razlikovalno vrednost, ki jo kupec prepozna (smo boljši od konkurence).
- Je lastnost, ki je ni enostavno posnemati.

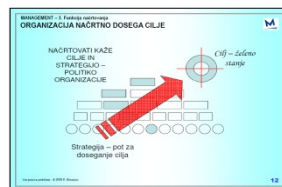
- Lahko jo tudi zaščitimo - intelektualna zaščita – patent.
- Učinkovitost merimo z dobičkom.

### Vpliv na okolje: Porterjevih 5-silnic in PEST analiza:

- Panožna konkurenca.
- Potencialna konkurenca.
- Pogajalska moč kupcev.
- Pogajalska moč dobaviteljev.
- Možnost pojava novih substitutov.

### Generične (splošno veljavne, neopredeljene) strategije:

- Veljajo za vse tipe podjetij (majhna, velika, pridobitna, nepridobitna, zasebna, javna,...)
- Konkurenčnost, uspešnost na osnovi obvladovanja stroškov (graditev na nizki ceni, nižja kot konkurenca) – masovni izdelki (economy of scale - ekonomija velikega obsega, npr. enostavni žični obešalniki). V Evropi graditi na temeljih nizke cene delovne sile ne gre!
- Diferenciacija (razlikovanje, dodajanje prepoznavnosti) – ni isto kot diverzifikacija.
- Strategija tržnih niš



### VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI

Poslanstvo – KAJ organizacija počne, KOMU organizacija služi in KAKO.

Vrednote - KAKO organizacija počne kar počne.

Vizija – KAM želi organizacija v prihodnosti priti, KAJ želi organizacija v prihodnosti postati.

Poslanstvo se torej nanaša na to KAJ organizacija počne, vrednote določajo KAKO to počne in vizija opredeljuje KAM želi organizacija s tem početjem priti.

Organizacija in okolje:

- o OCENA STANJA: zunanja (priložnosti, pasti, ključni dejavniki) in notranja (prednosti, slabosti, konkurenčne prednosti).
- o KAJ: vizija, misija, cilji, vrednote.
- o KAKO: strategija, taktika.
- o S ČIM: alokacija resursov.
- o PRILAGODITVE: ugotavljanje razlike med napovedmi in cilji.

### Hinterhuberjev model:

- Vizija podjetja
- Politika podjetja
- Oblikovanje strategij
- Direktive za funkcijska področja
- Organizacija
- Planiranje, kontrola, napredovanja strategij

- KULTURA PODJETJA

**Vizija:**

- Je koncept prihodnosti na dolgi rok.
- Je opis zelenega.
- Je realna ali le želja?
- Motivacijska – za poistovetenje.
- Nudi motivacijski naboj v kriznih situacijah.

**Smoter:** temeljni razlog za obstoj organizacije. Smotri so najbolj temeljni in trajni cilji organizacije in s podrejenimi cilji tvorijo hierarhijo ciljev organizacije. Morajo biti merljivi. So bolj splošni, v primerjavi s cilji, ki so bolj konkretni.

**Hierarhija smotrov:**

- Preživetje
- Učinkovitost
- Nadzor
- Rast

**Vrste organizacijskih ciljev:** primarni cilji, sekundarni cilji, kratkoročni, srednjeročni, dolgoročni, strateški, operativni cilji, cilji za ohranjanje stanja, cilji spreminjanja, eksplicitni in implicitni cilji.

**Različni pristopi k načrtovanju politike organizacije:**

- RACIONALNI PRISTOP – racionalni ekonomski človek, ki maksimira ekonomsko korist; struktura sledi strategiji; preskriptivni pristop.
- PROCESNI PRISTOP – logični inkrementalizem in nejasne vzročnosti: interesne koalicije, vznikajoče strategije; strategija lahko sledi strukturi.
- KONFIGURACIJSKI PRISTOP – uspejo organizacije, ki so znotraj in navzven skladne – struktura je skladna s strategijo
- DETERMINISTIČNI PRISTOP – okolje izbira najboljše; preživiš, če si prilagodljiv; deskriptivni pristop
- INSTITUCIONALNI PRISTOP - strategijo je potrebno prilagoditi institucionalnim zahtevam po legitimnosti in kriterijih uspešnosti; izomorfizem.

**Ravni strategij v organizaciji:**

- Korporacijska ali celovita strategija – v kateri dejavnosti naj posluje podjetje kot celota
- Poslovna strategija – kako uspešno tekmuje na ravni posamezne SPE.
- Funkcijska strategija – kako podpiramo poslovno strategijo na ravni poslovnih funkcij.

Strategije na globalnem tržišču – globalni pristop, transnacionalni pristop in lokalni pristop.

**Temeljni dejavniki organizacije:**

- Organizacije na osnovi dela – delovno intenzivne
- Organizacije na osnovi kapitala – kapitalsko intenzivne
- Organizacije na osnovi znanja – znanjske





**Procesna organiziranost:**

- Prehod z navpične na vodoravno organiziranost.
- Imamo 3 ravni procesne organiziranosti (generalni manager, vodje procesov, timi znotraj procesov).
- Procesi naj bi bili čim bolj samostojni (lasten razvoj, proizvodnja, distribucija) – razpolagajo z vsemi zmogljivostmi.
- Primerna je za org. z enotnim sistemom dela, kar se odseva v celovitem procesu.
- Terja ustrezno računalniško podporo za zbiranje podatkov.

**Prednosti:** povezovanje dobaviteljev in naročnikov, ustvarjalni ljudje v timih in uspešno vodstvo.

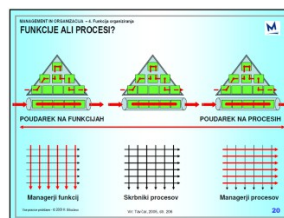
**Slabosti:** izgubi se srednji management, manjše potrebe po zaposlenih v delavnicah in pisarnah zaradi združevanja nalog (kar je tudi prednost – odvisno od stališča).

**Funkcijska organiziranost:**

- Najpogostejša (manjša industrijska podjetja).
- Centralizirana (povezane, medsebojno odvisne delne naloge pod enotnim vodstvom).
- Stabilno okolje.

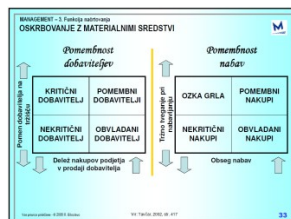
**Prednosti:** racionalnost (en vodja, manjši stroški), večja specializacija, profesionalizacija.

**Slabosti:** neprilagodljivost, počasna komunikacija, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev (rešitev so štabne enote – nimajo pravice odločanja).



**Razlika med funkcijsko in procesno organiziranostjo:**

- FUNKCIJSKA – sili v vertikalno miselnost, omogoča egoistično vase zaprto delovanje funkcij; poudarja hierarhijo, težko spreminja strukture; ni podrejena poslovnim tokovom: ne osredinja se na proizvode, dobavitelje ali odjemalce.
- PROCESNA – usmerjena je v odjemalce; olajšuje sodelovanje; usmerjena je v merljive učinke; poudarja horizontalno usposabljanje; vzpostavlja rutine – dobro prakso; vzpostavlja interdisciplinarne time.



**LASTNIŠKA ORGANIZACIJA**

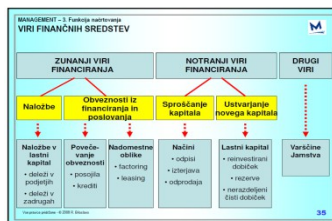
### Struktura kapitala oziroma viri finančnih sredstev:

- Notranji viri financiranja – dobiček, amortizacija, dokapitalizacija, izdaja delnic.
- Zunanji viri financiranja – krediti, obveznice, subvencije.
- Drugi viri – varščine, jamstva.

### DOLŽNIŠKA ORGANIZACIJA

### Struktura kapitala oziroma viri finančnih sredstev:

- Zunanji viri financiranja – naložbe (naložbe v lastni kapital, deleži v podjetjih, zadrugah), obveznosti iz financiranja in poslovanja – povečanje obveznosti (posojila, krediti) in nadomestne oblike (factoring, leasing).
- Notranji viri financiranja - sproščanje kapitala (odpisi, izterjava, odprodaja), ustvarjanje novega kapitala (reinvestirani dobiček, rezerve, nerazdeljeni čisti dobiček).
- Drugi viri – varščine, jamstva.



### FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

Organizacija je družbena entiteta, ki je namerno strukturirana in usmerjena k postavljenim ciljem:

- Združba več posameznikov.
- Naloge, odgovornosti in izvrševanje so razdeljene med člane organizacije.
- Doseganje rezultatov (usmerjenost k ciljem).

Dolgoročni uspeh:

- Uspešna organizacija (dela prave stvari).
- Učinkovita organizacija (dela stvari pravilno).

**Managerske spretnosti** ki so potrebne za nemoteno delovanje procesa managementa v organizaciji:

- **Tehnične spretnosti** – zmanjšujejo se od spodnjega k vršnemu managementu (razumevanje in izurjenost v izvajanju specifičnih nalog, specialna znanja).
- **Spretnost pri ravnanju s človeškimi viri** (sposobnost delati z ljudmi - motiviranje, komuniciranje, znati delati učinkovito kot del skupine).
- **Konceptualne spretnosti** (kognitivne sposobnosti - strateško razmišljanje, širši vidiki).
- **Politične spretnosti** (moč za rešitev problema).

**Organiziranje:** razvijanje virov organizacije za doseganje strateških ciljev, postavljenih s funkcijo načrtovanja

- Dodeljevanje nalog
- Združevanje v organizacijske enote

- Alociranje virov posameznim OE

### **Oblikovanje:**

- Organizacijske oblike (načini opravljanja dela) - sistemi, procesi, koordinacija.
- Organizacijske strukture (odnosi in vidiki v organizaciji).

### **Urejenost organizacije:**

- STRUKTURA – razporeditev pristojnosti in odgovornosti (vertikalno členjenje) in razdelitev dela (horizontalno členjenje)
- PRAVILA – prežemajoča pravila obnašanja in delovanja, ki veljajo za vse enote in sodelavce.
- PROCESI – potek temeljne dejavnosti organizacije in ustvarjanje vrednosti.



### **Tri komponente organizacijske strukture:**

- Določa formalne odnose poročanja.
- Določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelkov v celotno organizacijo.
- Vključuje oblikovanje sistemov in pravil za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije dela zaposlenih.

### **Struktura organizacije:**

- Določa formalne odnose (pomembni so tudi neformalni).
- Določa členjenost (združevanje v oddelke...)
- Oblikuje sisteme pravil, komunikacijske kanale, koordinacijo med funkcijami, oddelki...

### **Vertikalni in horizontalni vidik**

- Organizacijski diagram – vizualna predstavitev.
- Kontrolni (managerski) razpon:
  - Linija moči in odgovornosti
  - Struktura avtoritete v organizaciji (kdo je komu odgovoren) – pomembno je tudi, kako ljudje sprejemajo avtoriteto (visoka osebna integriteta).
  - Formalna in legitimna pravica odločanja managementa.

Povprečen managerski razpon določa strukturo organizacije

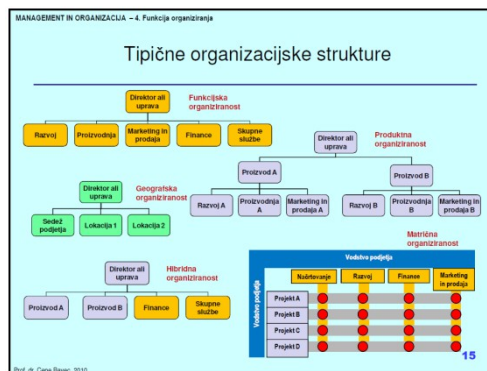
- o Visoka, hierarhična struktura (npr. 1 manager na 7 zaposlenih).
- o Nizka, sploščena struktura (npr. 1 manager na 30 ali več zaposlenih).

Centralizacija ↔ decentralizacija

**Managerji deligirajo pristojnosti, ne odgovornosti!**

## Usklajevanje dejavnosti v organizaciji:

- Štabi (trajne strokovne službe), odbori (začasna delovna telesa).
- Hierarhija je nepogrešljiva za obvladovanje organizacij.
- Diagnoza situacije in izbira optimalne ravni sprejemanja odločitev:
  - Večja spremenljivost/negotovost (npr. krize) → centralizacija
  - Boljši odziv na potrebe kupcev → decentralizacija
- Stalne in občasne skupine – jedra za ustvarjanje novega znanja, novih temeljnih zmožnosti.
- Optimalna organizacijska struktura je dinamična, se spreminja – zato so podjetja, ki imajo večjo sposobnost prilagajanja bolj uspešna.
- Inovacije – udejanjenje invencij. V sloveniji imamo razvito invencijo, ne pa tudi inovativnosti – inovativnost pa je tisto, od česar podjetja živijo.

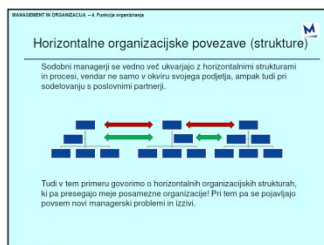


## Vertikalne in horizontalne strukture:

- Horizontalne strukture – koordinacija in sodelovanje.
- Sodobna organizacija – prehod iz vertikalne k horizontalni integraciji.
- Vertikalna – učinkovitost.
- Horizontalna – učenje.

## Prevladujoča horizontalna struktura:

- Skupne naloge, večja moč zaposlenih.
- Sproščeni hierarhični odnosi, malo pravil.
- Horizontalna komunikacija, osebno komuniciranje.
- Veliko timov, delovnih skupin.
- Decentralizacija, samostojno odločanje.



## Prevladujoča vertikalna struktura

- Specializirane naloge.
- Stroga hierarhija.
- Vertikalna komunikacija.
- Malo timov, delovnih skupin.
- Centralizirano odločanje.

### **Horizontalna organizacijska povezava je UČENJE:**

- Informacijski sistem za horizontalno povezovanje.
- Neposredni kontakti.
- Začasne delovne skupine.
- Koordinatorji.

### **Vertikalna organizacijska povezava je NADZOR:**

- Obračanje na višjo distanco.
- Pravila in plani.
- Vertikalni informacijski sistem.

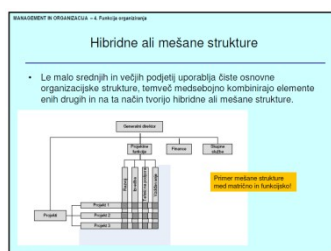
### **Mehanistična struktura:**

- Specializacija na nivoju posameznika – individualne naloge.
- Enostavni sistemi integracije - hierarhija.
- Centralizacija – odloča vršni management, vertikalna komunikacija.
- Standardizacija – uporaba pravil in standardov, zapisane procedure.
- Veliko pisne komunikacije.
- Status posameznika določa velikost imperija.
- Organizacija kot omrežje položajev – prevladujejo delovne naloge.

### **Organska struktura:**

- Specializacija na nivoju skupine.
- Kompleksni sistemi integracije – timi.
- Decentralizacija – delegiranje, horizontalna komunikacija.
- Medsebojno usklajevanje – spremenljivi procesi.
- Veliko verbalne komunikacije.
- Status posameznika določa njegova strokovnost.
- Organizacija kot omrežje ljudi ali timov – prevladujejo kompetence.

**Kontingenčni ali situacijski pristop** sloni na preprosti ugotovitvi, da je najboljša organiziranost podjetja v nekem določenem trenutku odvisna od različnih zunanjih in notranjih okoliščin, od katerih so mnoge nepredvidljive (kontingenčne).



## **STRUKTURA – stari in novi koncepti**

### **Stari koncepti:**

- Relativno majhna stopnja zaupanja.
- Skrivanje napak.
- Managerji načrtujejo delo.
- Hierarhija – od zgoraj navzdol.
- Usmerjenost na stroške.
- Posamična individualna izobraževanja.
- Notranje tekmovanje.

### **Novi koncepti:**

- Relativno velika stopnja zaupanja.
- Odpravljanje napak.
- Sodelavci načrtujejo delo.
- Horizontalne povezave, sodelovanje.
- Usmerjenost na dodano vrednost.
- Trajno učenje.
- Notranje povezovanje.

### **Reorganizacija (prestrukturiranje):**

Management se izjemno redko znajde v situaciji, ki zahteva organizacijo popolnoma novega podjetja. V veliki večini primerov mora le bolj ali manj spremeniti obstoječo organizacijsko strukturo, kar pomeni reorganizacijo.

Pri reorganizaciji se management srečuje z naslednjimi problemi:

1. Ocenjevanje, kje in zakaj je obstoječa organiziranost neprimerna.
2. Iskanje najboljše možne organizacije.
3. Premagovanje odporov organizacijskim spremembam.

Razlogi za nasprotovanje organizacijskim spremembam so: negotovost, ogrožanje osebnih interesov, različno razumevanje sprememb, občutek izgube.

Postopek uvajanja organizacijskih sprememb:

1. Spoznanje, da je potrebna sprememba.

2. Postavitev ciljev reorganizacije.
3. Opredelitev pomembnih spremenljivk.
4. Izbor ustrezne metodologije in tehnike.
5. Načrtovanje uvajanja sprememb.
6. Uvajanje sprememb.
7. Ocena rezultata in delovanja spremenjene organizacije.



Temeljna managerska načela pri reorganizaciji so: pokroviteljstvo, načrtovanje, merjenje, dialog in podporne strukture.

Koncept reinženiringa pomeni, da je potrebno opustiti organizacijske in operativne koncepte in postopke, ki se trenutno uporabljajo in ustvariti popolnoma nove. Poslovni (organizacijski) reinženiring pomeni, da se začne znova, iz nič... to pomeni, da je treba pozabiti, kako se je delalo do zdaj... stari nazivi delovnih mest in stare organizacijske rešitve ne veljajo več. Kako so ljudje in podjetja delali včeraj, ni več pomembno z zornega kota reinženiringa... reinženiringa ne moremo izvajati z majhnimi in previdnimi koraki. To je ponudba na vse ali nič.

#### FUNKCIJA USMERJANJA - Posameznikova osebnost in vedenje v organizaciji:

- Prepričanje v moč nadzora: življenje usmerja usoda vedenja posameznika, usmerjamo pa sami.
- Avtoritarizem: znotraj organizacije morajo obstajati moč in statusne razlike.
- Machiavelizem: pridobivanje moči in manipulacija z ostalimi ljudmi za čisto osebne interese.
- Stili reševanja problemov; Jung: vtis/intuicija in razmišljanje/občutek.

#### Kolbov cikel učenja

- Konkretna izkušnja → razmišljujoče opazovanje → abstraktna konceptualizacija → aktivno eksperimentiranje.

#### Poslovođenje in vodenje – sinteza:

- Organizacija kot instrument:
  - Zaposleni se obravnavajo kot sredstvo.
  - Avtoritativno spodbujanje oz. ukazovanje.
  - Racionalnost in nezaupljivost do zaposlenih.
  - Zaposlenim se naročanje in ne delegira.
- Organizacija kot interes:
  - Interesi iz delovnega razmerja, osebni interesi.

- Prevladuje spodbujanje in nagrajevanje.
- Med sodelavci vlada zaupanje.
- Poučevanje, spodbujanje, delegiranje.
- Sinteza vidikov
  - Management podpira koristne interese, izloča škodljive.
  - Prevladuje situacijsko vodenje.
  - Zaupanje se gradi na racionalnih temeljih.
  - Stremi se k delegiranju.

### **Poslovođenje:**

- Pomembna je ekonomska presoja, kvantitativna merila - bistvo je kapital.
- Največ veljajo pričakovani donosi, vlada tekmovalnost.
- Podrobno se načrtuje, veliko je procedure in pravil.
- Avtoritativno vodenje – od zgoraj navzdol.

### **Vodenje:**

- Participativno vodenje, upoštevanje kulture organizacije in okolja.
- Uspešno izvajanje obstoječega ob snovanju novih programov.
- Procesi: razvoj novih proizvodov
- Spodbuja se ustvarjalnost vseh zaposlenih in sodelovanje med različnimi ravnmi.

Nezadovoljstvo nastaja predvsem zato, ker:

- se mnenje ljudi na delovnem mestu ne upošteva,
- se izkorišča ljudi,
- ni zanimanja za položaj zaposlenega,
- obstaja občutek izvzetost iz pomembnih dogodkov v podjetju.

### **Načini vodenja:**

- Vodenje z izjemami.
- Vodenje s pravili odločanja.
- Vodenje z motiviranjem.
- Vodenje s soudeležbo.
- Vodenje z delegiranjem.
- Vodenje s cilji.

### **Situacijski pristop - Fiedlerjeva kontingenčna teorija:**

- Odnos vodja – člani organizacije
- Strukturiranost nalog (strukturirano/nestrukturirano)
- Pozicijska moč vodje (močna/šibka)

### **Vodenje po okoliščinah – Hersey Blanchard:**

- NAROČANJE – navodila – avtoritarno vodenje – ni ne znanja, ne volje.
- POUČEVANJE – znanje in vrednote – deloma avtoritarno vodenje – ni znanja, je pa volja.
- SPODBUJANJE – nagrade in kazni – delno participativno vodenje – znanje je, ni pa volje.
- DELEGIRANJE – zaupanje – participativno vodenje – znanje je in volja tudi.

### **Koncept motiviranja:**

- Motivacija je želja oziroma intenzivna želja, da bi posameznik opravil določeno aktivnost.
- Motiv je nekaj kar vzpodbuja posameznika k dejanju oziroma mu da smer, v kateri naj deluje.
- POTREBA (oblikuje željo po zadovoljevanju potreb) - OBNAŠANJE (se odraža v dejanjih) - NAGRADE (zadovoljujejo potrebe) - POVRATNA INFORMACIJA (ali gre obnašanje ponoviti ali ne).



**Vsebinske teorije poudarjajo potrebe, ki ljudi motivirajo:**

- Maslow-ova motivacijska teorija – hierarhija zadovoljevanja potreb: fiziološke, potrebe po varnosti, po pripadnosti, po samospoštovanju, po samouresničitvi.
- Herzbergova dvofaktorska teorija: motivatorji (povečujejo zadovoljstvo), higieniki (zmanjšujejo nezadovoljstvo); najprej je treba odpraviti nezadovoljstvo z uporabo higienikov in nato uporabiti motivatorje za doseganje zadovoljstva.
- McClellandova teorija o pridobljenih potrebah: potreba po dosežkih (visoki standardi uspešnosti, prehiteti druge), po moči (vplivati na druge, jih obvladovati), po pripadnosti (oblikovati prijateljske odnose, izogibati se konfliktov).

**Procesne teorije razlagajo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanja:**

- Adamsova teorija enakosti: pomembno je posameznikovo dojetje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi; za odpravljanje neenakosti lahko: spreminja input, spreminja output, popači percepcijo, odpove službo.
- Vroomova teorija pričakovanj: E (effort) - P (performance) - O (outcome)
- Skinnerjeva teorija okrepitve: pozitivna okrepitev za doseganje ponavljanja zaželenega vedenja; kaznovanje za preprečevanje nezaželenega.

**Motivacijsko-kompensacijski program:**

- PLAČILO GLEDE NA REZULTATE – glede na doprinos v organizaciji
- DELITEV DOBIČKA – nagrajani so vsi, ki so dosegli zastavljen cilj
- SOLASTNIŠTVO – zaposlenim se razdeli določen lastniški delež
- BONUSI V VELIKIH ZNESKIH – nagrade z večjim enkratnim zneskom
- PLAČILO ZA ZNANJE – povezuje plačilo s številom spretnosti posameznika
- FLEKSIBILEN DELOVNI ČAS – zaposleni si lahko določajo svoj delovni čas
- KOMPENZACIJA NA OSNOVI TIMA – nagrajuje zaposlene za doprinos k timu

**Priprava na komuniciranje:**

- Kaj moramo sporočiti.
- Zakaj je to pomembno.
- Komu se obračamo.
- Kako bomo prenesli sporočilo.
- Kdaj je ugoden trenutek.

**Formalni komunikacijski kanali:** komuniciranje navzgor, komuniciranje navzdol in horizontalno komuniciranje.

**Komuniciranje navzgor:**

- Problemi ali izjeme
- Predlogi za izboljšave
- Poročila o uspešnosti
- Pritožbe in spori
- Finančne in računovodske informacije

**Komuniciranje navzdol:**

- Udejanjane ciljev
- Navodila za delo

- Postopki in prakse
- Povratne informacije
- Indoktriniranje
- 

### Horizontalno komuniciranje:

- Znotraj oddelčno razreševanje problemov
- Med oddelčna koordinacija
- Iniciative za spremembe in izboljšave.

MANAGEMENT IN ORGANIZACIJA – 5. Funkcija usmerjenja OVIRE PRI KOMUNICIRANJU	
Ovira	Način premagovanja
<b>Individualne ovire:</b> •medosebne; problemi z emocijami in percepcijami zaposlenih •izbor napačnega kanala (medija) za komuniciranje; •semantika; •nekonistentne iztočnice	• aktivno poslušanje • izbor primernega kanala • vedenje o stališču drugega • management s hojo naokrog
<b>Organizacijske ovire:</b> •razlike v statusu in moči; •razlike med oddelki; razlike v ciljih in razumevanju; •neustrezna organizacijska struktura; •odsotnost formalnih kanalov	• zaupno ozračje • razvoj in uporaba formalnih kanalov • spreminjanje organizacijske strukture • razvijanje večih kanalov

Vir: Dimovski et al., 2003, str. 250

### Vrste timov:

- Vertikalni
- Horizontalni (delovna skupina, komisija)
- Timi za posebne namene

Neformalni ali samousmerjajoči se timi (timi kakovosti, virtualni timi...) so stalne narave in vključujejo zaposlene z več spretnostmi za izvršitev neke naloge.

### Vzroki za spore v timih:

- Omejenost sredstev
- Nejasnost pristojnosti
- Slaba komunikacija
- Osebno neujemanje
- Razlike v statusu in moči
- Razlike v ciljih

### FUNKCIJA NADZIRANJA

Meriti – pomeni ugotavljati, določati, koliko dogovorjenih enot kaj obsega, vsebuje – organizacija kot instrument.

Presojati - pomeni s podrobno raziskavo podatkov, dejstev, prihajati do kake ugotovitve – organizacija kot organizem – subjektivno merjenje

### Objektivna merila vs. Subjektivna merila

- Objektivno merjenje zadeva predvsem organizacijo kot instrument in temelji na večinoma kvantitativnih merilih in sodilih, načrtovanih dosežkih v izbranih časovnih presledkih in obdobjih; učinkovitost merjenja lahko vzdržuje in povečuje primeren informacijski sistem.

Objektivno merjenje lahko pomembno zmanjšuje tako objektivno kot subjektivno tveganje managerjev.

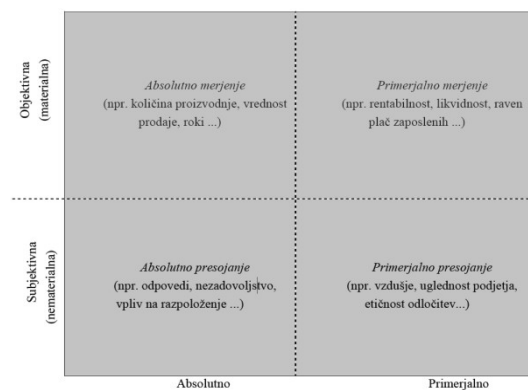
- Subjektivno presojanje pa zadeva delovanje sodelavcev in se lahko le malo opira na kvantitativna merila. Redko je absolutno, večinoma primerjalno; pogosto je v organizacijah, ki jih obravnavajo kot organizme. Presojanje je mogoče utemeljevati le posredno, z objektivnimi dokazljivimi kvantitativnimi izidi delovanja in s kritičnim presojanjem v primerni skupini strokovnjakov. Subjektivne pomanjkljivosti je mogoče omejiti s številnimi sodili in nevtralnimi presojevalci, ki dobro poznajo področje ali zadevo, in z zmanjševanjem teže, ki jo imajo v presojanju osebne značilnosti in interesi presojevalcev.

#### Absolutno merjenje

- V celoti je odvisno od presojevalca.
- Objektivno (materialno) – količina proizvodnje, vrednost prodaje, roki...
- Subjektivno (nematerialno) – odpovedi, nezadovoljstvo, vpliv na razpoložanje...

#### Primerjalno presojanje:

- Primerjanje z znanimi prednostmi in slabostmi iz preteklosti za vsako možnost posebej
- Objektivno (materialno) – rentabilnost, likvidnost, raven plač zaposlenih...
- Subjektivno (nematerialno) – vzdušje, uglednost podjetja, etičnost odločitev...



#### Merimo zato, da:

- spoznamo kako dobro zadovoljujemo svoje odjemalce in druge vplivne udeležence,
- spoznamo kako dobro dosegamo postavljene cilje,
- spoznamo kje in kako se lahko izboljšamo,
- vemo ali se celotna organizacija giblje v isti smeri,
- poskušamo napovedati (bližnjo) prihodnost.

#### **Kvantitativna merila: Nefinančna in finančna merila**

Nefinančna merila:

- Št. kosov v enoti časa
- Število osebja
- Starost v tehnologiji
- Preostala življenjska doba tehnologij

Finančna merila:

- Obseg naložb
- Obseg prihodkov
- Stroški
- Donosnost

Kaj vpliva na finančno uspešnost organizacije:

- Tržni delež
- Tehnološka naprednost
- Ekonomija obsega
- Povprečna donosnost prihodkov v panogi
- Uspešni manager

Kakovosten sistem za merjenje in presojanje je:

- Natančen
- Pravočasen
- Objektiv in razumljiv
- Osredotočen na strateške zadeve
- Gospodaren
- Prožen
- Uporaben
- Sprejemljiv za zaposlene

Pogostost merjenja:

- Trajno
- Periodično – zaupanje - subjektivno
- Občasno

#### Biokratski model nadzora:

- Uporaba podrobnih pravil in procedur
- Formalni sistem nadzora
- Položajna avtoriteta
- Formalna hierarhija
- Inšpektorji kakovosti
- Opisi delovnih mest na osnovi nalog
- Merljivi standardi opredeljujejo še sprejemljivi minimum
- Zunanje nagrade
- Nagrade za individualno uspešnost
- Omejena participacija zaposlenih
- Nezaupanje

#### Decentralizirani model nadzora:

- Omejena uporaba pravil
- Zanašanje na vrednote, skupinski nadzor in samonadzor
- Ekspertna moč
- Ploska hierarhija
- Vsakdo nadzira kakovost lastnega dela
- Opisi delovnih mest na podlagi rezultatov
- Poudarek na doseganju ciljev
- Zunanje in notranje nagrade
- Nagrade za individualno in timsko uspešnost
- Široka participacija zaposlenih
- Skupne vrednote združujejo zaposlene

## Uravnotežena merila

- VIDIK ODJEMALCEV – kako lahko zadovoljimo naše odjemalce
- FINANČNI VIDIK – kako lahko zadovoljimo deležnike
- VIDIK PROCESOV – kakšne procese potrebujemo, da zadovoljimo naše odjemalce in deležnike
- VIDIK INOVIRANJA IN UČENJA – kako se moramo učiti in inovirati, da bi lahko dosegli našo vizijo.

