

- Geslo: MIOB2
- Tavčar, M. 2008 – Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije
- Izbrati guruja managementa za pisni esej

UVOD V MANAGEMENT

- Organiziranost (struktura, način organizacije)
- Management, posloводство
- 4 temeljne funkcije managementa
 - o Načrtovanje
 - Poslanstvo podjetja, organizacije
 - Vizija
 - Strategija – pot za doseg ciljev
 - o Organiziranje (s čim)
 - Denar (sredstva)
 - Ljudje (sredstva)
 - Piramidni sistem
 - Moderne oblike, mrežni sistemi
 - o Usmerjanje
 - Vodenje ljudi
 - Usmerjanje sistemov
 - o Nadzor
 - Spremljanje dosežkov
 - Primerjava doseženega z zastavljenim
- Ponavljajoč cikel
- Aktivnosti so vzporedne, ne zaporedne
- Analize (mikro, makro)
- Poznati je treba prednosti in slabosti
- Na trgu so priložnosti in pasti (ključni dejavniki uspeha)
- Krizne prilagoditve v kriznem obdobju, spremenjeno stanje v notranjem in zunanjem okolju
- Trije stebri strategije
 - o Sredstva (materialna, nematerialna)
 - o Dejavnosti (programi, usmeritve)
 - o Urejenost (struktura, sistemi, procesi)
- Vloga managerja
 - o Po teoriji: ustvarja vrednost za lastnika
 - o Upošteval naj bi tudi vse deležnike (dobavitelje, kupce, zaposlene, lokalno skupnost, državo...)
 - o Sonaravnost je pomembna (ekološki vidik), družbena odgovornost organizacije (etično, moralno delovanje managerja)
 - o Seveda je pomembna tudi dobičkonosnost
 - o Orodje managerja so 4 funkcije managementa
- Organizacija – instrument za doseganje ciljev
- Tehnokratski pristop – značilnosti
 - o Najpomembnejši je interes lastnika
 - o Skrajni - tradicionalni pristop
 - o Ljudje so vzvod za doseganje ciljev, organizacija pa naprava
 - o Umetnost vladanja

- o Managerji so podrejeni volji lastnika
 - o Centralistično obvladovanje, avtoritativno vodenje
 - o Kvantitativna merila uspešnosti, normiranje
 - o Toga, malo inovativna, v sedanjih časih neuspešna organizacija
 - o Primer: gradbeni sektor
- Humanistični pristop
 - o Druga skrajnost (holistična)
 - o Organizacija je organizem za udejanjanje interesov (zunanjih, notranjih)
 - o Pomembni so interesi stakeholderjev (deležnikov)
 - o Opolnomočenje (prenos pristojnosti, vendar ne pooblastil)
 - o Managerji povezujejo v splošno korist
 - o Sodelovalni in integrativni pristop
 - o Prožna in inovativna organizacija
 - o Etično odločanje, moralno delovanje
 - o Kvalitativna merila uspešnosti
 - o Primer: Krka
- Management kot obvladovanje organizacije
 - o Sinteza med tehnokratskim in humanističnim konceptom (integrativna nadgradnja)
- Organizacije lahko temeljijo
 - o Na znanju
 - o Na delu
 - o Na kapitalu
- Izguba treh slojev v organizaciji (med srednjim in top managementom)
 - o Na račun informacijske tehnologije (e-mail, internet, informacija kot javno dobro), interdisciplinarno delovanje
 - o Zmanjšanje vmesnih barrier
 - o Prenos funkcij na nižje nivoje (potrebno je dodatno usposabljanje, ključen je prenos informacij)
- Znanje in veščine (knowledge and skills)
 - Medosebni odnosi: podaja in sprejemanje relevantnih informacij za lažje odločitve
 - Dobra komunikacija
 - Dobri managerji:
 - o Izzivi
 - o Karizma, motivacija sodelavcev
 - o Formiranje timov
 - o Nagnjenost k stalnemu izboljševanju
 - o »Dobro ime« organizacije
 - o Tekmovalnost
 - o Želijo vedeti, kako uspešni so
 - o Zmagovalni odnos
 - o Nosilci ključnih znanj
- Preoblikovanje družbe v družbo znanja (knowledge based)
 - o Povečanje % ljudi z vsaj 1. bolonjsko stopnjo
- Interesi vodijo obnašanje ljudi
 - Value vs. Value (vrednost ali vrednote)
 - V krizi je dobro obdržati sistem vrednot
 - Organizacijska kultura (je nemerljiva, težko se definira)
 - o Materialne, nematerialne oblike, obnašanje, skupne vrednote

- o Korenine: temeljne podmene → osvojene vrednote → pojavne oblike → osvojene vrednote → temeljne podmene
- o Subkultura organizacije - izvajalska (delavci), tehnična/inženirska (načrtovalci, nadzorniki), managerska (delovanje organizacije)
- Kultura učeče se organizacije
 - o Hitrejše učenje
 - o Večja absorpcijska moč za črpanje informacij
 - o Hitrejše uvajanje dobrih praks (dodatna konkurenčna sposobnost - prednost)
 - o Ustvarjanje dodane vrednosti za bodoče financiranje projektov...
 - o Konkurenčnost
- Kulturne razlike v managementu (japonske – ameriška podjetja)
- Dobički se privatizirajo, izgube se nacionalizirajo (socializirajo)
- Načini odločanja v managementu
 - o Intuitivno (izkušnje, osebnost, ustvarjalnost) – top management
 - o Analizno (racionalne, po modelu, algoritmih, stroki) – middle management
 - o Rutinsko (enostavne, po pravilih) – low management

RAZVOJ ZNANOSTI O MANAGEMENTU

- Preporod sodobne organizacije (Finance, 4. 11. 2008)
- Managiranje cele verige, od dobaviteljev naprej (Porter)
- Competition cooperation – sodelovanje s konkurenco (potrebno, ko na trgu zmanjka resursov, idej ipd... → prisila v sodelovanje)
- Kritični faktor oz. ozko grlo je človek (inovativnost, kreativnost)
- Značilnosti sodobne organizacije
 - o Zmanjševanje števila odločitvenih ravni, hierarhije
 - o Organiziranost v obliki medsebojnih povezanih avtonomnih profitnih centrov
 - Povezovanje programov
 - Stebričasta organiziranost
 - o Manj funkcijske organiziranosti
 - o Pretočnost informacij
 - o Inovativnost – je eden od najbolj pomembnih dejavnikov danes, včasih pa je to bila produktivnost, npr. Ford – tekoči trak
 - o Partnerski odnos z dobavitelji in odjemalci
 - o Opolnomočenje zaposlenih
 - o Timsko delo, avtonomno odločanje, skupinsko odločanje
 - o Projektna organiziranost
 - o Zadovoljevanje potreb odjemalca
 - o Družbena odgovornost, etično poslovanje
- **Mehanistični pristop (Taylor, Fayol, Weber)**
- Taylorjeva načela – Znanstveni management
 - o »za to, da mislijo, so plačani drugi«, prenos odgovornosti k managementu
 - o Znanstvene metode, delovne naloge, postopki za izvedbo
 - o Pravilna izbira delavca glede na naloge
 - o Usposabljanje (bolj učinkovito delo)
 - o Nadzor izvrševanja
 - o Kritika:
 - Neupoštevanje čustev; organizacija ni zaprt sistem
 - Neupoštevanje socialnega faktorja
 - Osebne izkušnje namesto znanstvene raziskave (bil je rudarski tehnik)
 - Normiranje

- Družbene spremembe, višja izobrazba, napredek tehnologije
- Tehnokrat z dobrimi managerskimi sposobnostmi
- Fayolova načela
 - o Enotnost ukazov, en nadrejeni
 - o Delitev dela (delegiranje)
 - o Enotnost usmerjenja, podobne aktivnosti pod enim managerjem (vizija; strategija je pot do nje)
 - o Kontrolni razpon, avtoriteta od zgoraj navzdol
 - o Administracijska teorija
 - Pet elementov (načrtovanje, organiziranje, naročanje (ukazovanje), koordiniranje, nadzor) – načela za vodenje organizacije
 - Štirinajst principov (delitev dela, pristojnost, disciplina, enotnost vodenja, podrejanje osebnim interesom, plačilo, centralizacija, hierarhija, urejenost dela in okolja, enakost in pravičnost, stalnost delokrogov, iniciativnost, pripadnost) – manj uporabni na izvedbeni ravni
- Elementi birokracije (Weber, prvič znanstveni pristop)
 - o Jasne so pristojnosti in odgovornosti
 - o Delovna mesta se delijo po hierarhiji pristojnosti
 - o Napredovanje na osnovi tehnične usposobljenosti
 - o Pisna oblika administrativnih aktov (standardizirani postopki, kodifikacija delovanja)
 - o Management je ločen od lastništva (agent theory)
 - o Managerji so podvrženi pravilom in postopkom
 - o Pravila so neosebna in uniformna
 - o Kriteriji
 - Osebna svoboda
 - Hierarhija
 - Jasno opredeljene dolžnosti
 - Kandidati za vsak delokrog
 - Nosilci delokrogov so imenovani
 - Staž in uspešnost določata napredovanje
 - Ni prisvojitve položaja
 - Sistemska disciplina, nadzor vedenja
 - o Koncepti (idealni tip organizacije, omejena veljava v različnih okoliščinah)
 - Delitev dela
 - Legalni tip oblasti
 - Ločevanje delokroga in nosilca
 - Hierarhija
- Pogoji za delovanje mehanističnega pristopa in težave pri tem pristopu
 - o Paraelite, koncentracija moči, sredstev, položajev, boj
 - o Praviloma v bolj togih sistemih
 - o Pogost je v kriznem managementu
- **Sociološki vidik organizacije**
- Ali je človeški kapital merljiv? Težko
- Človeški kapital, neopredeljiva sredstva, npr. znamka (brand)
- Teorija X (sredstvo) Y (kapital), McGregor
- Humanistični pristop (McGregor, Argyris, Likert)
- Maslow, Z okoliščine
- Motivacija zaposlenih v družbi znanja
 - o Osebnostna rast

- o Avtonomija pri delu
- o Doseganje ciljev
 - (nadzirano obnašanje)
 - (obnašanje osredotočeno na zaposlenega)
 - (obnašanje osredotočeno na organizacijo)
 - Presek = Motivirano obnašanje
- Sodobni pristopi
 - o Družba znanja (Drucker)
 - Sistematično prenavljanje
 - Povečevanje produktivnosti strokovnjakov in izvajanje storitev
 - Skrito znanje – učenje veččin
 - o Učeča se organizacija (Senge)
 - Učenje v enojni, dvojni zanki
 - Aktivno, pasivno učenje
 - Zmožnosti in ukrepi za udejanjanje organizacije
 - Povezovanje racionalnosti in intuicije
 - »take the best, forget the rest« - biti boljši od konkurence
 - Dodana vrednost glede na konkurenco
 - Ker ostali sledijo, je to kontinuiran proces
 - o Strategije zmožnosti (Prahalad, Hamel)
 - Ključne zmožnosti (core competencies)
 - Ključne zmogljivosti (core capabilities)
 - Dinamične strategije
 - Razvita podjetja imajo praviloma 1-2 jedrni dejavnosti
 - 3 in več dejavnosti, konglomerati, praviloma neuspešni (pasti pri upravljanju)
 - Ugotoviti, kaj je tisto, v čemer ste boljši od konkurence (benchmarking)
- Kodificiranje je mehanizem proti pozabljanju
- Prikrito (tacit) znanje
- Učenje organizacije (tveganje, učenje na napakah, eksperimentiranje, decentralizirani procesi odločanja, IT kot sredstvo za informiranje, medfunkcijski timi, dolgoročne aktivnosti, screening – iskanje med alternativami, učenje iz izkušenj...)
- Outsourcing: non-core activities → zdaj v core activities

NAČRTOVANJE V MANAGEMENTU

- Cilji, načrti, načrtovanje,...
- Konkurenčna prednost organizacije (vizija, cilji, strategija, urejenost, dejavnosti, sredstva, temeljne zmožnosti, znanje,...)
 - o Vizija – zelena pozicija, struktura, način delovanja organizacije na daljši rok, 8-10 let, zaposleni naj bi jo poznali (Krka – biti vodilni v tem delu evrope, ustvarjati dodano vrednost za potrošnike; dostopna zdravila odlične kvalitete, za udeležence – zaposlene, dobavitelje itd...)
 - o Strateški cilji – smotri (dobiček, vrednost podjetja, zadovoljstvo zaposlenih, stopnja izobraženosti, ...) – način, kako realizirati cilje
 - o Urejenost
 - Struktura
 - Sistemi
 - Proces
 - o Dejavnosti
 - Programi
 - Usmeritve

- o Sredstva
 - Materialni (denar)
 - Nematerialni (ljudje, znanje)
- Od temeljnih zmožnosti do uspešnosti
 - o Gradnja organizacije na temeljnih zmožnostih
 - o Konkurenčna sposobnost – kombinacija sestavin organizacije, ki nudijo partnerjem koristi, drugačne in boljše od konkurenčnih (npr. prepoznavnost, unikatnost), jih je težko posnemati ali nadomestiti, potencialno odpirajo dostop do novih tržišč
 - o Comodities oz. splošni izdelki načeloma ne nudijo uspeha na dolgi rok
 - o Lasten razvoj, ki omogoča konkurenčno prednost – dovoljeni monopol, ekskluziva nad izdelkom, če ga razvije podjetje samo (zaščita intelektualne lastnine)
- Potrebe kupca, odjemalca v ospredju
- Porterjevih 5 silnic in »pest« - politični, ekonomski, socialni, tehnološki dejavniki (podjetje nanje načeloma nima vpliva)
- Notranji so dobavitelji, obstoječi konkurenti, novi konkurenti/substituti, odjemalci. Dobavitelji in odjemalci imajo pogajalsko moč (ne vedno – recimo kupec proti Petrolu, nakup bencina)
- Generične (splošno veljavne, neopredeljene) strategije
 - o Veljajo za vse tipe podjetij (majhna, velika, pridobitna, nepridobitna, zasebna, javna,...)
 - o Konkurenčnost, uspešnost na osnovi obvladovanja stroškov (graditev na nizki ceni, nižji od konkurence) – izdelki masovnega značaja, economy of scale, ekonomija velikega značaja (enostavni žični obešalniki). V Evropi graditi na temeljih nizke cene delovne sile ne gre!
 - o Diferenciacije (razlikovanje, dodajanje prepoznavnosti) – ni isto kot diverzifikacija
 - o Strategija tržnih niš
- 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:
 - o Vizija podjetja
 - o Politika podjetja
 - o Oblikovanje strategij
 - o Direktive za funkcijska področja
 - o Organizacija
 - o Planiranje, kontrola, napredovanje strategij
 - o KULTURA PODJETJA
- Vizija:
 - o Koncept prihodnosti na dolgi rok
 - o Opis zelenega
 - o Realna ali želja
 - o Motivacijska – poistovetenje
 - o Motivacijski naboj v kriznih situacijah
 - o Poznali naj bi jo zaposleni
- Smoter: temeljni razlog za obstoj organizacije

- Temeljni in trajni cilji organizacije, ki s podrejenimi cilji tvorijo hierarhijo ciljev organizacije. Morajo biti merljivi. So bolj splošni, v primerjavi s cilji, ki so bolj konkretni.
- Hierarhija smotrov
 - o Preživetje
 - o Učinkovitost
 - o Nadzor
 - o Rast
- Krka: managerji so podrejeni procesom in ne obratno
- Funkcijska vs. procesna organiziranost
- Dolžniški vs. lastniški kapital

FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

- Uspešnost (delati prave stvari) in učinkovitost (delati stvari pravilno)
- Organiziranost = urejenost organizacije
- Managerske spretnosti (skills - za nemoteno delovanje procesa managementa v organizaciji:
 - o Tehnične – se zmanjšujejo od spodnjega k vršnemu managementu
 - Razumevanje in izurjenost v izvajanju specifičnih nalog
 - Specialna znanja
 - o S človeškimi viri
 - Sposobnost delati z ljudmi (motiviranje, komuniciranje)
 - Delati učinkovito kot del skupine
 - o Konceptualne
 - Kognitivne sposobnosti (strateško razmišljanje, širši vidiki)
 - o Politične
 - Moč za rešitev problema
- Organiziranje: razvijanje virov organizacije za doseganje strateških ciljev, postavljenih s funkcijo načrtovanja
 - o Dodeljevanje nalog
 - o Njihovo združevanje v organizacijske enote
 - o Alociranje virov posameznim OE
- Oblikovanje:
 - o Org. oblike (načini opravljanja dela), sistemi, procesi, koordinacija
 - o Org. strukture (odnosi in vidiki v organizaciji)
- Način uresničevanja ciljev – damo obliko izbrani vsebini
- Temeljne dejavnosti managerja
 - o Načrtovanje
 - o Organiziranje → rezultati
 - o Vodenje
 - o Viri → nadziranje
- Kontingenčni pristop – prilagajanje razmeram na trgu
- Sodobni pristopi
 - o Družba znanja (Drücker)
 - Sistematično prenavljanje
 - Produktivnost strokovnjakov
 - Skrito znanje – učenje veččin
 - o Učeča se organizacija (Senge)
 - Učenje v enojni, dvojni zanki
 - Zmožnosti in ukrepi za udeležanje učeče se organizacije
 - Povezovanje racionalnosti in intuicije

- Aktivno, pasivno učenje
 - o Strategije zmožnosti (Prahalad, Hamel)
 - Ključne zmožnosti
 - Ključne zmogljivosti
 - Dinamične strategije (upoštevanje značilnosti tekmovalnega okolja)
- Urejenost organizacije = del strategije
 - o Struktura organizacije
 - o Sistemi v organizaciji
 - o Procesi v organizaciji
 - Multifunkcijski (procesni) timi
- Postavitev optimalnega razmerja
- Komponente organizacijske strukture (urejanje resursov):
 - o Določa formalne odnose (pomembni so tudi neformalni)
 - o Členjenost (združevanje v oddelke,...)
 - o Oblikovanje sistema pravil, komunikacijski kanali, koordinacija med funkcijami, oddelki
- Vertikalni in horizontalni vidik
 - o Org. diagram – vizualna predstavitev
 - o 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
- Avtoriteta:
 - o V poziciji (ne v ljudeh)
 - o V njenem sprejemanju (s strani zaposlenih)
 - o Vertikalna hierarhija
- Pristojnost \leftrightarrow Odgovornost
- Odgovornost = dolžnost managementa za izvedbo oz. doseganje ciljev
- Povprečen managerski razpon določa strukturo organizacije
 - o Visoka, hierarhična struktura (1 manager na 7 zaposlenih)
 - o Nizka, sploščena struktura (1 manager na 30 ali več zaposlenih)
 - o Centralizacija \leftrightarrow decentralizacija
- Usklajevanje dejavnosti v organizaciji
 - o Štabi (trajne strokovne službe), Odbori (začasna delovna telesa)
 - o Hierarhija nepogrešljiva za obvladovanje organizacij
 - o Diagnoza situacije in izbira optimalne ravni sprejemanja odločitev:
 - Večja spremenljivost/negotovost (krize) \rightarrow vodi v centralizacijo
 - Boljši odziv na potrebe kupcev \rightarrow uveljavlja se decentralizacija
 - o Stalne in občasne skupine – jedra za ustvarjanje novega znanja, novih temeljnih zmožnosti
 - o Optimalna organizacijska struktura je dinamična, se spreminja – zato so podjetja, ki imajo večjo sposobnost prilagajanja bolj uspešna
 - o Inovacija – invencija. V slo imamo razvito invencijo, ne pa inovativnosti – inovativnost je tisto, od česar podjetja živijo
- Razlika v gospodarski rasti med Nemčijo (2.5%) in Francijo (0,5%) je v srednjih podjetjih, ki spadajo med najbolj prilagodljiva in so sodobno organizirana - nastopajo kot »podpora« velikim podjetjem, multinacionalkam. Prehiteli so Francoze v družbi znanja in imajo več »učechih se« organizacij
- Vertikalne in horizontalne organizacijske strukture
 - o Sodobne organizacije; prehod iz vertikalne k horizontalni integraciji

- o **Vertikalna: učinkovitost**
 - Specializirane naloge
 - Hierarhija
 - Vertikalna komunikacija
 - Malo timov in delovnih skupin
 - Centralizirano učenje
 - o **Horizontalna: učenje**
 - Skupne naloge, večja moč zaposlenih
 - Sproščeni hierarhični odnosi, malo pravil
 - Horizontalna komunikacija, osebno komuniciranje
 - Veliko timov, delovnih skupin
 - Decentralizirano odločanje
 - Po stopnji komunikacije in koordinacije:
 - o **Vertikalna povezava:**
 - Obračanje na višji nivo
 - Pravila in plani
 - Vertikalni informacijski sistemi
 - o **Horizontalna povezava:**
 - Redna izmenjava informacij, horizontalni sistemi
 - Neposredni kontakti
 - Začasne delovne skupine, timi
 - Koordinatorji
 - V SLO manjka povezane soodvisnosti
 - Struktura – koncepti:
 - o **Stari:**
 - Majhna stopnja zaupanja
 - Skrivanje napak
 - Managerji načrtujejo delo
 - Hierarhija zgoraj → dol
 - Usmerjenost na stroške
 - Posamična individualna izobraževanja
 - Notranje tekmovanje
 - o **Novi:**
 - Velika stopnja zaupanja
 - Odpravljanje napak
 - Sodelavci načrtujejo delo
 - Horizontalne povezave, sodelovanje
 - Usmerjenost na dodano vrednost
 - Trajno učenje
 - Notranje povezovanje
 - 50.000 podjetij na svetu obvladuje 70% vsega kapitala
 - Strategija/strateški cilji (funkcijska struktura → medoddelčne delovne skupine → timska struktura → učeča se organizacija)
 - Stroškovno vodenje
 - Učinkovitost
 - Stabilnost
- Diferenciacija
Inovacija
Fleksibilnost

FUNKCIJA USMERJANJA (VODENJA)

- Z delovanjem organizacije se križajo interesi udeležencev, ljudi
- Usklajevanje zunanjih in notranjih interesov deležnikov

- Legitimne so zahteve vseh udeležencev
- Skozi moč se uveljavljajo interesi
- Managerski razpon: število zaposlenih, ki poročajo nadzorniku
- Na znanju temelječe organizacije – ljudje zahtevajo več kreativnosti, treba jim je delegirati pristojnosti, da bodo sploh lahko delovali
- Skozi dobre prakse lahko to postane utečen način dela organizacije, takrat lahko govorimo o učeči se organizaciji
- Opolnomočenje – podeljevanje moči za odločanje, prenos pristojnosti
- Slim oz. vitka organizacija, stroškovno optimizirana (decentralizacija, 30 ali več podrejenih na enega managerja)
- Uspešni managerji, ki imajo visoko razvit emocionalni kvocient, ki »znajo z ljudmi«, potrebujejo tako IQ kot EQ
- Oboje mora biti podkrepljeno z dejanji
- Avtoriteta naj bi bila v ljudeh, ne v funkcijah; če je združena, imamo želeno stanje. Sprejemanje avtoritete ni enako kot sprejemanje funkcije
- Dilema: koliko pristojnosti podeliti, da bo organizacija še uspešna in koliko je obdržati, da bo organizacija še lahko delovala
- Dvojnost dejavnosti managerjev v organizaciji:
- Inštrument (mehanizem)
 - o Načrtovanje
 - o Urejanje
 - o Poslovanje
 - o Merjenje
- Organizem (ljudje) poudarek na umu, na znanju, na ljudeh
 - o Snovanje
 - o Povezovanje
 - o Vodenje
 - o Presojanje
- Načrtovanje delovanja in snovanje ciljev organizacije in strategij za doseganje ciljev
- Urejanje dela v organizaciji in povezovanje organizacije navznoter in navzven
- Poslovanje organizacije in vodenje ljudi
- Merjenje izidov delovanja in presojanje izidov delovanja ljudi
- Managerji: strokovnjaki za obvladovanje organizacij: tisti, ki mu ustanovitelji poverijo obvladovanje organizacije, da bi učinkovito in uspešno dosegala zastavljene cilje
- Risk management oz. upravljanje s tveganji je ključno v teh časih
- Sistemi v organizaciji (informacijski, razvojni,...)
- Kolbov cikel učenja
 - o Konkretna izkušnja → razmišljujoče opazovanje → abstraktna konceptualizacija → aktivno eksperimentiranje
- Poslovanje in vodenje – sinteza
 - o Organizacija kot instrument
 - Zaposleni – sredstvo
 - Avtoritativno spodbujanje
 - Racionalnost, nezaupljivost
 - Naročanje, ne delegiranje
 - o Organizacija kot interesi
 - Interesi iz delovnega razmerja, osebni interesi
 - Spodbujanje, nagrajevanje
 - Zaupanje
 - Poučevanje, spodbujanje, delegiranje
 - o Sinteza vidikov
 - Management podpira koristne interese, izloča škodljive
 - Situacijsko vodenje

- Zaupanje na racionalnih temeljih
 - Stremenje k delegiranju
- Poslovodstvo vs. vodenje:
 - o Deležniki – udeleženci
 - o Kvantitativne – kvalitativne metode
 - o Nezaupanje, nadziranje – zaupanje, sodelovanje
 - o Racionalno, direktivno – interesno, participativno
 - o Delovna sila – udeleženci
 - o Izraba – zaupanje (kultura)
 - o Ozko, kratkoročno videnje – širše, dolgoročno (etičnost odločanja)
 - o Poslovođenje dano, vodenje je treba zaslužiti
- Opolnomočenje
 - o Ni zadovoljstva zaradi:
 - Mnenje na delovnem mestu se ne upošteva
 - Izkoriščanje ljudi
 - Nezanimanje za položaj zaposlenega
 - Izvzetost iz pomembnih dogodkov v podjetju
- Priprava na komuniciranje: KAJ, ZAKAJ, KOMU, KAKO, KDAJ
- Točna, pravočasna, popolna informacija

FUNKCIJA NADZIRANJA

- Ugotavljati obseg nečesa, koliko dogovorjenih enot obsega
- Česar ne moremo meriti, ne moremo managirati
- Meriti (instrument) / presojati (organizem)
- Kako izmeriti človeški kapital
- Objektivna merila (merila)– absolutno merjenje
- Subjektivna merila (sodila)– primerjalno merjenje
- Na znanju temelječe organizacije, močne blagovne znamke, proizvodi (npr. Coca Cola, MS)
 - o Velik del sredstev so neopredmetena sredstva
- Kaj vpliva na finančno uspešnost organizacije
 - o Tržni delež
 - o Tehnološka naprednost
 - o Ekonomija obsega
 - o Povprečna donosnost prihodkov v panogi
 - o Uspešen management
- Prihod v dobo inovativne ekonomije
- Inovativnost – ključni dejavnik uspeha
- Kako v organizacijo vplesti proces inoviranja
- Prvi poskusi merjenja: prodaja na zaposlenega
- Kakšen je donos na človeški kapital, kakšna je dodana vrednost na zaposlenega
- Meritve pri nas: bolj inovativni načeloma bolj uspešni od analitikov
- Shema donosnosti kapitala (sistemi povezanih kazalnikov)
- Naloga managementa: katera sodila in katera merila uporabiti za merjenje in presojanje
- Doseganje ciljev s pomočjo 4 funkcij managementa

TEORIJA NA PRIMERU

- Merkur, 4 letni mandat (na kapitalu temelječa org, šla v → znanje), diferenciacija
- Odboren kredit 35 mio € + 5 mio € dobavitelji
- Analiza stanja (preveč prodajnih površin → nelikvidnost)

- Dobimo vse relevantne podatke
- Kratkoročno reševanje likvidnosti? → je bilo narejeno
- Kaj storiti kot manager
- Vizija: povrniti »staro slavo«, določiti cilje (2015 = 2008)
- Strategija (3 stebri)
 - o Program (poslanstvo podjetja) – ostajamo v isti branži (veleprodaja, maloprodaja, SLO, CRO)
 - o Resursi (materialni, nematerialni, človeški, finančni)
 - o Urejenost (struktura, pravila, procesi)
- Združitev 4 managerskih konceptov (načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadziranje)
- Reorganizacija, kadri, prevelik strošek za plače, opustitev programov (imajo divizijsko organiziranost: Merkur, Big Bang, Bofex – tam so imeli velike pristojnosti, ploščata struktura)
- Stroškovna optimizacija (selitev oz. združitvev)
- Najprej strategija preživetja, potem razvojna
- Kratkoročni ukrepi → likvidnost (v prvem letu)
- Nato sledi srednjeročna in dolgoročna, razvojna strategija
- Vpeljati tiste marketinške prijeme, ki se bodo »prijeli«
- Imeli so celostno ponudbo, brez »klumpa«
- Kaj načrtovati v letu 2011
 - o Urediti točna »pravila igre«, banka bo to naredila z denarjem
- Kaj ustvarja dodano vrednost (kvalitetna roba, garancija, pogoji prodaje)
- Maloprodaje ne bi spreminjali
- Kje dobiti nadomestek za izpad prodaje
- Vodilna strategija – diferenciacija
- Možna diverzifikacija izdelkov, lahko novi trgi
- Ključni problem so resursi
 - o Reševanje človeškega dela
 - o Stanje pri pravilih in procesih
- Obdržati nišni pristop

IZPIT, VAJE

- V e-učilnici do nedelje rezultati vaj
- Praviloma 3 vprašanja esejskega tipa, ni negativnih točk
- Išče se znanje, ne neznanje
- Povezovanje znanja, uporaba na praktičnih primerih