

UNIVERZA NA PRIMORSKEM

Fakulteta za management Koper

**Podiplomski specialistični študijski program
in
Podiplomski magistrski in doktorski študijski program
MANAGEMENT**

VPRAŠANJA IN ODGOVORI

1. MANAGERJI IN ORGANIZACIJE

1.1 Opredelite pojem obvladovanje organizacije! Zakaj je obvladovanje organizacije temeljna naloga managerjev?

Lastniki ustanovijo organizacijo kot orodje za doseganje svojih ciljev. Organizacija terja nenehno zavestno obvladovanje - usmerjanje in nadziranje, da bo učinkovito delovala in uspešno dosegla postavljene smotre in cilje. Za usmerjanje in nadziranje pa je potreben človek, ki ima potrebna znanja in veščine, etičnost in zmožnost vodenja ljudi. Svojo lastnino lastniki zaupajo managerjem, da jo obvladujejo. Dobro obvladovanje organizacije je temelj uspešnosti organizacije v konkurenčnem okolju. Udeleženci v organizaciji imajo različne interese in manager jih usmerja, da dosežejo zastavljeni cilj. Obvladovanje organizacije po tradicionalnem modelu je načrtovanje in obseg dejavnosti sodelavcev, organiziranje teh dejavnosti, usmerjanje in vodenje teh sodelavcev pri opravljanju teh dejavnosti in nadziranje izidov dejavnosti sodelavcev.

1.2 Zakaj temelji dejavnost managerjev na zaupanju lastnikov ali nadrejenih managerjev?

Lastniki poverijo managerju svojo lastnino, s katero naj bi s pomočjo managerja dosegli zastavljene smotre in cilje. Ustanovitelji običajno oskrbijo organizacijo z materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so pogoj za začetek delovanja. S tem posredno ali neposredno vložijo del svojega premoženja in tvegajo izgubo premoženja zaradi morebitnega slabega poslovanja. Managerju je zaupano obvladovanje organizacije, ki jo mora usmerjati in nadzirati na poti do doseganja ciljev. Poleg zaupanja pa je na managerja prenesena tudi odgovornost. Ker je management pomembno, lastniki preverijo, komu zaupajo pooblastila za vodenje organizacije. Manager mora ustrezati glede na pričakovana znanja, vodstvene sposobnosti in etičnost.

Vršni manager v večini organizacij prenese del svojih odgovornosti in nalog na podrejene managerje in od njih terja, da obvladujejo dele organizacije, ki jim jih je zaupal, tako da bodo dosegli zastavljene cilje. To uspešnost preverja z naročanjem in prejemanjem poročil.

1.3 Jedrnato opredelite vloge upravljalcev, managerjev in izvajalcev v organizaciji! Kdaj lahko kateri izmed njih posegajo v delovanje drugih?

Vloga **managerjev** je obvladovanje organizacije, kar pomeni načrtovanje ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti, organiziranje urejenosti organizacije ter oskrbovanje organizacije s sredstvi, usmerjanje sodelavcev in drugih ljudi, da organizacija učinkovito deluje in uspešno dosega cilje. Manager nadzoruje uspešnost in učinkovitost delovanja sodelavcev in celotne organizacije ter polaga račune lastnikom in drugim vplivnim udeležencem. Delo managerjev nadzorujejo upravljalci, to je nadzorni svet in skupščina. **Upravljalci** upravljajo z organizacijo, kar obsega izvirne odločitve, ki zadevajo predvsem smotre in koncepte o vidikih temeljne, razvojne in tekoče politike. Temelj upravljanja je uspešnost. Upravljalci imajo v rokah strateške odločitve. Managerji imajo na skrbi učinkovitost oz taktične odločitve, ki izvirajo strateških odločitev.

Izvajanje izvajajo izvajalci, ki jih kadrujejo managerji. **Izvajalci** imajo izvajalno funkcijo in opravljajo osnovno dejavnost. Upravljalci se praviloma ne vmešavajo v dejavnost managerjev, saj potem od managerjev ne bi mogli zahtevati odgovornosti, prav tako se ne vmešavajo v delo izvajalcev, saj nimajo dovolj časa. Managerji se ne vmešavajo v delo upravljalcev, niti v delo izvajalcev, saj bi jim zmanjkalo moči in časa za opravljanje poslovođenja in vodenja. Izvajalci se ne vmešavajo v upravljanje in vodenje, saj nimajo dovolj znanj. Z vmešavanjem bi prevzeli odgovornost, ki jim ne pripada.

1.4 Opredelite in utemeljite sodila za izbiranje managerjev! Kako lastniki ali nadrejeni managerji ugotavljajo skladnost kandidatov s temi sodili?

/1. Managerji in organizacije: str 2-3, 53-54/

Sodila za izbiranje managerjev:

- **strokovnost:** za učinkovito in uspešno obvladovanje organizacije nista dovolj zavzetost in morebitna nadarjenost – nezamenljiva so dovolj obsežna in poglobljena strokovna znanja in veščine o poslovođenju;
- **spodobnost vodenja ljudi:** podprta s strokovnimi znanji in izkušnjami; znati in zmožni morajo biti voditi sodelavce in druge;
- **etičnost:** (poštenost, moralnost) so nujna za zaupanje, tako tistih, ki ga postavljajo, kot tistih, ki naj jih vodi; odločajo in ravnajo naj verodostojno in pošteno;

Lastniki ali nadrejeni managerji ugotavljajo skladnost kandidata z navedenimi sodili s preverjanjem ožjega družbenega okolja (družina, vrstniki, znanci, prijatelji), dosedanjih izkušnjah in priporočilih, izobraženosti. Primernost posameznika za managerski položaj ni mogoče zanesljivo in objektivno ugotavljati, kar povečuje pomen zaupanja.

1.5 Kritično obravnavajte razširjeno prakso, da pri izbiranju managerjev upoštevajo tudi njihovo socialno poreklo! Zakaj ravnajo tako – kaj so prednosti in nevarnosti takšnega ravnanja?

/nisem našel v gradivu – samo lastno razmišljanje; mogoče str 16-17/

SSKJ: socialen: vloga in mesto v družbi, gmotni položaj, socialni izvor;

Upoštevanje socialnega porekla naj bi dajalo odgovore pri presoji **etičnosti**, poštenosti, moralnosti managerja in njegovih lastnih **vrednot**. Vsaka trajnejša skupnost ima svojo **kulturo**, ki je bolj ali manj izrazita in specifična. Vsak človek ima v sebi miselne vzorce pridobljene v teku let v družbenem okolju kjer odraščamo (družina, soseska, življenjsko okolje). Poizkušamo spoznati njegovo kulturo in združljivost s kulturo organizacije.

Prednosti so izogibanje morebitnim nevšečnostim pri izboru »napačnega« kandidata. Zaposleni katerega kultura je popolnoma drugačna od kulture podjetja, se v njem ne bo dobro počutil in bo težko uspešno deloval, vprašanje je tudi kako ga sprejmejo sodelavci?

Nevarnosti so, da se odločamo na podlagi netočnih podatkov, odločanje izvedemo neprofesionalno, ter z napačno odločitvijo škodujemo kandidatu in/ali organizaciji.

1.6 Kako se kaže učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije v menjalnih razmerjih organizacije z njenimi udeleženci?

/1. Managerji in organizacije: str 3-4;69/

Učinkovitost je razmerje med izidi delovanja in vložki v delovanje organizacije (količine, vrednosti) – torej proizvodnost (produktivnost) in gospodarnost (ekonomičnost);

Uspešnost je razmerje med izidi delovanja in zastavljenimi cilji organizacije v izbranem obdobju; **prava dejavnost?**

V vsakem menjalnem razmerju so udeleženci zadovoljni le, če občutijo, da uživajo od organizacije primerne koristi v zameno za koristi, ki jih oni dajejo organizaciji; ter če so prejete koristi večje od pričakovanih.

1.7 Iz česa izhajajo interesi udeležencev organizacije in kako izvor interesov vpliva na pomembnost interesov?

/1. Managerji in organizacije: str 16-17;69/

Interesi udeležencev izhajajo tako iz **kratkoročnih potreb** – temeljnih, varnostnih, družbenih, po priznanju, po dosežkih - kot iz trajnih, **dolgoročnih vrednot**, to je dobrin, ki ljudem največ pomenijo. Glede izvora interesov so pomembnejše, relativno trajne in nespremenljive vrednote!

1.8 Utemeljite trditev, da je organizacija obenem instrument za doseganje ciljev in rezultanta interesov udeležencev! Kaj to pomeni za delovanje managementa? (str. 3, 4)

Organizacijo ustanovijo lastniki za doseganje ciljev, ki ustrezajo njihovim interesom in jo, v začetku tudi oskrbijo z začetnim kapitalom za začetek delovanja. Seveda lastniki pričakujejo, da bo organizacija delovala učinkovito. Učinkovito pomeni, da je razmerje med izidi delovanja in vložki v skladu s pričakovanji lastnikov. Učinkovitost pa je osnova za uspešnost. Uspešnost nam pove ali organizacija opravlja pravo dejavnost.

Uspešnost pa organizacija dokazuje v menjalnih razmerjih z zunanjimi in notranjimi udeleženci. Obstoje, uspešnost in učinkovitost organizacije pa je možna le, če je rezultatna interesov zunanjih in notranjih udeležencev uravnovešena. Interes lastnikov, ki so organizacijo ustanovili ni nič bolj pomemben kot interes zaposlenih, ki v organizaciji delajo ali kot interes odjemalcev itd. Samo pravo razmerje zadovoljevanja potreb in interesov vseh udeležencev in izpolnjevanje njihovih koristi pa je tisto, česar se morajo zavedati managerji, ko upravljajo in vodijo organizacijo. Samo rezultatna interesov vplivnih udeležencev organizacije pa tvori vedenjske vidike organizacije.

1.9 Opredelite štiri temeljne dejavnosti managementa pri obvladovanju organizacije! Opredelite za vsako izmed teh dejavnosti instrumentalni in interesni vidik. (Str. 5, 6)

Štiri temeljne dejavnosti managementa so:

Načrtovanje

- načrtovanje ciljev v skladu s cilji, smotri
- načrtovanje smotrov, dela sodelavcev,
- snovanje strategij

Organiziranje

- urejanje organiziranosti organizacije, sodelavcev
- organizacija potrebnih sredstev za delovanje v skladu s cilji

Usmerjanje

- usmerjanje dejavnosti sodelavcev
- usmerjanje dejavnosti organizacije in ostalih udeležencev z namenom delovanja organizacije v skladu s cilji in smotri,

Nadzorovanje

- nadzor učinkovitosti, uspešnosti delovanja organizacije, sodelavcev
- poročanje lastnikom in drugim vplivnim udeležencem

1.10 Zakaj je odločanje temeljna naloga managerjev pri načrtovanju, organiziranju, usmerjanju in nadziranju? O čem odločajo pri tem managerji?

Osnovna naloga managerjev je, da obvladujejo organizacijo tako, da le ta deluje učinkovito in uspešno. Da to lahko počno jim dajo lastniki precejšnji pooblastila za razpolaganje z organizacijo. V bistvu velja, da večja ko imajo pooblastila, večjo odgovornost imajo managerji za učinkovito in upešno delovanje organizacije.

Ker managerji v prvi fazi načrtujejo skladno z zastavljenimi cilji in kasneje organizirajo dejavnosti, sredstva organiziranost, ki so potrebna, nato usmerjajo dejavnosti je pomembno, da se managerji predvsem odločajo o zadevah. Zadev ne smejo opravljati, izvajati, ker sicer dejavnosti, ki so jih načrtovali in organizirali ne morejo nadzirati. Samo z nadziranjem pa lahko še pravočasno ukrepajo, ponovno z odločanjem, in na ta način korigirajo svoje prvotne odločitve in zaznavajo priložnosti, težave, nevarnosti in izzive.

Torej, če se managerji lotijo izvajanja dejavnosti potem jim zmanjka časa za odločanje. Če pa managerji ne odločajo potem to počne nekdo namesto njih ali pa nihče. V obeh primerih pa je za organizacijo slabo in vodi v propad organizacije ali pa zamenjavo managerja s strani lastnikov ali nadrejenih managerjev.

1.11 Utemeljite, zakaj v kompleksnih okoliščinah ni mogoče maksimalno ali optimalno, temveč le zadovoljivo odločanje? Kaj so prednosti in kaj slabosti zadovoljivega odločanja?

Odločanje managerjev izhaja iz informacij o neki zadevi, o možnih odločitvah in verjetnih izidih. Čim bolj zadostne in kakovostne so informacije, tem manjše je tveganje. V realnosti odločanje poteka v razmerah tveganja in delne informiranosti, zato se odvija večina poslovnih odločitev v pogojih zadovoljivega odločanja (odločevalec iz omejenega nabora odločitev izbere prvo, ki ustreza postavljenemu minimumu).

Prednosti:

- enostavno (omejeno št. alternativ)
- prihranek časa in energije (manager subjektivno odloči iz lastnih izkušenj, občutka)
- navadno so na razpolago skope informacije, zato takšno odločanje najbolj verjetno.

- Slabosti:
- preveč poenostavljen model (preveč poenostavljen model stvarnosti)
 - subjektivno ocenjevanje (preveč zanašanja le na lastne izkušnje, ne preverja ocen, hazardira)
 - neprimerna raven zadovoljstva
 - odločevalec se na slepo odloči za eno možnost.

1.12 Opredelite rutinsko, analizno in intuitivno odločanje managerjev in utemeljite značilne deleže teh treh načinov odločanja po ravneh v organizaciji!

Rutinsko odločanje je odločanje, kjer so enostavne odločitve za omejeno število enostavnih okoliščin opredeljene vnaprej.

Analitično odločanje poteka po bolj zapletenem modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva tudi številne kompleksne, spremenljive, tvegane, ipd. okoliščine.

Pri intuitivnem odločanju odločitev nastane v podzavesti managerja v procesu, ki ga slabo pozna, a temelji na izkušnjah, znanju in osebnostnih značilnostih managerja.

Na izvajalni ravni v organizaciji prevladuje rutinsko odločanje. Predpisi, navodila, standardi ipd. kažejo, v kolikšni meri management obvladuje osnovne procese v organizaciji in v kolikšni meri delegira enostavno odločanje kar najbližje izvajalni ravni. Na tej ravni je tudi obilo enostavnejšega analitičnega odločanja, ki prav tako terja jasno opredeljene metode, modele. Intuitivnega odločanja na tej ravni skorajda ni, če odštejemo odzive na nepredvidljive, izjemne okoliščine.

Na srednjih ravneh je rutinskega odločanja vse manj (srednji management ga potiska navzdol na izvajalno raven). Veliko analitičnega odločanja (terja poglobljena znanja za uporabo kompleksnih metod). Veliko tudi intuitivnega odločanja, zlasti v zaključni fazi urejanja zadev, ko so izčrpane vse analitske metode in modeli.

Na vršni ravni rutinskega odločanja skoraj ni več. Manj je tudi analitičnega odločanja. Večji del odločitev pa je intuitivnih (v izjemno kratkem času mora manager sprejeti po nekaj odločitvah, zato lahko uporablja kvečjemu splošne metode, miselne modele.

1.13 Kaj in zakaj naj preverja manager, preden se odloči za rutinski, analizni ali intuitivni koncept odločanja?

Kakovost zaznavanja informacij, tveganja in okoliščin je bistvenega pomena. Na podlagi tega lahko manager prinaša strokovne (zadevajo gospodarjenje organizacije) in etično primerne (temeljijo na vrednotah) odločitve. To pa je obenem tudi merilo za učinkovitost managerja pri odločanju.

1.14 Kolikšna je stopnja tveganja in kakšna so lahko tveganja pri rutinskem, analiznem in intuitivnem odločanju managerjev?

Pri rutinskem odločanju gre za vnaprej premišljene vzorce vedenja, modele, metode. V tem primeru gre večinoma za enostavne odločitve za omejeno število enostavnih okoliščin, ki so opredeljene vnaprej, zato je stopnja tveganja manjša. Odločanje večinoma poteka v pogojih velike gotovosti in tveganja skoraj da ni. Tveganje ostaja le v primerih, ko vzorci vedenja, modeli, metode in algoritmi niso jasno opredeljeni in ko predpisi, navodila in standardi niso jasno postavljeni. V teh primerih managerji nimajo dovolj informacij potrebnih za odločanje in stopnja tveganja se večja.

Pri analiznem odločanju se stopnja tveganja večja, saj tako odločanje poteka po bolj ali manj zapletenem modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva tudi številne, kompleksne, spremenljive in tvegane okoliščine. V takšnih okoliščinah utegne managerju primanjkovati informacij in stopnja tveganja je čim večja, čim manj informacij ima na razpolago pri odločanju.

Pri intuitivnem odločanju je stopnja tveganja največja, saj večina odločitev nastane v podzavesti managerja v procesu, ki ga slabo pozna, a temelji na izkušnjah, znanju in osebnih značilnostih managerja. Manager ima le malo informacij, tako odloča v pogojih popolne negotovosti in tveganje je zato veliko. Vršni direktor mora v izjemno kratkem času sprejeti po nekaj odločitev, zato utegne uporabljati kvečjemu le splošne metode. Tako je večji del odločitev na vršni ravni intuitivnih. Manager se odloča "po občutku" in s tem tvega nepravilno, napačno odločitev.

1.15 Kaj obsega urejanje zadev in kako se razlikuje od odločanja ?

Urejanje zadev (problem solving) je prepoznavanje in razreševanje problemov ter odločanje o problemih – iskanje njihove razrešitve, odločanje o razrešitvah, izvajanje in izvedba odločitev, tekoče spremljanje izidov in povratno informiranje za sprotno popravljanje tega, kar je narobe in za kasnejše razmišljanje o vzrokih in posledicah, ter kopičenje izkušenj o tem, kako v bodoče ravnati boljše.

Odločanje (decision making) je del urejanja zadev. Nanaša se na spoznanje težavnosti (lahko tudi ugodnosti) problema, iskanje in vrednotenje različic razrešitve ter na izbiro različice. Odločanje je tisti del urejanja zadev, ki z izbiro razrešitve, kar je odločitev, pripelje k izidom. Odločanje torej poteka znotraj urejanja zadev. Bistvo odločanja je v pripravljanju in izbiri odločitev, kjer je treba upoštevati razumnost odločanja in tveganje. Zadeva je urejena šele, ko je izvedena tudi odločitev.

Urejanje zadev obsega:

- Razpoznavanje, analiziranje in diagnosticiranje zadeve
- Snovanje alternativnih odločitev za obravnavane zadeve
- Tehtanje alternativ in izbiranje najprimernejše za obravnavano zadevo
- Uveljavljanje izbrane odločitve za obravnavano zadevo (odločitev kot izbira različice).

Proces urejanja zadev je torej širši od procesa odločanja in je njegovo bistvo v razreševanju problemov. Jedro procesa prepoznavanja in urejanja zadev je odločanje.

Torej: Pri urejanju gre za take zadeve v podjetju ali organizaciji, ki se nanašajo na spoznane, vendar še nerazrešene in ne dovolj opredeljene problememe, ki pa jih je treba razrešiti. To pa pomeni poiskati različice različic razrešitev, jih ovrednotiti, da spoznamo njihove posledice, ter nato izberemo eno od različic. Izbira je odločitev, proces odločanja pa je del urejanja zadev. (Tavčar M.I.- Strateški management, str:13-14 in Kralj. J. – Urejanje zadev in odločanje v podjetju, str:3,10)

1.16 Utemeljite, katerega pristopa – induktivnega ali deduktivnega – se managerji največkrat poslužujejo pri snovanju možnih načinov za obvladovanje organizacije?

Induktivno snovanje odločitev – logično sklepanje poteka od posameznosti k splošnemu.

Deduktivno snovanje odločitev -- logično sklepanje poteka od splošnega k posameznemu – iz splošnih stališč izvajamo posamezne, iz splošnih trditev pridemo do konkretnih posameznih sklepov, iz ene ali več trditev izvedemo novo trditev, ki izhaja iz prejšnjih. Ta način omogoča, da na podlagi splošnih presoj oziroma splošnih logičnih značilnosti določenih razmerij, ki so pojmovno povezani v podmenah, izvajamo posamezne presoje, sklepe in trditve

Zaradi obvladovanja kompleksnosti je v managementu malo induktivnega pristopa, prevladuje deduktivno, saj se managerji večinoma odločajo na osnovi različnih hipotez in predpostavk, ki jih poskušajo preveriti in dokazati, preden jih izberejo. Pri deduktivni metodi iz splošnih stališč izvajamo posamezne, iz splošnih trditev pridemo do konkretnih posameznih sklepov. Predpogoj je znanje splošnih stališč in načel ter razpolaganje s splošnimi znanji, ki so osnova za razumevanje nečesa posebnega ali posameznega. Izhajamo iz splošnih resnic – analiziramo, sintetiziramo, generaliziramo.

Managerji pri obvladovanju snujejo domneve, hipoteze o možnih odločitvah, ki naj bi vodile do učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije. Snovanje možnih odločitev je le delno analizno, večinoma je ustvarjalno in intuitivno. Vršni managerji morajo urejati zelo kompleksne zadeve, zaradi številnih zadev so preobremenjeni, v časovni stiski, zato se večinoma odločajo intuitivno, kar pa je tudi najbolj tvegano odločanje. Manager mora biti za dobro takšno odločanje zelo izkušen, imeti mora primerna znanja, ki jih kombinira s spoznanji ter ustvarja kakovostne odločitve. Intuitivno razmišljanje je izhodišče za deduktivno metodo raziskovanja in sklepanja, ki izhaja iz postavljanja podmen, ki jih zatem skuša potrditi ali ovreči z analiziranjem posameznosti. Izbiranje možnosti (podmen, hipotez) ni maksimalno ali optimalno, temveč le zadovoljivo.

Ustvarjalne odločitve niso rutinske, pa tudi analizne so le redkokdaj, pač pa so intuitivne – povezovanje znanj in izkušenj iz preteklosti, na kar pa pomembno vplivajo tudi vrednote odločevalca. Idealno obvladovanje bi temeljilo na popolni indukciji, vendar v realnosti, zaradi kompleksnosti sestavin in razmerij v organizaciji, to ni možno, saj je preveč pojavov, ki bi jih morali upoštevati. Indukcija je lahko popolna le, če temelji na popolnem raziskovanju vseh posameznih primerov. Induktivni pristop torej z vsemi matematičnimi in logičnimi orodji vred omaga ob kompleksnosti organizacij – velja v determiniranih tehničnih sistemih, ne velja pa v organizacijah, ki so vsaj delno družbeni, živi sistemi – različne potrebe, interesi, vrednote ljudi.

Vršni managerji poudarjajo, da so bile njihove dobre intuitivne odločitve zasnovane po eni strani na dejstvih o problemu kot vložkih, po drugi strani pa na izkušnjah, pridobljenih v mnogih letih, kombiniranih ter združenih z dobrim izbrušenim občutkom za druge manj zavestne procese. Managerji podzavestno črpajo iz nešteti izkušenj, uskladiščenih v spominu, ne da bi na to zavestno pomislili. Signal intuicije je zelo pomemben. (Tavčar, str:14, 388).

1.17 Zakaj se managerji pri izbiranju med možnimi načini za obvladovanje organizacije odločajo za ti. zadovoljivi pristop? Navedite nekatere prednosti in slabosti tega pristopa!

Zadovoljivi izidi (tudi ugodni izidi) so tisti, ki po nekem sodilu zadovoljujejo odločevalca, niso pa optimalni ali maksimalni, vendar so glede na zahteve dovolj ugodni. Lahko pa so le blizu minimalnim izidom, to je tistim, ki sploh še nastanejo na neki nizki ravni, vendar so že koristni, poimenujemo jih zadostni. Obstaja namreč tudi možnost, da neka dejavnost ne dosega izidov ali da dosega negativne, torej nezadostne izide.

Zadovoljivo odločanje poteka poenostavljeno, z omejenim številom različic in njihovih posledic. Zadovoljive odločitve niso samo zadostne razrešitve problema, ki že dajo nek pozitiven izid, temveč razrešitve, ki dajo primerno, to je dovolj ugodno kakovost izida ob obstoju še drugačnih možnosti. Odločevalec se pri določanju ciljev omeji na zadovoljivo doseganje ciljev namesto maksimalnega ali optimalnega doseganja, določi zadovoljivo raven uspešnosti pri doseganju ciljev. Pri doseganju ciljev odločevalec išče različne možnosti za doseganje ciljev in verjetnostno ocenjuje njihove izide. Ko najde prvo možnost, katere izidi verjetno presegajo zadovoljivo raven uspešnosti, izbere to možnost in konča iskanje. Prednost takega odločanja je, da poteka poenostavljeno, ima omejeno število posledic in ni bistvenega tveganja. Zmogljivosti odločevalca pa so neredko omejene, sestavine in okoliščine se spreminjajo, nekatere sestavine so celo neznane. Odločevalec se pri zadovoljivem pristopu preveč hitro zadovolji z izbrano rešitvijo (odločitvijo) in s tem tvega izgubo, ki bi jo lahko preprečil, če bi izbral optimalnejšo rešitev. Ponavadi odločevalec tudi preveč subjektivno ocenjuje verjetnost izidov posameznih možnosti in se preveč zanaša na občutke, izkušnje in navdih ter ne preverja ocen z razpoložljivimi dejstvi (hazarderska slepota). Raven zadovoljivosti je lahko neprimerna – če je raven prenizka, podjetje ni dovolj uspešno na osnovi sprejetih odločitev, če pa je previsoka, navidezno ni možnosti ali pa te terjajo preveč zmožnosti, čemur organizacija ni kos. Odločevalec se lahko slepo in površno odloči za eno (neprimerno) varianto ter prednosti le te nestvarno povečuje – nazadnje sam verjame nestvarnim ocenam pomanjkljive izbire.

1.18 Kakšna je zveza med vrednotami in kulturo organizacije ali okolja organizacije?

Manager, ki skrbi za primerno zadovoljevanje potreb, je sicer lahko uspešen pri kratkoročnem obvladovanju organizacije, dolgoročno pa neuspešen, če ne upošteva vrednot ljudi, zlasti prevladujočih vrednot v okoljih, kjer deluje. Vrednote niso očitne, lahko jih prepozna iz svojih opažanj o obnašanju ljudi. Tako zaznava navade in običaje ljudi, nenapisana pravila, oblike v stikih in sožitju ljudi, način izražanja, zgodbe in govorce, predsodke in simbole. Vse te značilnosti in posebnosti, ki se kažejo znotraj organizacije so kultura organizacije. Kultura okolja, kjer organizacija deluje in se uveljavlja, pa je splet značilnosti in posebnosti tega okolja. Managerji se srečujejo s kulturami v organizacijah in v okoljih, kjer delujejo organizacije. Kultura temelji na vrednotah, ki prevladuje med ljudmi. Zato se kultura organizacije začne pri posamezniku, njegovih vrednotah, pa tudi okolju, od koder izvira, to je družina, narod, družbeni razred, stroka ter druge povezave in pripadnosti. Nadaljuje se v skupinah znotraj organizacije. Rezultat teh kulturnih vplivov je kultura organizacije. Ta bistveno vpliva na delovanje in usmeritve organizacije. Tudi okolja kjer organizacija deluje imajo svojo kulturo. Ta kultura lahko v veliki meri vpliva na obnašanje organizacije v okoljih kjer deluje (16, 17).

1.19 Ali temelji kultura organizacije na vseh vrednotah sodelavcev organizacije?

Mislím, da kultura organizacije temelji na prevladujočih vrednotah sodelavcev organizacije. (nisem našel odgovora v knjigi!)

1.20 Kako in kdaj nastajajo vrednote odraslega človeka?

Vsak človek ima v sebi "miselne programe" miselne vzorce in vzorce čustvovanja ter potencialnega delovanja, pridobljene v teku let. Mnogo vzorcev se naučimo v otroštvu. Ko se ti vzorci zasidrajo, jih moramo prej pozabiti, preden se naučimo novih. Viri "miselnih programov" (kulture) so v družbenem okolju, kjer odraščamo in nabiramo življenjske izkušnje (družina, soseska, šola, skupine mladih, delovno mesto, življenjsko okolje).

Vrednote so dobrine, ki ljudem mnogo pomenijo. Vrednote so osvojene podmene. Voditelj prepriča skupino, da se odloči za neko rešitev (podmeno). Če se ta obnese, se ta spremeni v skupno prepričanje ali vrednoto. Ta spet deluje nazaj, da postane vsem skupna podmena (17, 18).

1.21 Zakaj je kultura organizacije pomembna za uspešnost delovanja managerjev?

Vsaka organizacija je instrument za doseganje smotrov in ciljev ter izid interesov pomembnih udeležencev. Ti se odražajo v kulturi organizacije in kulturah okolij, kjer organizacija deluje. Zato je prepoznavanje kultur odločilno za učinkovito in uspešno delovanje managementa in organizacij. Za učinkovito in uspešno poslovanje je pomembno temeljito prepoznavanje kultur na treh ravneh:

- na ravni vidnih pojavnih znakov (artefaktov),
- na ravni proglašanih vrednot, pravil in norm obnašanja,
- na ravni prikritih, temeljnih podmen, ki ostajajo v ozadju.

Takšen poglobljen pristop k prepoznavanju kulture lažje opravi zunanji opazovalec, kot pa ljudje v njej. Prvo je pridobivanje vršnega managementa (odločilnih ljudi v organizaciji za sodelovanje pri prepoznavanju kulture), sledili naj bi poglobljeni sestanki (eden ali več) s širšo skupino managerjev in drugih v organizaciji, zatem pa je na vrsti prepoznavanje spodbud in ovir za delovanje organizacije, ki izvirajo iz kulture. To prepoznavanje naj bi vodilo do podmen, na katerih temeljijo prevladujoče vrednote kot osnova za obnašanje (pojavnne oblike kulture) v organizaciji.

Za managerja, za njegovo učinkovitost, je torej takšno prepoznavanje posebnosti kultur organizacij in njihovih okolij zelo pomembno, ki pa ni enostavno, saj pojavní znaki ne omogočajo sklepanja na vrednote, iz katerih izvirajo (27, 28).

1.21 Ali je kultura okolja organizacije pomembna za delovanje managerjev in zakaj?

Managerji se srečujejo s kulturami v organizacijah in v okoljih, kjer delujejo organizacije. Kulture temeljijo na vrednotah, ki prevladujejo med ljudmi. Zato se kultura organizacije začne pri posamezniku, njegovih vrednotah, pa tudi okolju, od koder izvira, to je najprej družina, narod, družbeni razred, stroka ter druge povezave in pripadnosti. Nadaljuje se v skupinah znotraj organizacije, tako v formalnih, kot tudi neformalnih.

Rezultanta teh kulturnih vplivov je kultura organizacije. Ta bistveno vpliva na delovanje in usmeritve organizacije. Vsaka organizacija dokazuje svojo upravičenost on dosega uspešnost v okoljih, s katerimi je v menjalnih razmerjih. Tudi ta okolja imajo svoje kulture. Kultura lahko v veliki meri opredeljuje obnašanje organizacije v okoljih, kjer deluje.

Za managerje je zelo pomembno prepoznavanje posebnosti kultur organizacij in njihovih okolij, ki pa ni lahko, saj pojavni znaki ne omogočajo sklepanja na vrednote, iz katerih izvirajo. Managerji lahko kulturo organizacije uporabljajo za namene strategije organizacije, lahko jo skušajo postopoma spreminjati in jo spodbujajo, če podpira doseganje ciljev organizacije.

1.22 Ali je mogoče iz pojavnih znakov kulture zanesljivo sklepati na vrednote, ki veljajo v organizaciji ali okolju? Utemeljite!

Kultura je priučena in ne podedovana. Prenaša se iz roda v rod z izročilom in ne z geni oz. biološko dednostjo. Kultura ima 3 ravni: mnogokrat preizkušene in naposled osvojene podmene (možne načine ravnanja, delovanja, obnašanja) iz katerih postopoma nastajajo vrednote, te pa se navzven kažejo kot pojavni znaki (artefakti) kulture.

Pojavni znaki nas nenehno opozarjajo na različnost pretežno osvojenih vrednot in različnost kultur, ki temeljijo na njih. Vsaka trajnejša skupnost ljudi ima svojo kulturo, ki je bolj ali manj specifična, bolj ali manj izrazita. To velja za družino, formalno ali neformalno skupino, del organizacije ali širša okolja – krajevna, nacionalna, državna, področna.

Kar opazamo so pojavne oblike, to je vse, kar zaznamo ob kulturi. Lahko jih je opaziti, težje pa pojasniti saj izhajajo iz vrednot, te pa iz večinoma že zdavnaj pozabljenih podmen. Artefakti so vidni izidi delovanja skupine: značilnosti obnašanja in medsebojnih odnosov, urejenost fizičnega okolja, jezik, tehnologija, proizvodi, umetnostne stvaritve.

Lahko so zelo raznoliki in obsegajo vse načine komuniciranja, s katerimi pripadniki kulture izpričujejo njene značilnosti kulture.

Iz pojavnih znakov ni mogoče enostavno sklepati na vrednote, iz teh pa na osvojene podmene, iste vrednote lahko imajo različne pojavne oblike, iz istih podmen lahko rastejo različne vrednote. Tako povezava med artefakti in osvojenimi vrednotami ter osvojenimi podmenami

Ni enolična, zato iz pojavnih znakov ni mogoče zanesljivo sklepati na globlje značilnosti kulture.

1.23 Kako lahko manager prepozna vrednote udeležencev, iz katerih izvira kultura organizacije?

Vrednote niso očitne, nanje lahko manager le sklepa iz svojih opažanj o obnašanju ljudi. Tako zaznava navade, običaje, simbole, način izražanja ipd., to vse pa izvira iz kulture organizacije.

Torej, managerji obvladujejo organizacijo, če obvladujejo ljudi. Upoštevajo njihove interese, ki izvirajo iz kratkoročnih in spremenljivih potreb ter dolgoročnih in malo spremenljivih vrednot.

Temeljna težava v razmerjih managerjev do vrednot pomembnih udeležencev je relativna trajnost in nespremenljivost teh vrednot. Poleg tega pa imajo razni udeleženci različne vrednote, manager pa se sooča s križanjem interesov, ki izhajajo iz teh vrednot. Znajde se v etični dilemi – če ravna prav v skladu z enim, ravna proti drugim vrednotam.

1.24 Navedite nekaj značilnih zunanjih znakov kulture organizacije in nekaj možnih vrednot, ki veljajo v tej organizaciji!

Kulturo organizacije prepoznamo po **pojavnih znakih**, ki so izidi delovanja ljudi kot na primer urejenost okolja, jezik, tehnologija, proizvodi, umetnostne stvaritve, predvsem pa po obnašanju oziroma slogu, na primer oblačenje, uporaba nazivov, izkazovanje čustev, legende in zgodbe v organizaciji, vrednote, ki jih proglašajo, obredi in slovesnosti – skratka vse vidno obnašanje in procesi, ki obsegajo rutinsko obnašanje.

Pojavni znaki so odraz pretežno osvojenih vrednot v organizaciji ali zunanjem okolju in ki zadevajo na primer zlo in dobro, umazano in čisto, grdo in lepo, nenaravno in naravno, nesmiselno in logično, racionalno in neracionalno ipd. Vrednot se večinoma ne zavedamo, ali vsaj redko razmišljamo o njih, še zlasti o tem, kako nastajajo. Osvojene vrednote so usmeritve, smotri in nazori – ustaljene utemeljitve za delovanje.

Značilni zunanji znaki kulture organizacije	Možne vrednote, ki veljajo v tej organizaciji
- urejeno delovno okolje	- skrb za lepo urejeno, čisto in prijazno delovno okolje
- jezik in izražanje zaposlenih	- pravilno izražanje, komuniciranje in uporaba jezika
- oblačenje zaposlenih	- individualna skrb zaposlenih za urejen izgled in skladnost v oblačenju
- uporaba nazivov	- izobraževanje, usposabljanje, pridobivanje nazivov ter naslavljanje
- izkazovanje čustev	- pomen neverbalne komunikacije v odnosih med zaposlenimi

1.25 Kaj naj stori manager, če ugotovi, da je obstoječa kultura organizacije neprimerna za strategije, ki jih načrtuje za prihodnost? Za kakšno ravnanje naj se odloči kratkoročno, za kakšno dolgoročno?

Kultura pomembno vpliva na opredeljevanje temeljne politike organizacije, saj opredeljuje obnašanje udeležencev v notranjih in zunanjih okoljih organizacije. Manager se ob kulturah notranjih in zunanjih okolij organizacije odloča med več koncepti:

- **ignorira kulturo**, kar dolgoročno zmanjšuje uspešnost organizacije, kratkoročno pa morda lajša urejanje posameznih zadev;
- **izkorišča kulturo**, kar lahko prinaša kratkoročne koristi, dolgoročno pa slabša izgleda organizacije zaradi nasprotovanja udeležencev
- **uporablja kulturo**, neguje in spodbuja tiste vidike kultur okolij, ki so pomembni za sprotno ali dolgoročno uspešnost organizacije;
- **spreminja kulturo**, kar je dolgotrajno, zahtevno in tvegano početje, ki je morda bolj izgledno v lastni organizaciji kot v okoljih te organizacije.

Manager se lahko, če ugotovi, da obstoječa kultura organizacije ni primerna za načrtovanje strategije, odloči bodisi za prilagoditev strategije kulturi, bodisi poskuša prilagoditi kulturo strategij, lahko se odloči za izmikanje kulturi, to je za snovanje strategij, ki so skladne s kulturo, vendar vodijo do istih, poprej zastavljenih ciljev.

Nasploh velja, da je tveganost dejavnosti in usmeritev organizacije tem večja, čim manjša je skladnost med kulturo in strategijo organizacije. Pri tem je odločilna stopnja primernosti kulture za izvajanje začrtane strategije. Kultura je lahko neprimerna za strategijo, ki bi terjala povsem drugačno kulturo; večinoma je pametneje spreminjati strategijo, saj je spreminjanje kulture preveč dolgotrajno, zahtevno in tvegano. Kultura je lahko delno neprimerna, za strategijo bi bila primernejša nekoliko drugačna kultura – v tem primeru bi bilo morda učinkovito le nekoliko spremeniti kulturo, ali prenesti izvajanje strategije v primernejše okolje – npr. v primerno hčerinsko podjetje. Najboljša možnost je seveda v primeru, če je kultura primerna za strategijo. Management naj neguje in razvija skladnost strategije in kulture.

Management sicer kratkoročno ne more pomembno spreminjati kulture, lahko pa vpliva nanjo tako, da odbira in spodbuja za delovanje organizacije bolj koristne sestavine kulture.

Če torej kultura ovira doseganje zastavljenih ciljev, naj manager išče drugačne, v kulturi sprejemljive strategije, ali naj (le v izjemnih okoliščinah) skušajo postopoma (dolgoročno) spreminjati kulturo. Drugačne strategije lahko vodijo mimo vrednot vplivnih udeležencev, jih zanemarjajo ali pa si skušajo vrednote podrediti, jih postopoma spreminjati. Takšno početje je lahko tvegano in nevarno, saj so vrednote dobrine, ki človeku največ pomenijo (pravica do lastnih vrednot je temelj človekove osebne svobode) in poseganje v vrednote lahko pri ljudeh povzroči odpor in nezadovoljstvo. Glej še skico 1.17, str. 30!

1.26 Ali management lahko spreminja kulturo organizacije, kjer deluje? Kako to lahko počne?

Spreminjanje kulture je dolgotrajen in zahteven proces, saj zahteva preizkušanje in osvajanje novih podmen, potem pa nastajanje (ali opuščanje) vrednot, ki se nazadnje pokažejo kot drugačni pojavniki, kot drugačno ravnanje in razmerja ljudi. Za kratkoročno in srednjeročno preusmerjanje delovanja zato spreminjanje kulture večinoma ni najprimernejši način, saj terja preveč časa, porabe zmožnosti sredstev. Seveda je tudi mogoče, da so v večinoma privzetem sistemu vrednot tudi takšne, ki bi lahko pomembno prispevale k drugačnosti kulture, so pa zanemarjene, če jih management začne intenzivno negovati lahko doseže s sorazmerno majhnimi vložki občutne spremembe značilnosti kulture.

Management naj bi le v posebnih okoliščinah posegal v kulturo in jo uporabljal kot orodje za obvladovanje organizacije. Takšne posebne okoliščine so lahko:

- **posegi v krizah:** bistvene spremembe kultur se nasploh dogajajo le v kriznih okoliščinah, ki spodbujajo pripravljenost sodelavcev za učenje in zmanjšajo odpor. Ob krizi se pogosto menja poslovni vrh organizacije, ko se novi vrh organizacije uveljavi, lahko začne spodbujati preverjanje novih podmen in vrednot, spodbuja pa tudi nove simbole in vzorce obnašanja ter razmerij, ki poudarjajo doslej manj izrazite vrednote ipd.,
- **na razpotjih:** ko organizacija ni več učinkovita ali uspešna in ji grozi propad, kadar obstoječa kultura prizadeva pomembne skupine v organizaciji. Kadar grozi kriza lahko dovolj daljnoviden manager z večjim uporabljanjem značilnosti kulture preusmeri dogajanja v ponovno uspešnost;
- **ob zamegljeni kulturi:** neizrazita kultura ni uporabna kot inštrument poslovanja, saj od članov ne treja skladnega obnašanja, zato je koristno spodbujati bolj izrazite vrednote in pojavne znake.

Kadar je spreminjanje kulture smotrno naj poteka v več zaporednih korakih:

1. analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture
2. opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture
3. obravnavanje sprememb kulture v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev;
4. uvajanje sprememb z nizom dogovorov: ocenjevanje obstoječega vodstvenega vedenja, spoznavanje zelenega vedenja, pomoč pri spreminjanju vedenja, prikazovanje in učenje novih načinov vedenja in
5. ocenjevanje dosežkov

Management lahko ukrene marsikaj, da olajša in pospeši spreminjanje kulture. Člani vršnega managementa naj postanejo vzorniki, s svojim obnašanjem naj dajejo ton spreminjanju. Manager naj izbira in podpira tiste sodelavce, ki poosebljajo zaželeno nove vrednote. Management naj si skuša pridobiti soglasje ožjega kroga in ustvarja vzdušje, kjer prevladuje zaupanje. Sistem nagrajevanja naj spodbuja osvajanje novega nabora vrednot. Obstoječe podkulture je mogoče razrahljati z obstoječim kolobarjenjem sodelavcev, zlasti managerjev med različnimi delokrogi. Mnogokrat pa so prav v kateri od teh podkultur zametki uspešnejše skupine kulture – tedaj je smotrno omogočiti ji dovolj avtonomen razvoj in utrjevanje, potem pa jo postopoma širiti na vso organizacijo.

1.27 Zakaj govorimo o kulturnem šoku, ki ga doživljajo managerji in drugi sodelavci pri prehajanju iz ene kulture v drugo?

Za managerje je zelo pomembno, da prepoznavajo posebnosti kultur v deželah, kjer organizacija deluje, kar pa je zahteven proces, saj je sklepanje na vrednote težko. Je pa prepoznavanje kultur odločilno za učinkovito in uspešno delovanje managementa in organizacij. Managerji skušajo delovati v skladu s kulturo organizacije in se le redko odločajo, da bi le-to spreminjali. Važno pa je, da ne delujejo mimo kulture, kjer se vrednot udeležencev ne sme prezreti.

Še posebej zahtevno pa je delovanje prek meja kultur, ki lahko zaradi različnosti temeljnih podmen in vrednot proži nastajanje pomembnih etičnih dilem, zaradi različnosti obnašanja pa težave v komuniciranju, vodenju in usklajevanju. Spoznavanje tujih kultur je tudi za Slovence zelo pomembno in sicer zaradi mednarodne menjave, zaradi posredniške vloge, zaradi geopolitične lege in tudi zato, ker v Sloveniji deluje več podjetij iz tujih dežel, slovenski managerji v njih pa so most med tujo in domačo kulturo. Ker je vsaka kultura kompleksna, jo lahko spoznamo le, če dalj časa živimo v njej. Vživljanje v tujo kulturo pa je torej zahteven proces, ki obsega štiri skupine korakov; vstopanje, vživljanje v tujo kulturo, izstopanje iz nje in ponovno vživljanje v domačo kulturo.

Za managerje, ki prehajajo iz ene kulture v drugo, je tako delovanje še posebej zahtevno. Proces, da se vživijo v novo kulturo, lahko povzroči močan stres. Takrat govorimo o kulturnem pretresu (šoku) in o procesu vživljanja v tujo kulturo (akulturiranju).

Neki tujec se sicer lahko nauči nekih simbolov oz. običajev, a večinoma ne more dojeti vrednot izza njih. Trajanje od navdušenja do ustalitve se najbrž prilagaja dolžini obdobja v tuji kulturi, ob povratku v domačo kulturo pa se lahko doživi „vzratni kulturni šok“. Težje se je vživeti v kolektivistično kulturo trdnejših skupin kot pa v individualistično kulturo. Tujca ocenjujejo tudi domačini; so radovedni, kritično ocenjujejo njegovo obnašanje, potem šele začno priznavati različnost kultur, tujca začno ocenjevati tudi z njegovimi merili, celo do prepričanja, da je v tujčevi kulturi vse boljše.

1.28 Kakšna je razlika med moralnim, amoralnim in nemoralnim managerjem?

Vplivne udeležence predvsem zanimajo izidi obvladovanja organizacije, manj jih pa zanima, na kakšen način (strategija) managerji to počno. Ali cilji res opravičujejo sredstva? Etične so odločitve, ki upoštevajo interese udeležencev in moralno delovanje, ki izvaja te odločitve. Managerji so pri obvladovanju organizacije v etičnih dilemah, kadar gre za razkorak med lastnimi vrednotami in ravnanjem, ki naj zadovolji drugačne vrednote drugih udeležencev. Za managerja kot nosilca odločanja in s tem določene mere oblasti, je etično odločanje in moralno ravnanje pomembno zaradi odgovornosti samemu sebi in odgovornosti lastnikom in višjim managerjem. Raziskave ne kažejo, da bi bili managerji manj etični in moralni od drugih ljudi.

Manager je pri svojem delovanju lahko:

- **moralen** – spoštuje vrednote vpletenih strani in jih zavzeto uveljavlja;
- **amoralen** – zanemarja uveljavljanje vrednot, je brezbrizen do etike in morale, bodisi zaradi malomarnosti, bodisi zaradi neznanja in neosveščenosti.
- **nemoralen** – zavestno deluje proti vrednotam, odloča in ravna v nasprotju z etiko in moralo.

Mnogi managerji so amoralni, saj delajo pod stalnim pritiskom časa in raznolikih nalog. Skrbijo za donosnost, za proizvodnjo dobrin, oskrbo s finančnimi, materialnimi in človeškimi sredstvi, za trženje, zaveznitva in tekmovalnost. Zmanjka jim časa in energije za razmišljanje o etiki in moralni. To ne pomeni, da so nemoralni, so pa marsikdaj amoralni, brezbrizni do razglabljanja o moralnih vprašanjih. Amoralnost ni dosti boljša od nemoralnosti, saj je opustitev dejanja ali odločitve lahko najslabša. (str. 39, slika 1.19)

1.29 Z nemoralnim ravnanjem si organizacija lahko pridobi občutne koristi. Zakaj managerjem odsvetujemo nemoralno ravnanje?

Managerji so nenehno pod drobnogledom – kot vsakdo, ki mu je v človeški družbi dane več moči in oblasti. Merila za etičnost odločanja in moralnost delovanja managerjev so strožja, že majhen spodrslijaj in stranpot jih spodnese – omaje zaupanje, brez katerega ne morejo delovati. Lastniki managerjem zaupajo poslovodenje podjetja, ki je sicer ekonomska institucija, vendar ima moralne temelje.

Nemoralno ravnanje, s katerim bi sicer organizacija pridobila kratkoročne občutne koristi, managerjem odsvetujemo, ker:

- interesi organizacije ne smejo biti pred etičnostjo (cilj ne opravičuje sredstev)
- ponavadi gre za kratkoročne koristi, stališče pa je v nasprotju z dolgoročnimi interesi managerjev, organizacije in lastnikov,
- neetično delovanje ne bo ostalo prikrito,

- organizacija bo ob razkritju varovala lastne skupne interese in ne managerja (naivnost),
- neetično delovanje lahko krši koristi in pravice udeležencev organizacije, čeprav ni v nasprotju z zakoni.

Etike v poslovanju ne morejo nadomestiti ne zakoni in ne tržišče. (str.46 -47 zgoraj)

1.30 Kakšna je razlika med filozofijo, etiko in moralo?

Filozofija je temelj etike. **Filozofija** je veda, ki išče odgovore na temeljna vprašanja človeka in sveta, družbe in posameznika. S filozofijo človek, odkar je, išče odgovore na temeljna vprašanja svojega življenja – z etiko in moralo jih udejanja. Etika je uporabna filozofija.

Etika je filozofska disciplina, ki **raziskuje moralno**, njen izvor, sestavine ter zakonitosti moralnega ravnanja. Proučuje, kaj je dobro, kaj je zlo, kaj je vrednota in kaj ni.

Etične odločitve so v skladu z vrednotami kulture. Moralno delovanje je v skladu z etičnimi odločitvami. Etika je nauk o odločanju, ki ne krši vrednot drugih ljudi.

Poslovna etika oz. etika managementa je ena od vej splošne etike. (str. 39 spodaj - 40 zgoraj)

1.31 Kakšna je zveza med vrednotami posameznika, skupine ali družbe in etiko?

Manager se pri svojem delovanju neizbežno srečuje z vrednotami udeležencev in neizbežno prenaša stiske pri odločanju, kako obvladati organizacijo ob neskladnih in celo nasprotnih vrednotah udeležencev, ne nazadnje tudi ob lastnih vrednotah. Etične odločitve so tiste, ki upoštevajo interese udeležencev in moralno dejanje, ki izvaja te odločitve. Ob odločanju med različnimi in nasprotnimi vrednotami se manager znajde v etični stiski ali dilemi.

Ko manager obvladuje delovne organizacije, se znajde v etičnih dilemah zaradi možnega razkoraka med lastnimi vrednotami in ravnanjem, ki naj zagotovi drugačne vrednote nekaterih ali mnogih udeležencev – to je področje osebne etike managerjev. Etične dileme so lahko med takimi ukrepi za obvladovanje organizacije, ki se sicer skladajo z vrednotami enih udeležencev, s katerimi je organizacija v menjalnih razmerjih ali še širšega kroga udeležencev.

Nerazrešene etične dileme obremenjujejo managerja, ki ukrepa v nasprotju z lastnimi vrednotami. Take nerazrešene etične dileme povzročajo v delovanju organizacije nezadovoljstvo in odpor nekaterih ali mnogih vplivnih udeležencev in kmalu, če že ne takoj, zmanjšajo uspešnost organizacije. Ne nazadnje je vsak manager član družbe in vsaka organizacija del družbenega okolja. Ravnanje v nasprotju z interesi in vrednotami družbe ali okolja dolgoročno ruši zadovoljstvo in uspešnost – to je vrednota, ki jima sledi človeška misel odkar obstaja človeška civilizacija.

Pravica do lastnih vrednot je temelj človekove svobode – družba pa v različnih okoljih osvaja različne vrednote, kar pomeni razlike med etikami, ki so vsaka zase legitimne in prave. Vsak posameznik je zavezan etiki družbe, ki ji pripada – ne pa tudi vsaki in vsakršni etiki. Ne naposled je dogmatično vztrajanje na popolni etičnosti prav tako neživljensko, kot dopuščanje popolne neetičnosti. Vsak posameznik in zlasti manager se vedno znova odloča za pravo mero po lastni vesti in normah družbe, ki ji pripada.

1.32 Utemeljite družbeno nesprejemljivost absolutne etičnosti in absolutne neetičnosti!

Mera doslednosti pri upoštevanju vrednosti in etike je poseben problem. Na videz je najbolj čista t.i. absolutna etika, ki brezkompromisno vztraja pri uveljavljanju nekaterih vrednot – in ki praviloma zanemarja druge, prav tako legitimne interese in vrednote drugih udeležencev. Prav tako nesprejemljiva je t.i. absolutna neetika, ki se udejanja v načelu, da cilj posvečuje (vsa) sredstva.

Umeščanje etike organizacije, upravljavec in managerjev med absolutno etiko in absolutno neetiko (ki sta obe nasilje manjšine nad večino) je zahtevno in tvegano početje. Delovanje managementa je vselej med popolno etiko, ki je neživljenska in popolno neetiko, ki vodi v brezzakonje in razkroj družbe.

1.33 Ali je odločanje in ravnanje, ki ni v nasprotju z zakoni, nujno tudi etično oz. moralno? Zakaj?

Zakoni so zapisi obveznih in spolno veljavnih norm; na osnovi zakonov je torej moč razsojati, kaj je prav in kaj ni. Kar je zlo, narobe ali grdo, skratka nemoralno, ne more biti prav. Zato so zakoni prvo vodilo tudi za etične vidike odločanja na sploh in v managementu posebej. Managerjem zakoni pri etičnem odločanju in moralnem ravnanju pomagajo, ne pa tudi zadoščajo vsaj iz treh razlogov:

- Pravni red temelji na kodifikaciji tistega, kar ni dovoljeno. Vse drugo je po zakonu dovoljeno, dopustno – kar pa še ne pomeni, da bi bilo v konkretnem primeru tudi lepo, prav in dobro, skratka moralno. Zakoni ne morejo predpisovati vsega, kar je dovoljeno: bili bi nujno nepopolni, predvsem pa bi dušili snovanje novega, napredek nasploh.
- Še tisto, kar zakoni prepovedujejo (ali dovoljujejo), je mogoče tolmačiti po črki in ne po smislu. Ker noben zakon ne more predvideti vseh možnih primerov in okoliščin, je lahko etično presojanje po črki zakona na vso moč neetično.
- Čim številnejši in čim bolj razvejani, kompleksni so zakoni, tem manj možnosti ima država, da bi vsepovsod nadzorovala in uveljavljala (tudi s prisilo) izvajanje zakonov.

Med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je prostrano sivo področje, kjer se lahko dogaja marsikaj, kar sicer ni prepovedano, vendar tudi ni moralno. Oženje tega področja s podrobnejšim obveznim normiranjem (kodificiranjem) se slabo obnese, saj preveč utesnjuje prostost delovanja in duši ustvarjalnost in pobude.

Najenostavnejše in verjetno tudi najstarejše, a mnogokrat najboljše pravilo za presojanje etičnosti je t.i. »zlato pravilo«, ki ga pozna večina religij: » Stori drugim le tisto, kar hočeš, da bi drugi storili tebi«. Takšna odločitev je etično dobra, saj prinese udeležencem organizacije kar največ koristi in zmanjša možnost izgub, obremenitev in neprijetnosti. Takšna etična odločitev praviloma ne more biti krivična do kogarkoli od udeležencev organizacije, vsaj ne, če se po tem pravilu ravnamo v odnosu do vseh udeležencev. Taka odločitev je etično dobra, ker spoštuje temeljne človekove pravice (po svobodi, enakosti, rasi, barvi kože,...). Odločitev je, če jo za svojo sprejmejo vsi udeleženci organizacije in se po njej ravnavajo sprejemljiva in trajna. Zlato pravilo je tako koristen model za presojanje analizičnih etičnih odločitev le, če ga poznajo, sprejmejo in se po njem ravnavajo vsi udeleženci.

1.34 Zakaj je nesprejemljiva zamisel o etičnem relativizmu – veljavnosti vseh vrednot vsepovsod?

Poseben problem je različnost prevladujočih vrednot v raznih okoljih. Prevladujoče vrednote v posamezni deželi so temelj kulture te dežele in močno vplivajo na normiranje delovanja ali vsaj na prevladujoč odnos do norm. Pri poslovanju čez mejo kultur, ki je ekonomski imperativ, se managerji srečujejo z različnostjo vrednot, norm in etik: značilen primer je podkupovanje, ki je normalno in sprejemljivo v nekaterih deželah, v drugih pa nikakor ne.

Umovanje, da je vsak človek svoboden in ima zato pravico do lastnih vrednot in etike vsak posameznik, skupina organizacija, dežela, vodi v nekritično sprejemanje vseh in vsakršnih vrednot in etike.

Takšno nekritično prevzemanje je seveda v nasprotju s prevladujočimi vrednotami in etiko lastnikov, organizacije in ne nazadnje managerja samega – ter vodi v popolno neetiko. Posledice so lahko občutne. Organizacija in manager lahko delujeta le, če imata lastno etiko in jo tudi izvajata.

1.35 Kakšna sodila lahko uporabljamo za presojanje etičnosti rutinskih odločitev?

Med pravili za rutinsko etično odločanje je najpomembnejša vizija organizacije, to je usmeritev, ki jo kot lastno prepričanje izvaja pomemben del sodelavcev - Kdo smo, zakaj smo in kam gremo. Iz vizije sledijo smotri in merila ter standardi uspešnosti, ki naj čim enakomernejše pokrivajo temeljne časovne in vsebinske razsežnosti politike organizacije. Smotri obsegajo dejavnostne in vedenjske vidike, ne nazadnje etičnost odločanja in moralnost delovanja v organizaciji. Tudi drugi dokumenti obravnavajo etiko in navajajo pravila za moralno delovanje pripadnikov organizacije: razni pravilniki in poslovniki, ISO 9000, pravilniki o varovanju poslovnih skrivnosti, o zaupnosti informacij ipd.

Pomembna moralna vodila so kodeksi etike podjetij in strok:

- popravljaj lastne napake, preden to terjajo drugi
- skupne zadeve urejaj s sodelavci
- uporabljaj standarde strok in dejavnosti
- javno priznavaj svoje napake
- sodeluj v socialnih programih
- pomagaj urejati ekologijo
- spremljaj spremembe v družbi
- uveljavljaj v firmi pravila obnašanja in jih snuj
- javno se opredeljuj do zadev v družbi
- prizadevaj si za uspešnost poslovanja

Obilo je naborov pravil, ki izhajajo iz religije in filozofije:

- veruj v enega samega Boga
- ne imenuj po nemarnem božjega imena
- posvečuj praznik
- spoštuj očeta in mater, da boš dolgo živel in ti bo dobro na zemlji
- ne ubijaj
- ne prešuštvuj
- ne kradi
- ne pričaj po krivem zoper svojega bližnjega
- ne želi svojega bližnjega žene
- ne želi svojega bližnjega blaga

1.36 Na čem naj temelji presojanje etičnost analiznih odločitev? Navedite primer za uporabo ti. zlatega pravila!

Analizna odločitev:

- naj prinese kar največ koristi, to je kar največji presežek koristi nad obremenitvami, izgubami, neprijetnostmi
- naj ne bo krivična do kateregakoli izmed udeležencev organizacije ter naj upošteva osnovna načela pravičnosti - poštenje, enakopravnost in nepristranost
- naj spoštuje temeljne človekove pravice, kot jih navaja Univerzalna deklaracija o človeških pravicah Organizacije združenih narodov
- naj se sklada z vrednotami in načeli udeležencev organizacije - odločitev mora biti sprejemljiva za udeležence organizacije
- naj bo dovolj trajna, kar pomeni da mora predvideti koristnost in pravičnost posledic odločitve za udeležence v času, ko se bodo te posledice uresničile.

Zlato pravilo: Stori drugim le tisto, kar hočeš, da bi drugi storili tebi oz. ne stori drugim tistega, kar nočeš, da bi drugi storili tebi.

1.37 Analizirajte in skušajte utemeljiti preskus etičnosti odločitve s tremi vprašanji!

Najbolj je razširjen model treh vprašanj, ki preverjajo odzive odločevalca, ožje skupine ali širše skupnosti na presojano odločitev ter posredno upoštevajo koncepte etike koristi in etike dolžnosti oz. pravičnosti.

Vedno si postavi **tri preskusna vprašanja:**

- 1) Kako bi sprejel odločitev, če bi bil odločevalec nekdo drug, mene pa bi zadele posledice odločitve?
- 2) Ali bi tako odločil, če bi posledice odločitve zadele meni najbližje - starše, otroke, zakonca, brata, sestro?
- 3) Ali bi tako odločil, če bi vedel, da bo odločitev jutri znana javnosti - objavljena na televiziji, v častnikih, v radiu?

1.38 Navedite nekaj ukrepov, ki jih ima manager na voljo ob pritiskih, naj ravna v nasprotju s svojimi vrednotami!

Desetero odzivov na neetične pritiske v organizacije:

- umik, odpoved - uporabi kot skrajno sredstvo, saj ni nihče nenadomestljiv
- nekritična pokorščina - "šef ima vedno prav" - takšen odziv zadeve ne uredi
- karieristični oportunitizem - "kdor z volkovi lovi, z volkovi tuli"
- sabotiranje - odzivanje na neetičen pritisk z neetičnim proti pritiskom - sproži spiralo stopnjevanja, ki se redko dobro konča
- denuciranje - skrivno ovajanje - sodelavec manj tvega, vendar nastaja vzdušje vsesplošnega nezaupanja
- izsiljevanja - "bom poskrbel, da se izve" nevarna igra, ker izsiljevanje ponavadi sproži trd odziv
- objava, razglasitev - organizacija lahko izvaja kazenske ukrepe; učinek je vprašljiv
- protest - ponavadi je edina korist olajšanje in boljše osebno počutje, zadeva pa ostane neurejena
- **utemeljen ugovor, dokazovanje - v primerni kulturi najbolj korekten in učinkovit ukrep;** v neprimernem okolju pa ne zaleže
- **snovanje etičnih zaveznih - najžlahtnejši, vendar naporen in dolgotrajen pristop** - etičnost prevlada, ko se sporazume dovolj vpliva skupina v organizaciji

2 POSLOVODENJE – SNOVANJE IN NAČRTOVANJE

2.1 Utemeljite, zakaj je načrtovanje predpogoj za učinkovito in uspešno delovanje organizacije!

Naloga managerjev je obvladovati delovanje organizacije, da ta učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje. Managerji cilje najprej zasnujejo; sledi načrtovanje, ki zasnovane cilje konkretizira v času in prostoru, po vsebini, izvajalcih ipd. Snovanje je predvsem ustvarjalen proces, izidi snovanja pa so zamisli. Načrtovanje te zamisli udejanja. Uspešna je le organizacija, ki postavljene cilje dosega. Zato je določanje ciljev in doseganje ciljev ena izmed temeljnih nalog managerjev.

Načrtovanje sega v prihodnost, ki je ne poznamo in ni dosegljiva, zadeva neznano prihodnost. Čim dlje v prihodnost segamo, tem manjša je zanesljivost načrtov in napovedi. Z načrtovanjem opredeljujemo želeno stanja podjeta v prihodnosti in o teh odločamo (cilji). Načrt opredeljuje smeri razvoja in porabo zmožnosti. Lastniki, ki managerjem zauprjajo razpolaganje s svojim imetjem pričakujejo, da je to razpolaganje in obvladovanje organizacije odgovorno, načrtno početje.

Načrtovati kaže cilj in strategijo – politiko organizacije.

2.2 Navedite oba temeljna razloga, zaradi katerih naj organizacija snuje nove ključne zmožnosti, da bi bila konkurenčna in uspešna tudi v prihodnje!

Temeljna razloga, zaradi katerih organizacija mora snovati nove ključne zmožnosti sta:

- okoliščine za uspešnost se spreminjajo (tako potrebe odjemalcev = koristi, ki jih zaznavajo ob proizvodih organizacije, kot proizvodi, ki jih odjemalcem ponujajo konkurenti)

- današnje ključne zmožnosti so vsem na očem in ni sredstva, ki bi preprečilo konkurentom, da tudi oni usvojijo te ključne zmožnosti in tako izničijo konkurenčno prednost organizacije.

Organizacija si lahko obeta nadpovprečno uspešnost v prihodnje le, če bo zgradila ključne zmožnosti, ki bodo nadpovprečno povečevale koristi udeležencev (zlasti odjemalcev). Predvidevanje in snovanje novih ključnih zmožnosti ni jamstvo za uspešnost organizacije v prihodnje, zelo verjetno pa je, da organizacija v prihodnje ne bo uspešna, če jih ne bo imela. (snovanje in udejanjanje vedno novih ključnih zmožnosti v načrtovanju politike organizacije ima zato osrednjo vlogo).

2.3 Kdo naj ima pobudo pri snovanju vizije organizacije – in kaj je pogoj za učinkovitost te vizije?

Pobudo pri snovanju vizije organizacije imajo pomembni (vplivni) udeleženci organizacije, njihovi pomembni in dolgoročni interesi. Dobra vizija je tista, v katero ti udeleženci verjamejo in se zanjo zavzemajo, je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj odaljena, da zbujja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost; je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna.

Prežemajoči sestavini vizije sta:

- temeljna zamisel (obsega ključne vrednote, ki prevladujejo v organizaciji in temeljni namen - razlog za obstanek organizacije)

- videnje prihodnosti (vizionarski smoter organizacije za daljše obdobje)

Temeljna zamisel zadeva predvsem vsebinsko naravnost, videnje prihodnosti pa je konkretnjša in udejanja vsebinsko naravnost v maloštevilne smotre organizacije. Dobra vizija je temeljno sredstvo za obvladovanje kompleksnosti organizacije. Zato je močna vizija najbolj trajno in najbolj učinkovito sredstvo za obvladovanje organizacije.

2.4 Vizija temelji na interesih vplivnih udeležencev, ti pa izhajajo iz potreb in iz vrednost udeležencev. Kateri interesi so odločilni pri snovanju vizije in zakaj?

Pri snovanju vizije organizacije so pomembni interesi notranjih udeležencev (sodelavci organizacije vseh vrst – najbolj vplivni so managerji in strokovnjaki) in zunanjih udeležencev (tržni partnerji).

Odločilni so aktivni in vplivni udeleženci organizacije. Konkretno pa gre za sledeče interese:

interes notranjih udeležencev

- donos, dobiček, ohranitev in povečevanje vrednosti vloženega kapitala (interes lastnikov)
- moč, vpliv, ugled, razvijanje lastnih zmožnosti (interes managerjev)
- plača, socialna varnost, razvoj lastnih zmožnosti, status, pripadnost skupini (interes sodelavcev)

interes zunanjih udeležencev

- varna naložba kapitala, rast premoženja (zunanji vlagatelji)
- plačilna sposobnost, redni odjem, ugodni pogoji (dobavitelji)
- primerne koristi za zmerno ceno, posebni pogoji, kvaliteta (odjemalci)
- sodelovanje, ohranjanje poštenih načel in pravil v trženjskem tekmovanju (konkurenti).

2.5 Zakaj je vizija pomembna za obvladovanje organizacije? Ali vizija vpliva na odločanje sodelavcev pri njihovem delovanju v organizaciji – kako?

Odgovor najdemo v 6 odstavku na strani 81. Pravzaprav cela stran 81 govori o viziji, kako jo lahko izkoristimo, kako z vizijo vplivamo na organizacijo v vseh pogledih.

Dobra vizija je temeljno sredstvo za obvladovanje kompleksnosti organizacije. Seveda pa je dobra le tista vizija, ki jo lahko osvoji čim večje število sodelavcev organizacije. Njim je vizija osnovna usmeritev pri delu, tej usmeritvi sledijo zavestno iz lastne volje ne pod prisilo. Zato je močna vizija najbolj trajno in najbolj učinkovito sredstvo za obvladovanje organizacije. Vizija pomaga organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje. Vizija ima simbolni pomen, posreduje podobo organizacije, ki privlači sposobne ljudi, olajšuje povezovanje in usklajevanje sodelavcev.

V primeru, da podjetje nima močne vizije se po navadi zgodi, da med zaposlenimi ni močne vezi in ni močnega sodelovanja med zaposlenimi, obratno pa, če ima organizacija močno vizijo, ki se uspešno prenaša iz vrha navzdol, se to vidi med delavci organizacije v njihovem sodelovanju med seboj in tudi v odnosu do organizacije.

2.6 Na primeru opišite temeljni sestavini vizije!

Odgovor je na strani 81 prvi odstavek, ki govori o prežemajočih sestavinah vizij, to je o temeljni zamisli in videnju prihodnosti. V odgovor lahko vpletemo še 2 in 3 odstavek.

Glavni sestavini vizije sta:

Temeljna zamisel: obsega ključne vrednote, ki prevladujejo v organizaciji in temeljni namen – razlog za obstanek organizacije.

Videnje prihodnosti: naj v prepričljivi obliki vsebuje maloštevilne smotre organizacije za daljše obdobje.

Temeljna zamisel zadeva predvsem vsebinsko naravnost, videnje prihodnosti pa je konkretnije in udejanja vsebinsko naravnost v maloštevilne smotre organizacije.

Opisal bom vizijo organizacije kjer delam:

Zanesljiva, varna, okolju prijazna in ekonomsko učinkovita, oskrba prebivalcev Ljubljane in okolice, s toploto, zemeljskim plinom in drugimi energenti, po konkurenčnih cenah.

Temeljna zamisel:

Zanesljiva, varna, okolju prijazna in ekonomsko učinkovita, oskrba prebivalcev Ljubljane in okolice, s toploto, zemeljskim plinom in drugimi energenti.

Videnje prihodnosti: Konkurenčna oskrba, strokovna obravnava, ponudba na ključ itd.

2.7 Kakšna je zveza med interesi udeležencev, vizijo organizacije, smotri organizacije in cilji organizacije?

Odgovor je na strani 82, od naslova Smotri in cilji do konca strani

Vizija naj bo najbolj dolgoročna in najbolj trajna usmeritev organizacije, ki jo v uspešni organizaciji usvoji pretežen del udeležencev. Obsega splošno vsebinsko zamisel in maloštevilne smotre, najbolj temeljne in dolgoročne cilje organizacije.

Smoter je temeljna sestavina vizije je dolgoročen in malo spremenljiv.

Smotru so podrejeni cilji, ki naj bodo primerni za udejanjanje, opredeljeni glede obsega in vsebine, časovnega poteka in nosilcev oziroma izvajalcev.

Interesi udeležencev so, da ima organizacija močno vizijo, ki jo osvojijo udeleženci, ker se bodo le tako lahko poistovetili z organizacijo in ji dali največ kar znajo. Iz močne vizije pa sledijo pravilni smotri in tudi pravilno definirani cilji, ki so uresničljivi in jih je možno meriti.

2.8 Zakaj so koristni le merljivi cilji?

Dobri smotri in cilji naj bodo merljivi – le doseganje merljivih ciljev daje zadovoljstvo nad dosežkom; merljivost je predpogoj za obvladovanje organizacije – če smoter ne moremo meriti ga tudi ne moremo obvladati.

Cilj, ki ga ne moremo meriti je lahko koristna usmeritev, ni pa uporaben za konkretno obvladovanje organizacije.

2.9 Kakšen pomen imajo merila uspešnosti in standardi uspešnosti za obvladovanje organizacije? Kaj pomenijo sodelavcem?

Managerji ne morejo obvladovati organizacije, če ne merijo dosežkov delovanja organizacije. Merila in standardi uspešnosti pa imajo tudi pomemben ustvarjalni vpliv na sodelavce organizacije, saj jim povedo, kaj v organizaciji šteje, za kaj se kaže zavzemati in za kaj je mogoče pričakovati priznanje, nagrado, napredovanje... Vpliv meril in standardov je mnogokrat občutno večji, kot vpliv usmeritev, napotkov in celo zgledov managementa.

Določanje meril uspešnosti je praviloma zahtevnejše od postavljanja ciljev, ki pač izhajajo iz smotrov, ti pa iz interesov vplivnih udeležencev. Merljivi smotri so osnova za presojanje ustreznosti vseh in vsake dejavnosti in naravnosti podjetja, delov ter sodelavcev podjetja. Merila uspešnosti tvorijo hierarhijo, ki ustreza hierarhiji ciljev v organizaciji. Management podjetja nadzira doseganje ciljev v primernih časovnih presledkih po standardih uspešnosti.

2.10 Utemeljite zamisel o uravnoveženem naboru meril uspešnosti organizacije!

Koplanov model Skladen sistem meril (Slika 2.8.) in dopolnjen sistem skladnih ciljev organizacije (Slika 2.9)

Skladen sistem meril ni le učinkovit instrument za nadziranje delovanja organizacije, enot, skupin in posameznikov, temveč tudi pomembno sredstvo za usmerjanje dejavnosti. Skladna merila poudarjajo pomen vizije, merila za posamezne smotre pa sporočajo, kaj je v organizaciji pomembno.

2.11 Opredelite sestavine politike organizacije in jih utemeljite!

Politika organizacije obsega **cilje** organizacije in **strategije** za doseganje ciljev. Cilji tvorijo hierarhijo s smotri na vrhu. Smotri izhajajo iz vizije organizacije, pa iz interesov udeležencev. Strategija organizacije obsega dejavnosti (poslanstvo, programi, vsebine) za doseganje ciljev, urejenost (strukture, sistemi in procesi) za doseganje ciljev in sredstva (materialna in nematerialna) za doseganje ciljev organizacije. Sestavine strategije za uspešno doseganje ciljev organizacije naj bodo primerno odmerjene po obsegu in vsebini, predvsem pa usklajene med seboj. Upoštevati je potrebno tudi časovne dimenzije politike (temeljna politika, srednjeročna razvojna politika in kratkoročna tekoča politika).

2.12 Zakaj se formalizirano dolgoročno načrtovanje ni obneslo? Mar ni prinašalo nobenih koristi?

Kratkoročno načrtovanje strategije se od dolgoročnega načrtovanja loči v natančnosti opredelitev posameznih aktivnosti. Za prva leta lahko natančno določimo posamezne akterje in njihove naloge ter potrebna sredstva v zvezi s tem. Vsako nadaljnje leto se v točnosti opredelitev razlikuje. V nadaljnjih letih lahko le okvirno določamo potrebne dejavnosti, vsako leto posebej pa, glede na rezultate preteklega leta ustrezno korigiramo. Zato je formalizirano dolgoročno načrtovanje v slepi ulici, saj ne zmore intuitivnih informacij. Formalizirani sistemi ne morejo nadomestiti inovativnega managerja, ker je potrebno odločitve velikokrat spreminjati, ponovno načrtovati in na novo usmerjati. Ravno zato ima formalizirano dolgoročno načrtovanje zelo majhno vlogo v snovanju politike.

2.13 Utemeljite, zakaj ima pri snovanju sestavin politike intuicija pomembno vlogo? Kakšne nevarnosti prinaša intuitivno snovanje politike organizacije?

Ustvarjalne odločitve niso rutinske, pa tudi analize so le redkokdaj, pač pa so intuitivne – izid povezovanja znanj in izkušenj iz preteklosti. Na ustvarjalne odločitve pomembno vplivajo osebnost odločevalca in njegove vrednote. Intuitivno razmišljanje ima pomembno vlogo v snovanju politike organizacije.

Prednosti:

- pozitivna osebna naravnost
- neodvisnost
- odpirajo nove možnosti
- so domiselni
- vidijo, kar je bistveno

Slabosti:

- preveč tvegajo
- so neprisiljeni, vendar neurejeni
- osredinjajo se le na rešitev, ne na zadevo
- ne skušajo ustreči drugim
- so nepotrpežljivi pri rutinskih delih, podrobnostih
- pogosto delajo stvarne napake
- natančnost in podrobnosti se jim upirajo

2.14 Ali je prav, da med izvajanjem politike organizacije spreminjamo nekatere sestavine strategije?

V strateški načrt vključene strategije nikakor niso večne ali trajne; nekatere se v spremenjenih okoliščinah ne obnesejo, nadomeščajo jih druge, ki jih nenehno snujejo managerji. Strategije se torej dopolnjujejo, zamenjujejo in spreminjajo, marsikatera tudi odpade.

2.15 Utemeljite zvezo med dolžino časovnega obdobja, ki ga obsega načrtovanje in podrobnostjo načrtovanja!

Načrtovanje sega v prihodnost, ki je ne poznamo in, ki ni dosegljiva. Čim dlje v prihodnost segamo, manjša je zanesljivost napovedi in načrtov. Zato je načrtovanje za sprotno delovanje vselej mnogo podrobnejše od razvojnih načrtov, ti pa so podrobnejši od dolgoročnih načrtov organizacije. Zelo podrobno načrtovanje za dolga leta naprej je v večini primerov slaba odločitev managerja. (str. 75)

Če je načrt premalo podroben, lahko organizacijo prehitijo bolje pripravljene tekme, če pa je preveč podroben, se lahko spremeni v miselni oklep in zavaja na napačno pot. Načrt opredeljuje smeri razvoja in porabo zmožnosti – ne premalo prezgodaj in ne preveč prepozno. (str. 75)

Prihodnost še ne obstaja, zato ni prihodnjih odločitev. Temveč le prihodnost današnjih odločitev posloводства. Čim širše je časovno obzorje napovedovanja, tem manjša je zanesljivost napovedi. Zanesljivost je največja za napovedi, ki jih narekuje logika, ki le malo seže iz sedanosti v prihodnost. Nekaj dlje sežejo izkušnje – ki pa odpovedo pri novostih. Zares daleč seže le občutek, intuicija, ki je ustvarjalna, prinaša novosti, odpira nova obzorja, vendar je racionalno ne moremo obvladati, zato je zanesljivost intuitivnih napovedi najmanjša. (str. 316, sl. 5.1.)

2.16 Načrtovanje naj bo enostavno, vseobsežno in natančno. Kako se odločamo med temi tremi zahtevami?

To so zahteve, ki jih je težko uskladiti; če je načrtovanje enostavno, potem ne more biti natančno, pa tudi vseh delov in dejavnosti organizacije ne more zaobjeti. Če je načrtovanje natančno, potem ni več enostavno, da bi ga bilo še mogoče uporabljati, obravnava le izbrane poglede na organizacijo in ni več vseobsežno. Konceptu strateškega managementa bi ustrezalo kar najbolj vseobsežno načrtovanje, ki pa ne bi bilo več enostavno, pa tudi natančno ne.

Med tremi temeljnimi zahtevami je potrebno za praktično rabo iskati najbolj ustrezen model glede katero politiko organizacije načrtujemo. Načrtovanje dejavnosti v sprotni politiki naj sledi vsebini razvojnega načrtovanja dejavnosti, skladnega s poslanstvom v temeljni obliki.

Načrtovanje urejenosti naj se osredinja na učinkovitost in kakovost procesov, ki temeljijo na strukturah in sistemih razvojne politike, ti pa izhajajo iz kulture organizacije, ki je del temeljne politike. Sredstva in njihovo načrtovanje izhajajo iz konceptov sredstev, ki jih opredeljuje temeljna politika in uresničuje razvojna politika glede priskrbovanja in razporejanja - osredinjeno pa je na dobro sprotno gospodarjenje s sredstvi (finančnimi, materialnimi, ljudmi, znanjem) organizacije. (glej vaje, str. 13,14,)

Načrtovanje se mora izogibati kompleksnosti, sicer postane neuporabno, če je preveč poenostavljeno, je premalo podrobnosti in je spet neuporabno, če pa je vseobsežno, pa ponavadi vsebuje vse tiste sestavine, ki v resnici tvorijo kvantiteto in ne kvalitete načrtovanja. (glej prosojnice, 2.3., sl.22).

2.17 Utemeljite koristnost treh okvirnosti politike organizacije – temeljno, razvojno in sprotno!

Obstoječe temeljne zmožnosti omogočajo le sprotno uspešnost organizacije, ki naj za uspešnost v prihodnosti snuje nove temeljne zmožnosti; tako je sprotne razsežnosti politike organizacije nujno dodati razvojno razsežnost. Ta terja trajne usmeritve, ki tvorijo temeljno razsežnost politike organizacije. Tako je nastal okvirni model politike organizacije, ki upošteva časovne dimenzije politike, ki običajno sega od enega leta za tekočo politiko do obdobja več let ali celo desetletij za temeljno politiko. Običajno kaže za razvojno politiko osvojiti obdobje, ki se približno sklada z življenjskim ciklom pomembnih programov ali širše ključnih zmožnosti organizacije, za temeljno politiko pa nekajkrat daljše obdobje, kot za razvojno politiko. Okvirni model politike organizacije dodaja osnovnemu modelu razčlenjenost politike organizacije po časovnih okvirnostih (str. 476 – 478, sl.7.21).

2.18 Opišite in utemeljite osnovne sestavine temeljne politike organizacije!

Dolgoročna temeljna politika izhaja iz vizije podjetja, ki temelji na interesih udeležencev. Obsega smotre za uresničevanje vizije ter osnovna merila in standarde uspešnosti.

Temeljna strategija opredeljuje poslanstvo kot okvir dejavnosti podjetja oziroma programskih enot, koncepte, ki poleg kulture obsegajo temeljno zgradnjo, sisteme in procese podjetja ter dolgoročna sredstva, tako materialna, kot nematerialna. (str. 478, sl. 7.21)

2.19 Opišite in utemeljite osnovne sestavine razvojne politike organizacije!

Razvojna politika je sestavljena iz srednjeročnih razvojnih ciljev organizacije (3-5 let) in srednjeročne – razvojne strategije za doseg te ciljev. Strategijo pa sestavljajo dejavnosti (poslanstvo, programi, usmeritve), urejenost (strukture, sistemi, procesi) in sredstva (materialna in nematerialna) – glej sliko 2.1 str. 76.

Razvojni cilji – srednjeročni podpirajo snovanje novih ključnih zmožnosti kot osnove za prihodnjo uspešnost – glej razpredelnico str. 96 »Politika za jutri«.

Razvojno politiko organizacije sestavljajo razvojne politike poslovnih oz. programskih enot (izidnih enot, profitnih centrov, hčerinskih oz. podrejenih podjetij) organizacije. Zasnove jih upravljavci in managerji, jih uskladijo in združijo v skupno razvojno politiko – glej str. 476-478.

2.20 Opišite in utemeljite osnovne sestavine sprotne politike organizacije!

Sprotna ali tekoča politika je sestavljena iz sprotnih ciljev organizacije (za 1 leto) in letne – tekoče strategije. Tekoče strategije sestavljajo letne dejavnosti programov (proizvajanje, trženje), letne naloge izvajalcev programov in letno gospodarjenje s sredstvi – glej sliko 2.1 str. 76.

Politika za danes terja, naj management izvaja poprej začrtano razvojno politiko – politiko za jutri. Pri tem naj učinkovito izrablja obstoječe ključne zmožnosti organizacije, da ustvarja izide za tekočo rabo t.j. koristi za vplivne udeležence in sredstva za razvoj organizacije – glej str. 96.

2.21 Opišite in utemeljite, kaj obsegajo dejavnosti v okviru temeljne, razvojne in sprotne politike organizacije!

Dejavnosti v okviru temeljne politike organizacije so:

- določitev dolgoročnega poslanstva, kot okvir dejavnosti organizacije oz. programskih enot, opredelitev konceptov, ki poleg kulture obsegajo temeljno zgradnjo, sistemov in procesov organizacije,
- opredelitev dolgoročnih sredstev, teko materialnih kot nematerialnih – preglednica »M. Tavčar« str. 478.

Dejavnosti v okviru razvojne politike so:

- srednjeročne usmeritve programov (snovanje, proizvodjanje, trženje),
- srednjeročne naloge nosilcev programov (programskih enot, strokovnih služb),
- srednjeročno razporeditev materialnih in nematerialnih sredstev za delovanje enot organizacije – preglednica »M. Tavčar« str. 478.

Dejavnosti sprotne politike so:

- tekoče usmeritve programov (razvoj, proizvodnja, trženje),
- letne naloge izvajalcev programov (poslovnih enot, strokovnih služb),
- letno gospodarjenje s sredstvi na osnovi usklajenih letnih predračunov enot in podjetja – preglednica »M. Tavčar« str. 478.

2.22 Opišite in utemeljite, kaj obsega urejenost v okviru temeljne, razvojne in sprotne politike organizacije!

Management načrtuje in spremlja delovanje organizacije po modelu politike, ki je osnova za merjenje uspešnosti.

Pri presojanju, kaj in kako meriti je koristno uporabljati okvirni model politike organizacije, ki ima tri časovne razsežnosti: temeljno oziroma dolgoročno, sprotno ali srednjeročno ter razvojno ali kratkoročno politiko organizacije.

Urejenost organizacije oziroma organiziranost za doseg ciljev ima tri ključne sestavine:

- STRUKTURO organizacije, ki opredeljuje vertikalno delitev pristojnosti in odgovornosti ter horizontalno delitev dela na operativne nivoje v podjetju
- PROCESE, ki so dinamičen vidik urejenosti organizacije. S procesi nadzorujemo potek izvajanja procesov, ki jih določimo glede na politiko organizacije (kratkoročno, dolgoročno, srednjeročno)
- SISTEMI, ki so inštrumenti, s katerimi management obvladuje delovanje same organizacije (informacijski sistem, sistem za kadrovske management in podobno).

Z opisanimi sestavinami management organizira organizacijo kot celoto! (knjiga str. 75,76; vaje str. 13)

2.23 Opišite in utemeljite, kaj obsegajo sredstva v okviru temeljne, razvojne in sprotne politike organizacije!

Sredstva organizacije oziroma zmožnosti za doseganje ciljev delimo na:

▪ MATERIALNA SREDSTVA

So temelj vsake organizacije, zlasti kapital in druga finančna sredstva, kot so material, stroji, energija,...

▪ NEMATERIALNA SREDSTVA

Ki so manj vidna, zato pogosto podcenjena. To so predvsem sodelavci s svojimi znanji, veščinami, spretnostmi... kot tudi druge nematerialne vrednote (know-how, znanje, ugled,..) Tudi ta sredstva (nematerialna) organizaciji omogočajo doseganje ciljev, čeprav se nemalokrat management ne zaveda pomembnosti le-teh.

Za svoje delovanje potrebuje organizacija tako materialna kot nematerialna sredstva. Nekateri organizacije jih uporabljajo v temeljni dejavnosti, v pretvarjanju vložkov v izide, druge pa izide le omogočajo. Nekatera sredstva so last organizacije, druga si sposoja proti plačilu, da jih lahko uporablja. Management pa ta razpoložljiva sredstva razporeja glede na pričakovane kratkoročne in dolgoročne koristi za organizacijo ter na tveganja, ki jih te odločitve prinašajo.

Finančna sredstva imajo med sredstvi posebno mesto, ker jih management uporablja za vrednotenje drugih sredstev. Viri finančnih sredstev so lahko različni; za organizacijo pa z najemanjem le-teh nastajajo obveznosti do virov sredstev, ki v veliki meri vplivajo na finančno stabilnost, likvidnost, plačilno sposobnost, neodvisnost in optimalni finančni položaj organizacije. Zato so odločitve managementa, vezane na finančna sredstva, predvsem del temeljne politike organizacije (včasih tudi sprotne); finančno načrtovanje pa obsega predvsem načrt financiranja in načrt finančnih tokov.

Materialna sredstva omogočajo predvsem temeljne dejavnosti organizacije. Njihovo oskrbovanje je predvsem posledica vede o prodajnem in nabavnem trženju. Oskrbovanje z materialnimi sredstvi se ravna po razmerah na trgu, torej glede na povpraševanje in ponudbo le-teh na trgu.

Nematerialna sredstva oziroma sodelavci organizacije pa so tisti del »sredstev« v organizaciji, s katerimi management zaradi njihove spremenljivosti in nepredvidljivosti najtežje obvladuje znotraj organizacije. Obsega načrtovanje, izbiranje, uvajanje, usposabljanje, usmerjanje, ocenjevanje in nagrajevanje, zato je strateški management ena najtežjih in temeljnih nalog managerjev na vseh ravneh organizacije. (knjiga str. 76, 162)

2.24 Opišite, kako poteka snovanje novih znanj med posameznikom in skupino? S katerimi znanji razpolagajo samo sodelavci, s katerimi pa tudi organizacija?

Snovanje nove politike organizacije je proces učenja, snovanja ali spoznavanja zamisli, preverjanja in izbiranja, na koncu pa postopnega usvajanja izbranih misli. Ni dovolj, da poteka učenje na ravni posameznikov v organizaciji, uči naj se organizacija v celoti kot skupnost ljudi. Zato je pomembno, da nova znanja, ki jih posameznik snuje, deli z drugimi člani skupine oziroma organizacije, saj bi preveliki koraki v neznano bili lahko usodni v delovanju organizacije. S specifičnimi, strokovnimi znanji lahko namreč razpolagajo sodelavci, organizacija pa lahko s pomočjo preteklih izkušenj prepreči kakšno nepravilno odločitev oziroma usmeritev skupine.

Snovanje novih ključnih zmožnosti oziroma znanj ni jamstvo za uspešnost organizacije v prihodnosti, je pa zelo verjetno, da organizacija v prihodnosti ne bo uspešna, če jih ne bo imela. Zato ima snovanje in udejanjanje novih znanj v načrtovanju politike organizacije osrednjo vlogo. (knjiga str. 78, 79)

2.25 Opišite zaporedje od podatkov preko znanja, razumevanja in modrosti do udejanjanja zamisli?

Ko podatek pride v organizacijo pravočasno, postane informacija. Če jo posameznik ali skupina posameznikov pravilno obravnava, lahko iz nje potegnejo določena znanja, ki lahko pripomorejo k uspešnosti organizacije. Če management razume in podpira ter hkrati verjame v vizijo skupine, sprejme nova znanja z razumevanjem. Ko se stvari popolnoma raziščejo in argumentirajo se jih analizira na primerih preteklih izkušenj, s katerimi razpolaga organizacija. Temu pravimo proces modrovanja. Če se managementu zdi zamisel smiselna, jo udejanji in sprejme odločitev, ki temelji na predhodni podrobni analizi primera. Cilj vsake take odločitve managementa je izboljšano delovanje organizacije kot celote.

2.26 Ali je usposabljanje sodelavcev in še posebej managerjev organizacije pravica ali dolžnost? Zakaj?

Managerji so za organizacijo ena izmed najbolj odločilnih temeljnih zmožnosti organizacije, torej njene uspešnosti. Dobro poslovanje in vodenje stalno poteka na meji novega in neznanega, zaostajanje pa je lahko hitro in nepopravljivo. Zato samo zavzetost managerja ni dovolj, saj temelji na kakovosti njihovih odločitev na izkušnjah in znanjih. Skrbeti mora, da je na tekočem z dogajanjem, torej da se konstantno usposablja (redno branje tako časnikov kot knjig, podiplomski študij, udeležba na dobrih konferencah in seminarjih), saj je le to nepogrešljivo za managerjev obstanek v stroki. Usposabljanje managerjev je pomembno za obvladovanje organizacije (v kateri se prepletajo številni interesi vplivnih udeležencev) kot instrumenta in za obvladovanje ljudi.

Iz tega izhaja da usposabljanje ni le pravica, temveč temeljna dolžnost managerjev – za organizacijo so preveč nevarni managerji, ki ne vedo, da ne vedo. (str. 155,156) – preglednica z vsebinami usposabljanj

Potrebno je omeniti še usposabljanje, ki je pomembno tudi zaradi osebnega razvoja ne samo managerjev ampak tudi ostalih sodelavcev. Tako sodelavec, kot organizacija imata vsak svoje interese in oba pričakujeta da se jima bodo v mesebojnem sodelovanju izpolnili (zato sodelavec sodeluje v organizaciji in organizacija zaposluje sodelavca).

Odličnost sodelavcev ni le interes organizacije, ki si želi zmognih in zavzetih sodelavcev, temveč tudi interes sodelavcev, saj jim odpira pot do uspešnega osebnega razvoja. Osebna odličnost temelji na znanjih in veščinah, terja duhovno rast, ustvarjalno delo, pomeni trezno dojetje tekoče stvarnosti in ne nazadnje terja nenehno učenje in usposabljanje. Osebna odličnost ni dosežek, ampak je proces, ki raste iz nenehnega zavedanja o latnem neznanju. (str. 152)

2.27 Managerji si lahko le v omejenem obsegu izbirajo sodelavce. Navedite nekaj področij, za katera bi si vi vsekakor želeli izbrati sodelavce po svoji volji!

Odgovora nisem našla v knjigi.

Ko manager prevzame svojo funkcijo v neki organizaciji, nekaj sodelavcev vsekakor "podeduje". Vendar pa je za pričakovati da bo manager za nekatera področja želel izbrati sodelavce po svoji volji. Pri določanju področij dela od delovnih mestih na katerih bi imel "svoje" ljudi, je pomembno s katero dejavnostjo se organizacija ukvarja. Odločitev je odvisna od subjektivne presoje managerja in določitve pomembnih oz. vitalnih področij v organizaciji, od katerih je odvisen njen uspeh in nenazadnje obstoj. Jasno je da bo na teh področjih želel imeti sodelavce, ki jih je sam izbral in jim zaupa. Pri tem pa ne sme zanemariti, da morajo biti ti sodelavci posebej usposobljeni za to stroko ali področje. Če takšnega strokovnjaka ne najde, je bolje obdržati starega.

Nekatera takšna področja so finance, kadrovsko področje, pravno področje, vodenje glavne pisarne (tajnica ali poslovni sekretar), področje svetovanja...

2.28 Kritično obravnavajte nekaj načinov dopolnilnega usposabljanja!

1. VAJENIŠTVO: Veliko poklicev in obrti zahteva, poleg predhodne določene formalne izobrazbe, pridobivanje večino znanja z vajeništvom. To pomeni, da vajenec z delom ob bolj izkušenih sodelavcih in pod njihovim mentorstvom, pridobiva znanja, ki jih potrebuje za delo.

2. SIMULACIJA: Uporablja se v poklicih, kjer bi bilo vajeništvo predrago ali preveč tvegno. Npr. pilotiranje letal, bi bilo za nekega začetnika, ki ima le teoretično znanje, nevarno. Tudi stroški številnih poletov, potrebnih za osvojitve znanja, bi bili previsoki. Zato piloti, tako začetniki kot kasneje za vajo, prebijejo ure in ure v simulatorjih. Simulatorji so sestavljeni tako da pričarajo resničnost, torej od elektronike, delovanja naprav, do samega letenja in dogajanja v zraku.

Podobnih metod se poslužujejo organizacije, ki privajajo svoje strokovnjake na delovanje v okoljih z bistveno drugačnimi kulturami.

3. USPOSABLJANJE NA DELU: Podobno je vajeništvu, vendar na višji ravni. Sodelavec dobi pravico do samostojnega dela, šele potem ko precej časa opravlja določeno delo pod nadzorom mentorja. Pri tem praviloma opravi sodelavec veliko usposabljanja sam, s študijem literature, z udeležbo na seminarjih in tečajih, ki prireja organizacija kot del rednega delovnega časa.

4. USPOSABLJANJE OB DELU: Sodelavec redno opravlja naloge v njegovem delokrogu, vzporedno, v prostem času pa se dodatno usposablja za opravljanje zahtevnejših nalog v in izven njegovega delokroga. Ponavadi se kaže kot podiplomski študij, ki je zelo naporen način usposabljanja, je pa lahko zelo učinkovit, saj povezuje izkušnje iz prakse in teoretična spoznanja.

(str. 151)

2.29 Navedite in opišite nekatere težave, s katerimi se managerji srečujejo pri spodbudnem nagrajevanju sodelavcev!

V velikih in razvejanih organizacijah je nagrajevanje težavna in zapletena dejavnost. Glavne težave s katerimi se srečujejo managerji se kažejo v izbiri vrste nagrajevanja (materialno ali nematerialno) ter v vzpostavitvi sistema nagrajevanja, ki je pravičen do vseh delavcev. Pri tem je potrebno vzpostaviti spodbudno in pravično nagrajevanje, ki izhaja iz vrednotenja in razvrščanja delokrogov ter sodelavcev in iz vrednotenja uspešnosti organizacije.

2.30 Navedite nekaj zunanjih in nekaj notranjih spodbud, ki lahko vplivajo na obnašanje sodelavcev v organizaciji!

Nagrajevanje obsega denarne in nedenarne spodbude. Denarne spodbude se lahko nanašajo na temeljno plačo, stimulacijo, dodatke in razna nadomestila. Nagrajevanje pa lahko obsega tudi nedenarne spodbude. Notranje merijo zlasti na zadovoljevanje višjih potreb po samouresničevanju, osebni uspešnosti, itd... obsegajo lahko tudi sodelovanje pri odločanju, večja pooblastila, priložnosti za osebni razvoj, večjo svobodo pri delovanju in uresničevanju zamisli, bolj zanimivo in raznoliko delo. Zunanje spodbude pa merijo predvsem na potrebe po uglednosti, priznanjih in statusu sodelavcev. Med te bi lahko prištevali razkošnejšo opremo delovnega mesta, poseben parkirni prostor, ugleden naziv in vizitka, več svobode pri razporejanju delovnega časa, dodeljevanje uglednejših nalog, boljša opora pri delovanju (tajnica, informacijski sistem...).

2.31 Zakaj naj organizacija spodbuja uravnovešeno in dovolj zdravo življenje svojih managerjev?

Organizacija se mora zavedati, da so managerji njihova ključna sestavina uspešnosti. Nasprotja med službo in družino omejujejo zmožnosti managerja in organizacije za učenje. Taka organizacija pa ne more temeljiti na razbitih družinah, napetih družinskih razmerjih in managerjih, ki živijo neuravnovešeno in nezdravo. Zato je nujno, da se manager zavzema, da bo storil za organizacijo kar le more. Hkrati pa se mora organizacija zavzeti, da bo na vso moč podpirala osebni razvoj in zdrav življenjski stil managerjev, kajti oni so temeljna in odločilna zmožnost organizacije.

2.32 Skušajte utemeljiti, zakaj je urejeno družinsko življenje pomembno za managerje!

Poslovanje je zahtevna dejavnost, ki prinaša velike telesne in duševne obremenitve. Managerji se morajo tega ves čas zavedati in prilagajati svoj osebni slog življenja zahtevnosti svojega dela. Ker je njihovo delo povezano z velikim pritiskom, odsotnosti z doma, nerednim delovnim časom, sočasnimi projekti, delom z ljudmi, urejanjem zadev in pogajanji mora znati manager poskrbeti za svoje zdravje in kondicijo, svoj duševni mir in urejeno družinsko življenje. To so osnovni pogoji za to, da bo svoje delo opravljal kvalitetno.

Urejanje se začne pri samem sebi. Preobremenjen manager, ki svoje stiske in strese nosi domov, doživi pritiske tudi v družini. Zaradi nerazumevanja se začne umikati v še več dela, kar stopnjuje tudi družinske težave in vsekakor ne prispeva h kvaliteti njegovega dela.

Usklajenost med poklicem in družino postaja prednostni cilj managerjev. To mora postati tudi sestavina osebne vizije managerja, saj je vanj lažje umeščati poklic in osebno življenje. Nasprotja med službo in družino omejujejo zmožnosti managerjev in organizacije za učenje, saj učeča se organizacija ne more temeljiti na napetih družinskih odnosih. Potrebno je iskati sinergijo med učinkovitim delovanjem doma in na delovnem mestu.

3 POSLOVODENJE – ORGANIZIRANJE

3.1 Navedite in utemeljite temeljne sestavine urejenosti v okviru strategije organizacije!

Urejenost organizacije obsega členjenost (zgradnjo, strukturo), ki je statični vidik urejenosti, sisteme, ki prežemajo organizacijo in procese, ki obsegajo izvajanje temeljne dejavnosti organizacije so dinamični vidiki urejenosti.

- struktura opredeljuje razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela
- procesi kot dinamični vidik urejenosti obravnavajo potek osnovnih dejavnosti (ta deluje učinkovito, če je sodelovanje složno in sinergično)
- sistemi obsegajo pravila, usmeritve in načine delovanja, ki veljajo za vse sodelavce organizacije ter usmerjajo predvsem njihovo rutinsko in analizno odločanje ter delovanje
- povezovanje temelji na sorodnosti interesov posameznikov, skupin in organizacij in se kaže v njihovem obnašanju in delovanju

3.2 Zakaj je urejenost pomembna za obvladovanje organizacije? Ali urejenost vpliva na odločanje sodelavcev pri njihovem delovanju v organizaciji – kako?

V organizaciji kot instrumentu za doseganju ciljev služi urejenost razporejanju, povezovanju in razmejevanju dejavnosti sodelavcev ter tako omogoča, da management obvladuje organizacijo. Urejenost in vizija organizacije naj bosta skladni in naj se medsebojno podpirata ter dopolnjujeta. (odgovor se dopolni s prejšnjim vprašanjem)

3.3 Utemeljite trditev, da je managerjem urejenost organizacije pomembno orodje za obvladovanje kompleksnosti organizacije.

Z urejenostjo organizacije managerji obvladujejo organizacijo. To pomeni, da obvladujejo ljudi oz udeležence (zunanji in notranji), ki pomembno vplivajo na delovanje organizacije. Z urejenostjo v bistvu obvladujemo obnašanje delavcev, sodelavcev, ki v organizaciji odločajo. Urejenost organizacije najbolj vpliva na rutinske odločitve, vpliva tudi na izbiranje konceptov in metod pri analiznem odločanju sodelavcev. Posredno vpliva tudi intuitivno odločanje sodelavcev, tako da se sodelavci primerno podrejajo in obnašajo (to izhaja iz skupnih vrednot sodelavcev).

Urejenost pomeni razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji. Širše je to povezano s potekom osnovne dejavnosti organizacije in pa z vsebinskimi pravili obnašanja, ki jo prežemajo. Najširše pojmovanje urejenosti zajema določanje procesov znotraj organizacije in z drugimi organizacijami. Glede na sestavine urejenosti je temelj obvladovanja organizacije delegiranje pristojnosti neposredno podrejenim sodelavcem (členjenost). Procesni obravnavajo potek osnovnih dejavnosti v menjalnih razmerjih z udeleženci v zunanjem okolju. Sistemi so pravila, usmeritve in načini delovanja, ki veljajo za vse sodelavce v org. Učinkovitost in uspešnost delovanja pa je odvisna od povezovanja posameznikov, skupin organizacij in se kaže v njihovem obnašanju in delovanju. Ko oziroma če managerji obvladujejo vse sestavine urejenosti, s tem obvladujejo kompleksnost organizacije, ki pa je najbolj odvisna od ljudi in njihovih povezovanj in razumevanja dejavnosti.

3.4 Kakšno vlogo ima lahko snovanje urejenosti organizacije kot sredstva za obvladovanje organizacije – ob obvladovanju organizacije s pomočjo vizije, kulture in podobnih mehkih dejavnikov? Kateri pristop je boljši: instrumentalni ali interesni ?

Instrumentalni pristop v organizaciji pomeni doseganje ciljev, vendar organizacija pomeni tudi skupnost interesov. Zato ta dva pristopa ne moremo ločiti in sta za obvladovanje organizacije potrebna oba. Urejenost organizacije (z vsemi njenimi sestavinami) je nujno potrebna za uspešnost organizacije, vendar je potrebno hkrati upoštevati vizijo organizacije, kot temeljne usmeritve in videnja prihodnosti. Urejenost in vizija morata biti skladni in se medsebojno podpirati in dopolnjevati. Kultura organizacije se kaže neformalno v dolgoročni razsežnosti politike organizacije (gre za ustaljene vzorce obnašanja). Srednjeročno je pomembna struktura organizacije (kjer gre za delitev pristojnosti in odgovornosti), kratkoročno pa so pomembni procesi (kako organizacija sproti deluje). Urejenost ima časovne dimenzije in zato težko dregamo v osnovna pravila delovanja. Mehki dejavniki imajo pomembno vlogo pri snovanju urejenosti ter so ponavadi povezani z ljudmi. Obvladovanje organizacije pa lahko istovetimo z obvladovanjem odločanja ljudi. Le-to mora biti skladno s strategijami oz. doseganjem ciljev, kar še enkrat potrjuje, da sta pomembna tako instrumentalni kot interesni pristop.

3.5 Kako se med seboj razlikujejo zgradnja ali struktura, sistemi in procesi organizacije?

Struktura, sistemi in procesi skupaj tvorijo urejenost organizacije. Struktura opredeljuje razporeditev pristojnosti in odgovornosti neposredno na podrejene sodelavce. Manager sam lahko usmerja in nadzira le omejenemu številu sodelavcev. Delegiranje je osnova za obvladovanje organizacije. V procesih sodelujejo posamezniki, skupine in enote organizacije in če ti delujejo složno, so osnovne dejavnosti učinkovite. Procesni ponavadi tečejo od načrtovanja dejavnosti, terminiranja, snovanja vsebin – izvedbe, izvajalne priprave, izvedbe za uporabnike. In, ko se pregleda delovanje organizacije, se najprej pregleda procese. Sistemi obsegajo pravila usmeritve in načine delovanja, ki veljajo v neki organizaciji. Usmerjajo predvsem rutinsko in analizno odločanje ter delovanje sodelavcev. Lahko imajo posebno dejavnost (normativno) in vedenjsko (usmerjevalno vlogo), kar omogoča učinkovito in uspešno delovanje organizacije, zavzemajo pa vse ravni, dele in dejavnosti organizacije. S pomočjo sistemov se usklajuje procese, ti skupaj pa tvorijo zgradnjo urejenosti ali strukturo organizacije. Vsak za sebe so del, ki tvorijo celoto in se medsebojno povezujejo.

3.6 Opredelite temeljne vrste odgovornostnih enot kot temeljnih gradnikov organizacij!

Gradniki organizacije so njene enote. Te je mogoče opredeljevati glede na položaj in pooblastila, ki jih imajo v organizaciji. Odgovornostne enote so: **proračunska enota**: izidov delovanja ni mogoče meriti, obseg dejavnosti določajo uporabniki, sredstva zagotavlja letni proračun, management zagotavlja najboljše delovanje z danimi sredstvi (npr. tajništvo, strokovna služba); **prihodkovna enota**: vpliva na odločitve, ki vplivajo na prihodek (npr. marketing, prodajni center); **stroškovna enota**: obseg dejavnosti določajo uporabniki, ne vodja, vodja ima vpliv na stroške (npr. strokovna služba, proizvodni obrat, posamezni programi, obrati, tovarne); **profitna enota**: vodja ima vpliv na odločitve o stroških in prihodkih, interna bilanca uspeha (npr. večja enota organizacije, posamezne tovarne, programske skupine); **rentabilnostna enota**: vodja ima vpliv na stroške, dohodke in uporabljeni kapital, cilj je doseči čim večji izid s čim manjšim kapitalom (npr. tovarne, obrati, podružnice – skoraj samostojne organizacije. Od rentabilnostne enote, ki je če »organizacija v organizaciji« je le še korak do samostojne organizacije, ki jo matična organizacija obvladuje v meri in na način, ki ustreza strategiji organizacije.

3.7 Zakaj pri obravnavanju urejenosti organizacij pogosto segamo v zgodovino civilizacije?

Civilizacija se je začela z delitvijo dela in s hierarhijo moči (pristojnosti in odgovornosti). Dejavnost skupin ljudi je dobila poleg vodoravne še navpično dimenzijo. Delitev dela po znanjih in zmožnostih ter vodenje z delegiranjem in s hierarhijo - je omogočila prve velike civilizacijske dosežke. Brez znanj o organizacijah in organiziranju ne bi bilo velikih držav, namakalnih sistemov, vodovodov, državne uprave, piramid, templjev, itd. Zapisi segajo v staro Kitajsko, Egipt in Mezopotamijo; Biblija vsebuje vrsto opisov poslovnih dejavnosti ter zakonov in pravil o njih.

Urejena in zaokrožena znanja o organizacijah in managementu izvirajo iz 19. in 20. stoletja. V dvajsetem stoletju so tako začele nastajati velike organizacije, razvoj tehnologije, še posebej v informatiki pa je močno vplival na razvoj konceptov o organiziranju in organizacijah.

3.8 Zakaj je potrebna navpična členjenost organizacije? Ali management lahko delegira odgovornost? Kakšna je zveza med tveganjem managerjev in delegiranjem dejavnosti (in pooblastil zanje) sodelavcem? Utemeljite!

Členjenost je nujen predpogoj za delovanje organizacije, vendar sama zanj ni dovolj. Členjenost določa delitev dela in razporeditev pristojnosti in odgovornosti v organizaciji. Navpična členjenost (hierarhična) je osnova za obvladovanje organizacije, ne za delegiranje. Mera za delegiranje je torej število sodelavcev, odvisno pa je tudi od usmeritve managementa, značilnosti sodelavcev, vsebine dejavnosti in drugih dejavnikov. Vendar skromno delegiranje zadošča le za sprotno učinkovitost, ne pa za snovanje in udejanjanje novih ključnih zmožnosti. Navpična členjenost deluje kot piramida. Vedno obstaja vodja, ki pa ne more obvladati neomejeno število ljudi.

Managerji delegirajo pristojnosti vendar ne odgovornosti. Gre za prenos pooblastil. Manager je v celoti odgovoren za vse dejavnosti, ki sodijo v njegov delokrog, pa ne glede na to ali jih je zakrivil sam ali pa so to naredili njegovi podrejeni. Managerji po svojih zmožnostih usklajujejo obseg dela pri načrtovanju, organiziranju, usmerjevanju in nadzorovanju podrejenih sodelavcev.

Število podrejenih sodelavcev pa je lahko od 5 do 11, na izvajalni ravni pa tudi od 30-40. Ker se ljudje povezujejo v različne interesne skupine, je »bolezen« hierarhije prekrivanje resnice vodjem. Po drugi strani pa vodje zadržujejo navodila oz. informacije na nižje ravni zaradi njihovih interesov. Odtod težnja, da bi zmanjšali število hierarhičnih ravni v organizaciji, da bi le ta bila bolj ploska.

3.9 Navedite nekaj prednosti in slabosti centraliziranosti in avtoritarnega vodenja ob decentraliziranosti in sodelovalnim vodenjem!

Centralizirano poslovanje ima prednosti, zlasti možnost hitrega in neposrednega ukrepanja, in slabosti; naloge presežejo zmogljivosti managerja, duši ustvarjalnost in pobude podrejenih, povečuje tveganja zaradi preobremenjenosti. Decentralizirano poslovanje razbremenjuje managerja tekočih opravil, da se lahko osredinja na pomembne in nujne zadeve, povečuje obseg dejavnosti, za katere nadrejeni managerji odgovarjajo (čeprav so jih prepustili oz. naložili svojim podrejenim). Decentralizirano vodenje vzpodbuja ustvarjalnost in pobude podrejenih. (v knjigi str. 173)

3.10 Opišite nekaj dejavnikov, ki narekujejo število hierarhičnih ravni v organizaciji!

En manager lahko obvladuje le omejeno število sodelavcev, ki jim načrtuje in organizira delo, jih vodi in nadzira. Kadar število sodelavcev preseže mejo, je čas za novo oblikovanje nove hierarhične ravni v organizaciji. Pri snovanju navpične členjenosti organizacije gre predvsem za usklajevanje zmoglosti managerjev z obsegom dela pri načrtovanju, organiziranju, usmerjanju in nadzorovanju podrejenih sodelavcev. (v knjigi str. 173)

3.11 Opredelite in utemeljite primernost hierarhične ureditve za obvladovanje organizacije, pa za posredovanje informacij od ravni do ravni, od poslovnega vrha do izvajalne ravni v organizaciji ter v nasprotni smeri!

Čim več je hierarhičnih ravni, tem bolj toga postaja organizacija, saj posredovanje informacij v njej ovirajo interesi vpletenih ljudi in enot. Ti poskušajo po hierarhiji navzgor, torej nadrejenim posredovati čim manj neugodnih informacij o delovanju organizacije. (v knjigi str. 174)

3.12 Kako lahko management ob nespremenjenem številu sodelavcev zmanjša število hierarhičnih ravni v organizaciji – in kakšne prednosti in slabosti ima takšno ukrepanje?

3.13 Kritično analizirajte nekaj konceptov prečnega členjenja organizacije in jih podprite s praktičnimi primeri!

3.14 Kako bi se lotili snovanja in izbiranja strukture za organizacijo, ki jo dobro poznate? Kaj bi upoštevali, kakšne temeljne možnosti imate na voljo?

3.15 Zakaj so lahko za usklajevanje dejavnosti in usmeritev organizacije koristne tudi štabne enote in odbori ali delovne skupine? Mar ni usklajevanje naloga managementa na vseh ravneh in v vseh dejavnostih organizacije?

Te enote delujejo počez čez vertikalne linije managementa. Zlasti so uporabne kadar je potrebno zagotoviti skladno, složno delovanje enot, ki spadajo pod različne vertikalne linije pristojnosti in odgovornosti. To se zlasti zgodi pri izvajanju obsežnih projektov. V teh primerih je linijski management manj učinkovit.

3.16 Opišite nekatere temeljne razlike med štabnimi enotami in odbori ali delovnimi skupinami v organizaciji! Kaj so nekatere prednosti in slabosti enih in drugih?

Štabne enote so potrebne takrat, ko potrebujemo sodelovanje enot, ki spadajo pod različne navpične linije in imajo različne pristojnosti in odgovornosti. Tako delovanje potrebujemo pri izvajanju večjih projektov, ko je izvajanje vključenih resnično veliko enot. Take enote delujejo počez čez vertikalno hierarhijo managementa. V organizacijah jih srečamo tudi kot strokovne ali skupne službe. Pristojnosti skupnih služb v glavnem so: **strokovno svetovanje** - pravno, tehnološko..., **posvetovanje** - npr. posvetovanje s kadrovske službe o sprejemu novega sodelavca, **odrejanje** - varnostna služba odredi prepoved kajenja zaradi nevarnosti vžiga... Slabost takih skupnih služb je predvsem njihovo ozko gledanje, saj velikokrat vidijo le svojo strokovno plat ne pa celotne organizacije kot celote. Zaradi nasprotovanj, ki nastanejo med strokovnimi službami in linijskimi managerji se priporoča uporaba občasnih struktur, katerih najpogostejša oblika so odbori. Člani odbora so ponavadi sodelavci iz iste ravni v organizaciji. Za njih je značilna učinkovitost saj se ponavadi osredotočajo samo na eno zadevo, člani pa se s problemom identificirajo. V odboru je tudi veliko ljudi z različnimi znanji, kar še poveča njegovo učinkovitost. Kot slabost pa naj omenim predvsem to, da odbori nikakor ne morejo nadomestiti odločitve managerjev in da porabijo ogromno časa za razpravljanje, ki je neučinkovito.

3.17 Zakaj je obvladovanje procesov pomembna sestavina urejenosti organizacije?

Proces je skupina opravil, ki skupaj ustvarijo vrednost za odjemalca. Procesi so dinamični vidik urejenosti organizacije in zadevajo zlasti vlogo managementa pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadziranju. Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist oziroma vrednost za odjemalce. Poslanstvo organizacije je ustvarjanje koristi za odjemalce: korist je rešitev problema, ki ga ima odjemalec. Ta terja rešitve za današnje probleme, ne pa za bodoče, ki jih še ne pozna. Zato snuje inovativna organizacija tudi odgovore za potrebe, ki jih odjemalci še niso prepoznali. Koristi za odjemalce nastajajo v procesih. Urejenost organizacije pomembno vpliva na način delovanja managementa. Management procesov se bistveno razlikuje od managementa v tradicionalni funkcijsko urejeni organizaciji. Slednji ima pogosto značilnosti mehanističnega pristopa saj trdi da so delavci omejeni, nezanesljivi in da se jih da le malo učiti, zato ima management zelo pomembno vlogo pri usmerjanju in nadziranju delavcev. Sodobni pristop narekuje naj bodo procesi kar se da enostavni, preprosti, poceni, prilagodljivi. Ta sodobni pristop terja razumevanje, zavzetost, odgovornost in samostojno odločanje, delavcev pa ni potrebno več toliko nadzirati.

3.18 Navedite nekaj prednosti in slabosti matrične členjenosti organizacije! Kaj lahko ukrene management, da poveča učinkovitost matrične členjenosti?

Matrična struktura je kombinacija divizijske in funkcijske strukture, bila naj bi bolj fleksibilna, slabosti so v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju in ne dovolj opredeljenih pristojnostih.

Prednosti: celovitejše snovanje in izvajanje organizacije, boljše komuniciranje med strokovnjaki, boljša prilagodljivost na raznolike zahteve odjemalcev.

Slabosti: zamegljene pristojnosti in odgovornosti, težavno odločanje, počasno odločanje in ukrepanje, velika poraba časa za usklajevanje in nejasna skrb za osebni razvoj sodelavcev.

V matrični organizaciji velja za posamezno enoto ali sodelavca po več uvrščenosti oz. podrejenosti – npr. po hierarhiji in po funkcijah organizacije. Z matrično organizacijo so skušali odpraviti enostranskost običajne strukture, kjer npr. posamezne dejavnosti zaostajajo ob vsakem prehodu z delovnega področja ene funkcije na delovno področje druge. Medtem so izkušnje in razočaranja opravila svoje. Čista matrična struktura dobro deluje le izjemoma, sicer pa mora imeti v njej ena dimenzija zadostno prednost.

3.19 Navedite nekaj ukrepov za učinkovitejši potek procesov v organizaciji!

Urejeni procesi so najhitrejša in najbolj obetavna pot k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Tako je nastala zamisel o reinženiringu poslovnih procesov – in reinženiring je postal eden najbolj razširjenih modelov za izboljšanje poslovanja. Glede na dejstvo, da sodobni pristop narekuje, da morajo biti procesi enostavni, preprosti, poceni in prilagodljivi, je prvi ukrep znotraj organizacije prav poenostavitev procesov.

Oblikovati bi bilo potrebno delokroge (strokovni, programski ...), ki so naravnani na procese; te delovne skupine imajo avtonomnost in so lahko celo profitne ali rentabilnostne enote. Sestavljene so iz posameznih strokovnjakov, ki so prej opravljali funkcijske procese, podrejeni pa so svojemu t.i. skrbniku (procesnemu managerju). Tu je potrebno biti zelo pozoren na dejstvo kdo je tisti, ki zadnji odloča in s tem tudi odgovarja.

Delovanje organizacije obvladujeta dve skupini managerjev. Prvi so tisti, ki imajo na skrbi predvsem procese, izvajanje temeljne dejavnosti – managerji, skrbniki procesov. Drugi pa so tisti, ki vodijo t.i. strokovne enote (nekdanje funkcije) in imajo na skrbi sodelavce – managerji strokovnih enot (mentorji).

Pomembno je tudi nagrajevanje sodelavcev!!!

3.20 Navedite nekaj značilnosti, po katerih se sodelavci v procesih razlikujejo od sodelavcev v funkcijskih enotah organizacije!

Pri prehodu na procesno urejenost se pojavijo spremembe delovnih mest, delokrogov, ljudi. Poudarek se daje procesom, ta pa izloča tradicionalne delokroge in tradicionalnega industrijskega delavca. Sodelavci postajajo profesionalci, strokovnjaki za dejavnost v procesih. Tako je sodelavec napol delavec napol manager. Ne dela več po naročilu ampak kar je treba za izide. Biti profesionalec je poklic, na delovno mesto, šteje dokončano delo ne delovni čas. Na prvem mestu je osebni razvoj, kariera, izpopolnjevanje.

3.21 Kako realna se vam zdi zamisel, da so v čisti procesni urejenosti sodelavci, zlasti strokovnjaki za daljša obdobja razporejeni v procese, svojim matičnim enotam pa pripadajo samo disciplinsko, obračunsko in strokovno?

3.22 Kako kaže obvladovati procese v organizaciji, če izvaja ta maloštevilne, srednje številne in mnogoštevilne programe (projekte, naloge, kompleksna naročila)?

3.23 Na kratko označite in utemeljite temeljne sisteme v organizaciji! Opreделите, kaj so sistemi kot sestavina urejenosti organizacije. Ali je mogoče sisteme enačiti z oddelki v organizaciji? Utemeljite!

3.24 Kakšno vlogo naj imajo v dobrem delovanju sistemov enote organizacije, ki po strokovni plati obravnavajo vsebino posameznih sistemov – npr. kadrovska služba - ravnanje s sodelavci, služba za informatiko in organiziranje - informiranje sodelavcev, planski oddelek - razvojno načrtovanje itn.?

3.25 Kaj vpliva na obnašanje sodelavcev v notranjih zaveznih – poleg njihove stroke in položaja?

Interesi - osebni, v organizaciji, izven organizacije, npr. zmanjševanje moči drugih, povečevanje lastne moči, taktike proti tekmečem, proženje sprememb v organizaciji.

Lahko vpliva tudi način vodenja: obvladano zaveznitvo (avtokratsko vodenje - trdno in udarno, orodje vodje), neenotno (dogovori, slučaj - nepreračunljivo, možno sovpadanje interesov), pasivno (razpršena moč, veliko neizrabljene moči - težko obvladovati).

Člani notranjih zavezništev so posamezniki in skupine, s katerimi managerji sodelujejo za doseganje skupnih ciljev. Člani teh zavezništev imajo tudi lastne interese in bolj ali manj vplivajo na snovanje, sprejemanje in izvajanje odločitev managementa organizacije. Managerji skušajo notranja zavezništva obvladovati, pri tem za izvajanje vplivov uporabljajo vse oblike moči, ki jih imajo na voljo. Manager snuje notranja zavezništva na osnovi osebnosti in ugleda ter na osnovi povezovanja interesov; pri tem upošteva vire moči ostalih članov organizacije. Pretirana uporaba interesne moči ima lahko slabe posledice, saj vsaka enota stremi k svojim ciljem, poslovanje organizacije pa je slabše, kot bi lahko bilo. Pravila postanejo v rabi interesov pomembnejša od ciljev: nekvalificirani izvajalci sledijo črki pravil ne glede na koristi organizacije; strokovnjaki izumljajo potrebe za svoje storitve.

3.26 Navedite in z etičnega stališča ovrednotite nekatere taktike, ki se jih sodelavci poslužujejo za uveljavljanje svoje interesne moči v organizacijah! Kakšen pomen imajo pri nastajanju zavezništev interesi, pogodbe in lastnina?

- zmanjševanje moči drugih ("upiranje oblasti", zatiranje uporov)
- povečevanje lastne moči (pokroviteljstvo, gradnja cesarstva, zavezništva, zvito načrtovanje, vsevednost, gospodovanje) - taktike proti tekmečem (linija in štab, rivalstvo)
- proženje sprememb v organizaciji (kandidiranje, državni udar, intrigiranje)

Pretirana uporaba interesne moči zmanjšuje učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije, saj udeleženci (skupine) težijo k svojim interesom. Zavezništva temeljijo na sorodnosti interesov posameznih udeležencev ali skupin udeležencev. Zavezništva so razmerja, v katerih udeleženci lahko vplivajo na drugega, ker imajo v ta namen primeren vir moči, na katerih temelji. Formalno je najbolj trajen vir moči lastništvo ali druga oblika razpolaganja. Manj trajen vir je pogodba, ki zavezuje dva ali več udeležencev.

3.27 Zakaj govorimo o notranjih in o zunanjih zavezništvih organizacij? Kdo jih tvori in zakaj? Zakaj so pomembni za managerje?

Zavezništva se tvorijo zaradi sorodnosti interesov posameznih udeležencev ali skupin. Zunanja zavezništva so povezava med organizacijo in zunanjimi udeleženci. Te so lahko:

- lastninske povezave (najtrajnejše, najtrdnjše; npr. prva organizacija pridobi v drugi manjšinski, večinski ali celotni delež)
- pogodbene povezave (manj trdne, delujejo toliko časa, dokler so dovolj močni interesi, zaradi katerih so nastale; pogodbe o poslovnem, proizvodnem, razvojnem sodelovanju)
- interesne povezave (na videz krhke, toda mnoge delujejo zelo dolgo; med dvema ali več organizacijami, interesnimi in strokovnimi združenji; tu so predvsem znane povezave med dobavitelji in trgovskimi organizacij, sodelovanje dobaviteljev in odjemalcev)

Notranja zavezništva pa tvorijo posamezniki in skupine, s katerimi managerji sodelujejo za doseganje skupnih ciljev organizacije. Managerji skušajo notranja zavezništva obvladovati z vsemi oblikami moči, ki jih imajo na voljo.

Managerji skušajo vzpostaviti ugodna razmerja med zunanjimi in notranjimi zavezništvi. Tu pa se pojavljajo različne stopnje moči, ki jih imajo posamezni udeleženci v zavezništvi.

3.28 Kakšno zunanje zavezništvo močno vpliva na organizacijo in zakaj?

Vsaka oblika zunanjega zavezništva, med katere prištevamo obvladano zavezništvo, neenotno zavezništvo ter pasivno zavezništvo, ima določen vpliv na organizacijo, vendar sem mnenja, da ima največji vpliv obvladano zavezništvo.; pri tej obliki zavezništva gre za soglasno, povezano skupino ali pa za enega samega zunanjega udeleženca. Taka oblika je značilna za majhna, ponavadi avtokratsko vodena podjetja. Za tak tip zavezništva pa je značilna velika moč in udarnost. Moč zavezništva je možno ciljno usmerjati in uporabljati ob pravem času, saj manager lahko predvideva, kako bo zavezništvo svojo moč uporabilo.

Med zelo pomembna pa vsekakor sodijo tudi zavezništva z upravljaljskimi organi v podjetju; s tem mislim predvsem na odnose s skupščino družbenikov ter nadzornim svetom. Pomembna so zato, saj ti organi velikokrat presojujejo o uspešnosti delovanja managerja in podjetja. Na drugi strani pa je za neenotna in pasivna zavezništva značilno, da je njihova moč manjša in tudi bolj nepredvidljiva.

Omeniti pa velja tudi najpomembnejše zunanje dejavnike, ki imajo veliko vlogo v zavezništvih: družbene norme(etika, ustaljena pravila obnašanja), zakonska regulativa (obvezno spoštovanje zakonov), organizirani pritiski(vplivajo na ravnanje organizacije, npr. zveza potrošnikov), neposredni vplivi(med neposredno odvisnimi člani).

3.29 Navedite nekaj primerov, za zavezništva, ki nastajajo med sodelavci organizacije pod vplivom njihove strokovnosti in položaja in navedi te po nekaj značilnosti takšnih zavezništev!

Člani notranjih zavezništev so posamezniki in skupine, s katerimi managerji sodelujejo za doseganje skupnih ciljev organizacije. Ti člani imajo tudi lastne interese in bolj ali manj vplivajo na snovanje, sprejemanje in izvajanje odločitev managementa organizacije. Managerji skušajo notranja zavezništva obvladovati, pri tem za izvajanje vplivov uporabljajo vse oblike moči, ki jih imajo na voljo. Oblika moči opredeljuje način vplivanja in vlogo, ki jo v razmerju do managementa zavzemajo sodelavci. Notranja zavezništva nastajajo ob neformalnem povezovanju sodelavcev zaradi sorodnih interesov.

Nekateri interesi so značilni za položaje in funkcije v organizaciji, drugi so osebni. Za uspešno delovanje organizacije so pomembna stabilna razmerja med zunanjimi in notranjimi zavezništvii.

Položaj udeležencev	Moč kot osnova zavezništva	Značilnost zavezništva
Nadrejeni in podrejeni	Oblast managementa	Osebno ali posredno (pravila organizacije) uveljavljanje formalizirane moči položaja
Sodelavci	Načela in zgledi	Ustvarjanje privrženosti, povezanosti
Strokovnjaki	Znanje in veščine	Obvladovanje nepovezanosti
Udeleženci	Povezovanje interesov	Izrabljanje osebnih interesov

3.30 Kaj vpliva na obnašanje sodelavcev v notranjih zavezništvih – poleg njihove stroke in položaja?

Manager snuje notranja zavezništva v organizaciji na osnovi svojega položaja (neposrednega vplivanja ali pravil delovanja), na osnovi znanja, na osnovi osebnosti in ugleda, ter na osnovi povezovanja interesov.

Člani	Smotri	Obnašanje	Privrženost
Vršni manager	Obstane in rast organizacije	Uveljavljanje položajne moči navzven in navznoter	Sebi, potem upravljalcem
Srednji managerji	Rast enot organizacije	Uveljavljanje položajne moči navzgor in navzdol v organizaciji	Vršnemu managerju
Strokovnjaki	Strokovnost, dokazovanje potrebnosti organizaciji	Uporaba moči znanja in položaja	Upravljalcem, lastnikom - manj organizaciji
Kvalificirano podporno osebje	Obvladovanje sprememb	Uporaba moči znanja	Organizaciji - precejšnja
Nekvalificirano podporno osebje	Nagrajevanje	Zelo malo moči - nepovezanost med seboj	Organizaciji-omejena
Kvalificirani izvajalci	Uglednost, sredstva organizacije, nagrajevanje	Javni standardi so vir moči Uporaba znanja, uveljavljanje interesov	Organizaciji večja
Nekvalificirani izvajalci	Nagrajevanje, lahko delo	Uveljavljanje interesov, povezanost in slog izvajalcev	Organizaciji-omejena

3.31 Navedite in z etičnega stališča ovrednotite nekatere taktike, ki se jih sodelavci poslužujejo za uveljavljanje svoje interesne moči v organizacijah!

SMOTER	TAKTIKA	VSEBINA
Zmanjševanje moči drugih	*Upiranje oblasti*	<ul style="list-style-type: none"> • Pritajeno: izigravanje, pretvarjanje, zavlačenje • Odkrito: stavke, odpori, protesti, zborovanja
	Zatiranje uporov	<ul style="list-style-type: none"> • Uporaba vseh oblik moči • Namerno prekrivanje delokrogov • Manipuliranje, zavajanje
Povečevanje lastne moči	*Pokroviteljstvo*	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoč, storitve drugemu nosilcu moči • Pričakovane protiusluge
	Gradnja cesarstva	<ul style="list-style-type: none"> • Nabiranje čim številnejših posameznikov, skupin, enot na svojo stran
	Zavezništva	<ul style="list-style-type: none"> • Taktično povezovanje s posamezniki in skupinami, ki imajo podobne interese
	Zvito načrtovanje	<ul style="list-style-type: none"> • Nerealno visoki načrti, poraba sredstev preden se pokaže, da uspešnost zastaja za načrtovano • Skrivanje sredstev – na primer ob koncu obdobja za naslednje obdobje
	Vsevednost	<ul style="list-style-type: none"> • Povečevanje pridobljenih lastnih znanj • Oportunistično nabiranje puhlih znanj
	Gospodovanje	<ul style="list-style-type: none"> • Oblastnost, zatiranje, poniževanje drugih v organizaciji
Taktike proti tekmečem	*Linija in štab*	<ul style="list-style-type: none"> • Managerji odločajo in razporejajo sredstva • Strokovnjaki imajo znanja in krojijo pravila delovanja
	Rivalstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Zagrizeno prizadevanje za velik delež v sredstvih organizacije, čeprav v škodo organizacije
Proženje sprememb v organizaciji	*Kandidiranje*	<ul style="list-style-type: none"> • Snovanje in izbiranje zamisli v ozkem krogu • Pridobivanje zaveznikov: izraba črednega nagona, malih koalicij
	Državni udar	<ul style="list-style-type: none"> • Prevratništvo – zlasti v vrhu organizacije • Pogosto za ožje interese pod krinko širših in splošnih interesov
	Intrigiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Iskanje in podtikanje napak, ovajanje, vzbujanje govoric • Sicer v škodo posameznika, vendar tudi v škodo organizacije

3.32 Navedite glavne načine za lastninsko povezovanje in jih na kratko označite!

Lastninsko povezovanje je v bistvu tržno dejanje, s katerim skuša kupec dobiti čim večje koristi iz lastninske povezave, za katero plača.

Povezovanje je lahko vodoravno v isti panogi, na isti stopnji proizvodnje ali trženja, z enakimi ali sorodnimi skupinami dobaviteljev ali odjemalcev, lahko pa je navpično v isti panogi, vendar pa različnih, ponavadi zaporednih stopnjah proizvodnje ali trženja. Konglomeratno povezovanje je lahko trženjsko (koncentrično-enake ali podobne stopnje v proizvodnji ali trženju, vendar skupni odjemalci), tehnološko (koncentrično-enake ali podobne stopnje v proizvodnji ali trženju, vendar različni odjemalci) ali čisto konglomeratno (različne stopnje v proizvodnji ali trženju in različni odjemalci). Naposled je povezovanje lahko področno - deželno, večdeželno ali geografsko.

Lastninske povezave lahko nastajajo ob ustanavljanju podjetja ali med delovanjem podjetja.

3.33 Navedite nekaj dobrih razlogov za lastninsko povezovanje podjetij!

3.34 Navedite nekaj dvomljivih razlogov za lastninsko povezovanje podjetij!

3.35 Navedite nekaj pristopov, ki se jih lahko poslužuje management pri pregledovanju možnosti za lastninsko povezovanje!

3.36 Zakaj so nekatera lastninska povezovanja sovražna?

Lastninska povezovanja imajo lahko tudi negativne cilje. Pretežni lastnik lahko podjetje preusmeri ali celo likvidira, ter tako obvlada nadležnega konkurenta, monopolizira svoj položaj na tržišču. Takšne povezave sicer omejujejo ali prepovedujejo zakoni v večini naprednih držav (str.197)

Kaj je LASTNINSKO POVEZOVANJE....str. 192

3.37 Navedite po nekaj prednosti in slabosti velikih in majhnih podjetij ter nasploh organizacij.

Povzetek prednosti in slabosti velikih in majhnih podjetij ter nasploh organizacij je zapisan v preglednici na str. 204.

	Prednosti	Slabosti
Mala podjetja	<ul style="list-style-type: none">- velika prilagodljivost- neopaznost za konkurente- vzdušje ustvarjalnosti	<ul style="list-style-type: none">- pomanjkanje vitalnih funkcij- prenizek jamstveni potencial- majhen obseg tržišč
Velika podjetja	<ul style="list-style-type: none">- izdatne sinergije- velika skupna moč- velik jamstveni potencial	<ul style="list-style-type: none">- togost, neustvarjalnost- birokratiziranost- neprivlačnost za ustvarjalne sodelavce

3.38 Navedite nekaj prednosti in slabosti skupin podjetij!

Pozitivne:

Vsa podjetja so pravne osebe, ki odgovarjajo za svoje poslovanje s svojim premoženjem. Management je vsakega izmed teh podjetij zaradi zavezanosti lastnikom in zakonskih obveznosti dolžan obvladovati tako, da posluje učinkovito in uspešno.

Pozitivne oz. negativne:

V hčerinskih podjetjih imajo lahko svoje deleže tudi druga podjetja in ne le matična (ali je pozitivna ali negativna je odvisno od interesov vlagatelja).

Negativne:

Management hčerinskega podjetja kot samostojna pravna oseba mora prevzeti polno odgovornost, ne le za izvajanje programov, ki mu jih je poveril management matice, temveč tudi polno odgovornost za uspešno poslovanje hčerinskega podjetja (management matice ni več mogel neomejeno posegati v delovanje hčerinskega podjetja).

Delež v hčerinskih podjetjih imajo lahko tudi drugi, ne le matična podjetja. Le-ti lahko te deležnike oškodujejo, če določijo strategijo sebi v prid, pa v škodo hčerinskega podjetja. Nadrejeno podjetje lahko podrejeno potisne v likvidacijo ali nesolventnost (otežuje ali onemogoči povračilo dolgov bankam, dobaviteljem, itd.). Interese ima tudi država, saj lahko nadrejeno podjetje z navodili podrejenemu povzroči, da to določenih davkov ne plača delno ali v celoti in če jih ne plača matično podjetje, je na škodi skupnost.

Definicija skupin podjetij....str. 203-2. odstavek;več o skupinah podjetij....str. 202(splošno) in 203 (4,5,6 odstavek)

3.39 Navedite po nekaj okoliščin, zaradi katerih se management obvladujočega podjetja odloči za usmerjanje obvladanih podjetij po konceptu t.i. strateškega managementa, t.i. strateškega obvladovanja ali t.i. finančnega obvladovanja!

3.40 Navedite nekaj prednosti in slabosti skupin podjetij!

3.41 Navedite po nekaj okoliščin, zaradi katerih se management obvladujočega podjetja odloči za usmerjanje obvladanih podjetij po konceptu t.i. strateškega managementa, t.i. strateškega obvladovanja ali t.i. finančnega obvladovanja!

4 VODENJE IN NADZIRANJE

4.1 Kako manager pri svojem delovanju upošteva instrumentalni in kako interesni vidik organizacije?

Organizacija se hkrati pojavlja kot a) instrument za doseg ciljev lastnikov in vplivnih udeležencev organizacije in b) kot interesna skupnost udeležencev. Zato mora manager pri svojem delovanju upoštevati oba vidika organizacije. Zato prvega obvladuje z odločitvami o npr. lastništvu, financiranju, poslovnih povezavah, strategijah za doseganje ciljev, vendar pa mora hkrati in predvsem upoštevati interesni vidik in ga obvladovati, kajti obvladovanje v prvi vrsti zadeva ljudi. Pri tem je potrebno poudariti, da manager, ki ne obvladuje sodelavcev oz. širše notranjih in zunanjih udeležencev, ne obvladuje organizacije in ni dober manager. Velja torej, da snovanje, načrtovanje in organiziranje veljajo predvsem organizaciji in instrumentalnemu vidiku organizacije, medtem ko vodenje velja udeležencem organizacije, torej ljudem in zato interesnemu vidiku organizacije. Str. 212 in 310

4.2 Zakaj je dober poslovodnik tudi dober vodja? Kaj mora znati in kako naj se obnaša, da bo dober vodja?

Gornje vprašanje obrnimo v trditev: Le dober vodja je lahko dober poslovodnik. Že v predhodnem vprašanju smo namreč spoznali, da managerju pravzaprav njegovo strokovno znanje ne pomaga veliko če ne zna in ne zmore obvladovati in voditi ljudi. Je pa to obvladovanje odvisno od managerjevega strokovnega znanja, predvsem pa je odvisno od konceptov katerih se manager drži in imajo korenine v njegovi naravnosti do ljudi in sveta nasploh. Tu prihajajo do izraza tudi odnos managerja do etičnosti in njegove siceršnje vrednote. Str. 212

4.3 Zakaj je vodenje ljudi odgovorna in zahtevna dejavnost za managerje?

Udeleženci so temeljna sestavina organizacije in velja, da je organizacija brez ljudi prazna in mrtva. Za razmišljanja o ljudeh pa velja prastara paradigma, ki govori o dobrih in slabih ljudeh. Iz teh pogledov izhajajo tudi trije koncepti ki so znani kot Teorija X, Teorija Y in Teorija Z. Kako jih bo posamezen manager uporabljal, pa je že prepuščeno njemu in njegovi presoji. Iz gornjega pogleda na ljudi tudi izhaja tudi slog vodenja, ki je lahko v razponu od avtoritarnega pa do participativnega, z široko lestvico vmesnih slogov vodenja. Vodenje je uporaba moči in vplivanja na osnovi interesov za obvladovanje ljudi, ki naj sproti in dolgoročno omogoča učinkovito in uspešno delovanje organizacije. Od tu izhaja tudi nadaljna kompleksnost vodenja, ki nato zajema znanja o potrebah, moči, vplivanju ter slogov vodenja, vsaka od teh komponent pa se še nadalje deli. Katero od variant v določenem primeru, v določenem času in prostoru uporabiti da bi dobili zeleni učinek pri tistem katerega vodimo, pa daje odgovor na vprašanje o tem koliko je ta dejavnost vodenja resnično zahtevna.

Str.: 212, 310

4.4 Utemeljite trditev, da uspeva le vodenje, ki upošteva interese ljudi! Kako pomembni so lahko kratkoročno in dolgoročno interesi, ki temeljijo na potrebah in kako interesi, ki temeljijo na vrednotah ljudi?

Ljudje za svoje delovanje izhajajo oz. se ravnaajo po svojih interesih. Odtod trditev, da obvladovanje ljudi dejansko posega v sfero njihovih interesov. Ali povedano drugače, interesi obvladujejo vedenje ljudi, ki se na predloge, naročila in prepovedi odzivajo predvsem po presojanju koristi, ki si jih obetajo od svojega odziva. Pri tem je potrebno povedati, da ljudje vstopajo v organizacijo, da bi lažje dosegali svoje posebne cilje, organizacija pa jih sprejema, da bi lažje dosegala svoje cilje. Pri tem ljudje ravnaajo zelo pragmatično in se odločajo za tiste dejavnosti in usmeritve, od katerih si obetajo več koristi kot izgub. Pri tem pa pričakovane koristi izhajajo iz interesov, le-ti pa iz kratkoročnih in spremenljivih potreb in globljih ter trajnejših in malo spremenljivih vrednot. Ti zadnji se zaznavajo le posredno, preko pojavnih oblik, zlasti obnašanja ljudi v organizaciji. Zato pa managerji nujno vplivajo na obnašanje v organizaciji, saj sicer ni snovanja novih temeljnih zmožnosti za uspešnost organizacije v prihodnje. Str.: 213, 214, 310, 69.

4.5 Kaj daje managerju moč za vodenje ljudi? Kritično opišite nekatere oblike moči!

Vodenje je vplivanje na obnašanje in delovanje sodelavcev. Managerji vplivajo na delovanje sodelavcev s spodbudami, ki vodijo k zadovoljevanju potreb ljudi. Managerji imajo na voljo več vrst moči (nasilje, nagrajevanje, položaj, znanje, osebnostna moč, interesi, negativna moč). Moč za obvladovanje organizacije raste v smeri k poslovodnemu vrhu organizacije. Često različne vrste moči niso dovolj za obvladovanje organizacije. Primanjkljaj managerji nadomeščajo z interesno močjo, s povezovanjem interesov sodelavcev in drugih. Manager mora poleg ostalih oblik moči odkrivati in zadovoljevati interese udeležencev.

Moč nasilja (zakon, vojska, policija...) praviloma izzove odpore in je v urejenem svetu majhna. **Moč nagrad** (plača, bonus) je učinkovita, ni pa priljubljena - nihče noče biti kupljen. **Moč položaja** je spoštovana in manj priljubljena. **Moč znanja** je priljubljena in spoštovana. **Idejna moč - karizma** se često zlorablja, je krhka in minljiva. **Interesna moč** je vir znatne moči, ki temelji na sinergijah v delovanju. **Negativna moč** je nevarna, pogosto nemoralna, deluje z zaviranjem, zavlračevanjem.

Vplivanje je praviloma izid uporabe več oblik moči, presežek moči nad odpori. (str.: 215, 216)

4.6 Zakaj trdimo, da managerji pri vodenju merijo bodisi na privzetje (internalizacijo) ali na uklonitev, ne pa na istovetenje (identificiranje)?

Odzivi na vplivanje so lahko uklonitev, istovetenje ali privzetje. Prisila je kratkoročno najbolj učinkovita, dolgoročno proži odpor in sovražnost. Privzetje je najbolj kakovosten odziv, vendar terja več časa in večjo porabo zmožnosti. Istovetenje je vodji všečno, vendar tvegano, saj se ob neizbežnih napakah poruši ugled in moč vodje. Zato se managerji osredinjajo na privzetje, v sili pa na uklonitev. (str.: 216-218)

4.7 Na kratko utemeljite koncept izbiranja sloga vodenja po okoliščinah!

Managerji praviloma izbirajo slog vodenja po okoliščinah – po značilnostih vedenja in zmožnosti ljudi. Za malo zavzete in malo zmožne sodelavce uporabljajo avtoritarno vodenje, za zavzete čeprav (še ne) zmožne delno avtoritarno vodenje, za zmožne, čeprav (še ne) zavzete delno participativno in za zavzete in zmožne sodelavce participativno vodenje. Prehod od avtoritarnega k participativnemu vodenju omogočata usposabljanje (povečevanje zmožnosti) in spodbujanje (povečevanje zavzetosti). (str.218-221)

4.8 Na čem temelji hierarhija v svetovalnih organizacijah in kaj je svetovalsko vzvodje?

Tradicionalna struktura svetovalne organizacije je zelo ploska piramida. Vrh piramide tvorijo partnerji, solastniki firme, ki so plačani z deleži v dobičku. Osnova piramide so svetovalci, ki opravljajo večino rutinskih del in se priučujejo na projektih ob mentorstvu bolj izkušenih svetovalcev. V sredini piramide so izkušeni svetovalci (vodje projektov). Med njimi in partnerji je včasih še ena plast svetnikov.

Svetovalno podjetje praviloma zaračunava porabljeni čas za vse svetovalce enako saj gospodarjenje svetovalnega podjetja temelji na svetovalnem vzvodju, ki narekuje, da v zahtevnejših projektih sodeluje cela svetovalna skupina pod vodstvom vodje projekta (ta pa pogosto skrbi za več projektov sočasno), nad delom nekaj vodij projektov pa bdi vrhunski svetovallec, partner. (str.: 226, 230, 233)

Kakšna svetovalna podjetja posegajo predvsem po direktnem in katera po indirektnem trženju svetovalnih storitev? Kaj so prednosti in slabosti teh načinov trženja?

Direktno trženje – uporabljajo srednje in male svetovalne firme, ki so praviloma specializirane in morajo iskati odjemalce za svoje storitve.

Slabosti: je dejavnost, ki terja obilo časa ter vztrajnosti in odpornosti

Indirektno trženje – uporabljajo maloštevilne velike svetovalne firme, ki zmorejo svetovanje o zelo širokem naboru zadev.

Slabosti in prednosti niso napisane v knjigi, jih napiše vsak sam. (str.: 230, 231)

Zakaj občuti naročnik tveganje pri odločanju za svetovanje, svetovalno organizacijo in svetovalce? Kaj lahko stori organizacija, da zmanjša ta občutek tveganja?

Manager ob odločitvi za svetovanje občuti tveganje, ker:

- ne ve, ali se zna odločiti za dobre svetovalce, želel bi najboljše
- ga skrbi, da bo svoje poslovne zadeve zaupal nekemu drugemu
- bo dovolil vstop v svoje posle tujcu in se sprašuje ali jih bo potem še lahko obvladoval
- ne ve ali bo svetovanje pokazalo, da doslej ni ravnal najboljše in kdo ve, ali mu bodo svetovalci zavezniki ali ne
- bo moral svetovalcem razkriti marsikaj, tudi zanj neprijetne zadeve
- ve tudi za slabe izkušnje s svetovalci
- sam težko presodi ali je problem enostaven ali kompleksen
- ga skrbi ali se bodo svetovalci dovolj posvetili problemu, da bodo ponudili rešitev po meri, ali pa bodo ponujali standardne nasvete

Obvladovanje tveganja izhaja iz koristi, ki jih zaznava klient ter iz obljubljenih koristi. Mnogokrat je najboljše sredstvo dobro zasnovana in obojestransko osvojena svetovalna naloga. Organizacija naj tudi zaposluje izkušene svetovalce s priporočili, katerim lahko naročnik zaupa. (str.: 233, 234)

Kateri so štirje temeljni načini za obračunavanje svetovalnih storitev, kakšne prednosti in kakšne slabosti imajo?

Obračunavanje po času – po porabljenih dnevih, tednih ali mesecih (najbolj razširjeno). Prednosti: preglednost, naročnika spodbuja k sodelovanju s svetovalci. Slabosti: porabo časa je težko oceniti v naprej; ni delitve tveganja, saj svetovalec tako ali tako dobi plačilo (lahko namenoma zavlačuje).

Obračunavanje počez – v rabi le za naloge tipa izkušenj, ki omogočajo zanesljivo predvidevanje. Prednosti: svetovalec skrbno načrtuje in pridno dela ter ne obremenjuje brez potrebe osebje naročnika; prekoračitev proračuna ni mogoča (pomembno za naročnike, ki uporabljajo proračunska sredstva). Slabosti: prehitro opravljena naloga vzbuja sum naročnika; prekoračitev predvidenega časa pa jezi svetovalca (lahko pride do sporov med njima).

Obračunavanje po uspešnosti – veže stroške svetovanja na poslovno dogajanje, s katerim so povezani. Prednosti: plačilo po rezultatih svetovanja trdo spodbuja svetovalce; navaja svetovalce na rešitve, ki prinašajo naročnikom neposredne, merljive koristi, jih sili na inovativnost, podjetniško ravnanje in tveganje. Slabosti: težko se je sporazumeti o merilih in merjenju izidov; spori o deležih zaslug naročnika in svetovalca; problem je obračunavanje izidov, ki se pokažejo šele čez dlje časa.

Obračunavanje po okvirnih pogodbah – dolgoročnejša pogodba, ki predvideva okvirni obseg storitev. Prednosti: zagotavlja stalnost stikov; sprotno informiranost svetovalne firme o naročniku; prednost naročnika pri večjih projektih glede izbire ekspertov svetovalne firme. Slabosti: občutek naročnika, da mora izkoristiti svojo kvoto svetovanja, ne glede na to, ali svetovanje potrebuje ali ne.

Obračunavanje v odstotnih deležih – se uporablja recimo v posredovanju prodaje nepremičnin, pri izdajanju vrednostnih papirjev, nakupih in prodajah podjetij. (str. 239, 240)

4.9 Ali lahko sodelavci izigravajo katerega izmed slogov, ki jih uporablja manager pri vodenju po okoliščinah? Kako in zakaj? Kaj naj stori manager? – str. 219, 220, 221

Izigravanje je bolj verjetno pri delavcih, ki nimajo volje za opravljanje dela oz. če so njihovi interesi višji in uporabljajo organizacijo za doseganje svojih ciljev.

Naročanje: delavci nimajo odgovornosti, ne tvegajo, zato ni nujno, da opravijo svojo dolžnost oz. to kar jim je bilo naročeno. Manager mora zato natančno naročiti delovne naloge in sicer: cilj, ki ga mora delavec doseči; strategija za doseganje cilja – to je dejavnosti (po vsebini, naravnosti, načinu, obsegu), urejenost (delitev dela, poteki, roki) in sredstva (kaj ima na voljo, koliko sme porabiti, kdo odobrava porabo); merilo za ugotavljanje uspešnosti dela.

Poučevanje: delavec se lahko dela nevednega, s tem vodja uporabi ta slog, ga vse nauči, potem pa ta delavec, namesto, da bi napredoval zapusti organizacijo in drugje uveljavlja svoje znanje. Manager naj poskuša pravočasno spoznati vrednote in interese delavca.

Spodbujanje: če je delavec pomemben del kolektiva lahko izsiljuje dodatne ugodnosti (prosti dnevi, višja plača, višji položaj, bonitete) v zameno za njegovo intenzivno sodelovanje pri delu. Manager naj mu da vedeti, da je vsak zamenljiv in ga spodbuja naj najprej dokaže svojo pripadnost podjetju, potem sledi tudi nagrada.

Delegiranje: delavcem lahko njihov položaj oz. pristojnosti stopijo v glavo, dobijo vrtoglavico in ne morejo več misliti, sledi uveljavljanje njihove volje, ki ni nujno najboljša za interese organizacije. Manager naj ohrani svoj položaj in razvija pozitiven odnos do dela in organizacije z vsemi sodelavci.

4.10 Kakšen vpliv imajo lahko osebne vrednote sodelavcev na uspešnost vodenja, ki ga opravlja manager? str. 16, 214

Osebne vrednote sodelavcev imajo odločilen vpliv na uspešnost vodenja saj iz vrednot izhajajo interesi sodelavcev, kateri pa naj bili večinoma skladni z interesi organizacije. Sodelavce je mogoče obvladovati, le če upoštevamo njihove interese, torej poznamo njihove trajne, dolgoročne vrednote, ki pa niso očitne in jih mora manager najprej spoznati.

Če osebne vrednote niso skladne z interesi organizacije, vodenje ni uspešno, manager mora razmisliti o spremembah.

4.11 Navedite nekaj možnih razlogov, zakaj se sodelavci upirajo ali izmikajo vodenju! Kaj naj stori manager? – str. 215

Ljudje se na predloge, naročila in prepovedi odzivajo po presojanju koristi, ki si jih obetajo od svojega odziva. Torej, če njihovi interesi niso skladni z interesi organizacije se bodo upirali vodenju. Upirali se bodo tudi, če sam manager nima lastnosti, ki naj bi jih imel (strokovna znanja, zmožnost vodenja, poštenost) in s tem ne predstavlja ustrezne avtoritete.

Manager naj torej povezuje interese ali jih nevtralizira med seboj ter razvija tudi svoje sposobnosti in lastnosti.

4.12 Ali je prav, da manager uporabi nekaj svoje moči za spodbudo, ki naj navede sodelavce, da mu sledijo? – str. 215, 216

Prav je, vendar ni dovolj. Odkrivati in analizirati mora interese, ki se skrivajo za vplivi udeležencev in iskati načine, kako bi jih povezal ali pa nevtraliziral med seboj. Pri tem naleti tudi na etično dilemo, saj za interesi ne tičijo le kratkoročne potrebe, temveč tudi dolgoročne vrednote.

4.13 Spodbude, s katerimi manager navaja sodelavce, naj sledijo njegovim usmeritvam, temeljijo na interesih sodelavcev. Kateri interesi pomembnejši glede na izvor?

Spodbude so osnova za vplivanje na vedenje ljudi. Ljudje se odločamo za usmeritve in delovanje na osnovi spodbud. Spodbude so enako kot potrebe razvrščene v prednostno zaporedje: hrana, toplota, pijača, zaslužek, varnost. Področje spodbud in njihovega vpliva na delovanje ljudi obsega dolga vrsta pristopov in teorij:

- o zadovoljevanju potreb,
- o delovnih nalogah (povezanost med vsebino nalog in motiviranostjo sodelavcev),
- o spodbudnih ciljeh (jasno opredeljeni in zahtevnejši cilji prinašajo večje izide),
- o potrjevanju (obnašanje je odvisno od posledic ki jih prinaša),
- o pravičnosti (primerjava nagrad med seboj),
- o pričakovanjih (nagrade za dosežke).

Poenostavljeno velja, da se ljudje na predloge, naročila in prepovedi odzovejo po presojanju koristi, ki si jih obetajo od svojega odziva. Koristi so lahko zunanje (nagrada za opravljeno delo) in notranje (zadovoljstvo ob opravljenem delu), ki pa imajo veliko večjo težo in so tesno povezane z vrednotami posameznika.

4.14 Utemeljite potrebo po obvladovanju nasprotij! Kaj je razlika med nasprotji in spori?

Naloga managerjev je obvladovanje organizacije; ker so organizacije najprej in predvsem ljudje, gre za obvladovanje dejavnosti ljudi v notranjem in zunanem okolju organizacije. Nasprotja nastajajo na ravni posameznika – zaradi ovir pri doseganju ciljev, zaradi dvomov pri izbiranju ciljev. Nasprotja nastajajo tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Nasprotja niso vselej prijetna, vendar niso slaba, saj so gonilo napredka (tekmovanje pri doseganju ciljev, uvajanju novosti, preseganju samega sebe, delovanju v konkurenci na tržišču, napredovanje v organizaciji, v poklicu, v življenju). Neurejena nasprotja pa se izrodijo v spore, ki so emocionalni. Zamere, sovraštvo med ljudmi zasenčijo dejstva in je zato urejanje sporov težavno in dolgotrajno. Spori so negativni in rušijo odnose, so neetični, vodijo v nemoralno ravnanje, kazijo vzdušje ljudi, ustvarjajo plodna tla za intrige. Manager, ki tega usklajevanja ne zmore, tudi ne obvladuje organizacije; če dopusti, da se nasprotja izrodijo v spore, je prej ali slej ob svoj položaj.

4.15 Opišite razlike med obvladovanjem nasprotij, ki zadevajo cilje in nasprotij, ki zadevajo doseganje ciljev!

Pogajanje je usklajevanje stališč ljudi glede ciljev ali glede doseganje teh ciljev. Pogajanja merijo na odstranjevanje nasprotij. Nasprotja z zavezniki odstranjujemo, da bi skupaj dosegali cilje. Nasprotja z nasprotniki skušamo urejati, da bi lažje dosegli svoje cilje. Nasprotja s tujci skušamo že vnaprej preprečevati, graditi izhodišče za dobre odnose.

4.16 Zakaj le t.i.pravo urejanje vodi do trajnejšega obvladovanja nasprotij? Ali sploh kdaj kaže uporabljati druge načine urejanja (t.i. dušenje razlik, deli in vladaj, nič – na tuj račun)?

4.17 Zakaj je dolgoročno uspešno le obvladovanje nasprotij, ki prinaša povečane koristi vsem vpletenim stranem?

4.18 Kritično opišite nekatere izmed običajnih konceptov pogajanj!

4.19 Zakaj kaže začeti iskanje sprejemljivega koncepta pogajanj pri sodelovanju in ne pri nasilju?

4.20 Ali se taktiki manipuliranja in adaptiranja v pogajanjih medsebojno izključujeta?

Adaptiranje

- je pozicijska taktika v pogajanjih, kjer ena stran stališč druge strani ne skuša spreminjati, ampak stališča veljajo kot stalnice oz. pozicije, med katerimi si pogajalci iščejo prostor za sporazum
- udeleženci se ne odločajo sporazumno, temveč s postopnim popuščanjem od začetnih zahtev
- pogajanja uspejo, če že vnaprej obstaja območje sporazuma med prikritima skrajnima mejama njihovih stališč
- takšna pogajanja so pasivna in manj ustvarjalna
- pobudnik želi vplivati na občutek koristnosti stališč za posamezne udeležence, občuteno koristnost skušajo spreminjati sebi v prid
- obe strani usmerjeno prikazujeta prednosti in slabosti posameznih stališč ter priložnosti in nevarnosti, ki so ob teh stališčih.

Manipuliranje

- lahko je pozitivno ali negativno
- pri pozitivnem manipuliranju prva stran skuša prikazati svoje prednosti, da bi ga druga stran čem višje vrednotila, in ji prepušča izbiro ugodnejše možnosti
- pri negativnem manipuliranju pa prva stran pušča svoje stališče ob strani, pač pa znižuje vrednost stališča druge strani
- boljše je pozitivno manipuliranje, ki je lahko: prepričevanje ali navajanje. Druga stran obdrži nedotaknjena stališča in ugled.
- negativno manipuliranje pomeni oporekanje presojam drugih udeležencev in je lahko: zavezovanje ali siljenje. Ponavadi vzbudi odpor in nejevoljo.

Taktiki se med seboj deloma izključujeta. Prva teži k prilagajanju ter iskanju skupne rešitve, medtem ko druga uveljavlja svoje pozitivne lastnosti ali pa negativne lastnosti nasprotne strani.

4.21 Na kratko komentirajte štiri temeljna vodila t.i. harvardskega projekta o pogajanjih!

1. vodilo: Loči zadevo in pogajalce:

- ločuje racionalne in emocionalne vidike vedenja
- poudarja tako vsebinske vidike kot tudi vidike, ki zadevajo odnose med pogajalci
- upošteva, da pogajalci stališča drugih zaznavajo tako objektivno kot tudi čustveno
- poudarja, da če ločimo obravnavano zadevo od vpletenih ljudi, lažje iščemo dodatne možnosti za sporazum

2. vodilo: Loči cilje in stališča:

- ker so stališča udeležencev vedno obarvana z njihovimi interesi, jih je potrebno ločiti od ciljev, katere naj dosežejo pogajanja
- po zahtevnosti in vsebini primerno izbrani cilji so lahko spodbudni za iskanje sporazuma
- stališča pogajalcev nekaj štejejo šele, ko ugotovimo, kakšni so vzroki zanje in kaj pomenijo
- predpogoj za uspeh pogajanj je strpnost in pozitivno sprejemanje in obravnavanje stališč udeležencev

3. vodilo: Nenehno išči nove možnosti:

- na začetku ponavadi zaman iščemo sporazum
- uspešnost pogajanja je odvisna od ustvarjalnosti pri iskanju možnih sporazumov in pri odstranjevanju ovir, ki so na poti
- uspešen je samo tisti sporazum, ki upošteva interese vseh v pogajanja vpletenih strani – zares trajen je le soglasen sporazum

4. vodilo: Uporablaj objektivna sodila:

- odločitev za eno možnost je možna le, če so na razpolago ustrezna merila
- sodila in merila morajo biti tesno povezana z osebno uspešnostjo pogajalcev – če niso povsem objektivna, jih velja objektivizirati z uporabo ekspertnih skupin, z uporabo statistike, z analiziranjem občutljivosti, itd.

4.22 Ali kaže v pogajanjih uporabljati zavajanje (bluff)? Utemeljite!

Zavajanje je le malo manj kot prevara, je nemoralno in če že prinese trenutne koristi, so te praviloma večje od dolgoročne škode.

- obstajajo različne oblike zavajanja, npr. uprizarjanje časovne stiske, uporaba posrednikov, uporaba poklicnih posrednikov, izraba pritiska okolja, trmoglavo vztrajanje, tvorjenje skupnega nasprotnika, sklicevanje na namišljeno alternativno možnost, grožnje in obljube, itd.
- vse te oblike po večini povzročijo prekinitev ali sploh konec pogajanj. Pri nekaterih oblikah takšnih zavajanj, ena stran lahko pogajalca z druge strani odkloni ali zavrne.

4.23 Kaj storiti, če druga stran ne sprejme koncepta pogajanj, ki ga skušamo uveljaviti?

- a. koncept pogajanj na silo: druga stran je presodila, da pobudnik nima premoči, če je res naj preneha drugače naj dokaže moč
- b. koncept tekmovalnih pogajanj: odklonitev - posledica negotovosti glede pravil → ponovno razčistiti pravila
- c. koncept sodelovalnih pogajanj: pobudnik se prožno odziva, izmika naj se možnim napadom
- d. koncept pritajenih pogajanj: pripravljenost druge strani ne zadošča in se umakne na eno izmed enostavnejših usmeritev

4.24 Kaj storiti, če druga stran uporablja v pogajanjih neetične prijeme?

Pogajalec pokaže, da jih je spregledal → terja »pogajanja o pogajanjih«, razčiščenje usmeritev in pravil po katerih naj pogajanja potekajo. Če ne uspe, je bolje odstopiti.

4.25 Kaj je razlika med nadziranjem in obvladovanjem? Kaj je za management pomembnejše?

Nadziranje služi koristim organizacije in posredno koristim vplivnih udeležencev, saj je nadziranje temelj obvladovanja. Obvladovanje pa je predpogoj za učinkovito in uspešno delovanje organizacije. Pomembnejše je nadziranje, je nepogrešljiva sestavina obvladovanja → je merilo za uspešnost, nagrajevanje.

4.26 Zakaj trdimo, da je nadzorovanje najprej merjenje? Katera merila naj uporablja management pri nadzorovanju?

Z merjenjem se določi merila uspešnosti → določitev standardov, vrednost meril, ki ustrezajo načrtovani učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacije. Uporablja naj merila učinkovitosti in uspešnosti.

4.27 Opišite nekaj načinov za določanje primernih standardov uspešnosti!

str. 247-248

Uspešnost organizacije temelji na nadziranju. To pomeni, da presojava pravilnosti delovanja organizacije glede na zastavljene cilje in s tem tudi odpravljanje nepravilnosti posameznih dejavnosti.

Nadziranje dejavnosti organizacije se lahko izvaja na več načinov:

- pred pričetkom opravljanja dejavnosti (vnaprejšnje nadziranje) → omogoča pospeševanje in preprečevanje škodljivih dogajanj, ki bi vplivale na organizacijo
- med opravljanjem dejavnosti (sprotno nadziranje) → omogoča popraviljanje škodljivih dogajanj in ugotavljanje ugodnih dogajanj
- po opravljeni dejavnosti (naknadno nadziranje)

4.28 Navedite nekaj razlogov za togo in nekaj za prilagodljivo nadzorovanje!

str. 249

Togo nadzorovanje je primerno za velike organizacije (državna uprava, vojska, energetski sistemi, banke, itd.) kjer se je potrebno držati vnaprej postavljenih standardov, saj bi v nasprotnem primeru lahko prihajalo do velike porabe sredstev ali večjih tveganj. Togo nadzorovanje omogoča enotno in dosledno delovanje ter obvladovanje organizacije.

Prilagodljivo nadzorovanje je potrebno zaradi prilagajanja organizacije na zunanje razmere v okolju. To pomeni, da mora organizacija standarde za svoje posamezne dejavnosti prilagoditi razmeram (npr. cenam na tržišču), ki bi omogočale k uspešnosti in obstoju organizacije.

4.29 Ali management nadzira vsa dogajanja v organizaciji? Če ne vsa, katera? Utemeljite!

Management nadzira izvajanje temeljne, razvojne in tekoče politike organizacije in s tem tudi nadziranje izvajanja njene strategije. Pri tem spremlja materialne dosežke organizacije, njen ugled in veljavo kot tudi etičnost in moralnost sprejetih odločitev. Prav tako management z nadziranjem spremlja učinkovito in gospodarno rabo materialnih in nematerialnih sredstev organizacije, izvajanje razporeditve pristojnosti in odgovornosti, delitve dela, kot tudi poteka procesov pri izvajanju temeljnih dejavnosti organizacije in upoštevanja sistemov kot osnovnih vodil obnašanja v organizaciji. (str. 247 in 248)

4.30 Komentirajte trditev, da sodelavci praviloma odklanjajo nadziranje in se mu izmikajo, če je le mogoče. Utemeljite!

Sodelavci se izmikajo nadziranju, saj imajo lastne interese ter te interese nenehno usklajujejo s smotri, cilji, smernicami, navodili – skratka z vsem kar odseva interese organizacije, kjer delajo. Ker iz nadziranja podjetja velikokrat izhajajo tudi nagrade in kazni (palice in korenčki) za posameznike ali skupine, je logično, da vsakdo teži k čim manjšemu nadziranju, saj s tem lahko prikaže boljše rezultate od dejanskih oz. se skriva za »ne delom«. Posebno se nadziranja izogiba izvajalni management, saj izvaja rutinsko delo, medtem ko vršni management že ima neposreden vpliv na dogajanje v organizaciji in je njihov samo nadzor dovolj, zato tudi ne čutijo pritiska nadzornikov. Str.258

4.31 Opredelite se do pogostne trditve, da si z računovodskimi informacijami management ne more kaj prida pomagati!

4.32 Zakaj sodelavci praviloma bolje dojemajo informacije o poslovanju v grafični obliki, kot v tekstu in številkah?

Za učinkovito komuniciranje suhoparne številke in črke niso dovolj jasna predstavitev zadeve. To v večini velja za komuniciranje, ki poteka po vidni poti. Pred sogovornika postavite papir na katerega skiciramo enostavne slike, vpišemo pomembne številke zaradi boljšega razumevanja in pomnjenja. Slika je boljša kot tisoč besed. Lažje pomnimo grafične informacije, simboli in modeli prožijo v nas ustvarjalnost in vse obsežen pristop. Stran 309.

4.33 Kakšne instrumente uporabljamo za obvladovanje managerjev – odločanja kot temeljne dejavnosti managerjev – in kakšni so praviloma deleži teh instrumentov na izvajalni, srednji in vršni ravni organizacije? Utemeljite!

Izbira in delež instrumentov za obvladovanje odločitev managementa sta odvisna od načina odločanja (rutinsko, analitično, intuitivno) in od ravni managementa (izvajalne, srednje, vršne).

Rutinsko odločanje je večinoma mogoče obvladovati z normiranjem (predpisi, pravilniki...), spoštovanje norm se spremlja z občasnim nadzorovanjem. Delež kadrovskega obvladovanja je sorazmerno majhen.

Analizno odločanje je mogoče deloma obvladovati z normiranjem. Pomemben je tudi delež obvladovanja s kadrovanjem, ki zahteva strokovnost, zavzetost, inovativnost, izkušnost in etičnost managerjev pri analitičnem odločanju.

Pri intuitivnem odločanju normiranje malo zaleže. Pomembno je nadzorovanje, ki pa dosega le posledice ne pa procesa odločanja (lahko že prepozno). Največji delež pripada zato pri intuitivnem odločanju kadrovskemu obvladovanju, izbiranju managerjev, ki po vzgoji in izobrazbi ter po osebnih lastnostih obetajo dobre odločitve.

Na izvajalni ravni prevladuje rutinsko odločanje, normiranje z nekaj nadzorovanja in samonadzorovanja. Kadrovanje je manj nujen instrument.

Za management na srednjih ravneh velja obvladovanje, ki po deležih instrumentov med izvajalno in vršno ravno managementa. Deleži normiranja, kadrovanja in nadzorovanja so približno enakovredni.

Pri managementu vršne ravni prevladuje intuitivno odločanje. Tukaj prevladuje kadrovanje in nekaj nadzorovanja s strani lastnika prevladujoča oblika obvladovanja. Analitičnega odločanja je manj, rutinskega po možnosti skoraj nič.

Instrumenti: normiranje, kadrovanje in nadzorovanje. Stran 259 in 260.

4.34 Navedite nekaj argumentov za in proti samonadzorovanju na ravni sodelavcev – izvajalcev dejavnosti v organizaciji!

Celovito obvladovanje kakovosti učinkovitosti delovanja organizacije terja, da je vsakdo v organizaciji sam svoj nadzornik. To lahko bistveno povečuje učinkovitost in uspešnost delovanja. Prednost krajše krmilne zanke (padanje kakovosti odločanja, »z vrha«).

To ima tudi tehtne omejitve, kot so, da izvajalec za presojanje odstopanj in izvedbo pravih ukrepov nima zadostnih znanj ali da se za voljo lastnih interesov ne odloči za ukrepanje. Stran 259.

4.35 Zakaj in kje nastajajo nasprotja, ki zadevajo organizacijo in zakaj jih management obvladuje?

Manager, ki usklajevanja nasprotij, ki so racionalna razmerja, ne zmore urediti, tudi ne obvladuje organizacije. Če dopusti, da se nasprotja izrodijo v spore, je prej ali slej ob svoj položaj. Managerjeva naloga je obvladovanje organizacije, kar so predvsem ljudje. Ljudje imajo svoje vrednote in potrebe, iz katerih rastejo interesi, ki se kažejo kot stališča ljudi in ta stališča, ki zadevajo politiko organizacije so le izjemoma enaka, večinoma se razlikujejo. Te razlike so nasprotja, tako glede ciljev kot glede strategij za doseganje teh ciljev.

Na splošno nasprotja nastajajo na ravni posameznika, znotraj organizacije in med organizacijami. Stran 260.

Uredili in na svitlo dali:

Bozidar Trbič, Melita Rebič, Vesna Klemenčič, Vera Djurič, Tomaz Vrhovc, Tanja Grošelj, Snežna Dujič, Rudi Bobnar, Maja Remic, Rajmonda Berisaj, Polona Sturm, Peter, Natalija Gracej, Milan Čulibrk, Miha Kuzmič, Melita Rebič, Majda Pipan, Kocar Sergeja, Jelovčan Marko, Jasmina Glava, Jani Golob, Ivan Guzelj, Ana Vrhovec, Franci Kušar, Jelena Davinič, Carmen Vodovnik, Breda Bregar, Katja Vrenjak, Anže Falak, Ales Gostinčar, D. Kodelja, Matej, Grega Kovač, Urša Vozelj, Jelena Panda, Tjaša Solar, Mateja Posavec, Urša Gruden, Sandra Kavčič.