

Mitja, Tavčar I. Klemen Kavčič

STRATEŠKI MANAGEMENT
Načrtovanje in snovanje politike organizacije

1. STRATEŠKI MANAGEMENT KOMPLEKSNOŠTI
2. KOMPLEKSNOŠT ORGANIZACIJ IN MANAGEMENT
3. UREJANJE ZADEV IN ODLOČANJE V KOMPLEKSNOŠTI
4. CELOSTNI PRISTOPI ZA OBLADOVANJE KOMPLEKSNOŠTI ORGANIZACIJE
- 5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA**
6. VSEBINE NAČRTOVANJA IN SNOVANJA
7. PROCES NAČRTOVANJA IN SNOVANJA

5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA
5.1 Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike
5.2 Celostno načrtovanje in snovanje










Vse pravice pridržane - © 2010 V. in M. Tavčar 1

5.1 Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike organizacije

Vse pravice pridržane - © 2010 V. in M. Tavčar 2

5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA – 5.1 Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike

PET TEMELJNIH PRISTOPOV

<p>1. Intuitivni Samo snovanje vizije, smotrov, meril uspešnosti</p> 	<p>Proaktivni</p> 	<p>2. Mehanistični Poenostavljanje, indukcija Zgled: tehnični sistemi</p> 
<p>3. Odzivni Uporaba priložnosti – Inkrementalizem Vznikajoče strategije</p> 	<p>Reaktivni</p> 	<p>4. Posnemovalni Zgledovanje po uspešnicah – sledilstvo Empirija, dedukcija</p> 
<p>Snovanje izvirnih ključnih zmožnosti za konkurenčnost</p> 	<p>5. Razsežnosti</p> 	<p>Tvegana intuicija – presojanje zmožnosti v razsežnostih politike</p> 

Vse pravice pridržane - © 2010 V. in M. Tavčar 3

5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA – 5.1 Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike
ČE BI ORGANIZACIJA BILA STROJ ...

**FORMALIZIRANO
NAČRTOVANJE POLITIKE**

RUTINSKO IN ANALIZNO ODLOČANJE

STROJ

TEHNIČNI SISTEM - Determiniran sistem

- Znane so vse sestavine
- Znana so vsa razmerja sestavin
- Spreminjanje sestavin je predvidljivo

Tako enostavno bi bilo – če bi organizacija bila samo instrument, stroj ...

Vse pravice pridržane - © 2010 V. in M. Tavčar 4

5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA – 5.1 Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike
MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA – Ansoff

Strategija korporacije

Tp je okvirni načrt – popolni načrt je nekajkrat bolj zapleten – in neizvedljiv ...

Vse pravice pridržane - © 2010 V. in M. Tavčar 5

5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA – 5.1 Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike
HEMA SISTEMA POSLOVNEGA PLANIRANJA V ORGANIZACIJI

6

5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA – 5.1 Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike

NAČRTI ZA VODITELJE ALI ZA PLANERJE ?



Planiranje propuščeno planerjem

Management "nima časa" za načrtovanje

Ni klime, razpoloženja, kulture

Management ne spremlja - ne preverja

Management ni za zgled sodelavcem

Ni vizije, smotrov, poselnstva

Srednji managerji niso vključeni

Formaliziranost, birokratičnost

Management razbija z ad hoc akcijami

Management ne verjame v strateški management

Ne vprašuj, komu zvoni ... zvoni tebi!

7

5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA – 5.1 Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike

KAKO V RESNICI NAČRITUJEMO ?



USTVARJALNO SNOVANJE POLITIKE

ORGANIZEM

ORGANSKI SISTEM

- Nedeterminiran sistem
- Mnogo, mnogo sestavin
- Nepregledna razmerja sestavin
- Nepredvidljivo spreminjanje

ANALIZIRANJE OMAGA – PREOSTANE LE USTVARJALNOST IN PRILAGODLJIVOST

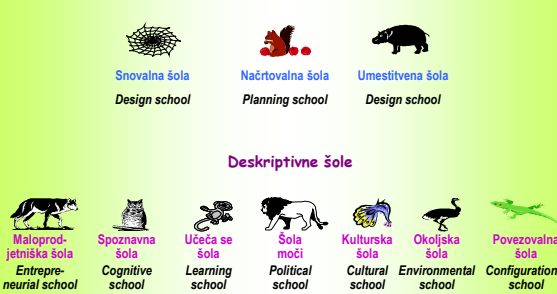
Strategije spreminjamo, cilje ohranjamo !

ANALIZNO IN INTUITIVNO ODLOČANJE

8

5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA – 5.1 Strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike

DESET ŠOL Mintzberg



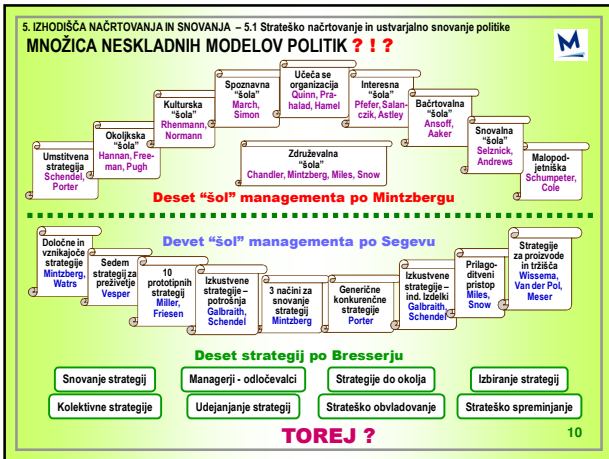
Preskriptivne šole

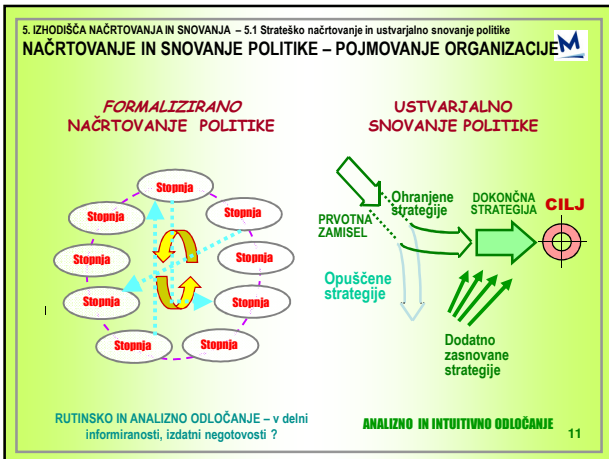
- Snovalna šola / Design school
- Načrtovalna šola / Planning school
- Umestitvena šola / Design school

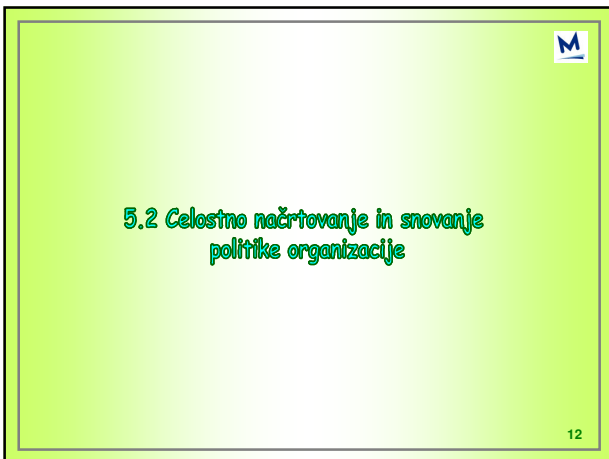
Deskriptivne šole

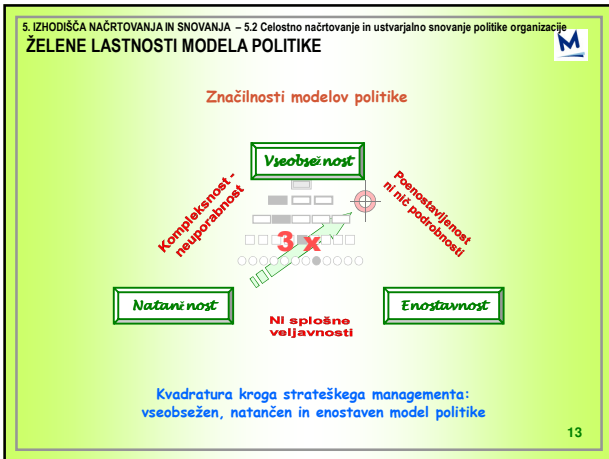
- Maloprodajniška šola / Entrepreneurial school
- Spoznavna šola / Cognitive school
- Učeča se šola / Learning school
- Šola moči / Political school
- Kulturna šola / Cultural school
- Okoljska šola / Environmental school
- Povezovalna šola / Configurational school

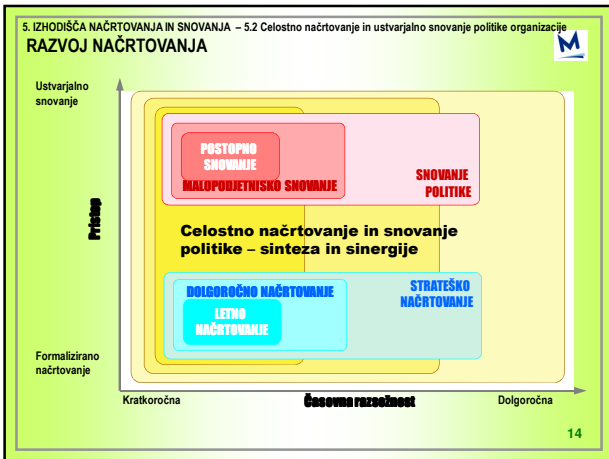
9

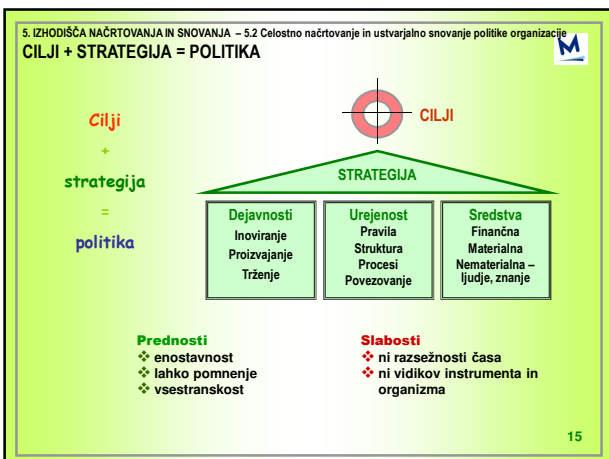




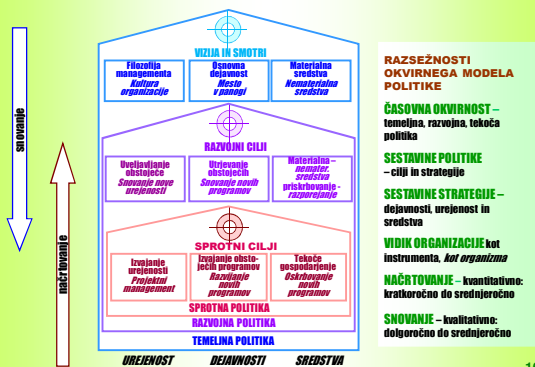






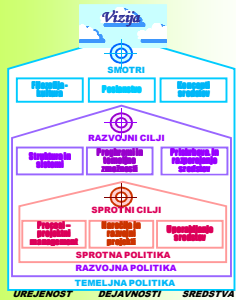


5. IZHODIŠČA NAČRTOVANJA IN SNOVANJA – 5.2 Celostno načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike organizacije
SNOVANJE IN NAČRTOVANJE POLITIKE ORGANIZACIJE



16

7.1 Obvladovanje organizacije – 7.1 Politika in obvladovanje
POLITIKA ORGANIZACIJE – vizija, smotri, cilji



Skupna vizija povezuje ljudi v složno delovanje - je najučinkovitejše vodilo
 Cilji povezujejo ljudi v skupno dejavnost, omejujejo občutek negotovosti
 Merila prinašajo zadovoljstvo nad dosežki - opominjajo na zaostanke

17

7.4 Okvirni model razežnosti politike
POLITIKA ORGANIZACIJE – tri okvirnosti



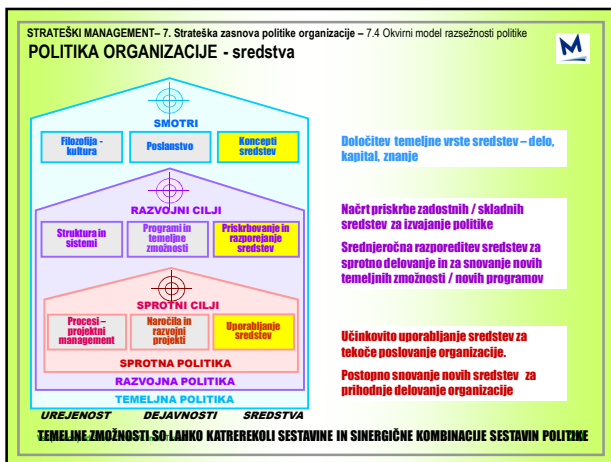
Temeljna politika je ustava organizacije
 • dolgoročno opredeljuje temeljno usmeritve
 • je trden temelj dolgoročnega delovanja organizacije

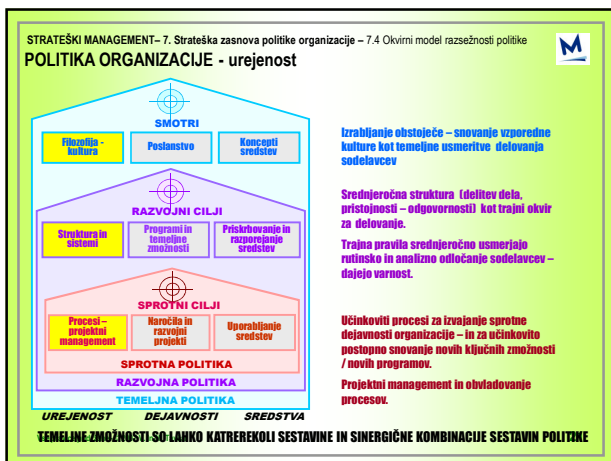
Razvojna politika načrtuje prihodnost
 • srednjeročno poslovanje;
 • postopno ustvarjanje ključnih zmožnosti in novih programov.

Sprotna politika obsega delovanje:
 • sprotno poslovanje;
 • ustvarjanje ključnih zmožnosti in programov po razvojnem načrtu

18







TEORIJA IN ZDRAVA PAMET - načrtovanje in snovanje

