

Pojmovanja organizacije so različna zakaj?

Vzroki za različno pojmovanje organizacije so različni. Med njimi pa je odločilen ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev. Pripadniki posameznih strok uporabljajo pri obravnavanju organizacije svoje posebne prijeme. Skupno obravnavanje organizacije pripadnikov raznih strok na operativni ravni težko in skoraj nemogoče. Zaradi delnih lotevanj in preučevanja samo nekaterih vidikov organizacije nastane vtis, da gre za več različnih organizacijskih teorij.

Razlikujemo številne opredelitve organizacije. Katere so pomembnejše?

Organizacija dela je toliko stara kolikor je staro človeško delo. Na začetni razvojni stopnji je bila organizacija dela enostavna in je temeljila predvsem na izkušnjah. Razvoj je prinesel naraščanje pomena organizacije in znanstvena raziskovanja so razvijala nove in popolnejše oblike organizacije dela.

Organizacijo dela in organizacijo podjetja obravnavajo nekateri teoretiki ločeno, drugi pa kot enotni pojem, ki se različno tolmači. Tisti, ki menijo da sta to dva različna pojma menijo: organizacija dela je toliko stara kot je staro človeško delo. Organizacija podjetja pa je nastala v kapitalističnem gospodarstvu.

Organizacija podjetja je organizacija dela, ki ustreza razvoju proizvodnih sil in družbenih odnosov, ko se je zaradi razvite delitve dela in drugih okoliščin pojavila potreba po močnejšem razločevanju pripravljanja, izvrševanja in nadzorovanja proizvodnje kot faze smotnejšega poteka delovnega procesa.

Klasična organizacijska znanost ima predvsem dve opredelitvi: organska in mehanistična organizacija.

Organska teorija se primerja z organizacijo živega organizma. organska teorija organizacije ima vrsto podobnosti z živim organizmom kjer vsak del opravlja funkcije, opravlja njeni deli organi, če je organizacija podobna živemu organizmu, potem moramo organizacijo obravnavati kot živ organizem.

Mehanistično pojmovanje organizacijo obravnava kot nekaj kar je podobno, mehanizmu, ki ima značilnosti popolnega stroja. Takšen aparat mora delovati brez trenja in brez napak povzročenih zaradi človeških slabosti.

Teorija o medčloveških odnosih opredeljuje organizacijo kot socialni kooperativni sistem odnosov med ljudmi v podjetju. razširjeno zlasti v ZDA po letu 1930 pa vse do leta 1950.

Teorija o medčloveških odnosih se postopno preoblikuje v teorijo o človeških virih, ki obravnava organizacijo kot sociotehnični sistem. Takšno pojmovanje je značilno tudi za novejša pojmovanja org., predvsem v ZDA in delno v Z. EVROPI.

Sistemska teorija o organizaciji se razvije po letu 1950. Opredeljuje organizacijo kot sistem snovnih in človeških sestavin in njihovih medsebojnih povezav.

Katere vede preučujejo organizacijo?

Pojem besede organizacija lahko pomeni več stvari: poznamo tri ključne pomene besede:

Organizacija dela, Organizacija podjetja, Organizacijo kot posledico organiziranja
Z organizacijo se ukvarjajo vsaj tri vede: Veda o organizaciji dela (urejanje dela) Organizacijska veda Ekonomske in poslovne vede

Opredelite organizacijo dela in organizacijo podjetja?

Organizacija dela raziskuje odnose človeka z naravo pri delu

Organizacija podjetja (organizacijska veda) raziskuje odnose med ljudmi pri skupnem delu.

Kaj je temeljni cilj in kateri so dopolnilni temeljni cilji organizacije?

Cilji so želeni rezultati, ki jih človek želi doseči s svojim delovanjem. cilji podjetju so določeni že s samim dejstvom, da posluje kot del celotne družbene reprodukcije.

Podjetje je ustanovljeno za uresničevanje določenih ciljev. Glavni cilj oz. temeljni cilj je doseganje **profita**.

Imamo pa še dodatne cilje:

Varno naloženo premoženje koristnikov, ki se s poslovanjem povečuje, Ohranitev podjetja – minimalni temeljni cilj, Razvoj podjetja – spodbuja inovativnost vseh

Zadovoljevanje potreb družbe – naravna podlaga profitu, s poštenim poslovanjem Obveznosti podjetja do okolja – skrb za zdravo okolje Zaposlovanje razpoložljivih kadrovskih virov na območju svojega poslovanja

Razvoj šolstva, zdravstva, vzdrževanje javnega reda in varnosti.

Organizacija je znanstvena disciplina. Kaj preučuje oz. raziskuje?

Predmet preučevanja so sociotehniški sistemi. Teorija organizacije raziskuje in oblikuje zakonitosti, metode, tehnike, načela in organizacijska sredstva za organiziranje, upravljanje in prilagajanje sociotehničnih sistemov vsem spremenjenim razmeram dela in poslovanja.

Katere so pomembnejše zakonitosti znanstvene organizacije?

Skupne značilnosti odprtih sistemov:

Sprejem energije – input Transformacija energije – trough – put Izid – output Sistemi kot krožno zaporedje dogodkov

Negativna entropija Sprejem informacij, negativno povratno delovanje in kodirni proces Stabilno stanje Diferenciacija funkcij Doseganje končnega stanja glede na različne začetne možnosti in poti

Katere so osnovne metode znanstvene organizacije?

Pomembno področje poučevanja organizacijske teorije je tudi preučevanje metod za organiziranje, upravljanje in razvijanje socotehničnih sistemov. Najpomembnejše metode znanstvene organizacije so: Delitev dela, Racionalizacija, Standardizacija, Tipizacija, Unifikacija, Deverzifikacija, Skupinska tehnologija

Kaj so načela organizacije - naštej?

Eden prvih in najuspešnejših raziskovalcev načel je Henry Fayol:

Delitev dela – deliti tako, da bi proizvajali več z enakimi napori – razvoj specializacije

Oblast in odgovornost – oblast za doseganje poslušnosti – odgovornost kot sankcijo spremljanja izvajanja moči

Disciplina – ubogljivost zaposlenih

Enotnost ukazovanja – samo od enega nadrejenega

Enotnost vodenja – en nadrejen, en program k istemu cilju

Podrejanje posameznih interesov splošnim interesom – cilji posameznikov morajo biti podrejeni ciljem podjetja

Nagrajevanje – biti mora v zadovoljstvo delavcu

Centralizacija – delitev dela naj bi izbrala na enem mestu najboljšo

Hierarhija – težnja po vrstnem redu vodilnih, vzpostaviti v vsakem podjetju

Red – med zaposlenimi, socialni in materialni

Pravičnost – spoštovanje pravil obnašanja za vse

Stabilnost osebja – večja uspešnost

Iniciativnost – predlogi za izboljšanje – dajejo vodje

Enotnost oz. strnjnost osebja – homogenost – velika udarna moč vseh zaposlenih

Načela lahko grupiramo v tri osnovne skupine:

Delitev dela

Tradicionalna struktura avtoritete

Vodenje zaposlenih

Organizacija je znanstvena disciplina. Kaj je predmet njenega proučevanja?

Predmet proučevanja teorije organizacije je proučevanje in oblikovanje zakonitosti, metod, tehnik, načel in organizacijskih sredstev, ki omogočajo učinkovito organizacijsko oblikovanje, razvijanje, prilagajanje in obvladovanje sociotehničnih sistemov.

Naštej pomembnejše kriterije za členitev razvoja organizacijskih znanosti?

znanstvena organizacija se je v različnih državah časovno različno razvijala. Na razvoj je vplivalo vrsto dejavnikov: razvoj proizvodnih sil, kultura, družbenopolitična ureditev.

Razvoj organizacijske znanosti členimo v dve obdobji:

Obdobje posamičnega proučevanja organizacije do leta 1917 – značilna individualna in nepovezana proučevanja posameznih problemov vodenja delavnic, skupne organizacije.

Obdobje kooperativnega proučevanja organizacije po letu 1917 – značilno povezovanje posameznih nastopov, vidikov problemov in njihovo skupno reševanje.

Nadrobnejša členitev razvoja organizacijske znanosti glede na ritem :

Začetno obdobje – čas pred 1. svetovno vojno in določen čas po vojni

Obdobje prilagajanja že preizkušenih metod iz prvega obdobja – značilnost še vedno ločeno proučevanje org. problemov

Obdobje usklajenega proučevanja organizacije – organizacija se je izoblikovala v samostojno znanstveno disciplino in praktično uporabo izsledkov.

Kako bi razčlenili skupen razvoj organizacijske teorije?

Razvoj organizacijskih teorij je zadnji dve desetletji zelo hiter. Na razvoj so vplivali številni dejavniki kot so : stopnja razvoja proizvodnih sil, družbenopolitična ureditev posameznih držav in kulturne razlike med državami Evrope in Amerike.

Pri členjenju skupnega razvoja moramo upoštevati:

Čas nastajanja posameznih teorij

Geografsko poreklo

Razširitev področij proučevanja in njihovo praktično rabo ustreznih kriterijih

Zaporednost nastajanja novih usmeritev v proučevanju organizacije

Vzporednost nastajanja novih usmeritev oziroma šol

Razširitev področij proučevanja psihosociološke vidike organizacije

Nastajanje usmeritev v moderni teoriji organizacije

Nadrobnejše členjenje skupnega razvoja znanstvene organizacije

Predhodna preučevanja organizacije

Klasična teorija organizacije Klasična teorija organizacije v ZDA

Klasična teorija organizacije v EVROPI Upravno vodenje

Webrova in Michelsova preučevanja organizacije Neoklasična teorija organizacij teorija o medčloveških odnosih Primerjalna metoda

Izzivanje in reagiranje Sodobna teorija organizacije

Sistemska teorija organizacije Teorija o človeških virih

Evropski prispevki v teoriji organizacije

Procesna organiziranost

Naštevaj nekaj značilnosti predhodnih proučevanj organizacije?

Proučevanje je možno le na podlagi pisanih virov. Prve zapise o organizaciji oz. njeni h prvinah najdemo že pri starogrških piscih – opozarjajo na prednost delitve dela. Srednji vek in prvo obdobje razvoja kapitalizma je velika večina piscev obravnavala probleme utrujenosti.

Prelomnica v proučevanju organizacije pa je nastala leta 1903. Ko je Taylor objavil svoje delo Shop Management. Taylor velja za utemeljitelja proučevanja znanstvene organizacije.

Katere so osnovne značilnosti klasične teorije organizacije?

Proučevanja so osredotočena na predpisovanje organizacijskih principov in formalne organizacije. Pri klasičnih teoretičnih organizacijah najdemo zelo malo poskusov in opazovanj s katerimi bi preverjali uporabnost predloženih predlogov. Principi klasikov organizacije niso rezultati znanstvenih raziskav, temveč so opisi praktičnih primerov in navodil za uspešno vodenje. Najpomembnejši principi so .

Princip hierarhije

Princip enotnosti in ukazovanja

Princip izjeme

Princip kontrolnega razpona

Princip specializacije

Princip ekonomičnosti

Kaj je Taylorizem in kakšne so značilnosti tayloristične organiziranosti?

Taylorizem so metode njega in njegovih sodelavcev , proučevanje in problemi delovnega mesta in šele nato problemi višjih ravni organizacije. Skupnost metod, ki so jih razvili v prvem obdobju organizacijskih proučevanj v ZDA , se označuje kot znanstveno vodenje.

Najpomembnejši predstavnik je Taylor. Položil je temelje za nadaljnji pospešeni razvoj znanstvene organizacije. Skupnost Taylorjevih metod je v literaturi znana kot taylorizem. Značilnost je tekoči trak. Masovna proizvodnja, 1. svetovna vojna.

Kaj je vsebina proučevanj fayolizma?

Najpomembnejši rezultat Fayolovih proučevanj je linijska členitev skupnega poslovanja na poslovne funkcije za razliko od taylorjeve funkcionalne členitve. Fayolova členitev skupnega poslovanja je temeljna in večina avtorjev izhaja iz te členitve. Menil je, da obstaja v razviti industrijski organizaciji 6. Temeljnih funkcij: **tehnična, komercialna, finančna, varstvena, računovodska in administrativna**. Administrativno funkcijo je smatral za najvažnejšo, saj jo je istovetil s funkcijo upravljanja in vodenja. Težišče proučevanj je posvetil administrativni funkciji.

Kaj so značilnosti weberizma oz. birokratske organiziranosti?

Poskus organiziranosti človekovega napora v procesih skupnega dela na birokratski osnovi. Osnova njegovemu delu je zakonita avtoriteta. Deluje kot v praksi verskih in vojaških organizacij. Vse je predpisano. Model predpostavlja strogo upoštevanje pravil vseh zaposlenih na vseh org. ravneh. Hierarhična narava birokratizacije vseh odnosov je najbolj razlikovalna značilnost.

Kaj pomeni oligarhična organizacija?

Pomeni nastajanje oligarhičnih tendenc v množičnih organizacijah. Kdor govori o organizaciji vedno misli na oligarhijo.

Katere so osnovne značilnosti neoklasičnih proučevanj organizacije?

Razvila se je po drugi svetovni vojni in pomeni kompromis med klasično teorijo organizacije in empiričnimi raziskavami, ki so temeljili na vedenjskih znanostih. Teoretiki neoklasične teorije upoštevajo podmene in principe klasične teorije organizacije.

Kaj je bil predmet proučevanj teorije o medsebojnih odnosih in kaj so njeni najpomembnejši dosežki (human relations)

Začetni cilj teorije o medčloveških odnosih je bil, da preveri ustreznost oziroma vpliv nekaterih fizičnih spremenljivk

na produktivnost. Predstavniki teorije obravnavajo organizacijo kot socialni sistem, kar je nasprotno klasičnemu pojmovanju.

Predmet preučevanj je bil:

Delovna motiviranost

Sodelovanje delavcev pri odločanju

Komuniciranje

Neformalne delovne skupine

Delovne razmere in vse kar je povezano z neformalno organizacijo.

Dosežek te teorije je, da so poslovni voditelji začeli spoznavati, da ekonomsko zadovoljstvo ni primarna stimulacija zaposlenih. Da imata tesno vodenje in neposredni nadzor dela lahko negativne posledice. Zaposleni predstavljajo svojevrstno socialno kulturo, ki lahko znatno prispeva k učinkovitemu odločanju. Najpomembnejši dosežek teorije o medčloveških odnosih pa so spoznanja in opredelitve neformalne organiziranosti.

Katere organizacijske spremenljivke proučujete teoriji človeških virih in zakaj? (human relations)

Razvila se je v ZDA okoli leta 1960. Osnovna podlaga je bila teorija o človeških odnosih, ki je obravnavala organizacijo kot enostaven socialni sistem, ki ga sestavljajo majhne skupine. Teorija o človeških virih obravnava organizacijo kot sociotehnični sistem v katerem so Najpomembnejše človeške prvine. Osnovno vodilo, podmena te teorije je, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem v izrabi človeških sposobnosti, ki so potencial za izboljšanje organizacijske učinkovitosti.

Najbolj preučevana področja teorije o človeških virih so:

Vodstveno obnašanje

Komunikacijski procesi

Motivacijske sile

Medsebojno sodelovanje

Sprejemanje odločitev

Oblikovanje ciljev

Oblikovanje delovnih skupin

Kontrolni procesi

Usposabljanje za nadaljnje izvrševanje

Kaj pomeni sistemski pristop v preučevanju organizacije?

S sistemskih pristopom obravnavamo organizacijo kot celoto, ki je sestavljena iz medsebojno povezanih delov. Pomeni obravnavanje teh delov v njihovi medsebojni povezanosti kot delov celote. Nesistemski pristop pomeni obravnavanje delov neke celote ne glede na njihovo medsebojno povezanost. Celovitost organizacije in njenih pojavov je mogoče pojasniti le s sistemskim pristopom..

Kaj je bistvo teorije o preurejanju poslovnih procesov?

Bistvo te teorije je preurejanje poslovanja. V ZDA to metodo imenujejo reinženiring. Uvajanje te tehnologije pomeni revolucijo poslovanja, podobno kot je to bila specializacija dela v prejšnjih obdobjih. In pomeni začeti znova. Preurejanje pomeni niz postopkov za doseganje korenitih sprememb v načinu dela. Pri tem se gre na vse ali nič in lahko pripelje do novih zavirljivih rezultatov.

Naštejte nekaj razlik med ameriško in evropsko teorijo organizacije?

Amerika vodi pred Evropo v iskanju novih metod in tehnik vodenja, Evropa pa je v ospredju pri postavljanju novih teorij in konceptov.

Evropa daje glavni poudarek strukturi in tehnologiji, Amerika ljudem in ciljem

V Evropi velja tehnološka zahteva in imperativ okolja; Američani proučujejo organizacije omejeno brez povezave z okoljem, evropski teoretiki pa kot dele vraščene v svoje okolje.

Razlika je tudi ta, da se evropski avtorji bolj kot ameriški ukvarjajo z identiteto in močjo in kako jo ohraniti v industrijski družbi.

Opredelitve struktur organiziranosti so različne. Navedite pomembnejše?

Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo organsko celoto in so medsebojno odvisne

Struktura je sredstvo za integrirano uporabo obstoječih resursov v organizaciji

Struktura je oblikovana iz povezav med faktorji, ki sestavljajo organizacijo

Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se izvrši določeno delo

S strukturo označujemo shemo organizacije, predpisane vloge, predpise in druga določila

Z vidika nadrobnosti urejanja odnosov med nalogami in njihovimi nosilci razlikujemo makro-, mezo-, in mikrostrukturo organiziranosti. Kako bi opredelili te strukture organiziranosti?

Struktura makroorganiziranosti je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje prvo razčlenitev skupnega poslovanja organizacije glede na kompleksnost različnih poslov vezanih na posebni predmet poslovanja npr.: razvoj nabava....

Struktura mezoorganiziranosti je smotrna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oziroma skupin delovnih mest z logično razporeditvijo nalog po zasnovanih organizacijskih enotah.

Struktura mikroorganiziranosti je logična razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot, zasnovanih v strukturi mezoorganiziranosti, z vsemi odnosi med nosilci nalog znotraj organizacijske enote.

Na izbiro in rabo strukture organiziranosti vplivajo številni dejavniki. Kako bi jih opredelili in kakšne vrste teh dejavnikov razlikujete?

Dejavniki izvirajo so številni in različni, odvisni od tega ali izhajajo iz okolja ali pa iz same organizacije. Glede na to razlikujemo dve temeljni skupini dejavnikov za strukturiranje:

Zunanje dejavnike

Notranje dejavnike

ZUNANJI DEJAVNIKI:

Vrednote – globalne družbene, splošna, kultura

Instucionalne razmere – družbenoekonomsko politične, splošna kultura

Tržišče – domače, tuje

Razvoj znanosti in tehnike

NOTRANJI DEJAVNIKI:

Strategija poslovanja – perspektivno gospodarjenje, tekoče gospodarjenje

Uporabljena tehnologija

Kadrovska struktura – strokovnost in ekonomičnost

Program izdelkov – ekonomičnost

Diverzifikacija proizvodnje – decentralizacija, specializacija

Velikost organizacije – diferenciacija funkcij, povezanost funkcij

Lokacija organizacije – koncentracija, dislokacija

Poslovodstvo – avtoritativne strukture, interakcijske strukture

Tradicija – formalna organizacija, neformalna organizacija

Pri struktuiranju organiziranosti težimo doseči določene cilje. Katere cilje moramo uresničiti pri struktuiranju organizacije?

Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja pri struktuiranju organizacijske zgradbe sodobnih organizacij.

Stabilnost : fleksibilnost = organizacijsko ravnotežje.

Katera načela moramo upoštevati pri struktuiranju organiziranosti?

Pri struktuiranju moramo upoštevati centralizacijo in decentralizacijo kot temeljni načeli **centralizacija : decentralizacija = organizacijsko ravnotežje.**

Z vidika centralizacije in decentralizacije oz. z vidika dela in celote razlikujemo več vrst struktur organiziranosti. Katere in kaj so njihove značilnosti?

Funkcijsko strukturo organiziranosti

Produktno strukturo organiziranosti (divizijska, panožna)

Matrično strukturo organiziranosti

Trapezoidno strukturo organiziranosti

Mrežno in virtualno strukturo organiziranosti

Procesno strukturo organiziranosti

Funkcijska struktura. Značilnosti in uporaba?

Funkcijska struktura je centralizirana struktura organiziranosti. Vse poslovanje se upravlja pod enotnim vodstvom. Funkcijska oblika organiziranosti se uporablja že od nastanka prvih podjetij. Danes se najbolj uporablja v manjših industrijskih podjetjih.

Prednosti so v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo po enim vodjem, s tem se zmanjšujejo stroški in se povečuje specializacija. Primerna je predvsem za stabilno okolje. V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene disfunkcionalnosti. Spremembam ni prilagodljiva, komuniciranje je počasno in odločitve se počasi sprejemajo in prenašajo v proizvodnjo.

Panožna struktura organiziranosti (divizijska, produktna)?

Je decentralizirana struktura organiziranosti. Temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oz. tržne enote. Bistvo je, da velika podjetja razdelimo po načelu federalne decentralizacije na več manjših podjetij. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Odločanje je decentralizirano. Divizijska organiziranost je znatno bolj prilagodljiva kot funkcijska.

Na skupni ravni centralno organiziramo vse tiste funkcije, ki so skupne za vse panoge.

V sklopu divizijske strukture organiziramo profitne centre. Kriterij je možnost merjenja vlaganja in dobljenih izidov. Vodenje velikih podjetij z divizijsko organizacijo je predvsem kolegijsko, najvišji organ je uprava.in zagotavlja centralno vodenje.

Matrična struktura organiziranosti?

Matrična struktura organiziranosti terja timsko delovanje organizacije. Matrična struktura organiziranosti se v velikih podjetjih razvitih industrijskih dežel ni uveljavila. Uveljavila se je le na posameznih področjih, predvsem v projektantskih in projektih organizacijah.

Trapezoidna struktura organiziranosti?

Prva razvojna stopnja zajema t.i. deteljično obliko organiziranosti, druga stopnja predstavlja obliko organiziranosti v obliki satovja čebelnjega panja, ki je v naslednji stopnji prešla v trapezoidno obliko organiziranosti.

Značilnosti trapezoidne oblike organiziranosti: strateški managerji in operativni vodje delujejo v ravni ploskvi trapeza, ker posebej timsko delo. Celoten model je zgrajen tako, da omogoča učinkovitost vodenja timov. Osamljeni vodje si v sistemu trapezoidne organizacije in trapezoidnega vodenja težko ustvarijo osebno bazo moči.

Mrežna in virtualna struktura organiziranosti?

Mrežna oblika je razmeroma nova oblika in njena značilnost je, da je v resnici nevidna. Bistvo te strukture so povezave, podjetij, ki med seboj sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka ali storitve preko računalnikov.

Prednosti mrežne strukture so v visoki fleksibilnosti, izrabi človeških virov in večji učinkovitosti in poslovni uspešnosti.

Svojska oblika mrežne strukture organiziranosti je tudi (-virtualna, navidezna) oblika organiziranosti. Virtualna organiziranost je začasna združitev podjetij, ki so se združila zaradi izvajanja določene naloge. Značilnost podjetij je, da delijo skupno usodo in so odvisna drug od drugega in se odpovedati delčku svoje prostosti v zameno za skupni uspeh. Virtualno organiziranost omogoča sodobna informatika. Primerna je za podjetja, ki proizvajajo zapletene in zahtevne izdelke.

Virtualna organiziranost ima tudi nekaj slabosti.

Predpostavlja veliko stopnjo discipliniranosti udeležencev v izpolnjevanju nalog.

Temelji na popolnem zaupanju udeležencev. Vpogled je možen drug k drugemu.

Od managerjev zahteva več pazljivosti

Na kakšnih organizacijskih načelih temelji procesna organiziranost?

Temelji na reinžineringu in prehodu iz navpične v vodoravno organiziranost. Procesni so oblikovani tako, da zajemajo vse specialnosti, ki omogočajo samostojno delovanje. Praviloma ima struktura procesnega organiziranja tri ravni. Vrhnjega managerja, vodjo procesov in time znotraj procesov. Organiziranje celovitih procesov omogoča oblikovanje zelo svobodne strukture organiziranosti, ki ni hierarhična.

Procesna organiziranost terja tudi ozko povezanost z dobavitelji. To se uresničuje z zamisljivo, da vključujejo del osebja dobavitelja v procesno organiziranost naročnika. Čas odzivanja se zmanjša na najmanjšo možno mero.

Slabosti: z zmanjšanjem števila ravni se v prvi vrsti izgubi srednji management. Sledi odpuščanje ljudi.

Povzroča manjše potrebe po zaposlenih

Napredovanje po lestvici bo izgubilo, terja drugačne načine motiviranja strokovnjakov.

Organizacije so umetne človekove stvaritve, zato so podvržene entropiji. Kako bi opredelili entropijo organizacije in kje nastaja?

Poslovni proces (throughput) pomeni preoblikovanje prvin vložka (input) v izide poslovanja (output). Preoblikovanje vložka v izloček se mora v poslovnem procesu odvijati po načelu racionalizacije. Cilj vsega procesa in poteka je, da poteka brez izgub. Preoblikovanje vložka v izloček pa vseeno spremljajo vselej določene izgube, kajti na določenih mestih preoblikovanje poteka neusklajeno, zaradi česar nastajajo večje ali manjše izgube. Izgube v prvinah poslovnega procesa označujemo kot entropijo.

Kakovostna, količinska in časovna usklajenost vseh prvin poslovne zmogljivosti (delovna sredstva, storitve, denar, informacije, ljudje in predmeti dela) je pogoj za uspešno doseganje zelenih ciljev. Neustrezna struktura ali neusklajenost prvin poslovne zmogljivosti pa povzročata izgube v poslovnem procesu.

Katere sekvencialne stopnje načrtnega izboljševanja organiziranosti poznate in kaj vam pomenijo?

S popisom relevantnih podatkov (anamneza). Je opis stanja v poslovanju organizacije.

S proučitvijo zbranih podatkov (analiza). Proučujemo zbrane podatke, ki so relevantni in ugotovljamo vzroke za entropijo organizacijskega sistema. Oblikujemo posredovalce, s katerimi bomo zmanjšali entropijo in povečali izid sistema.

S spoznavanjem vzrokov (diagnoza). Je spoznavanje vzrokov entropije in presojanje možnosti za njihovo odpravo.

Z opredelitvijo in izbiro metod in tehnik (terapija) - selekcija metod in tehnik za oblikovanje posredovalcev. Sestavimo načrt racionalizacijskih ukrepov. S tem določimo zaporedje, metode, tehnike in določimo nosilce, ocenimo stroške in določimo roke za uvajanje in izvajanje ukrepov.

Uvajanje sprememb. Ima ponavadi tri faze. Fazo omalovaževanja kot poskus preprečitve, fazo odkritega ali prikrita odpora in fazo odobravanja, ko so nasprotniki zadovoljni z spremembami.

Nadziranje - primerjava doseženih ukrepov.

Korektura - dosežemo, da se metode in načini pravilno izvajajo in dosegajo rezultate.

Pri analitičnem ocenjevanju organiziranosti uporabljamo več metod. Katere?

Rutinska analitična metoda

Klasična analitična metoda

Anketna analitična metoda

Analitična metoda, ki oblikuje svoje sklepe na osnovi analize in tolmačenja raznih kazalnikov poslovnega izida

Metoda primerjalnega presojanja

Analitična metoda, ki temelji na razčlenjevanju poslovanja po njegovih sestavinah in osnovnih organizacijskih postopkih

Metoda trenutnih opazovanj

Celovita analitična metoda

Ocenjevanje organiziranosti po procesnih funkcijah

Za snovanje in preosnovanje organiziranosti uporabljamo različne izraze. Katere in kaj pomenijo?

Projektiranje organizacije Ÿ uporablja se največ v tehniki, v širšem smislu pomeni vsako delotvorno zamisel, odločitev. Pomeni narediti načrt, reševanje sestavljenih problemov oz. ustvarjalni proces.

Modeliranje organizacije

Oblikovanje organiziranosti

Organiziranje

Strukturiranje

V slovenski literaturi se vse bolj uporablja izraz projektiranje modelov organiziranosti.

Kako bi opredelili projektiranje modelov organiziranosti?

Projektiranje organiziranosti je ustvarjalen proces oblikovanja strukture organiziranosti podjetja, sistema ekonomskih odnosov med deli podjetja in sistema vodenja v podjetju z uporabo svojske metodologije in ustreznih organizacijskih sredstev.

Katere pristope v projektiranju modelov organiziranost najčeste uporabljamo in njihove značilnosti?

Stopnja hitrosti razreševanja organizacijskega problema Ÿ čim večja je toleranca v disfunkcijah v organiziranosti, tem več časa ima organizacija na voljo, da jih sistematično reši

Obsežnost organizacijskega problema in pomen njegove razrešitve Ÿ manjše in manj obsežne probleme bomo reševali improvizirano, medtem ko bomo velike in tudi manjše probleme z velikim vplivom na uspešnost organizacije, reševali sistematično.

Stroški razrešitve organizacijskega problema Ÿ večji problemi zahtevajo večje stroške. Gledamo na stroške tako, da primerjamo stroške z nerešitvijo problema. Vlaganja v odpravo disfunkcij so ekonomsko upravičena vse dotlej, dokler so stroški, ki nastanejo zaradi disfunkcij enaki ali večji od stroškov, ki nastajajo z odpravo le teh.

Stališča managementa o organizacijskem problemu in njegovi razrešitvi Ÿ so odločilna pri izbiri pristopa razreševanja. Podcenjujoče stališče do org. problemov vodijo v improvizacijo razreševanja. Realno obravnavanje organizacijskih problemov s strani managementa vodi k sistematičnemu razreševanju.

Obstoječi strokovni potenciali Ÿ če obstaja služba za organiziranje, je dolžna, da opozarja vodstvo na nastale organizacijske probleme.

V čem je bistvo ad-hoc pristopa in kdaj in kako ga uporabljamo?

Značilnost ad-hoc pristopa je, da se uporablja takrat, ko nastanejo organizacijski problemi. Pri uporabi ad-hoc pristopa organizacija ne opravlja bonitete svoje obstoječe organiziranosti, temveč izključno intervenira šele takrat, ko se organizacijski problem pojavi.

Katere nesistemske ad-hoc pristope poznate in kaj so njihove značilnosti?

Praktični pristop Ÿ izhaja iz izkušenj, izidi so predvsem ustna navodila.

Dogmatski pristop Ÿ temelji na nekih trditvah, pravilih, stališčih, kot dogmah na osnovi katerih se ocenjuje primernost določene organizacijske rešitve. Dogmatski pristop praktično onemogoča spremembe v obstoječi organiziranosti.

Formalistični pristop Ÿ izhaja iz prepričanja, da je mogoče za organizacijo najti najboljšo obliko organiziranosti. formalistični pristop vidi vse organizacijske rešitve v ustreznosti sheme. Probleme, ki jih ni mogoče prikazati v obliki org. sheme zanemarja.

Navedeni nesistemske pristopi se pri razreševanju organizacijskih problemov vse manj uporabljajo!

Katera so osnovna načela načrtnega pristopa projektiranja organiziranosti?

Obravnavanje projekta organiziranosti kot sestavnega dela planov organizacije in planov njenega razvoja Ÿ enakopravno vključevanje v gospodarski plan organizacije. Preprečujemo stihijsko spreminjanje organiziranosti. Predvidimo tudi čas, sredstva in potrebne kadre za izvajanje organizacijskih sprememb.

Razčlemba metod izvajanja projekta projektiranja organiziranosti, ki mora temeljiti na postopkih znanstvenoraziskovalnega dela Ÿ vse metode morajo biti izražene z izrazi, katerih pomen je jasen. organizacijske razrešitve morajo biti oblikovane tako, da zagotavljajo možnost praktične preveritve.

Ustvarjanje potrebnih pogojev, potrebnih za izvajanje projekta projektiranja organiziranosti Ÿ temeljni pogoj. Potrebno zagotoviti ustrezne kadre, ki so zadolženi za posodabljanje organiziranosti.

Načrtovanje aktivnosti vsebovanih v projektih projektiranja organiziranosti, z uporabo ustreznih metod in tehnik Ÿ nanaša se na določitve časa, stroškov in nosilcev aktivnosti.

Ustvarjanje klime organizacijskih potreb glede ustvarjanja psiholoških izobraževalnih in drugih pogojev za izvajanje organizacijskih ukrepov Ÿ namen obvladati strah in negotovost zaposlenih pri uvajanju sprememb. Organizirati informativne aktivnosti.

V projektiranju modelov organiziranosti uporabljamo določene strategije. Katere strategije razlikujete in njihove značilnosti?

Z vrha navzdol Ÿ začnemo spreminjati pri vrhu in nato postopno prehajamo proti dnu piramide. Uporaba te strategije predvideva, da je uspeh odvisen od sprememb na organizacijskem vrhu.

Od spodaj navzgor Ÿ spreminja na prvi ravni organizacijske piramide in počasi prehaja proti vrhu. Ta strategija se uporablja ko se predpostavlja, da je potrebno dobiti podporo v celotni organizaciji in ne samo od managementa. Uporablja se predvsem v decentraliziranih organizacijah.

Strategija z obeh strani Ÿ spreminjanje z vrha in z dna piramide.

Strategija klinov Ÿ začnemo spreminjati organizacijo na sredini piramide in nato prehajamo proti vrhu in proti dnu piramide. Priporoča se zlasti v divizijski organiziranosti enot.

Strategija več jeder Ÿ spreminja se na različnih delih organizacije in na različnih ravneh piramide. Uporablja se v decentraliziranih enotah kjer ni močno izražena hierarhija.

Na projektiranje organiziranosti vplivajo številni dejavniki. Vpliv okolja? Vpliv tehnologije? Vpliv informacijskega sistema? Kako in zakaj moramo upoštevati faze življenjskega cikla organizacije

Vpliv okolja:

Ko govorimo na okolje mislimo na tržno okolje. Okolje organizacije je lahko stalno ali nestalno, enovito ali raznovrstno. Prvine globalnega okolja so naravno okolje, ekonomsko okolje (tržno in finančno), tehnološko, mednarodno, pravno politični sistem, ukrepi ekonomske politike. Organizacija se mora prilagajati spremembam okolja. Stabilno okolje je okolje organizacije kjer so majhne spremembe v izdelkih. v takem okolju je malo sprememb. Malo inovacij stalna konkurenca, konsistentna politika vlade (se ne spreminja)

Spremenljivo okolje je nasprotje saj zahteva nove in spreminjajoče izdelke, stalno nove inovacije in razvoj, spreminja se število konkurentov, kupcev, ukrepi vlade niso predvidljivi, se spreminjajo.

Vpliv tehnologije:

Tehnologija je proces spreminjanja snovi in informacij v gotove izdelke. je pomembna spremenljivka ki vpliva na oblikovanje organiziranosti. različne vrste tehnologij povzročajo različne vrste in oblike notranje soodvisnosti.

Združena soodvisnost, posledična soodvisnost, vzajemna soodvisnost.

Storitvena tehnologija se loči od tehnološke soodvisnosti v tem, da imajo storitvene organizacije dve značilnosti.

Neotipljivost Ÿ izložek output ni otipljiv. Bližina porabnika Ÿ obstaja neposreden stik s porabnikom

Vpliv informacijskega sistema:

Uspešnost poslovanja organizacije terja ustrezen informacijski sistem. osnova za izgradnjo informacijskega sistema so potrebe tistih, ki odločajo v organizaciji. Vsako aktivnost spremljajo določeni procesi obdelave informacij. Managerji lahko povečajo sposobnost organizacije za obdelavo podatkov z ustvarjanjem navpičnih in prečnih informacijskih sistemov v organizaciji. Vertikalna informacijska linija je primer npr, v blagovnicah, letalskih organizacijah., horizontalna ali prečna dovoljuje direktne stike med zaposlenimi in oddelki zato, da se sprejmejo skupne odločitve. Na višje ravni se prenašajo le odločitve, katere ne morejo sprejemati oddelčni vodje.

Življenjski cikli:

V vsaki organizaciji lahko zaznamujemo rojstvo, rast, in morebitno smrt. življenjski cikel je zaporedje glavnih faz razvoja organizacije. Vsaka organizacija prehaja iz enega v drugi cikel z določeno hitrostjo. Poznamo naslednje faze:

Faza nastajanja Ÿ je prva stopnja, ko se organizacija ustanovi. Značilnost je ustvarjalna in podjetniška drža.

Faza rasti Ÿ organizacija uspešno posluje in predpiše svojo organiziranost. Značilno je močno centralno vodstvo.

Faza diferenciacije Ÿ umirjanje dinamičnega razvoja in potreba po novi definiciji ciljev.

Faza konsolidacije Ÿ skuša se obvladati organizacijo z obsežnimi metodami planiranja in kontrole. Nastopita diferenciacija funkcij in organizacijsko oblikovanje novih enot. Organizacija je preveč zaposlena sama s seboj.

Faza likvidacije Ÿ krizna faza, ki ogroža nadaljnji obstoj organizacije. Če se organizacija ne uspe konsolidirati, zaide v krizo, ki jo eksistenčno ogroža.. če se organizaciji uspe reatilizirati, začne nov cikel.

Kaj so značilnosti mehanističnega modela organiziranosti?

Mehanistična organiziranost je tista, v kateri so aktivnosti razčlenjene na specializirane naloge in kjer se odločitve sprejemajo centralizirano na vrhu. Ta model ustreza stabilnemu in nespreminjajočemu okolju. Po zasnovi je to birokratska organizacija. Organizacija je zgrajena po načelu hierarhije, tok komunikacij je enosmeren od vrha proti dnu, pomembna so predvsem pravila in njihova pravilna uporaba značilno je tudi, da prihaja do hiperprodukcije delovnih mest., ker zaposleni nočejo sprejeti novih nalog.

Kaj so značilnosti organskega modela organiziranosti?

Organski model je tisti, kjer sta poudarjeni timsko delo, vsestransko komuniciranje, in so odločitve sprejete decentralizirano. Primerna je za nestabilen trg, kjer je potrebno stalno spreminjati tehnologijo in iskati nove poti v delovanju organizacije. Tak model zahteva iznajdljive ljudi, ki imajo veliko znanja in sposobnosti. delovna mesta niso natančno določena zato lahko ob nenadni spremembi sprejmejo nove naloge vsi zaposleni

Izid organizacijskega projektiranja je model organiziranosti. Zakaj govorimo o modelu organiziranosti in kako bi ga opredelili?

Vsaki organizaciji ustreza ne glede na različnost razmer poslovanja določen model organiziranosti, ki omogoča organizaciji dosegati optimalne poslovne rezultate. Model pomeni nazorno upodobitev, (vzorec, osnutek, obrazec, tvorilo, kalup). Formalna organiziranost vsake organizacije je v vsakem opazovanem trenutku idealizirana, glede na resnično stanje, takrat govorimo o modelu organiziranosti. Model organiziranosti je nazorna predstavitev razmejitve pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev pri skupnem delu, ki jim omogoča uspešno opravljati naloge, dodeljene z delitvijo dela. Nadrobna predstavitev odnosov udeležencev ločimo model makro, - mezo, - mikroorganiziranosti.

Katere modele postopkov projektiranja organiziranosti razlikujemo in kaj so njihove značilnosti?

Linearno urejeni modeli Ÿý so značilno po tem, da proces organiziranja tretirajo v njegovi časovni razsežnosti. (snemanje obstoječega stanja, kritika, predlog nove razrešitve, uvedba, kontrola uvedenih razrešitev), linearno urejeni modeli projektiranja se uporabljajo za reševanje enostavnih organizacijskih problemov.

Ciklično urejeni modeli Ÿý temeljijo na sistemskem pristopu in so uporabni za reševanje bolj zapletenih organizacijskih problemov. Osnovne značilnosti so:

Potreba, da poznamo obstoječe razmere, ki ne zadovoljujejo

Usmerjenost k problemom(analiziranje, postavljanje zahtev ocena možnosti razvoja)

Informacije, ki ustrezajo vsaki fazi dela, ki sledijo zasnovi od grobega k detaljem

Kvantitativno zbiranje informacij, in usmerjenost zbranih informacij k rešitvam

Opišite Hellriegelov postopek projektiranja organiziranosti?

Sestoji se iz osmih zaporednih faz z ustreznimi povratnimi zvezami.. v prvi fazi naredimo oceno sprememb, ki so nastale v okolju organizacije in ki vplivajo na organiziranost podjetja. Nato ugotovimo razlike med obstoječo org. in org., ki bi jo morala imeti organizacija glede na spremembe v okolju. iz tega dobimo diagnozo organizacijskega problema. Oblikujemo cilje in jih spremljamo, da dobimo ustrezne informacije za morebitna odstopanja in začetek morebitnih novih postopkov.

Postopek projektiranja po Bubleju?

Sproževanje postopka projektiranja modelov organiziranosti Ÿý pomeni trenutek ko se v organizaciji odločijo preosnovati obstoječi model organiziranosti.

Analizno ocenjevanje obstoječe organiziranosti Ÿý opravimo anamnezo, analiziranje in diagnozo in sestavimo načrt ukrepov.

Projektiranje modelov organiziranosti Ÿý je ključna faza v celotni metodologiji. Izid te faze je predlog modela nove organiziranosti

Aplikacija projektiranega modela organiziranosti Ÿý zadnja faza uvajanja modela v organizacijo.

Kako bi opredelili metodo projektiranja modelov organiziranosti?

Metoda oblikovanja organiziranosti je preiščljena pot oz. način razmejitve pristojnosti in odgovornosti vseh udeležencev v organizaciji

Kako bi uporabili klasično metodo projektiranja modelov organiziranosti?

Bistvo uporabe klasičnih metod metod projektiranja modelov organiziranosti je v prilagajanju določenih modelov organiziranosti praksi konkretne organizacije. Klasično organizatorji si ustvarijo določene predstave o organiziranosti poslovanja za določene tipe in velikosti organizacij. Klasični pristop je lahko učinkovit, če organizatorji opravijo zadostno in ustrezno prilagoditev vzorčnega modela organiziranosti posebnostim vsake konkretne organizacije.

Kdaj in kako uporabljamo metode operacijskih raziskav v projektiranju organiziranosti?

Metode operacijskih raziskav uporabljamo za izračunavanje najrazličnejših optimumov po nekih sodilih. Z metodami operacijskih raziskav raziskujemo predvsem posamične in delne organizacijske probleme npr.: optimiranje zalog, optimiranje zaporeda delavcev in strojev itd...

Kako uporabljamo metodo sistemskega inženiringa v projektiranju organiziranosti?

Zaradi vse večje kompleksnosti poslovnih sistemov je treba k njihovi graditvi pritegniti vse več ljudi različnih strok. kompleksne sisteme členimo v podsisteme in delne sisteme na več ravneh, da teko pridemo do sestavin sistema, ki jih lahko organizacijsko obvladamo. Členimo tako, da uporabimo kombinacijo prijemov od celote k sestavinam. To metodo nam omogoča sistemski inženiring.. predvsem se uporablja za ciljno usmerjeno oblikovanje zapletenih sistemov.

Kdaj in kako bi uporabili sistemsko analiziranje v projektiranju organiziranosti?

Sistemska analiziranje v projektiranju modelov organiziranosti uporabljamo, kadar ni mogoče vključiti vseh bistvenih prvin v matematične metode, kot pri npr.: operacijskih raziskavah. Zato uporabljamo sistemska analiziranje pri projektiranju sestavljenih sistemov. Bistvo sistemskega analiziranja je, da obravnava organizacijske probleme kot celoto in da ugotavlja več možnih rešitev za analizirani organizacijski problem. Sistemska analiza v bistvu proučuje možne načine za doseganje ciljev.

Kaj so značilnosti kompleksne analitične metode in kako jo uporabimo v projektiranju organizacijskih modelov?

Kompleksna analitična metoda sestoji iz razčlenitve skupnega poslovanja na prvine dela in ugotavljanje organizacijskih zmogljivosti. Uporabljamo jo za preosnovanje obstoječih in projektiranje novih modelov organiziranosti. Pri kompleksni analitični metodi členimo skupno poslovanje kake organizacije na poslovne funkcije in na prvine poslovanja, slednje pa, če je potrebno še na mikroelemente.

Organizacijo katere model želimo projektirati izberemo njene svojske poslovne funkcije

Členimo na prvine poslovanja zasnujemo strukturo organizacijskih enot

V njih razvrstimo prvine poslovanja medsebojno povežemo ugotovimo stičnosti.

Opišite značilnosti grafično matričnih metod?

Matrično grafična metoda pri projektiranju organiziranosti je učinkovit teoretski instrument za razmejevanje pristojnosti in odgovornosti med organizacijskimi enotami. Z grafično matričnimi metodami relativno preprosto in nazorno opredelimo obveznosti, pravice in odgovornosti posameznikov. Najbolj znane in teoretsko opredeljene grafično matrične metode so:

Funkcijski diagrami

Linearni grafikoni odgovornosti

Diagramska metoda organiziranja

Kdaj in kako bi uporabili razpredelnico porazdelitve aktivnosti?

Razpredelnice (tabele) porazdelitve aktivnosti uporabljamo predvsem za organizacijsko urejanje delovnih mest oziroma njihovih nosilcev znotraj posameznih organizacijskih enot. Značilnost porazdelitve razpredelnice aktivnosti je, da podajamo opise opravil verbalno in ne s simboli in da je osnovna enota porazdelitve opravil posamezen sodelavec. Ta oblika analize se uporablja za porazdelitev opravil znotraj organizacijske enote.

Kako bi uporabili linearni grafikon odgovornosti?

Ločimo vertikalni in horizontalni linearni grafikon odgovornosti. Vertikalni ponazarja odgovornosti organizacijske zgradbe, vsebine poslov in funkcijske operativne odgovornosti. Horizontalni pa analizira določen postopek in porazdeljuje odgovornosti za izvajanje teh postopkov. V glavi grafikona razporedimo vse pomembnejše nosilce nalog. Na levi strani navedemo aktivnosti, prostor pa rabi za vnašanje grafičnih oznak. Odgovornosti v poljih označujemo z dogovorjenimi simboli. Z grafičnim simbolom je mogoče na listu papirja strniti številne informacije. Prednost je v tem, da njegove sestavine lažje spreminjati. Linearni grafikon se uporablja predvsem kot sredstvo analize organiziranosti o dejanskih formalno postavljenih odnosih med člani organizacije

Značilnosti kompleksne matrične metode projektiranja modelov organiziranosti?

Značilnost je v tem, da moramo pred celovitim projektiranjem modela, razčleniti skupno poslovanje do take stopnje, ki omogoča projektiranje makro/ mezo in mikromodela organiziranosti. Z razčlenitvijo skupnega poslovanja dobimo pregled posamičnih nalog, ki jih je v organizaciji potrebno opravljati.

Kako bi opredelili nalogo in kakšne naloge razlikujete?

Naloga določa v organizaciji vse ukrepe, ki omogočajo njeno izvedbo. Zato je analiza skupna naloga izhodišče za zasnovanje ali preosnovanje organiziranosti. Skupna naloga je skupni tehnični cilj organizacije. Skupna naloga pa se sestoji iz številnih delnih nalog, ki jih ugotovimo s členitvijo skupne naloge. Naloga je cilj ta človekovo smotrno delovanje. Skupna naloga izhaja iz ciljev organizacije.

Kakšna je razlika med nalogo in delom?

Z nalogo razumemo postavitev cilja za delovanje človeka. Z delom, kot izvršitvijo neke naloge pa skušamo doseči cilj, ki je zastavljen z nalogo.

Katere osnovne analize in členitve skupne naloge predlaga Kosiol?

Proces izvajanja

Objekt na katerem se opravljajo procesi

Rang kot osnova za razlikovanje delnih nalog, povezanih z odločanjem in izvajanjem

Faze kot podlaga za členitev glede na označevanje in indetifikacijo nalog povezanih z načrtovanjem, izvajanjem in nadziranjem

Namen kot osnova za razlikovanje zunanjih primarno induciranih delnih nalog od sekundarno endogenih induciranih nalog.

Kaj je bistvo kompleksnega pristopa analize in členitve skupne naloge?

Cilj je, da ugotovimo vse potrebne delne naloge, ki opredeljujejo skupno nalogo do takšne stopnje ciljne opredelitve, da lahko z njimi v postopku projektiranja modela organiziranosti konkretno zadolžimo posamezne nosilce.: oddelke, sektorje, organe.

Kako bi opredelili poslovno funkcijo?

Poslovna funkcija je sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo ta to usposobljeni subjekti- nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu.

Področje poslovanja?

Področje poslovanja je sinteza z delnim predmetom posebnega predmeta poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti v delnih procesih, ki vsebinsko opredeljujejo funkcionalni proces posamezne poslovne funkcije.

Prvina poslovanja: [Y] je faza delnega procesa področja poslovanja ali na podlagi ranga ali stopnje ali namena opredeljena delna naloga, sposobna za oblikovanje organizacijskih enot

Kaj je delovni postopek?

Delovni postopek je konkretna delovna naloga, ki jo opravljajo za to usposobljeni subjekti na določenem delovnem mestu zaradi uspešnega opravljanja nalog povezanih s prvino poslovanja.

Pomembnejša načela pri grupiranju nalog?

Pogojuje izbira vrste strukture organiziranosti. Pomembnejša načelaso:

Cilj, ki ga enota želi doseči

Proces po katerem se opravljajo dejavnosti

Zadovoljevanje porabnikov ali ravnanje z materiali

Prostor kjer procesi potekajo

Sorodnost opravil

Povezanost oziroma pogojenost opravil

Pretežnost uporabe izida

Poseben interes

Razdvajanje opravil

Avtonomija dela

Posebna pozornost

Kako zasnujemo model makroorganiziranosti?

Zasnujemo z upoštevanjem vseh pomembnih dejavnikov za delo in poslovanje organizacije. Podlaga za to je svojski model ciljni opredeljenih nalog. Makroorganiziranost je s statičnega vidika temeljna zgradba skupnega poslovanja po temeljnih enotah baznega informacijskega in upravljalno vodstvenega procesa kake organizacije.

Kako zasnujemo model mezoorganiziranosti?

Model mezoorganiziranosti je smotrna razporeditev s prvinami poslovanja nalog in razmejitve pristojnosti in odgovornosti znotraj makroorganizacijske organiziranosti, to je medsebojnih odnosov z odgovornimi nosilci upravljalno poslovnega procesa.

Kako zasnujemo model mikroorganiziranosti?

Model mikroorganiziranosti je smotrna razporeditev z nalogami določenih pristojnosti in odgovornosti po delovnih mestih v določeni organizacijski enoti. Mikroorganiziranost določa delovna mesta in naloge zasnovane z mezoorganizacijskim modelom.

Kako organizacijsko oblikujemo delovna mesta?

Delovna mesta organizacijsko oblikujemo po obsegu predvidenih del in pogostosti pojavljanja opravil, zahtevnost opravil in sorodnost opravil. Ko določimo število delovnih mest v organizacijski enoti, določimo vrsto in stopnjo odgovornosti vsakega delovnega mesta pri vsaki nalogi.

Kako bi opredelili proces in kakšne procese razlikujemo?

Izid organiziranja so procesi in strukture. Proces je neko logično zaporedje določenih operacij, ki izhajajo iz odnosov med dejavniki celotnega reprodukcijskega procesa. Razlikujemo proces med delom in sredstvom dela [Y] **delovni proces**, odnos med sredstvom dela in predmetom dela [Y] **tehnološki proces**, odnos med predmetom dela in ciljem dejavnosti [Y] **ciljni proces**.

Katere so osnovne skupine organizacijskih sredstev oz. tehnik?

Osnovne skupine oz. tehnike organizacijskih sredstev so:

Verbalna prikazovanje organiziranosti [E] temelji na ravnem jeziku, ki je izražen z govorom ali pisno

Tabelarne tehnike [E] prikazi v stolpcih in vrsticah razpredelnice. Najbolj izrazita oblika razpredelnicega prikazovanja je matrika.

Grafično prikazovanje organiziranosti [E] prikazovanje odnosov sistema s pomočjo veznih črt. Med prištevamo diagrame in mreže.

Pri izvrševanju delovnih procesov se uporabljajo tokogrami ali diagrami procesov. Katere poznamo?

Najpomembnejši so:

Karta delovnih tokov – grafično prikazovanje tokov aktivnosti odvijanja kakega procesa. Vse aktivnosti so razvrščene v pet osnovnih skupin po simbolih. Operacija; transport; kontrola; čakanje; uskladiščenje.

Simbolični diagrami

Harmoniogrami

Gredičasti diagrami

Blok diagrami

Struktogrami

Kakšne harmoniogramе poznamo in uporaba?

Harmiogram je nazorna predstavitev delovnih dogodkov, ki se vključujejo drug v drugega in sledijo v okviru ene organizacijske enote. Poznamo tri osnovne tipe harmoniogramov: **harmonioграme prometa, potekov in zasedenosti**. uporabljajo se pri sestavi voznih redov itd..

Značilnosti gredičastih diagramov?

Predstavljajo časovne črte v koordinatnem sistemu, kjer na abscisi prikazujemo čas (v dnevih, tednih itd..)na ordinati označimo mesta obdelave, stroje, delovni potek. Diagrami so prvenstveno namenjene planiranju in spremljanju proizvodnje in poteku dejavnosti od začetka do konca.

Kakšne vrste blokdiagramov poznate?

Imenujejo se tudi diagrami toka in so mednarodno priznано organizacijsko sredstvo. Njegova prednost je v prikazovanju strukture sistemov. Sestavljajo jih pravokotniki, ki povezujejo organizacijske dele, kot so enote, delovna mesta...in puščice, ki povezujejo te dele. Zaradi jasnosti in preglednosti se uporablja enako velike pravokotnike.

Flow chart diagram, kaj nudi?

Je grafični prikaz zaporedja operacij v delovnem postopku.. nudi jasen prikaz tehnoloških postopkov in nadrobne razdelitve opravil ter razvid, koliko jih (izvrševalcev) sodeluje pri posamezni operaciji. Uporabljamo določene simbole, ki so povezani med seboj s črto. Ki teče od vrha navzdol. Ugotavlja se tudi obstoječa organiziranost izvajanja delovnih procesov in je podlaga za izboljšanje le teh, kar pomeni racionalizacijo obstoječe organiziranosti, kar lahko odseva v boljši izrabi človeških in materialnih virov.

Sociogrami in sociometrike?

Z njimi(sociometrikami) preučujemo medsebojne odnose v organizaciji. Tako kot formalno prikazujemo z orniogrami, tako neformalno organiziranost prikazujemo s sociogrami. S sociometrijskimi tehnikami proučujemo neformalne strukture, ki se razvijejo pri skupnem življenju in delu ljudi v organizaciji. Prikazujemo čustveno pogojene postopke kot so simpatije, antipatije in indifrentnost.

Sociogram je grafična oblika predstavitve čustvenih odnosov med posameznimi člani skupine po sodilih simpatije, antipatije in indifrentnosti (ravnodušnost), pri tem uporabljamo posebno Morenovo simboliko.

Sociogram prikazuje čustvene odnose petih oseb v organizaciji in nam kaže odvisnost oseb za skupno delo.

Katere metode mrežnega planiranja poznamo?

Poznamo metode, ki se uporabljajo v strogo definiranih razmerah

Poznamo metode, ki se uporabljajo v razmerah z enako verjetnostjo

Mrežni diagram je grafični prikaz toka aktivnosti procesa v obliko mreže, sestavljen od krogov in puščic in v katerem je zaporedje posamičnih procesov neodvisno od njihovega trajanja.

Stopnje pri sestavi mrežnih planov so:

Analiziranje strukture – zajema grafično prikazovanje sistema

Analiziranje časa – določamo najzgodnejši začetek in konec, in najpoznejši začetek in konec posameznih aktivnosti

Analiza stroškov – zajema iskanje takšne razrešitve izvajanja postopkov projekta, ki bi zagotavljala najnižje stroške.

Zakaj je timska organiziranost zahteva sedanje in bodoče organiziranosti organizacij?

Zahteva izhaja iz spoznanja, da so naloge in problemi, ki jih mora razreševati sodobna proizvodnja, vse bolj kompleksni in da je strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja. Posamezniki imajo vse manjše možnosti, da bi se posamično izvrševali celovite naloge in razreševali probleme. Večja učinkovitost se doseže z povezovanjem v time (delovne skupine).

Kakšne so razlike oz. podobnosti med timom in skupino?

Vsaka skupina mora imeti določeno število članov, najmanj dva (diade) itn. vsaka skupina ima vodjo. Brez vodje praviloma ne obstaja. Vsaka skupina mora imeti skupni cilj preko katerega člani zadovoljujejo svoje potrebe., ki jih kot posamezniki ne bi mogli..Da kako socialno enoto imenujemo skupina, mora biti spoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, imeti morajo skupni cilj in interes ter vrednote in tudi določeno trajnost v skupine v časovnem obdobju.. Nekateri raziskovalci ločijo skupino od tima, toda bistvene razlike ni.

Kako spoznamo , če je določena skupina članov učinkovita delovna skupina?

V učinkoviti delovni skupini morajo obstajati podpirajoči in vzajemni odnosi. Taki odnosi se razvijejo takrat, kadar posamezniki drug drugega podpirajo pri izvrševanju organizacijskih ciljev. Medsebojno delovanje sodelavcev ne sme temeljiti na tekmovalnosti, temveč na premišljenem sodelovanju. Pomemben je občutek pripadnosti skupini in občutek o osebni vrednoti. Vsi sodelavci morajo biti vključeni v proces sprejemanja odločitve, zlasti tistih, ki se nanašajo na njihove delovne naloge. Sodelavci delavne skupine naj bi bili tudi visoko motivirani in njihovi cilji morajo biti istovetni s cilji celotne organizacije. Timsko delovanje sodelavcev je temeljna značilnost sodobne organiziranosti in pomembna vloga vsakega vodje je, da s svojimi sodelavci ustvari učinkovita delovno skupino. Razpravljanje v skupini je svobodno dokler ne dosežejo soglasja. Sodelavci skupine poslušajo drug drugega, nesoglasja ne zakrivajo, ampak jih razčiščujejo.itd...

Katere so pomembnejše spremenljivke, na katerih temelji skupinsko delo?

Vodstvena filozofija; vodstveno obnašanje; delovna motiviranost; medsebojno delovanje

Komuniciranje; skupinsko odločanje; oblikovanje ciljev; delovni nadzor; usposabljanje sodelavcev skupine za uspešnejše opravljanje dodeljenih jim nalog.

Za uspešnost timske organizacije je pomemben odnos vodilnih, vodstvenih in strokovnih delavcev do uresničevanja organizacijskih ciljev in ljudi, ki te cilje uresničujejo. Odnos vodje, ki ga ta ima do uresničevanja organizacijskih ciljev in do ljudi, ki te cilje uresničujejo, lahko imenujemo **vodstvena filozofija**.

Kakšne vodstvene filozofije razlikujemo?

Vodje za uresničevanje organizacijskih cilje uporabljajo predvsem dva načina. Prisilo in motivacijo. Podlaga temu so sledeče teorije:

Teorija X [X] odseva vodstveno strategijo ki ne obravnava človeške narave. Njeni zaključki so togi in omejeni in niso usmerjeni k izrabi človekovih sposobnosti.

Teorija Y [Y] zaključki bolj dinamični glede na teorijo X .opozarjajo na možnost razvoja sposobnosti ljudi in porast njihove osebne vrednosti. Ljudje se obravnavajo kot najpomembnejši potenciali v organizaciji.

Teorija Z [Z] realno obravnavanje človeka v organizaciji in opisuje človeško naravo v njenem pravem pomenu.

Teorija Z je miselno ozadje organiziranja proizvodnih in drugih organizacij v sodobnih razmerah dela in poslovanja.

Katere so osnovne usmeritve vodstvenih delavcev?

Razlikujemo dva temeljna tipa vodstvene usmeritve:

K nalogam usmerjeni vodje [X]

K ljudem usmerjeni vodje [Y] to sta skrajni vodstveni usmeritvi

Katere sloge vodenja vodilnih in vodstvenih strokovnih delavcev razlikujemo in kateri so najprimernejši za timsko delo.?

Med novjšimi proučevanji stilov vodenja so zanimiva spoznanja o kombinaciji štirih temeljnih stilov vodenja. Označena so po štirih črkah angleških izrazov. Uveljavil jih je Adizes.

P (proizvajalec) , E (podjetnik), A (administrator), I (integrator). V literaturi so ti stili vodenja poznani tudi kot managerska mešanica. Ali koda. Učinkovita timska organizacija terja strnjeno obnašanje vodstvenih in vodilnih delavcev.

Kakšne motivacijske teorije poznamo?

Klasična teorija organizacije pojmuje človeka kot ekonomsko bitje, in priznava samo ekonomsko motivacijo, katera pa ima svoje omejitve. Določena oblika denarne motivacije je spodbudna toliko časa, dokler ne postane stalna.. poznamo še sledeče teorije po avtorjih.

Maslow izhaja iz hierarhije potreb [X] temeljna značilnost teorije je trditev, če poznamo človekove potrebe lahko usmerjamo njegovo delovanje. Potrebe so grupirane : fiziološka. Potrebe po varnosti; potrebe po pripadnosti in ljubezni; potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničitvi.

Hertzberg razvil teorijo o delovni motiviranosti [Y] iz teorije izhaja, da ima industrijski človek dve vrsti potreb, ki izhajajo iz delovnega okolja in potrebe, ki izvirajo iz dela samega. Nizka plača je prvina okolja in povzroča nezadovoljstvo, visoka plača pa ni pogoj, da bo vzbudila zadovoljstvo. Najpomembnejši dejavniki delovnega okolja so: politika in organizacija, kontrola dela, delovne razmere, medsebojni odnosi, denar, položaj varnost. Druga vrsta potreb, ki izvira dela samega, se imenujejo motivatorji. Najpomembnejši so<.

Uspeh pri delu, priznanje za rezultate dela, zanimivost dela, povečana odgovornost, rast in osebni razvoj.

Wroom [Z] teorija temelji na pričakovanju, da bodo posamezniki preko ciljev organizacije, t.j. instrumentalnih ciljev dosegli svoje posamične cilje. Npr.. visoka produktivnost organizacije [X] visoki OD.

Poznamo še Levittovo teorijo; Fromova teorija; Hackman- Oldhamova

Katera oblika medsebojnega sodelovanja (interakcije) je najprimernejša za timsko delo?

Osnovne oblike medsebojne interakcije med člani skupine so lahko: tekmovalne, prostovoljne in premišljeno sodelovanje, kar je značilnost v timski organizaciji. Medsebojno delovanje in odločanje mora temeljiti na skupinskih procesih.. Timska organizacija terja tudi razvito komuniciranje v obe smeri. Odločitve v timski organizaciji se sprejemajo skupaj in ne sme prihajati do preglasovanj. Cilji se oblikujejo skupaj in so cilj celotnega tima. Same kontrole nad delom v timu ni, v bistvo je tim sam sebi samokontrola.

Katere timske vloge morajo biti zastopane v popolnem timu in njihove značilnosti?

V popolnem timu naj bi bilo devet vlog. S tem ne pomeni, da mora biti tudi devet oseb, saj so lahko v eni osebi zastopane različne vloge. Poznamo sledeče vloge: **Snovalec** – inovatorji in iznajditelji, spodbujajo nove spremembe z novimi idejami, zamisli so pogosto radikalne. So samostojni bistri in izvirni. Njihova funkcija v timu je, da potrebnosti pri tvorjenju novih predlogov in pri reševanju obsežnih problemov. **Iskalec virov** – so družabni in zanesenjaški, dobro komunicirajo v organizaciji in na zunaj, so rojeni pogajalci, spretni pri razvijanju novih stikov. Njihova funkcija je v tem, da so dobri pri raziskovanju in poročanju o idejah, dobri za pogajanja in pridobivanje informacij. **Koordinator** – pripravijo druge k delu za skupne cilje. Funkcija je dobro vodenje tima posameznikov z različnimi sposobnostmi in osebnostnimi značilnostmi. Dobrodošli so jim vsi potencialni sodelavci, pri tem pa jim glavni cilj ne uide iz rok.

Tvorec – visoko motivirani ljudje, z izredno željo po uspehu. Radi vodijo in spodbujajo željo po uspehu in na vsak način hočejo zmagati. Funkcija tvorcev je v tem, da so v glavnem dobri voditelji, ker ustvarjajo akcijo in uživajo po pritiski. Tvorci so najučinkovitejši člani tima saj radi prevzamejo in izvedejo brez pomislekov tudi neprijetne spremembe oz. ukrepe. **Opazovalec** – resni in preudarni ljudje, ki se nikoli ne navdušijo. Stvari temeljito premislijo predno se odločijo. dober opazovalec se le redko zmoti. Funkcija opazovalca se kaže pri analiziranju problemov in ocenjevanju zamisli ter predlogov, ker vsako možnost pretehtajo z obeh strani. (dobre in slabe).

Izvajalec – so dobro organizirani, radi imajo rutino in imajo smisel za praktičnost in samodisciplino, za delo so močno zavzeti. Funkcija izvajalcev se kaže v tem, da so učinkoviti in imajo občutek za možno in ustrezno. Izvajalec opravi vse kar je potrebno in ne zanemara neprijetnih nalog. **Dovrševalec** – velika vztrajnost in smisel za podrobnosti. Redko se lotijo stvari, ki jih ne bi dokončali. So nasprotniki površnosti in veliko dela opravijo sami. Neprecenljivi so tam kjer naloge zahtevajo veliko natančnost in koncentracijo.

Timski sodelavec – so blagi in pristrčni in so timu v podporo. Delo opravljajo natančno vendar so v kritičnih situacijah neodločni. funkcija odseva zlasti v preprečevanju medsebojnih sporov v timu saj imajo tudi diplomatske sposobnosti.

Strokovnjak – profesionalnost, pobude in predanost delu. Ponavadi so zelo ozko specializirani na svojih področjih in so

ponavadi vrhunski strokovnjaki. Funkcija, vloga strokovnjaka je v tem, da posreduje dragocena znanja o izdelkih ali storitvah organizacije.

Osnovna navodila za skupno ustvarjanje?

Ko beremo literaturo, neprestano mislimo na to kar beremo

Ne berimo samo tega, kar je ozko povezano z našim področjem

Opazujemo okolje iz različnih vidikov

Sprejemajmo objektivna dejstva

Ogibajmo se konformističnega vedenja

Kadar pridemo do dobre ideje, pogledajmo še druge možnosti

Idejo. Ki se nam pojavi v nepričakovanih okoliščinah takoj zapišimo

Ne zavrzimo idej prehitro, bodimo pozorni na nenavadne in ekstremne ideje

Čimveč diskutirajmo o problemih in rešitvah z drugimi

Katera so osnovna pravila skupnega ustvarjanja?

Pri ustvarjalnem skupinskem delu pa ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej in rešitev. Osnovna pravila so naslednja:

Vprašanje na katero se zbirajo odgovori mora biti napisano na vidnem mestu

Naloga udeležencev je, da dajejo idejo in da ne kritizirajo idejo ali vzroka za nastali problem.

Zaželeno je, da pride do neobičajnih predlogov

Po možnosti ideje drugih združevati s svojimi in tako priti do nove

Avtorstva nad idejami ni, drugače bi jih ustvarjalci rajši skrivali

Ni pomembna kakovost ampak količina idej

Vse ideje takoj zapišimo in jih prikažemo na letaku vsem na obeh

Dajemo samo osnovne zamisli

Metode in tehnike za ustvarjalno delo skupine, njihove značilnosti?

Burjenje duha – imenujemo tudi nevihto možgan. Temelji na predpostavki, da je potrebno omogočiti prosto pot idejam, ki jih ljudje nosijo v sebi in s posebnimi postopki povzročiti pravo nevihto možgan.

Klasično burjenje duha – potrebno je število udeležencev idealno 3-7, in naj bi imeli različna znanja. Problem ali vprašanje mora biti na vidnem mestu. Moderator vzpodbuja posameznike k produciranju idej. Vsaka nova ideja se napiše na vidno mesto.

Razprava 66 – oblikujemo skupine po 6 oseb in vsaka skupina išče rešitve 6 minut. Po tem času se skupine seznanijo z idejami vseh in o njih razpravljajo. Po razpravi se ponovno vrnejo v skupine z namenom, da po istem postopku izboljšajo ideje. To se lahko ponavlja, dokler ne pridejo do zadostnega števila uporabnih idej.

Sil metoda – pri tej metodi gre za obvezno združevanje idej. Ko prvi in drugi udeleženec rešita problem, morata rešitev pojasniti tako, da ju enako razumeta in jo spojita v skupno rešitev

Metoda 635 – udeleženci ideje pišejo. V skupini je 6 udeležencev, od katerih mora vsa producirati 3 ideje v 5 petih minutah. Po tem času udeleženci zamenjajo listke in od sosedov dobijo listek s 3 idejami. Na njega morajo udeleženci ponovno pripisati 3 ideje. Z menjavanjem listkov lahko tako v kratkem času pridobimo veliko idej.

Pisno burjenje možgan – udeleženci svoje ideje pišejo toda idej si ne podajajo med seboj. Na sredini mize je kupček z listki na katerih so že lahko ideje. Na vsak list dodamo idejo ali izboljšamo, dopolnimo navedeno in to delamo toliko časa dokler imamo kako idejo. Listek nato vrnemo na sredino in vzamemo drug listek in postopek ponovimo.

Delfi metoda – je pisna oblika produciranja idej. Bistvo je da se udeleženci med seboj ne vidijo, saj so lahko na različnih koncih sveta. 5 ali do največ 20 izbrancem pošljemo pismo v katere jih prosimo za nekaj idej na postavljena vprašanja. Njihove ideje povzamemo in nato povzetke vrnemo nazaj, da dopolnijo svoje prejšnje ideje. Postopek večkrat ponovimo in v zadnjem pismu jih prosimo za analizo in presojo predlogov in tako dobimo oceno dobljenih rezultatov.

Morfološka analiza – s to analizo izbiramo optimalne rešitve za probleme. pri tem uporabljamo tabelo. Ena stran predstavlja dimenzijo problema druga stran pa rešitve posameznega problema.

Sinekтика – smisel sinektike je v tem, da poskuša udeleženec s svojo tehniko odvrniti od običajnih rešitev problemov in jih sili, da gledajo na probleme z novih zornih kotov.

Kako povezujemo in združujemo delovne skupine v celotno organizacijsko zgradbo organizacije?

Za izvrševanje skupne naloge je v razviti organizaciji potrebno veliko število posameznikov z različnimi znanji in strokovno usposobljenostjo in so vključeni v večje ali manjše ustvarjalne skupine. Za delovne skupine je najprimernejše, da štejejo okoli 7 članov. Vsako skupino vodi skupinovodja. Skupinovodje poročajo o rezultatih svojim funkcijskim vodjem, ki povezujejo večje število delovnih skupin na višjih organizacijskih ravneh. Povezovanje delovnih skupin se izvede po enakih načelih vse do organizacijskega vrha.

Kaj je organizacijska strategija?

Pojem izhaja iz vojaške znanosti in prakse vojskovanja, kot znanost o vodenju, spretnost oboroženih sil države v vojni zaradi doseganja cilja. Pojem organizacijske strategije v literaturi ni enoznačno opredeljen. Strategija je lahko določitev temeljnih dolgoročnih ciljev nekega podjetja, s strategijo začrtamo vizijo, kakšna naj bo organizacija po določenem času. Gre za opredelovanje dolgoročnih ciljev in nato določanje poti, potrebne za njihovo doseganje.

Razvojne stopnje planiranja?

Finančni proračun in kontrola, ki temelji na domnevi, da se preteklost ponavlja. Uveljavljati se začne po letu 1900. Poudarek je na kontroli odstopanj od proračuna in na upravljanju kompleksnosti.

Dolgoročno planiranje – se razvije okoli 1950. Poudarek je na anticipaciji rasti in upravljanju kompleksnosti. Temelji na domnevi, da se bodo pretekli trendi nadaljevali tudi v prihodnosti.

Strateško tržno planiranje – razvije se okoli 1960 in temelji na podmeni, da so eksploatacije preteklega nezadostne in da se pojavljajo novi trendi, ki jih je mogoče predvideti.

Strateško tržni management – se začne sredi 80 let in temelji na podmeni, da so spremembe tako hitre, da so planski ciklusi neprimerni. Za uspešno obvladovanje nenadnih sprememb mora biti strateško odločanje zunaj rednih planskih ciklusov, kar je povzročilo razvoj novih metod in sistemov za odziv na spremembe v okolju.

Kaj je strateška poslovna enota in kako jo določimo v organizaciji?

Strateška poslovna enota opravlja zaokroženo dejavnost znotraj organizacije (SPE). In je odgovorna za proizvodnjo prodajo in dobiček. SPE je relativno zaokrožena dejavnost, opredeljena na temelju velikosti in diferenciacije. Strategija SPE pa se lahko pojavlja osredotočeno samo na posamezno skupino kupcev, na posamezno tehnologijo ali posamezno funkcijo. Diferencirana strategija, kjer je dejavnost obsežna, upošteva pa diferenciacijo po eni ali po vseh 3 razsežnostih. Nediferencirana strategija, ne upošteva diferenciacije, opravlja pa se v širokem obsegu.

Namen opredelitve poslanstva organizacije ?

Poslanstvo je ključna sestavina določanja strategije razvoja organizacije. Jasno začrtana strategija daje usmeritev članom organizacije, kakšna bo narava poslovanja organizacije v prihodnje. Vsi v organizaciji dobijo jasen vpogled v namen organizacije, izjava o poslanstvu pa pomeni točko vsega planiranja in za katero je potrebno in mogoče dobiti soglasje vseh v organizaciji. Poslanstvo pove kaj organizacija dela in kaj je bistvo dejavnosti in smeri razvoja, kar pomeni definirati izdelke, glavne potrebe uporabnikov, opredeliti trg, tehnologijo, sredstva in znanja, ki jih ima organizacija.

Pomembnejši dejavniki pri strateški analizi?

Strateška analiza je poglobljena analiza kritičnih dejavnikov znotraj in iz okolja, ki vplivajo in ki bodo vplivali na prihodnost organizacije. Strateška analiza organizacije naj obsega: zunaj organizacijski pogoji in znotraj organizacijski pogoji.

Analizo kupcev pomeni segmentacija kupcev, s katero odkrijemo skupine, ki se različno odzivajo na posamezno tržno strategijo kot ostali. Pri analizi kupcev moramo analizirati nezadovoljene potrebe

Analizo konkurentov pomeni poznati svoje konkurente je pomembno za vsako organizacijo. Analiza konkurentov nam omogoča razumeti namere konkurentov. Analiza konkurentov mora obsegati vsaj identifikacijo z vidika kupcev, ki prodajajo podobne ali enake izdelke.

Analizo panoge dejavnosti pomeni je ugotoviti privlačnost panoge za sedanje in prihodnje udeležence ter razumeti dinamiko rasti. Analiza skupine mora ugotoviti dejanski in potencialni obseg ponudbe. Rezultati so pomembni z vidika določanja lastnega tržnega deleža in z vidika odločanju smeri investiranja.. upoštevati je potrebno tudi kupno moč porabnikov na nekem trgu.

Analiza okolja pomeni upoštevamo razvoj tehnologije in njen življenjski cikel, ukrepe, ki jih načrtuje vlada, ekonomska gibanja, kulturo in vrednote.....

Analiza lastnih konkurenčnih prednosti pomeni temelji na prepričanju, da je organizacija lahko konkurenčna na različnih področjih. Inovacije, uvajanje novih izdelkov, proizvodnja- struktura stroškov; finance- dostopnost do kapitala, lastna sredstva; poslovodni in drugi vodilni delavci, kakovost najvišjih vodilnih, poznavanje dejavnosti, fluktuacija, strateški ciljiMarketing; ugled proizvodov glede kakovosti, ugled imena organizacije, kakovost prodajalcev, servis ...itd..

Analiza lastne učinkovitosti pomeni zahteva temeljito poznavanje dejavnosti organizacije in vključuje zlasti analizo donosnosti, kar obsega prodajo kapital, investicije. Analiza mora razčleniti gospodarske rezultate in njihove dejavnike. Sledi še analiza vrednotenja rezultatov. Boljši je tisti, ki je boljši od drugega. Analiza prihodnje uspešnosti, kazalci na trgu, vrednost izdelkov, sposobnost uvajanja novih izdelkov.

Analiza krivulje izkušenosti pomeni pokaže nam, koliko organizacija pri povečanju kumulativnega obsega proizvodnje uspešno akumulira izkušnje in znižuje stroške na enoto proizvoda.

Portfolio analiza pomeni vse oblike te analize temeljijo na kombinaciji dveh skupin spremenljivk, eno so podatki o dejanskem položaju na trgu, drugo pa o privlačnosti posameznega trga. Uporabljamo portfolio matriko. Na abscisi merimo relativni tržni položaj, na ordinati pa stopnjo rasti trga za isto strateško skupino proizvodov. Poznamo portfeljsko matriko rast-tržni delež. Matrika je razdeljena na 4 kvadrate in po njih merimo tržne deleže in ugotavljamo višino stroškov in investicij, odvisno v katerem kvadratu se nahajamo ali želimo preiti. Portfolio analiza nam da ocene o boniteti posameznih področij v organizaciji in ali je sestava posameznih poslovnih področij v ravnovesju.

Kakšne vrste strategij poznamo?

Trženjsko usmerjena strategija pomeni izraža strateško prepričanje, da organizacija proizvaja izdelke ali storitve za kupce.

Proizvodno usmerjena strategija pomeni bistven poudarek na proizvodnji

Na inovacijah temelječe strategije pomeni izraža prepričanje, da sta trg in uporabnik pripravljena sprejeti nove načine zadovoljevanja svojih potreb, npr. ofenzivna strategija, ki pomeni vodilno vlogo v kakšni proizvodnji na trgu.

Strategije temelječe na finančnih operacijah pomeni prepričanje, da je mogoče z finančnimi operacijami dobro zaslužiti

Strategije za zrele in upadajoče programe pomeni se uporabljajo v primeru, da se začno kazati znaki upadanja rasti in zmanjševanja trga.

Vstopna strategija pomeni se uporablja kadar se organizacija odloči za vstop na nov trg.

V čem se razlikuje dolgoročni cilj od integriranih programov?

Z dolgoročnimi cilji opredeljujemo položaj organizacije v prihodnosti. Dolgoročni cilji so izhodišča za opredelitev letnih in operativnih planov organizacije.

Integrirani programi so akcijski načrti za uresničevanje dolgoročnih ciljev. Izdelani morajo biti do natančnosti, da je na njihovi podlagi mogoče opredeliti konkretne naloge. Razlika je v tem, da dolgoročni cilj opredeljuje položaj organizacije na široko, integrirani program pa ozko in natančno za konkretne naloge dolgoročnega cilja organizacije.

Kaj je finančna projekcija oziroma finančni del strategije?

Finančna projekcija pomeni predstavitev načrtovanih finančnih rezultatov in združitve vseh finančnih informacij o strateškem načrtu organizacije v enem dokumentu. Finančna projekcija in strategija pomeni tudi opredelitev realnosti planov, integriranih programov in strategij v organizaciji.

Kaj je direktorjev povzetek, kaj vsebuje in kaj je njegov osnovni namen?

Povzetek strateškega načrta, v katerem direktor strnjeno predstavi vizijo organizacije. Povzetek je namenjen celotnemu kolektivu in vsebuje: oceno uresničevanja dosedanje strategije; glavne vsebine prihodnje strategije;

utemeljitev strategije; glavne finančne kazalce; glavne kritične dejavnike in ključne dejavnike za uresničevanje plana. Primeren je tudi za predstavitev organizacije zunanjim dejavnikom.

Kdaj se pojem organizacijske kulture začne pogosteje pojavljati v literaturi o organizaciji in managementu?

Po letu 1970, ko so organizacije že delovale v okolju bistveno drugačnih značilnosti. Gre za dominacijo kupcev in pravo eksplozijo inovacij. Spremenjene razmere terjajo drugačno organiziranost, ki zagotavlja preživetje. Raziskave so pokazale, da so ljudje in njihova kultura temelj za povečevanje uspešnosti in učinkovitosti.

Organizacijska kultura ni enosmiselno opredeljena. Kaj so osnovni razlogi za to?

Pojem organizacijske kulture je prevzet v poslovno ekonomijo in organizacijo iz antropologije in sociologije. Razlogi za opredelitev organizacijske kulture so v tem, da različni raziskovalci pojem organizacijske kulture različno opredeljujejo in jih je na sedanji razvojni stopnji zelo veliko. Vseeno pa je za večino opredelitev značilna ugotovitev, da je kultura sistem vrednot, verovanj, norm in delovanja, navad in vedenju ljudi v organizaciji. Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo ko člani organizacije.

Osnovne značilnosti kulture organizacije so tiste, ki vplivajo na delovanje in vedenje ljudi v organizaciji.

Kateri pojmi so slični pojmu organizacijske kulture?

Vsebine organizacijske kulture se prepletajo z naslednjimi pojmi:

Organizacijska klima – ali vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela

Organizacijska filozofija – opredeljuje temelje in relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih in o pravih obnašanja

Organizacijska strategija – se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja in s potmi za njihovo doseg.

Neformalna organizacija – predstavlja sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v organizaciji. Lahko jo opredelimo kot mrežo odnosov, ki jo zaposleni oblikujejo po organizacijskih funkcijah in službah, da bi hitreje opravili svoje naloge v organizaciji v skrajšani proceduri

Primer spreminjanja organizacijske kulture?

Primer spreminjanja v švicarski urarski industriji. Švicarska industrija je imela ciljno usmerjeno organizacijsko kulturo. S prihodom poceni ur, ljudje niso več kupovali švicarskih ur. Management se je odzval tako, da so začeli spreminjati kulturo v smeri spoštovanja pravil, upor zaposlenih je pripeljal organizacijsko kulturo v področje inovativnosti, da lahko odgovorijo na nove izzive trga.

Podjetja uporabljajo osnovne 4 zvrsti organizacijske kulture.:

Posameznika podpirajoča kultura – slog vodenja je posamičen, poudarjeni so medsebojni odnosi

Inovativna, na naloge in delo usmerjena kultura – značilna decentralizacija in na naloge in delo usmerjena kultura

Kultura spoštovanja pravil – gre predvsem za red in sistematično delo. Zelo pomembna so sporočila in poročila. Komunikacije so predvsem pisne.

Ciljno usmerjena, informacijsko integrirana kultura – postavijo si prave cilje in iščejo načine, kako bi jih uresničili. Vodje so pomembne osebnosti, ki skupaj s sodelavci iščejo najboljše izkoristke vseh razpoložljivih virov.

Težnje spreminjanja organizacijskih kultur?

Težnje v spreminjanju organizacijskih kultur pa so usmerjene v ustvarjanje inovacijske in ciljne informacijsko podprte organizacijske kulture.

Kaj je učinkovitost in kaj uspešnost organizacije in kako jo ugotovimo?

Uspešnost podjetja je mera, ki nastane kot posledica odnosa med doseženimi izidi in postavljenimi cilji. Uspešna in učinkovita podjetja so tista, ki se znajo hitro odzivati na vplive okolja.

Uspešne in učinkovite organizacije so tiste, ki so usmerjene na tržišče in ki imajo občutek za potrebe kupcev in se jim elastično prilagoditi.

Kaj pomeni, da je organizacija akcijsko usmerjena?

Pomeni: imeti občutek za izvedljivo; dati na mizo gola dejstva, nove ideje je potrebno preizkusiti, ne takoj zavreči, organizirati projektne skupine za reševanje problemov; premisliti kako nove ideje prenesti v prakso, oceniti posledice vsake akcije.

Povečevanje produktivnosti na osnovi ljudi?

Zagotavlja: osebni kontakti namesto anonimnosti in pisarjenja, oblikovanje timov za produktivnost in kakovost, ustvarjanje ineditivnih ljudi z organizacijo, zadostna količina informacij za vse sodelavce, poistovetenje s sodelavci z izdelki organizacije.

Tržna usmerjenost organizacij?

Se dosega: usmerjenost navzven, na možnost okolja, gotovost za kupce in porabnike (servis, rezervni deli), aktivno vključevanje v potrebe kupcev, iskanje in reševanje njihovih problemov, poučevanje kupcev in uporabnikov o načinu uporabe izdelkov in storitev.

Prostost organizacijskih delov?

Omogoča: organizacijsko fleksibilnost, samostojno izboljševanje in obnavljanje organiziranosti dela in poslovanja, izobraževanje vodij za njihovo delo, kadrom z idejami dati priložnost, da jih prikažejo in uresničijo, pomoč specialistov kjer je potrebno, interno tekmovanje v uspešnosti.

Enostavnost strukture organiziranosti?

Zagotavlja: relativno majhne in samostojne organizacijske enote, oblikovanje skupin za konkretno in temeljito reševanje problemov, jasna odgovornost posameznikov in delovnih skupin, maloštevilni upravno administrativni aparat....

Koncentracija na ključna področja poslovanja zagotavlja koncentracijo vseh sil na ključne naloge namesto naporov posameznikov. Brez povezanega in koordiniranega delovanja ni mogoč nikakršen napredek in nikoli ne smemo izgubiti izpred oči kaj smo in kaj želimo (indetiteta organizacije)

Kaj je cilj strukturnih sprememb v organizaciji?

Cilj je **hitreje + fleksibilneje + z manj resursi(kadri).**

Klasični pristopi spreminjanja organiziranosti?

Strukturne – vsako dejavnost vnaprej točno predvideti in strukturirati. Predpisati navodila za usmerjanje ljudi k uresničevanju ciljev.

Tehnološke – vpliv razvoja tehnike. Razvoj tehnologije omogoča razvoj in uporabo novih znanosti v organizacijah npr. računalniki

Delovnoprocenske – spremembe delovnega procesa najmočneje vplivajo na obnašanje zaposlenih in njihove dosežene rezultate

Človeške – prizadevanje spremeniti organiziranost in doseči učinkovito podjetje s spreminjanjem obnašanja ljudi, porazdelitev moči enakomerno na vse ravni v organizaciji.

Kaj je cilj 7-s modela?

Z oblikovanjem celostnega 7-s modela kompleksne organiziranosti so raziskovalci organizacije želeli najti model organiziranosti, ki bo omogočil podjetjem uspešnost in učinkovitost. Raziskave izhajajo iz proučevanja ameriških in japonskih organizacij.

Trde in mehke variabile 7-s modela?

Trde: Strategije – bistvo strategije so strateški cilji organizacije in njihovo doseganje. **Strukture** – izid organiziranja je struktura organiziranosti. strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja in vključuje linije avtoritete in komunikacij med organizacijskimi enotami. **Sistemi** – razlikujemo sistem planiranja (dolgoročno, srednjeročno, ..), sistem informiranja, sistem kontrole(sistem stroškovnega računovodstva, analize in kontrole)

Mehke: Skupne vrednote – skupne vrednote so kakovost želenega. Razlikujemo politične etične tehnološke, ekonomske vrednote. **Sodelavci** – proučevanje kadrov predvsem z vidika demografskih značilnosti. Za odlične organizacije je značilno stalno spremljanje psiholoških teorij in raziskav o kadrih. Značilno je tudi, da se kadri stalno izobražujejo in izpopolnjujejo.

Sposobnosti – mislimo na sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Učinkovite in uspešne organizacije svoja znanja in sposobnosti razvijajo z namenom, da dosegajo čim večjo učinkovitost in konkurenčnost na trgu.

Slog delovanja – pomeni način skupnega ravnanja zlasti vodilnih.. Na uresničevanje ciljev v veliki meri vpliva delovno vzdušje, zato je potrebno z ustrezno kulturo ustvariti prijetno delovno vzdušje.

Kaj pomeni vsebina sprememb in kaj določa obseg sprememb v organizaciji?

Vsebina sprememb je vpliv, ki ga ima le-ta na poslovanje organizacije, določa pa jih število poslovnih dejavnosti, ki so vključene v proces spreminjanja. Razlikujemo celovite in delne spremembe, ki zajemajo le posamezne poslovne dejavnosti

Ključni dejavniki ki terjajo prestrukturiranje v organizaciji?

Spremembe okolja, ki terjajo prestrukturiranje organizacij so:

Krajši življenjski cikli izdelkov – terja diverzifikacijo proizvodnje, spremembo proizvodnega programa z uvajanjem novih izdelkov in z dezinvestiranjem upadajočih programov

Skupni evropski trg – terja koncentracijo, kar povzroča večji obseg proizvodnje in manjše stroške po enoti. Koncentracija je združevanje organizacij ter nakup in integracija sorodnih organizacij za doseganje ekonomije obsega.

Padec meja vzhodne Evrope – je znižal konkurenčnost številnih proizvodenj. Izhod za take organizacije je specializacija.

Hitrost in točnost dobave v organizacijah?

Hitrost in točnost dobav znižuje in stabilizira pretočne čase, to je od sprejema naročila do izdelave končnega izdelka in vključuje nabavo, proizvodnjo in distribucijo

Diferenciranje?

S pomočjo novih izdelkov skrajšuje razvojne čase, to je od ugotovitve nove potrebe kupca, do uvedbe novega izdelka na trg in vključuje predvsem marketing, razvoj in proizvodnjo.

Kaj razumemo z organizacijsko odličnostjo?

Pomeni nekaj kar ima veliko vrednost in pomeni tudi nekaj vrhunskega. Odličnost pomeni najvišjo kakovost. Podjetja z svojo organiziranostjo stremijo k temu cilju. Nekaj zasnov, ki vidijo k "odličnosti"
Likertovi sistemi vodenja, teorija o človeških virih, reinženiring, teorija Z in O, itd..

Pojmovanje organizacijskega razvoja?

Organizacijski razvoj je le del razvoja organizacije, čeprav najpomembnejši. Organizacijski razvoj se pospešeno razvija in uveljavlja v praksi sodobnih organizacij.

Nevidne prvine organizacijskega razvoja so(neformalni): stališča, vrednote, občutki, interakcije, skupne vrednote. Model organizacijskega razvoja, ki poskuša aktivirati nevidne kapitala k odličnosti predstavlja sožitje aktivnosti in vrednot. Temeljne vrednote modela so : kakovost, razvoj, spreminjanje, odgovornost.

Spreminjanje organiziranosti je nenehni proces preoblikovanja notranjih virov organizacije za obvladovanje dejavnikov pomembnih za učinkovitost in uspešnost organizacije.

pomembna lastnost človeka je, da teži k razvoju in napredku. izrek: hitreje , višje, močnejše, terja ravnanje in delovanje po načelu več in bolje. Če se organizacija temu načelu ne prilagodi prej ali slej izpade iz konkurence.

Organizacijski razvoj zajema vse ravni in vsa področja v organizaciji. Učinkovita in uspešna podjetja morajo nenehno dopolnjevati in dograjevati programe svojega organizacijskega razvoja, ki jih morajo razumeti kot proces nenehnega obnavljanja, dopolnjevanja in razvijanja organizacije.