

Pridavaenje: 12.1.2004

ORGANIZACIJA je združevanje ali povezovanje posameznikov in sredstev za doseganje skupnih ciljev

Sodobno društvo lahko opredelimo kot "organizacijsko društvo"

Organizacija ni management sta dva različna pojma, ampak drug brez drugega ne moreta.

Trije pomembni organizacije

\* institucija (podjetje je organizacija) <sup>management je tu sestavni del</sup>

\* instrumentalni pomen (ovadje s katerim dosegamo svoje cilje) (Podjetje ima organizacijsko-strukturno-proces-kulturno)

\* funkcionalni pomen (oblikovanje organizacije)

↓  
struktura: katera vodje, razdelitev dela na enote

proces: razdelitev dela po enotah (kdoaj kaj ni kje & to kaj izvajajo)

ko vse to imamo, naredimo niko institucijo - društvo

ORGANIZACIJA KOT STRUKTURA: management je nad organizacijo

ORGANIZACIJA KOT PROCES:

### POMEN ORGANIZACIJE

\* pomembnost org. je opredeljena s njenim obstojem

\* spreminljivost v zgodovini človeštva

\* pomembnost org. za posameznika v procesu socializacije

\* tendenca o naraščanju št. in velikosti organizacije

\* poudarjen pomen v postindustrijski družbi

\* naraščanje kompleksnosti organizacij (org. postane bolj zapleten, zahtevnejši, ...)

Kaj pričakujemo od dobre org. ali, kaj org. mislimi svoj obstoj?

\* odvisno od organizacije (profitna & neprofitna)

\* pri gos. org. - podjetjih - ločimo:

a) učinkovitost (izrazimo kvantitativno, v merljivih količinah npr. produktivnost, zvestavnost, ekonomičnost)

b) uspešnost, kjer uporabljamo tako kvantitativne kot kvalitativne kazalce

(humanitarna org. - rdeči križ slo.)

R.K. kot neprofitna org. ji (lahko) ustvari dve profitni organizaciji.

Zakaj? Vse neprofitne org. imajo težave! Ne zberejo namreč dosti sredstev, da bi dosegli svoje cilje. In kako rešiti težave? Izdati profitno org., ki ne se razvile z namenom biti učinkovit. Potreba po povečani profitnosti v neprofitni org. ji pomeno zmanjša ne profitne org. v neprofitno.

## MANAGEMENT

\* razvoj managementa je povezan z razvojem industrijske družbe

\* management je proizvod, in temeljni kamen družbe

\* management je glavni "resurs" razvitih držav in najpotrebnejši "resurs" nerazvitih držav.

management se seli iz profitnih organizacij v neprofitne in je istočasno danes tudi poklic (najbolje plačan). Če pa se tiče ugleda, pa ni najbolj ugleden poklic. Zakaj? Sprejemati moraš namreč cilje, ki jih družba ni zna vrednotiti.

maloga menedžerja v organizaciji

LASTNIK



MANAGER



IZVAJALCI

razmerja med njimi so  
zakonsko določeni  
(njihove pristojnosti,  
odgovornosti, ...)

Interes izvajalcev je dobra plača in varnost. Interes lastnikov je  
dobiček kar je v nasprotju z izvajalci. To pa mora potemu utemeljevati  
menadžer.

(koncentracija lastništva → manjši del z večjim. Tu pride do  
večjega pritiska na menedžerja)

menadžer je lahko istočasno tudi lastnik!

management lahko puščajo, lastniki pa odločajo!

LASTNIKI - upravljaajo

MANAŽERJI - planirajo, organizirajo, vodijo, kontrolirajo s vsimi  
resursi ki jih ima podjetje na razpolago, da lahko  
doseže željene cilje

management je reč kot vodnje, ni pa to eno in isto

VOĐENJE - je usmerjanje podjetij

MANAGEMENT ORGANIZACIJE - struktura v organizaciji - obstaja  
reč ravni.

\* najvišji management - najvišje vodstvo

\* srednji management - srednje vodstvo

\* nižji management - nižje vodstvo

konceptualna znanja: znanja managementa

nodstvena znanja: znanja numerična izvajalcev

tehnična znanja: znanja stroke

Višje snov v managementu, manj tehničnega znanja potrebujejo  
Managerška znanja so znanja, ki jih lahko preučimo iz ene  
stroke v drugo (univerzalno znanje)

Temeljna razlika med obliko in rodobno proizvodnjo - delitev dela!  
(družbena & tehnična delitev dela)

rodobna industrija upelje v specializacijo, po drugi strani pa rabimo  
generaliste, managerje, ki specialiste povezujejo.

! definiranju organizacije in managementa ! to moramo videti

Pridavanja: 13.1.2004

\* Tradicionalna ni/oz. klasična teorija

- znanstveni management - TAYLOR IRUVIALSKI PROCESI

- administrativna tola - FAYOL POSLOVNI PROCESI

- birokratski model - MAX WEBER

posledica formalizacije je sistematizacija (dogost, neprilagod-  
ljivost, ...)

\* Oba obje možnima teoriji

klasična teorija razlaga org. kot izolirano celoto od okolja.

Neoklasična pa povezuje klasično z okoljem.

\* vednoka teorija postane kot mreži/izčrpanost klasične teorije

klasična teorija: kdo jo jaz pripravim izvajalec, ne pa bo njegova učinkovitost, produktivnost.

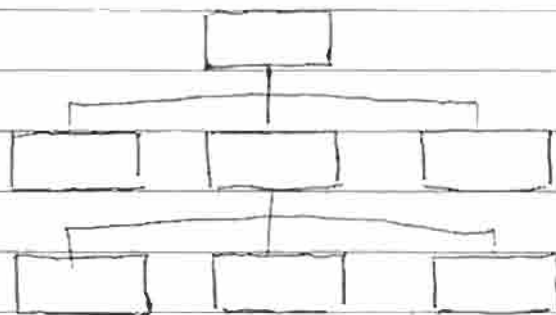
dodatni pojav, ki vpliva na delovanje organizacije  
\* medanski pristop - behaviorizem.

koniktivne sposobnosti - razpravne sposobnosti dojemalije

Predavanja: 14.1.2004

\* instrument organizacije (pripravnost / instrument)  
oblika v praksi za določeno ciljev: struktura, kultura,  
proces

## STRUKTURA (ORGANIZACIJSKA STRUKTURA)



\* vertikalna delitev: hierarhija

\* horizontalna delitev: različna področja (razdeli organizacijo na različna področja)

integracijski element, ki povezuje horizontalno delitev do določa želene ciljev

gleda elementa kompleksnosti organizacijske strukture (vertikalna ni horizontalna delitev)

položaj v strukturi organizacije opredeljuje tudi samopoložaj v družbi ("direktor uglasnega podjetja ima odprta vrata tudi drugje")  
Samoprominjanje strukture je tudi odvisno od interesov in moči

Horizontalna in vertikalna struktura sta si istočasno tudi v nasprotju. Če se poveča ena, se zmanjša druga in obratno. Z večanjem horizontalne zmanjša tudi kvaliteta odločanja, zato mora priti do decentralizacije, kjer se prenesa odgovornost na nižje ravni, tako da zakonost ostane ista.

kompleksnost je najpomembnejši del organizacijske strukture. Tuje se formalizacija in centralizacija (to so elementi strukture organizacije)

### AUTORITETA

- \* linijska - statusna (ima najpomembnejši status)  
tuje se strokovna in osebnostna avtoriteta
- \* stabna - stabi niso v operativnem poslu ampak so izuzeti  
ni nimajo povezave z linijo  
osebni stabi - vodilne gre direktno na delovno mesto, specializirani pa so za celotno organizacijo.
- \* avtoritetna funkcija - nastane z delitvijo dela ("v finančnem oddelku je glavni tisti, ki je specializiran za finance")

### NAJBOLJ ZNACILNE OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR !!!

- \* funkcijska organizacijska struktura
  - pridnost - izredna koncentracija strokovnosti na enem mestu ni zagotovilo za nadaljni razvoj
  - slabost: je v pogovoru med posameznimi področji na poti skupnega cilja

## \* divizijska organizacijska struktura

- delitev po izdelku / storitvi
- prednost: decentralizacija in hitrost odziva iz okolja
- slabost: manjša stopnja strokovnosti

## \* matrična organizacijska struktura

gre za kombinacijo funkcijske in divizijske organi. strukt.

sekundarna struktura: dopolnjujejo primarno org. strukturo

V osnovno strukturo se da še dodatna struktura, kar dokazuje z projektno org. strukturo, ki se najpogostejš pojavlja kot sekundarna struktura (primer: delo v operativni in na novem projektu) To odločuje, pomembni odstranitev slabosti primarne org. strukture

sekundarna org. struktura - AD HOC organizacija

## POSLOVNE FUNKCIJE

poslovne funkcije razvijajo posamične strokovne področja.  
poslovna funkcija / organizacijska enota = TONE ENAČIT !!!

(navigovalna, investicijska, funkcija priprave proizvodnje (tehnoška in operativna) nabavna, proizvodna, funkcija tehničnega nadzora, kadrovska, prodajna, finančna, računarska (skladišni prikaz o potrebnih poslovanju) informacijska, organizacijska)

Predavanje: 15. 1. 2004

## ODLIKOVANJE ORGANIZACIJE - ORGANIZACIJSKI DESIGN

\* faktorji ki vplivajo na organizacijsko strukturo

- strategija (cilj organizacije)

- vpliv okolja (različni ravni okolja)

studij Burns & Stalker - mehanična

- organska

- vpliv tehnologije: tehnologija ni kompleksnost

tehnologija ni formalizacija

tehnologija ni centralizacija

- vpliv velikosti podjetja

- drugi vplivi (življenjski cikel, management)

## DINAMIČNO DELOVANJE ORGANIZACIJE

izkusničevanje malog vedno poteka v procesu. Statični vidik

organizacije je njen trenutni prikaz. Organizacija vedno

"deluje" samo v procesu. Procesni vidik predstavlja niz

aktivnosti ki poteka v določenem časovnem intervalu.

Strukturalni statični del organizacije

KAJ JE PROCESNA ANALIZA?

osnova za preučevanje učinkovitosti organizacije

Kako oblikovati organizacijski proces?

\* potrebna znanja

\* določanje cilja organizacijskega procesa (managerji ki imajo možnost odločati o zbirskih)

\* določanje nipesta v org. proces ni vsebine procesa

\* definiranje funkcioniranja org. procesa

# MODEL SIKOP

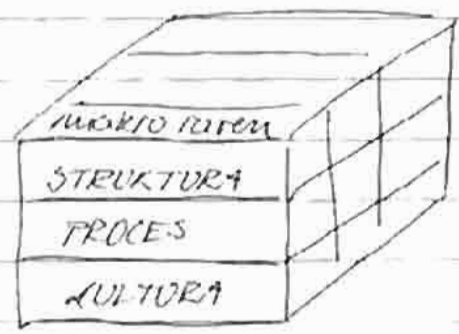
je model & vizija delovanja strukture

Proces + Struktura = organizacijski model

Struktura prikazuje delovna mesta...

Proces je otviranje nalog...

Organizacijski model je nazorna predstavitev razmujitev pristojnosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev pri skupnem delu na način, ki omogoča uspešno opravljanje & dostavo dela dojemeli nalog.



→ ORGANIZACIJSKI MODEL  
idealno zamisljena organizacija  
kijo moramo spraviti v  
realno okolje

makro: struktura prvega in drugega nivoja

mezo: vse kar je med drugim in najnižjim nivojem

mikro: ravni delovnega mesta

imamo kulturne dele organizacije in dele službe

Struktura je najbolj definirana in prikazana raven.

Idealno zamisljena organizacija pa na podlagi formalizacije  
spustimo na realno organizacijo

## MANAGEMENT

- \* teorija odlučivanja spada među kvantitativnu...
- prvenstveno odlučivanja ka organizaciji (izbor među alternativama ni težište je posledic uslužbenosti)
  - \* odlučivanje je izbor među dvema alternativama
  - \* odlučivanje nije samo izbor, već i proces. Najpovezanije je izbor ciljeva.
  - \* odlučivanje je uvijek proces zaradi nepredvidljivog okolja.
- \* nacionalno odlučivanje & omjerena racionalnost