

Management in teorija organizacij

Mitja I. Tavčar

Skripta

Druga izdaja



Mednarodna fakulteta
za družbene in poslovne študije
International School
for Social and Business Studies
Celje · Slovenija

Študijska gradiva MFDPŠ
ISSN 2232-3899

Management in teorija organizacij

Mitja I. Tavčar

Skripta

Druga izdaja

Izdala in založila

Mednarodna fakulteta za družbene
in poslovne študije
Mariborska cesta 7
3000 Celje

Celje - 2011

Naklada - 60 izvodov

© 2011 V. in M. I. Tavčar

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.2(075.8)

TAVČAR, Mitja I.

Management in teorija organizacij : skripta / Mitja I. Tavčar. –
2. izd. – Celje : Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne
študije = International School for Social and Business Studies, 2011

ISBN 978-961-92486-7-6
258782464

VSEBINA

UVOD	III
1. ORGANIZACIJA, MANAGEMENT, DRUŽBA IN VREDNOTE	1
1.1 Organizacija in management	1
1.1.1 Organizacija.....	1
1.1.2 Management.....	1
1.2 Temeljna dejavnost managerjev – obvladovanje organizacije	4
1.2.1 Obvladovanje	4
1.2.2 Zadeve in urejanje.....	4
1.2.3 Odločanje za obvladovanje organizacije	5
1.3 Vrednote in kulture.....	8
1.3.1 Interesi in obvladovanje ljudi ter organizacije	8
1.3.2 Vrednote.....	8
1.3.3 Kulture	10
1.3.4 Kulture organizacij	10
1.3.5 Kulture dežel	14
1.4 Vrednote in etika	17
1.4.1 Etične dileme.....	17
1.4.2 Managerji in etika.....	20
1.4.3 Sodila za etično odločanje.....	22
2 NAČRTOVANJE IN SNOVANJE	26
2.1 Razlogi in načini načrtovanja in snovanja	26
2.2 Sestavine načrtovanja in snovanja	27
2.2.1 Od interesov udeležencev do vizije organizacije.....	27
2.2.2 Od vizije in interesov do ciljev	28
2.2.3 Od ciljev do politike organizacije	30
2.2.4 Modeli politike organizacije.....	31
2.2.5 Temeljne zmožnosti	35
2.3 Dejavnosti: načrtovanje in snovanje.....	37
2.3.1 Programi in osnovna dejavnost.....	37
2.3.2 Kakovost.....	38
2.3.3 Inoviranje	39
2.3.4 Proizvajanje – izvajanje.....	40
2.3.5 Trženje - menjava.....	41
2.4 Načrtovanje in snovanje urejenosti organizacije	46
2.4.1 Koncepti načrtovanja in snovanja urejenosti.....	46
2.4.2 Vsebina načrtovanja in snovanja urejenosti	47
2.5 Sredstva organizacije: načrtovanje in snovanje	47
2.5.1 Koncepti	47
2.5.2 Finančna sredstva	47
2.5.3 Materialna sredstva	51
2.5.4 Storitve	51
2.5.5 Sodelavci	52
2.5.6 Managerji.....	54
2.6 Načrtovanje in snovanje – povzetek vsebin.....	56
3 UREJANJE IN POVEZOVANJE	57
3.1 Obča pravila delovanja v organizaciji	57
3.2 Delitev dela in delitev pristojnosti ter odgovornosti.....	59
3.2.1 Delitev dela v organizaciji	59
3.2.2 Delitev pristojnosti in odgovornosti v organizaciji	60
3.2.3 Štabne enote – skupne službe in odbori.....	62
3.2.4 Snovanje in izbiranje členjenosti.....	63
3.3 Procesni in procesna urejenost organizacije	63
3.4 Interesno povezovanje v organizacijah in med njimi	65
3.4.1 Zavezništva in udeleženci	65
3.4.2 Zunanja zavezništva	66
3.4.3 Notranja zavezništva v organizacijah	66
3.4.4 Razsežnosti povezovanja	67

3.5	Lastninsko povezovanje organizacij.....	68
3.6	Urejanje in povezovanje – povzetek vsebin	70
4	POSLOVODENJE IN VODENJE.....	71
4.1	Koncepti in uvrstitvev	71
4.2	Dejavnosti organizacije - poslovanje in vodenje	71
4.3	Urejenost organizacije: poslovanje in vodenje	74
4.4	Finančna in materialna sredstva: poslovanje	77
4.5	Sodelavci in managerji - vodenje	80
4.5.1	<i>Vodenje in interesi.....</i>	<i>80</i>
4.5.2	<i>Manager in vodenje.....</i>	<i>81</i>
4.6	Komuniciranje	87
4.7	Poslovanje in vodenje – povzetek vsebin	94
5	MERJENJE IN PRESOJANJE	95
5.1	Koncepti in načini.....	95
5.2	Področja merjenja in presojanja.....	100
5.3	Merjenje in presojanje – povzetek vsebin.....	106
6	LITERATURA	108
7	SEZNAM PREGLEDNIC	110
8	SEZNAM SLIK	111

UVOD

Skripta Management in teorija organizacij je nastala iz potreb podiplomskega študija na Mednarodni fakulteti za poslovne in družbene študije v Celju – za predmet Management in teorija organizacij. Obsega temeljne vsebine znanstvene monografije Management in organizacija – sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Urejenost in obseg te monografije sta manj primerna za uporabo kot visokošolski učbenik – obseg skripte je za polovico manjši in obravnava oba koncepta organizacije – instrumentalni in interesni le v povzetkih poglavij.

Sicer sledi skripta osnovni vsebinski usmeritvi monografije – obravnava management kot obvladovanje organizacije, delov in dejavnikov delovanja organizacije ter managerje kot strokovnjake za obvladovanje organizacij. Da skripta ne bi postala preveč obsežna, obsega le najbolj nujne ilustracije, druge prejmejo slušatelji kot kopije računalniških prosojnic.

Razlogi za nastanek knjige so bili predvsem trije. Prvič – izdelati pregledno temeljno študijsko literaturo o managementu za podiplomske študijske programe; strokovna literatura o managementu je vsebinsko neenotna, razpršena in za posameznika težko dostopna, za pregled nad njo je treba pregledati več deset ključnih del, kar presega čas, ki ga študent more nameniti študiju predmeta. Drugič – slediti interesu mnogih slovenskih managerjev, da bi imeli pregledno delo, ki bi celovito obravnavalo temeljne koncepte managementa. Tretjič – družbena potreba po celovitem premisleku o managementu, kot obvladovanju organizacij; Slovenija je po hitri industrializaciji v 2. polovici 20. stoletja doživela ob koncu stoletja upad industrijske proizvodnje, drobitev na zelo majhna podjetja, preusmeritev v storitve in deloma podrejeno vključevanje slovenskih v velika tuja podjetja.

Strokovni izziv je obsegal predvsem tri zadeve. Prvič – strokovna literatura o managementu kot obvladovanju organizacij je v svetu razcepljena na več kulturnih področij; povprečnemu slovenskemu izobražencu dostopna so zlasti severno ameriško, nekaj germansko in manj romansko področje – skoraj neznana je miselnost o managementu v hitro rastočem tretjem svetu, razen Japonske (pa še to posredno preko angloameriških prevodov). Drugič – v slovenski strokovni literaturi o managementu je slabo zastopana sinteza med ti. tehnokratskim in ti. humanističnim konceptom managementa kot skrajnostima v razsežnosti možnosti za obvladovanje organizacij; za slovenske managerje, ki živijo v deželi na meji kultur, je koristen, čeprav skromen poskus sinteze, kakršen je v tej knjigi. Tretjič - obravnavati management, kot obvladovanje organizacij, ob posebnostih, ki spremljajo prehod slovenske družbe in gospodarstva iz tranzicije v Evropsko unijo.

Osebni izziv je vezan na dejavnost in življenjsko pot avtorja. Ta obsega po štirih desetletjih delovanja v Iskri, velikem tehnološko naprednem slovenskem podjetju še četrto stoletje delovanja na področju izobraževanja managerjev slovenskih organizacij, od tega poldrugo desetletje večinoma v okviru univerzitetnih podiplomskih študijskih programih treh slovenskih univerz.

Ljubljana, oktobra 2009

Mitja Tavčar