

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za računalništvo
in informatiko



Organizacija in management

izr. prof. dr. Tomaž Hovelja



O predavatelju:

- **Diploma, magisterij in doktorat znanosti:** Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- **Raziskovalno področje:** Organizacija in management uporabe IT v podjetjih, organizacija in management procesa razvoja programske opreme ter organizacije in vodenje IT projektov.
- **Nekaj objav:**

MAHNIČ, Viljan, HOVELJA, Tomaž. The influence of diffusion of innovation theory factors on undergraduate students' adoption of Scrum. *International journal of engineering education*, ISSN 0949-149X, 2016, no. 5, part A, str. 2121-2133.

HOVELJA, Tomaž, VASILECAS, Olegas, VAVPOTIČ, Damjan. Exploring the influences of the use of elements comprising information system development methodologies on strategic business goals. *Technological and economic development of economy*, ISSN 2029-4913. [Print ed.], 2015, vol. 21, no. 6, str. 885-898, ilustr.
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/20294913.2015.1074130>, doi: 10.3846/20294913.2015.1074130.

VAVPOTIČ, Damjan, ROBNIK ŠIKONJA, Marko, HOVELJA, Tomaž. Exploring the relations between net benefits of IT projects and CIOs perception of quality of software development disciplines. *Business & information systems engineering*, ISSN 2363-7005. [Print ed.], 2019, vol. , no. , str. 1-14

POŽENEL, Marko, HOVELJA, Tomaž. A comparison of the Planning Poker and Team Estimation Game : a case study in software development capstone project course. *International journal of engineering education*, ISSN 0949-149X, 2019, no. 1, part A, str. 195-208.



Kontaktne podatki:

- Govorilne ure: Ponedeljek ob 14.00 v R2.62
- e-mail: tomaz.hovelja@fri.uni-lj.si



Vsebina predmeta Organizacija in management

Namen predmeta: Omogočiti študentom uspešno vključitev v poslovni svet in izboljšati njihovo razumevanje zunanjega in notranjega poslovnega okolja podjetja.

Cilj predmeta odgovoriti na tri vprašanja:

- Kako je organizirana družba (tržni ekonomski sistem)?
- Kako je organizirano podjetje?
- Kako ravnati v družbi in z združbo?

Organizacija družbe vs organizacija združbe

Zunanje vs notranje okolje podjetja



Dva glavna vsebinska sklopa predmeta:

1. **Organizacija družbe** (ekonomski vidik)
2. **Organizacija in management podjetja** (ekonomski, tehnični, sociološki in politični vidik, pregled ključnih šol, osnove IT managementa)



Gradivo:

1. Prosojnice

2. Zapiski predavanj

3. Dodatno gradivo:

- Daft Richard L. and Marcic Dorothy: Understanding Management: Tenth Edition. Mason, CENGAGE Learning Custom Publishing. 2016. Izposoja možna v FRI knjižnici.
- Susan Quinn et al.: Management Basics;
<http://bookboon.com/en/management-basics-ebook>
- Jørgen Lægaard, Organizational Theory
<http://bookboon.com/en/organizational-theory-ebook>



Kriterij ocenjevanja:

- 1. Izpit = 50 točk**
- 2. 1 + 2 kolokvij = 50 točk**
- 3. Seminarska = 50 točk**

Točkovanje:

Točke:	Ocene:
90-100	10
80-89,99	9
70-79,99	8
60-69,99	7
50-59,99	6



1. Organizacija družbe

Potrebe in želje: občutki nezadovoljenosti ali pomanjkanja, ki jih ljudje poizkušajo potešiti

Dobrina: blago ali storitev, ki omogoča zadovoljitev naših potreb in želj.

Delo: glavni način ustvarjanja dobrin

Krožni tok ekonomske dejavnosti

Trgi blaga in
storitev

Gospodinjstva



Podjetja in
druge združbe

Trgi dela in
kapitala

Kaj?

Kako?

Za koga?

 Dobrine in storitve
 Denar



Glavni elementi ekonomskega krožnega toka

Gospodinjstva: z minimalnim naporom zadovoljiti čimveč potreb

Poslovni sistemi: nagrada lastnika vs nagrada zaposlenega

Trg blaga in storitev: koncept kupec je kralj (konkurenca med izdelki/storitvami), koncept en evro en glas, ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem, denar kot merilo vrednosti/zadovoljstva

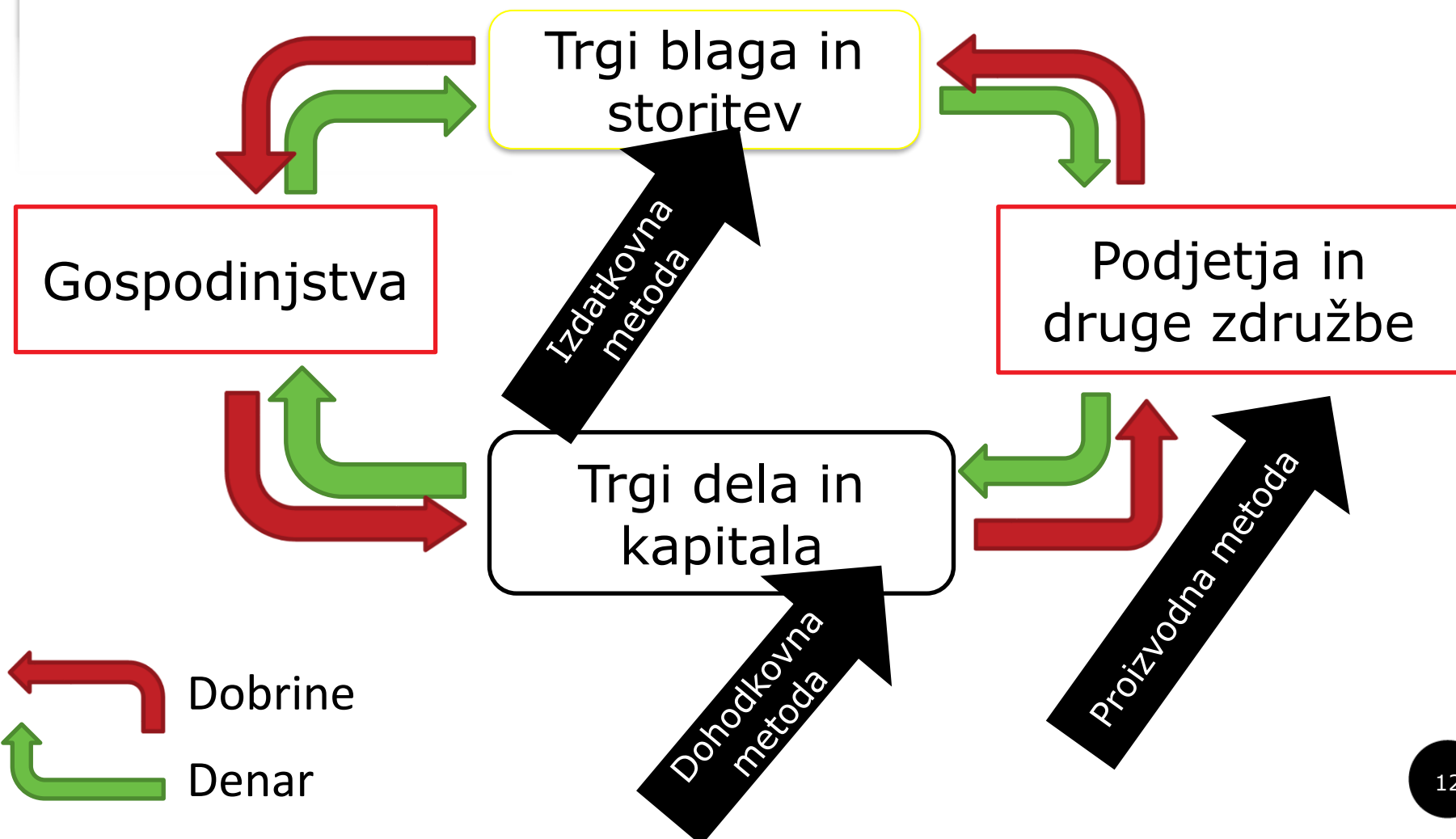
Trg dela in kapitala: Konkurenca med iskalci zaposlitve, konkurenca med lastniki kapitala, nagrade zaposlenih vs nagrade lastnikov podjetij – kapitalistov (podjetnikov)



Bruto domači proizvod (BDP)

- Merilo razvitosti družbe
- BDP (Bruto domači proizvod) vs BNP (Bruto nacionalni proizvod)
- Pariteta kupne moči (PPP - purchasing power parity) vs Pariteta po tečajni valuti (exchange rate parity).
- [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(nominal\)_per_capita](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)_per_capita)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(PPP\)_per_capita](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(PPP)_per_capita)

Rezultat ekonomske dejavnosti države: Bruto domači proizvod (BDP)





Izračun bruto domačega proizvoda (BDP)

- **Proizvodna metoda** = vsota vseh prihodkov poslovnih sistemov – vmesna poraba + davki na proizvode – subvencije na proizvode
- **Izdatkovna metoda** = osebna poraba + bruto naložbe + javna poraba + čisti izvoz (izvoz – uvoz)
- **Dohodkovna metoda** = dohodki iz dela + dohodki iz kapitala + dohodki drugih (podpore, subvencije)



Vrste združb: **PODJETJA IN ZAVODI**

	Podjetja	Zavodi
Prednostni cilji	Dobiček	Zadovoljevanje potreb uporabnikov
Ponudba blaga in storitev	Na trgu	Po dogovoru
Pogoji delovanja	Tvegani	Varnost
Skrb za razvoj	Samostojna	Skupaj z drugimi
Viri za razvoj	Lastna akumulacija, krediti	Proračun



Monetarni in finančni sistem

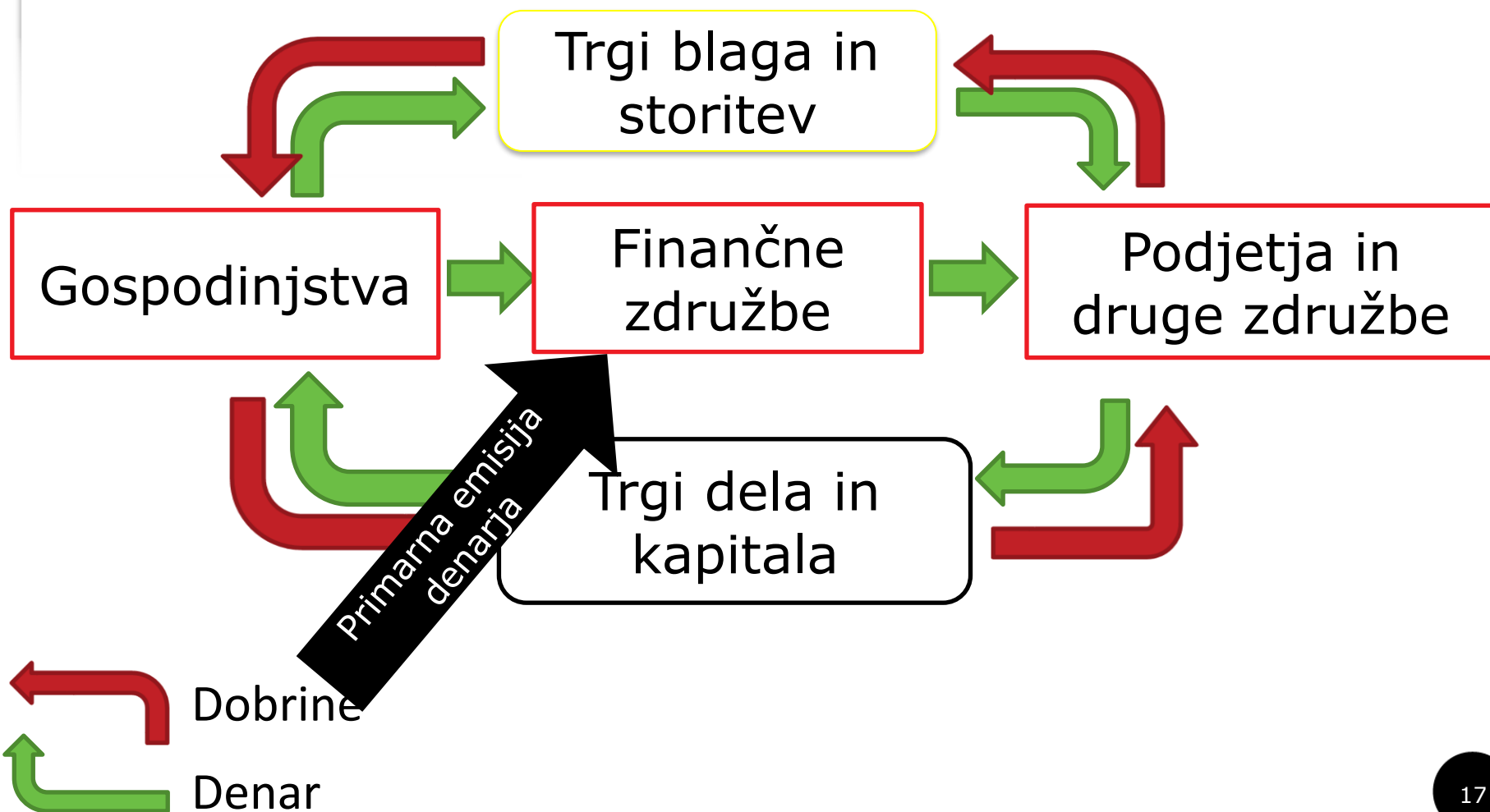
- **Dobro plačilno sredstvo (denar)** olajša menjavo če:
 - postane merilo vrednosti (omogoča ločitev prodaje in nakupa dobrin)
 - ohranja vrednost
- **Razvoj monetarnih sistemov:**
 - Blagovna menjava (commodity trading)
 - Določeno blago kot enota vrednosti (commodity money system)
 - Reprezentativni denar (Commodity backed money)
 - Fiat denar (Fiat money)



Monetarni in finančni sistem

- **Primarna emisija denarja** je proces izdaje denarja s strani centralne banke preko nakupa vrednostnih papirjev ali dajanja kreditov poslovnim bankam (Seigniorage)
- **Sekundarna emisija denarja** je proces dajanja kreditov s strani poslovnih bank na osnovi denarja na tekočih računih njihovih strank (obvezne rezerve, multiplikacija)
- **Pogosto uporabljeni pojmi, ki opisujejo spreminjanje vrednosti denarja:**
 - Povečanje vrednosti denarja (apreciacija)
 - Zmanjšanje vrednosti denarja (depreciacija)
 - Povečanje cen blaga in storitev (inflacija)
 - Znižanje cen blaga in storitev (deflacija)

Monetarni in finančni sistem: inflacija in deflacija





Vrste finančnih naložb

Igre z negativno vsoto:

- Stavnica, Loterija Slovenije, Ponzi shema
(<https://www.youtube.com/watch?v=vabXXkZjKiw>)

Igre z ničelno vsoto:

- Poker s prijatelji
- Določeni trgi nepremičnin

Igre s pozitivno vsoto:

- Banke, zavarovalnice, hranilnice, skladi
- Določeni trgi nepremičnin



Vrste finančnih združb

Banka:

- Pretvarja depozite (pasivna obrestna mera) v kredite (aktivna obrestna mera).
- Sodeluje v izdajanju denarja (sekundarna emisija)
- Možnost sprejemanja deviznih vlog
- Šibke omejitve razpolaganja s pridobljenimi sredstvi



Vrste finančnih združb

Hranilnica:

- Pretvarja depozite (pasivna obrestna mera) v kredite (aktivna obrestna mera).
- Omejeno sodelovanje v izdajanju denarja (sekundarna emisija)
- Brez dovoljenja za sprejemanje deviznih vlog
- Močne omejitve razpolaganja s pridobljenimi sredstvi



Vrste finančnih združb

Zavarovalnica:

- Prevzema stroške nastanka tveganj.
- Pretvarja premije za zavarovanje v zavarovalne vsote, ki krijejo stroške nastalih zavarovanih škod.
- Izravnavna tveganja (zavarovanje pred poplavami in sušo)
- Porazdeli tveganja (zavaruje določeno tveganje na različnih področjih, zavaruje le del določenega tveganja)



Vrste finančnih združb

Investicijski in naložbeni skladi:

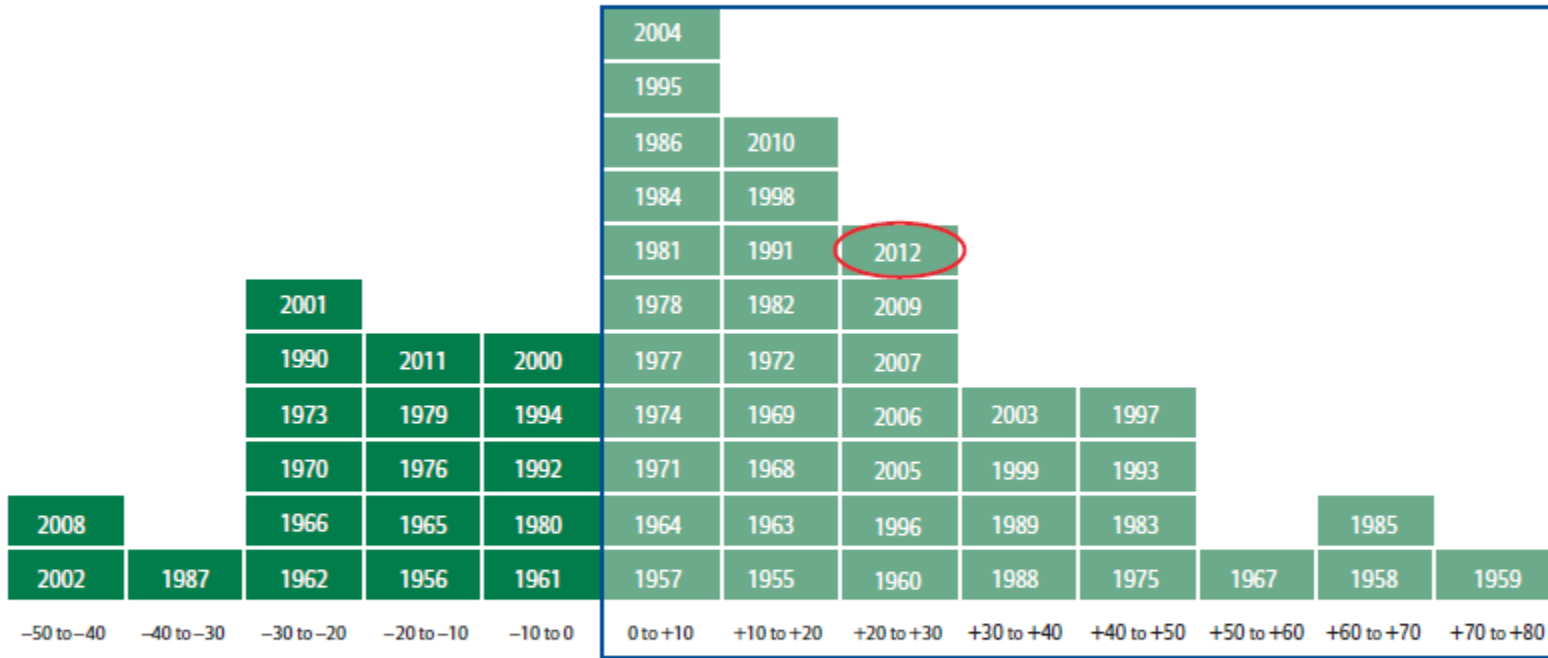
- Odprti ali zaprti.
- Delniški, obvezniški in mešani
- Skladi rizičnega kapitala
- Start-up skladi
- Skladi surovin, valut...
- Razpršitev investicij in s tem zmanjšanje nesistemskega tveganja
- Špekulacije vs naložbe



Donosnost Dax Indeksa 1955-2012

Chart 4: The Rich and the Meager Years – but Nonetheless – 8% p. a. Since 1955

The good and the bad years: DAX index since 1955



Percentage changes (total return)

■ Positive years: 39 (67%) ■ Negative years: 19 (33%)

Past performance is not a reliable indicator of future results. Source: Datastream; Allianz GI Global Capital Markets & Thematic Research



Časovna vrednost denarja

Obrestno obrestni račun (ang. Compound interest formula):

G – glavnica (P – principal)

o – obrestna mera kot decimalka (i - annual rate of interest as a decimal)

predpostavka da se obrestna mera v obdobju ne spreminja – uporabljamo povprečno obrestno mero obdobja

$$G_1 = G_0 + G_0 * o = G_0 * (1 + o)$$

$$G_2 = G_1 + G_1 * o = G_1 * (1 + o) = G_0 * (1 + o) * (1 + o)$$

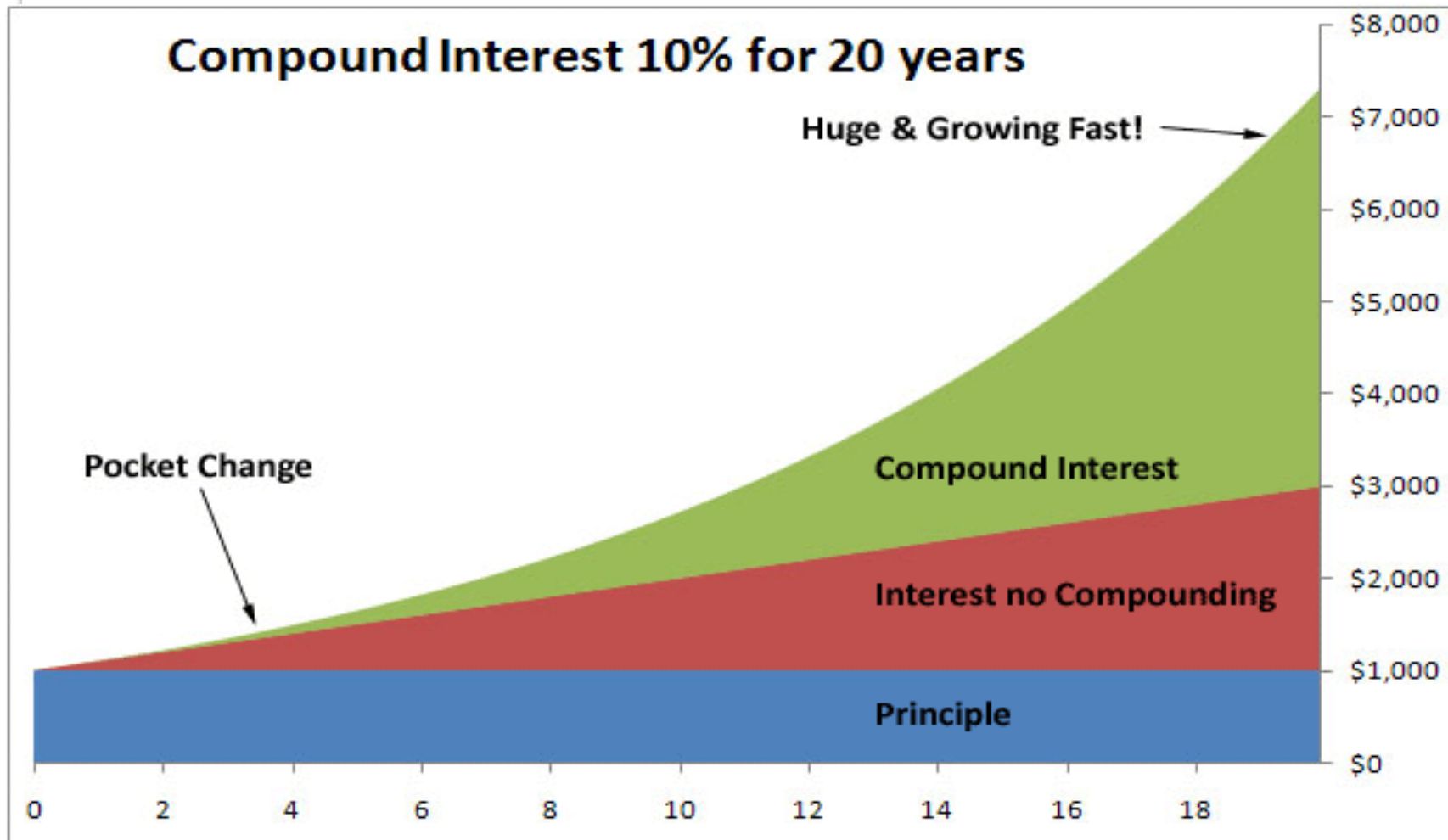
$$G_3 = G_2 + G_2 * o = G_2 * (1 + o) = G_0 * (1 + o) * (1 + o) * (1 + o)$$

$$\mathbf{G_n = G_0 * (1 + o)^n}$$

$$\mathbf{G_0 = G_n / (1 + o)^n}$$



Časovna vrednost denarja



Vir: James Hall, 2012



Časovna vrednost denarja

- Test penastih bonbonov (ang. Marshmallow test)
- <https://www.youtube.com/watch?v=Yo4WF3cSd9Q>
- https://www.youtube.com/watch?v=QX_oy9614HQ

"Compound interest is the eighth wonder of the world. He who understands it, earns it ... he who doesn't ... pays it." Albert Einstein



Ekonomska globalizacija

V teoriji: prosti pretok kapitala, dobrin in delovne sile.

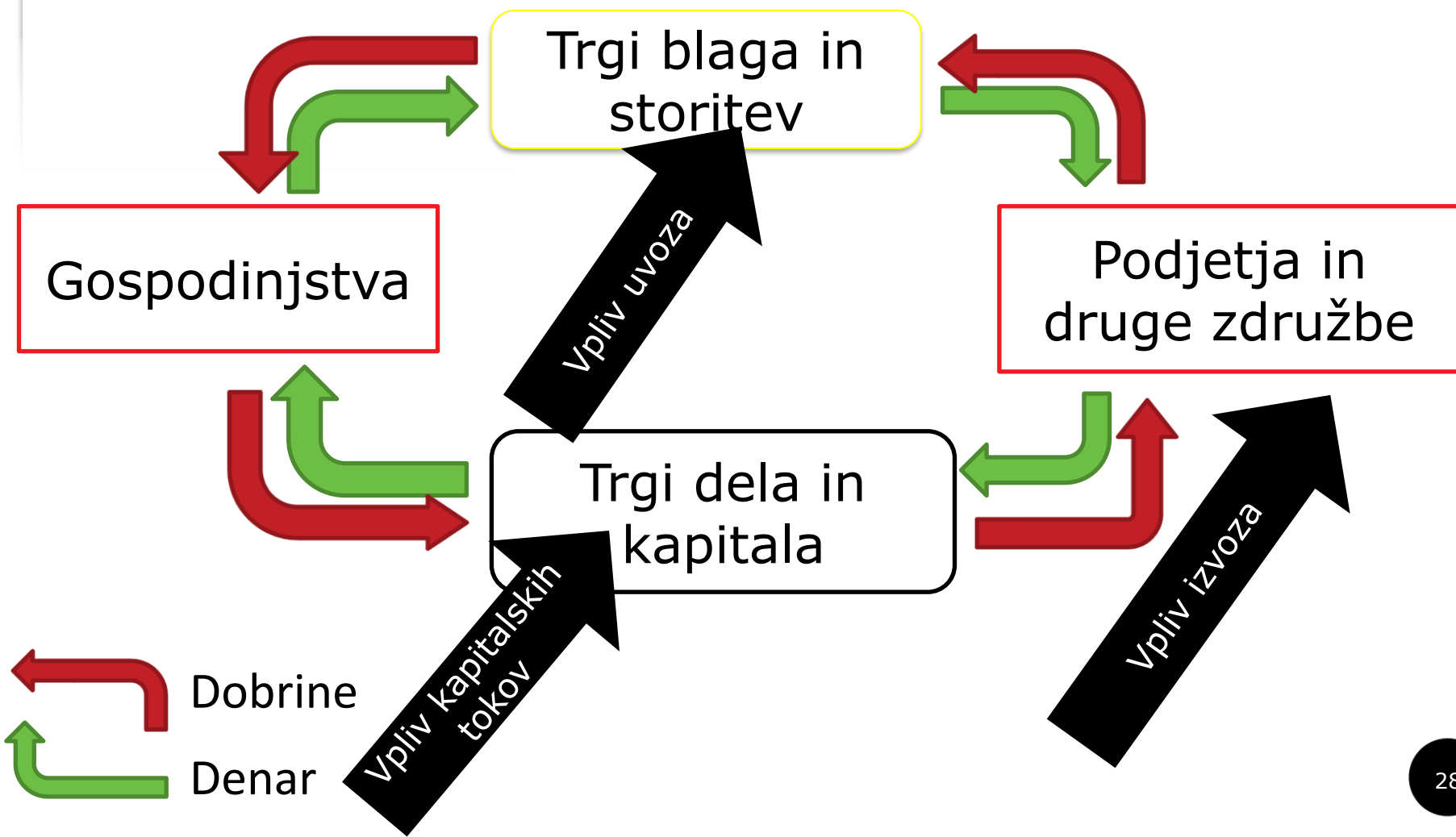
V praksi: prosti pretok kapitala in dobrin.

Vloga ključnih dveh institucij:

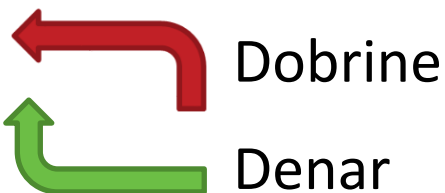
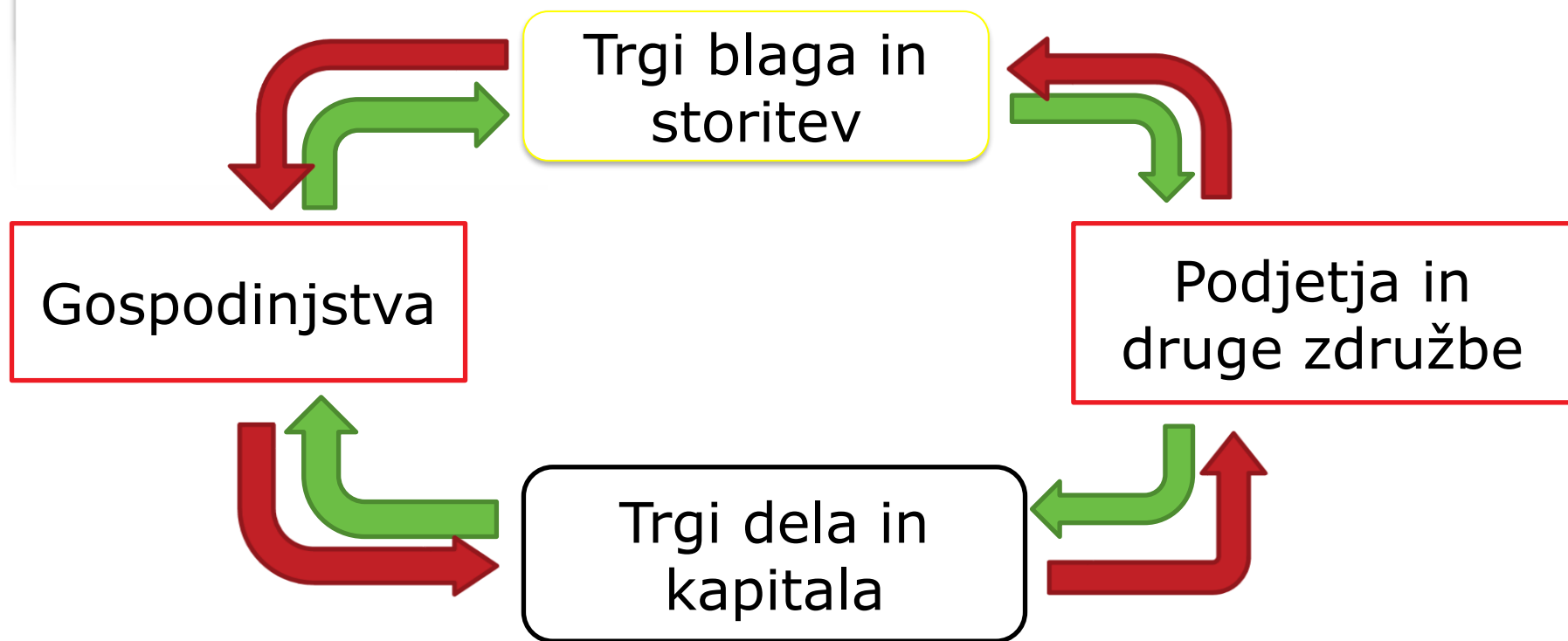
STO – svetovna trgovinska organizacija (WTO – world trade organisation)

MDS – mednarodni denarni sklad (IMF – international monetary fund)

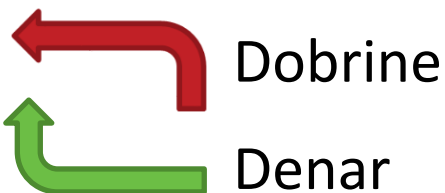
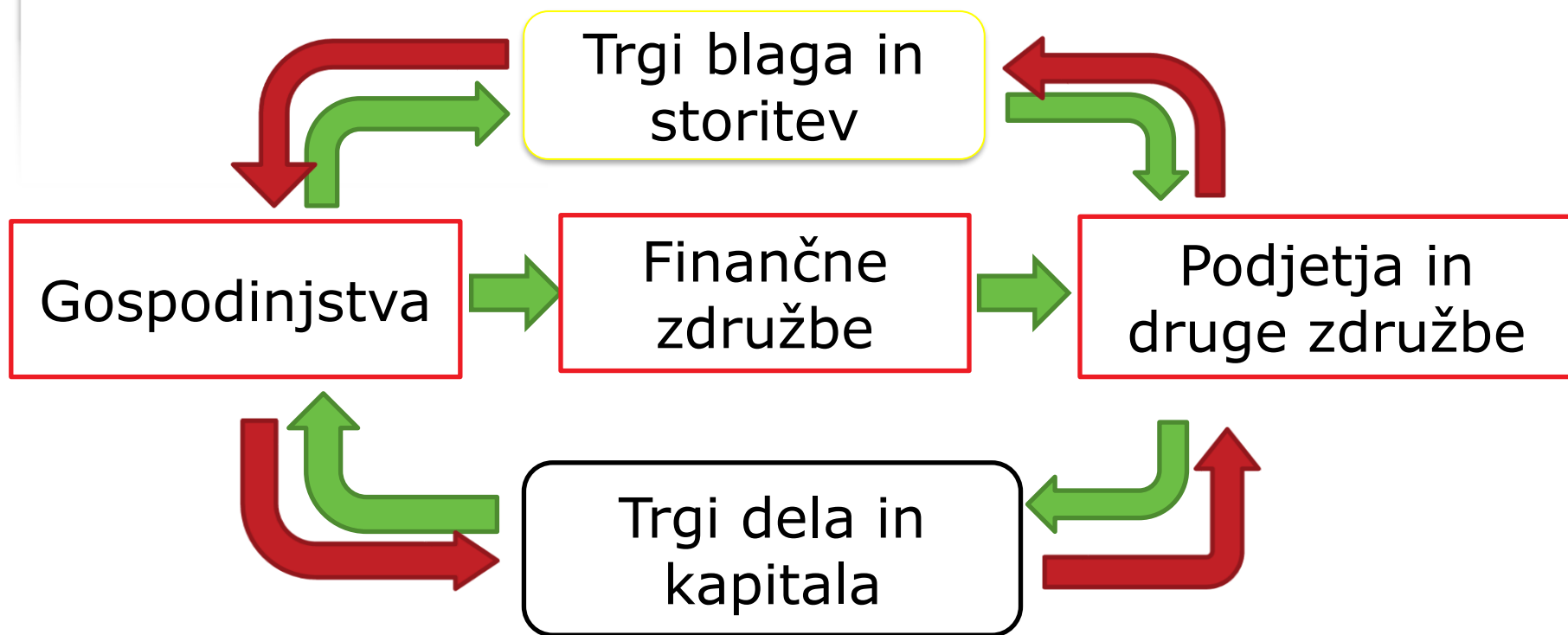
Vpliv globalizacije na razvite in nerazvite države



Ciklična narava tržnega sistema: vzponi in recesije



Ciklična narava tržnega sistema: finančna kriza 2008





Največje krize zadnjih 100 let

- Velika depresija 1929-39 (**finančna kriza**)
- Opecov naftni embargo ZDA in zaveznikov (VB, Japonska, Kanada, Nizozemska, Izrael, Portugalska, Južna Afrika 1973-1974, 1979 (šok na strani ponudbe)
- Azijska kreditna kriza 1997 (**finančna kriza** azijskih tigrov: tajska, južna koreja, indonezija, hong kong, malezija)
- Dot.com balon marec 2000 (**finančna kriza**)
- Svetovna **finančna kriza** 2008



Ciklična narava tržnega sistema: Svetovna finančna kriza 2008

- Bankrot pomembne investicijske banke Bear Stearns na Wall Streetu 15. Septembra 2008

Posledice krize v ZDA:

- 6% padec BDP v ZDA v prvih šestih mesecih krize
- Po enem letu se je stopnja brezposelnosti v ZDA podvojila na 10.1%.
- Cena nepremičnin padla za 30%.
- Vrednost delnic padla za 50%.
- Med 4 in 8 milijonov Američanov izgubilo lastništvo nad svojo nepremičnino.



Vzroki svetovne finančne krize 2008

- Deregulirana nepremičninska posojila (subprime loans in drugi tipi)
- Deregulacija Wall Streeta in preoblikovanje nepremičninskih posojil v obveznice (MBS - mortgage-backed securities, CDO - collateralized debt obligations)
- Deregulacija zavarovalnic in inovativni finančni „produkti“ zavarovalnic (AIG in CDS – credit default swap)

AIG (American Insurance Group):

- V 2008 izdali več 440 mrd USD CDSjev na MBS. Celoten trg CDSjev narasel na 60.000 mrd.



Dva glavna sklopa predmeta:

1. **Organizacija družbe** (ekonomski vidik)

2. **Organizacija in management podjetja**
(ekonomski, tehnični, sociološki in politični
vidik, pregled ključnih šol, osnove IT
managementa)



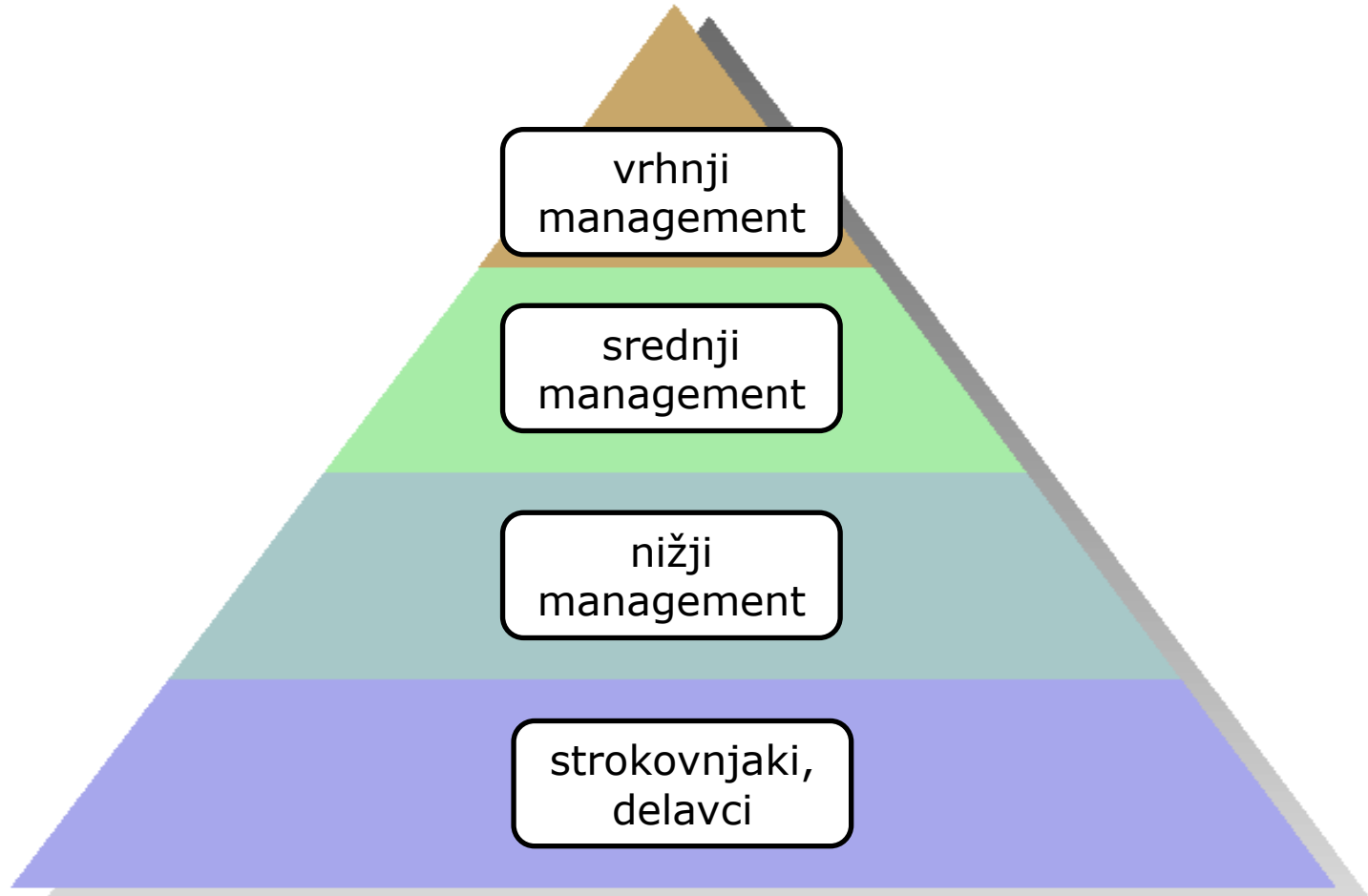
2. Organizacija in management podjetja: Manager vs podjetnik?

Ključne interesne skupine v podjetju:

- Lastniki **upravljajo** v podjetju (podjetniki)
- Managerji (agenti), ki **ravnajo** oziroma **vodijo** podjetje (uresničujejo organizacijske cilje), **najamejo** pa jih lastniki
- Strokovnjaki in delavci, ki izvajajo **strokovne in operativne naloge**, vodijo in usklajujejo jih managerji



Nivoji managementa – različna vsebina dela





2. Organizacija in management podjetja

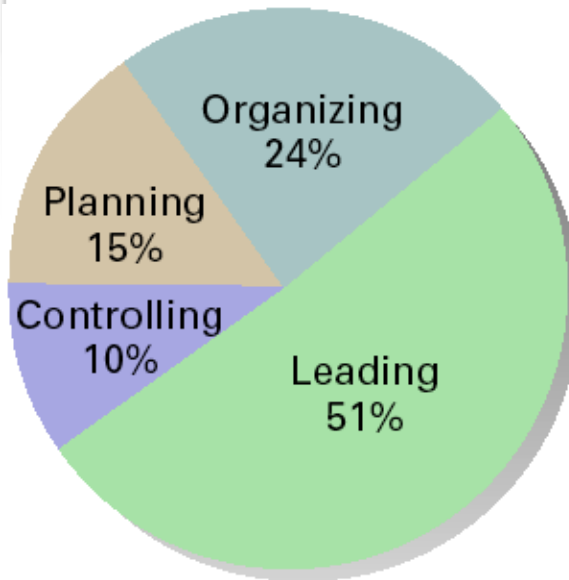
- **Organizacija** - Organizacija je struktura medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja smotrno uresničevanje ciljev delovanja združbe
- **Management** (vsebina) – je proces planiranja, organiziranja, vodenja (koordiniranja in ukazovanja) in kontrole (povzeto po Fayolu).
- **Management** (rezultat) – je proces učinkovitega in uspešnega uresničevanja ciljev s pomočjo drugih ljudi.
 - **Učinkovitost** – z minimalnimi stroški ustvariti čim več dobrin
 - **Uspešnost** – ustvariti „prave“ dobrine



Glavne funkcije managementa

- **Planiranje** (dolgoročno in kratkoročno): analiza poslovanja in predvidevanje okolja, določitev vizije, poslanstva in temeljnih ciljev podjetja v določenem trenutku ter določanje poti (strategije) za doseganje ciljev.
- **Organiziranje:** Oblikovanje organizacijske strukture in oblikovanje kulture v podjetju.
- **Vodenje:** koordiniranje, kadrovanje, vodenje, komuniciranje, motiviranje, izobraževanje.
- **Kontroliranje:** Revizija in kontrola delovanja zaposlenih.

Vsebina dela managerja je odvisna od nivoja



Nižji
management



Srednji
management



Vrhnji
management

Vir: T. A. Mahoney, T. H. Jerdee, and S. J. Carroll, "The Job(s) of Management," *Industrial Relations* 4, No.2 (1965), p.103



Najpomembnejša odgovornost vrhnjega managementa je:

- postavljati organizacijske cilje,
- razviti strategijo in
- določiti ustrezno obliko organizacije ter s tem
- organizacijo prilagajati spreminjajočemu okolju.



Ključne kompetence managerja

Konceptualne sposobnosti:

- sposobnost managerja da vidi širšo sliko, pride do idej, oblikuje vizijo in plane za njihovo uresničitev

Koordinacijske sposobnosti:

- sposobnost managerja da koordinira aktivnosti in interese v podjetju

Vodstvene sposobnosti:

- sposobnost managerja da dela s sodelavci, vidi in razume človeško dimenzijo sodelavcev (čustvena inteligenca), mentorstvo sodelavcem (učenje) in motivacijo sodelavcev

Tehnične sposobnosti:

- sposobnost managerja da uporablja orodja, postopke in tehnike specializiranih področij

Politične sposobnosti:

- sposobnost managerja da pridobi sledilce in vzpostavi „prave“ veze.



FUNKCIJA PLANIRANJA

Planiranje vključuje določanje ciljev organizacije in definiranje sredstev za njihovo uresničitev

Cilj je želeno stanje v prihodnosti, ki ga želi organizacija doseči.

Plan je načrt kako doseči nek cilj in specificira razporeditev t.j. alokacijo resursov, urnik, naloge in druge dejavnosti.



Postavljanje ciljev

Kriteriji:

- Jasnost in merljivost
- Pokrivajo naj ključna področja
- Izziv in realno dosegljivi
- Časovno definirani
- Vezani na nagrajevanje (denarno/nedenarno)

Ali **SMART**

S = Specific

M = Measurable

A = Attainable

R = Realistic

T = Timely



Hierarhija ciljev

Vizija – opišemo kakšno bo naše podjetje čez 10, 20 let

Poslanstvo – kako bo podjetje ustvarjalo koristi za vse ključne notranje in zunanje interesne skupine (zunanja in notranja legitimnost)

Strateški cilji – na nivoju vrhnjega managementa

Taktični cilji – na nivoju srednjega managementa

Operativni cilji – na nižjih nivojih



Zgodovinski razvoj oblikovanja strategij – ključne faze

- načrtovanje računovodskih predračunov (ang. budgeting) s ciljem letne določitve vrednostno opredeljenih ciljev (dobičkonosnost).
- Dolgoročno (vsaj 3 do 5 let) načrtovanje **dejavnikov podjetja** (strukture, kultura, procesi) na osnovi zgodovinskih podatkov (ang. forecast-based planning).
- vključitev **zunanjih dejavnikov okolja** in predvidevanj njihovega nadaljnjega razvoja (ang. externally oriented planning).
- strateško načrtovanje (planiranje) (ang. strategic planning), ki omogoča **stalno kontrolo in analizo dolgoročne usklajenosti** vseh pomembnih **dejavnikov okolja** na eni in **dejavnikov podjetja** (strukture, kultura, procesi ...) na drugi strani (Ruohonen, 1996).



Oblikovanje strategije

Sam proces **strateškega načrtovanja** je sestavljen iz **4. stopenj** (Hunger, Wheelen 1998):

- 1. analiza okolja** (ang. environment scanning),
- 2. določitev strategije** (ang. strategy formulation),
- 3. izvedba strategije** (ang. strategy implementation),
- 4. ocena in kontrola le-te** (ang. evaluation and control).



1. Analiza okolja podjetja – SWOT analiza

Preuči:

+

-

Prednosti

Slabosti

Notranje okolje

Osrednje
sposobnosti
podjetja

Težave v verigi
ustvarjanja dodane vrednosti,
pomanjkanje sinergij

Priložnosti

Nevarnosti

Zunanje okolje

Mednarodne in
nacionalne

Mednarodne in nacionalne



2. Določitev ciljev/strategij na nivoju podjetja/strateške poslovne enote

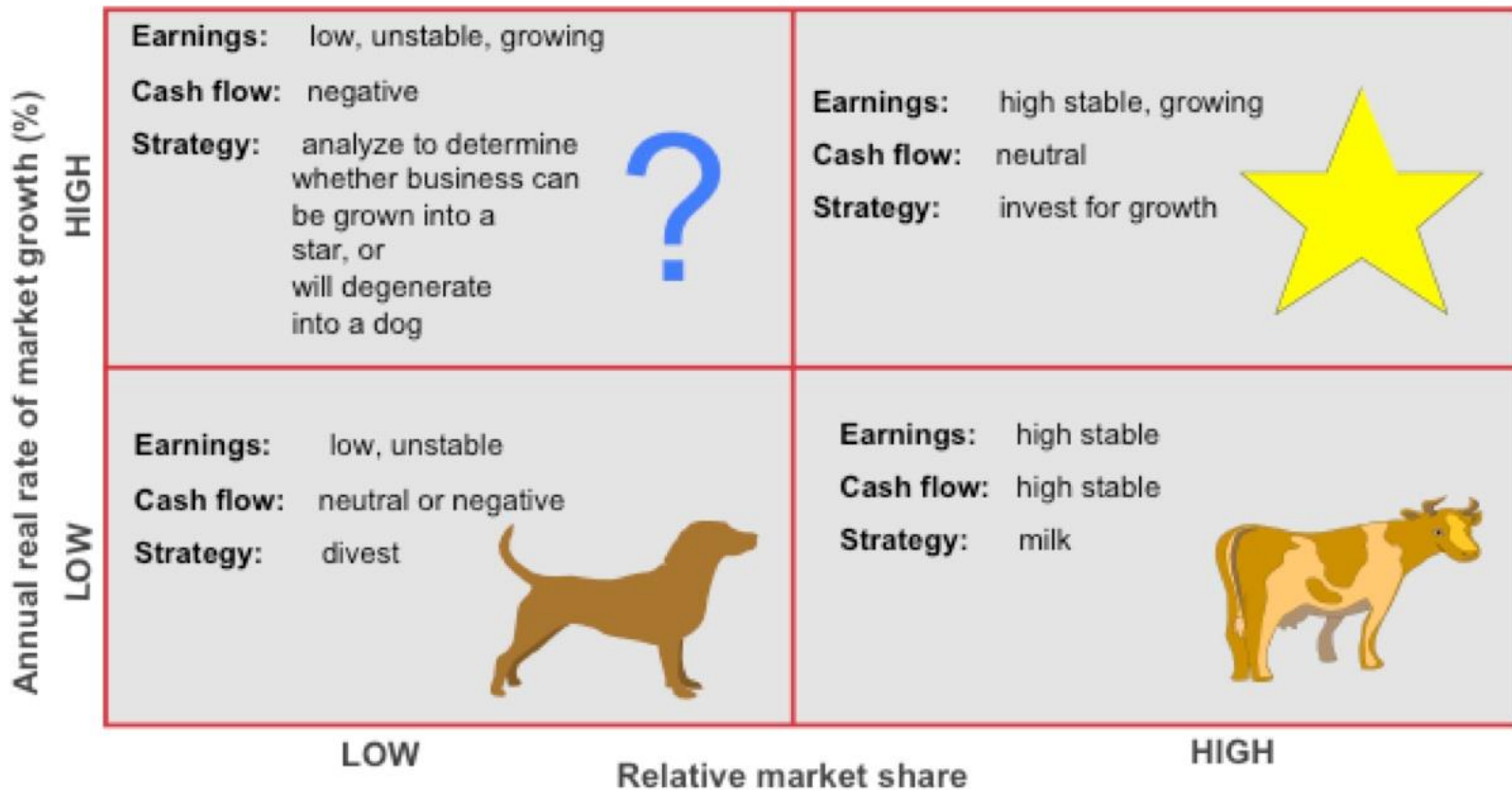
Strategija je pot kako priti do željenih ciljev, ponavadi zapisana v strateškem planu/načrtu.

Nivo podjetja (*ang. Corporate strategy*):
Določitev panog v katerih naj v prihodnje poslujemo (*ang. What business should we be in?*)

Nivo strateške poslovne enote (*ang. Business strategy*):

Kakšna bo naša konkurenčna prednost v tej panogi? (*ang. How shall we compete in this business?*)

2.1 Določitev strategij podjetja – BCG matrika



Source: Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (5th edition, Blackwell, 2004), Ch. 6



2.2 Določitev strategij strateške poslovne enote

Tri **Porterjeve generične strategije** za oblikovanje konkurenčne prednosti:

Stroškovna strategija (ang. Cost leadership)

Strategija diferenciacije (ang. Differentiation)

Strategija fokusa na določen tržni segment (ang. Focus on a particular segment)

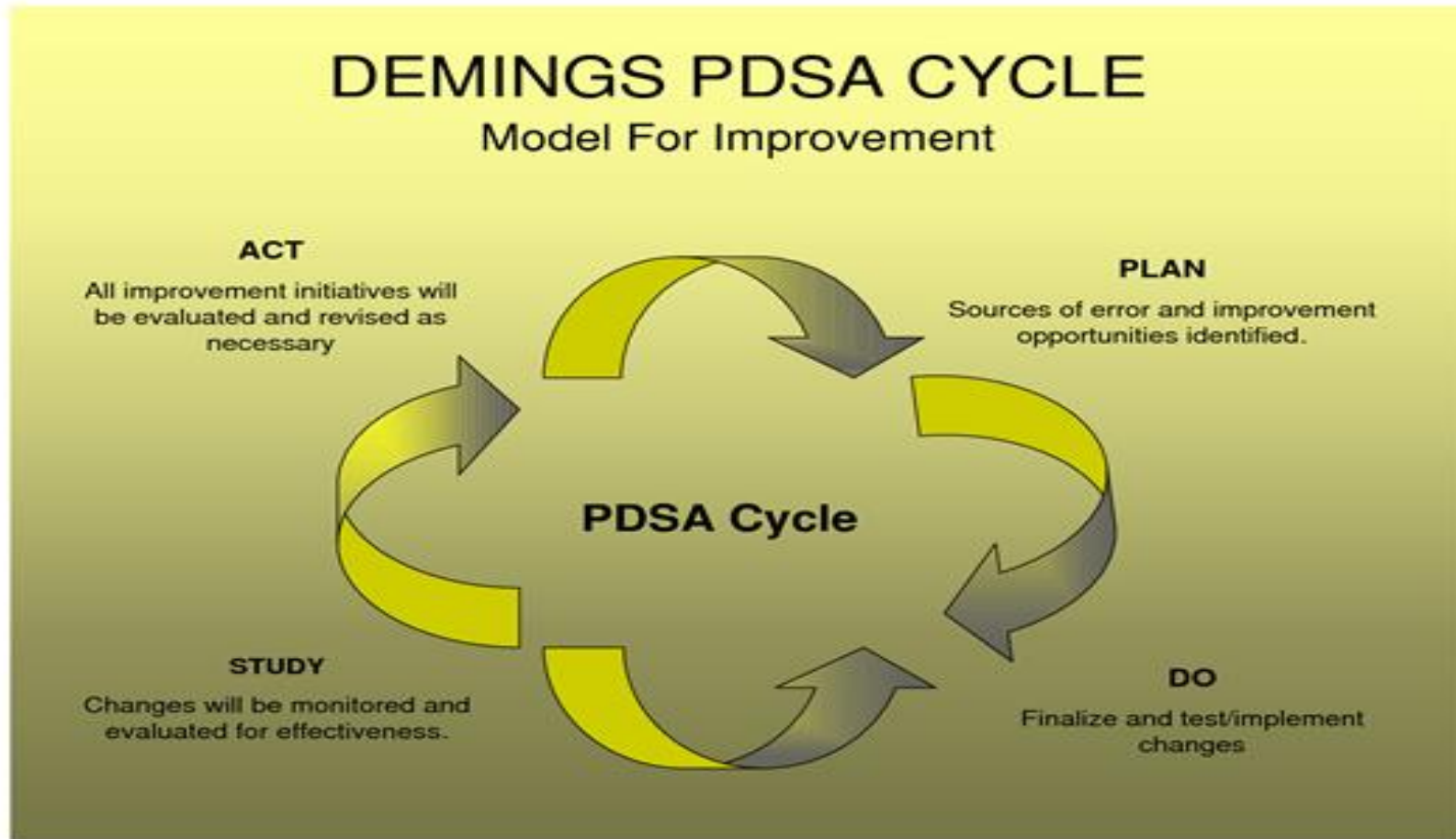


3. Izvedba strategije s pomočjo:

1. **Vodenja** (prepričevanje, motivacija, kultura/vrednote)
2. **Organizacijske strukture**
(centralizacija/decentralizacija, individualno/timsko delo, profesionalizacija, formalizacija (ISO), zmanjšanje hierarhičnosti...)
3. **Informacijskih sistemov** (BI sistemi za boljše planiranje, za boljše razumevanje trgov (inovacije, prilagoditve izdelkov), za bolj učinkovit sistem plač in nagrad,
4. **Ravnanje z ljudmi pri delu (HRM):**
zaposlovanje, selekcija, napredovanja, odpuščanja



4. Ocena in kontrola strategije – Demingov PDSA/PDCA model





FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA: Orodje managementa za smotrno doseganje ciljev podjetja. Z njo poizkuša management aktivirati vse resurse (potenciale), ki so podjetju na razpolago (znanja, sposobnosti, kapital...).

Organizacijska struktura določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo;

- organizacijska struktura vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovitega kadrovanja komunikacije, koordinacije posameznikov in skupin, tehnične delitve dela in motivacije v podjetju.

Vplivnejše šole managementa in organizacije

Zgodnja dela:

Gradnja piramid, Sumerci, Sokrat, Aristotel, verski teksti, razna zrcala Princev (Arthashastra, Vladar), Sun Tzu

Klasična (strukturna) šola:

Adam Smith (1776), Taylor (1911), Weber (1922/1947)

Humanistična šola:

Mayo (1933), Simon (1955), McGregor (1960), Ouchi (1981)

Šola systemskega pogleda:

Barnard (1938), Lawrence, Lorsch (1967), Argyris (1978), Senge (1990)



Klasična šola

- Predstavniki tega pogleda pojmujejo organizacijo kot **instrument oziroma pripomoček, s katerim lahko dosežemo določene cilje**. Tako pojmovanje organizacije je pripeljalo tudi do besede organizacija, ki izvira iz grške besede »**organon**«, kar pomeni pripomoček oziroma instrument (Morgan, 1997, str. 15). Kako **učinkovit instrument** je določena organizacija, je po mnenju klasikov odvisno od več dejavnikov, ki določajo **racionalnost** oziroma smotrnost organizacijske (zlasti tehnične) strukture z namenom njenega prilagajanja za doseganje zastavljenih ciljev (Scott, 1987, str. 31).
- Zato nekateri avtorji ta pogled imenujejo tudi pogled racionalnega sistema, saj je zanj **organizacija združbe k cilju usmerjeno racionalno, usklajeno delovanje njenih članov** (Scott, 1987, str. 32). Racionalno obnašanje je pogojeno **z jasno oblikovanimi cilji in formalizacijo**. Ta dva dejavnika pa po njihovem mnenju zagotavljata »**mehansko (tehnično) učinkovitost**« (Robbins, 1990, str. 31) in s tem **uspešnost** organizacije



Vrste organizacijski struktur: klasična (vertikalna) organizacija

Generalni direktor, vrhovni manager (CEO) = general

Člani uprave, direktorji področij (CIO, CFO..) = polkovnik

Vodje sektorjev, srednji management = major, poročnik

Vodje služb, oddelkov = podčastniki

Zaposleni = vojaki

Kupci, stranke = sovražniki



Za vsebinsko razumevanje šol je potrebno odgovoriti na vprašanja:

- S katero metaforo šola predstavlja organizacijo?
- Kaj je glavna enota analize?
- Kako vidi šola odnos posameznik-organizacija?
- Kako šola definira racionalnost?
- Kaj so ključne vrednote določene šole?



Klasična šola

S katero metaforo šola predstavlja organizacijo?

Organizacija kot mehanski stroj, ura, posamezen član je kolešček v mehanizmu.

Kaj je glavna enota analize?

Navaden delavec – znanstveno je potrebno zmeriti in inženirsko optimizirati (standardizirati) njegovo delo, na ta način se dvigne produktivnost.

Kako vidi šola odnos posameznik-organizacija?

Posameznik je podrejen kolektivu, ubogljiv, pasiven in kaznovan če ne uboga.



Klasična šola

Kako šola definira racionalnost?

Vrhnji management ima vse potrebne informacije da sprejme optimalno odločitev, vsi ljudje v podjetju so absolutno racionalni v svojih odločitvah in obnašanju.

Kaj so ključne vrednote določene šole?

Red, disciplina, delavnost, stabilnost, logičnost. Stroga hierarhija in centralizacija oblasti, navpično komuniciranje in koordiniranje, veliko standardiziranih opravil in specifične ter jasno določene delovne naloge (George, Jones, 1999).



Kritika klasične šole

Zapri (smo) človečnost v železno kletko (Weber, 1947).

Klasični pogled na organizacijo je pogled na organizacijo brez ljudi (Scott, 1987)

Študije tovarne Hawthorne (1924-1932)



Študije tovarne Hawthorne

Cicero, Illinois, populacija 83.000

Tovarna Hawthorne (1903-1983), lastnik korporacija
Western Electric, 45.000 zaposlenih

Vrsta izjemno odmevnih analiz, izvedenih med
1924-1932

Najbolj je odmevala predvsem raziskava kako jakost
svetlobe vpliva na učinkovitost delavcev pri
sestavljanju telefonskih aparatov



Humanistična šola

Predstavlja antitezo klasičnemu pogledu, večina bistvenih dejavnikov »humanistične« organizacije v večini predstavlja nasprotne dejavnike klasičnega pogleda. Po njenem mnenju je **učinkovitost in uspešnost** organizirane združbe **odvisna** predvsem od dveh ključnih dejavnikov; **ljudi** in neformalne strukture oziroma **kulture podjetja**.

Zagovorniki humanističnega pogleda so mnenja, da imajo tisti dejavniki, ki so skupni formalnim organiziranim združbam in drugim socialnim strukturam, veliko večji vpliv na formalne organizirane združbe same kot pa organiziranim združbam specifična dejavnika: **racionalni cilji** in **formalna organizacijska struktura**.

Humanističnim teoretikom se povezava specifičnih ciljev in obnašanja posameznika zdi vse prej kot neproblematična



Humanistična šola

Na podlagi empiričnih raziskav obnašanja članov združb izpostavljajo **dve ugotovitvi** (Scott, 1987, str. 52):

1. V združbah pogosto obstajajo **velike razlike med uradno določenimi cilji in dejanskimi cilji**, ki jih združbe s svojim delovanjem poskušajo doseči (SDP...).
2. **uradno določeni cilji niso edini cilji**, ki vplivajo na obnašanje združbe. V številnih raziskavah se je kot prvenstveni cilj združbe izkazalo **preživetje**. Za izpolnitev tega cilja so združbe pripravljene opustiti cilje, zaradi katerih so bile ustanovljene. Razlog zato je v interesih članov združbe, ki z njenim delovanjem ne dosegajo le uradnih ciljev, temveč jim **združba** služi tudi kot **vir moči, prestiža, prvin in zadovoljstva, kar jih s časom dela vse bolj nenaklonjene sprejemanju tveganj**, ki bi lahko postavila pod vprašaj že pridobljeno.



Humanistična šola

S katero metaforo šola predstavlja organizacijo?

Organizacija kot organska socialna struktura.

Kaj je glavna enota analize?

Njen član, njegovo obnašanje, zadovoljstvo in motivacija.

Kako vidi šola odnos posameznik-organizacija?

Ker imajo člani različne, v času spreminjajoče se cilje mora organizacija to upoštevati. Organizacija naj se prilagodi posamezniku.



Humanistična šola

Kako šola definira racionalnost?

Racionalnost je omejena, vrhnji management nima vseh potrebnih informacij in težko definira jasne cilje in strategije za daljša obdobja, zato je potrebno oblikovati organizacijo z ohlapno delitvijo dela, vodoravno komunikacijo (skupinsko, ekipno delo), decentralizacijo odločitev in čim manjšo (plosko) hierarhijo.

Kaj so ključne vrednote določene šole?

Spoštovanje članov, prilagodljivost željam članov, dobro vzdušje v organizaciji, zadovoljstvo članov, organizacijska kultura



Kritika humanistične šole

Tako klasična kot humanistična šola sta na združbo in s tem na organizacijo gledala kot na kibernetični sistem, torej kot na zaprt sistem, ki ni odvisen od okolja.

Pri tem je potrebno biti pazljiv: niso trdili, da so podjetja in druge združbe neodvisne od okolja v svojem delovanju, prepričani pa so bili, da **okolje ne vpliva na samo organizacijo podjetij in drugih združb**

Tak pogled se ozira le na **notranje potrebe**, skoraj popolnoma pa **zanemarja spremembe v okolju** in seveda **poenostavi samo organizacijsko strukturo**, saj se tej ni potrebno prilagajati spremembam v okolju za uresničenje postavljenih ciljev.



Šola systemskega (situacijskega) pogleda

V primerjavi z dvema predhodnikoma predstavlja **upoštevanje okolja** kot pomembnega dejavnika pri oblikovanju organizacije največji napredek saj vidi organizacijo kot odprt sistem.

Drugi pomemben prispevek pogleda na organizacije kot odprte sisteme je spoznanje, da je organizacija kot vsak drug sistem tudi sama sestavljena iz različnih podsistemov. V podjetjih so to poslovni in organizacijski procesi. Te je možno razčleniti na posamezne procese, ki prispevajo k **ustvarjanju dodane vrednosti**.

Določen cilj je vedno možno doseči na več načinov. Kriterij, ki ga je pri tem potrebno upoštevati, da bo cilj uspešno dosežen, je, da so **podsistemi skladni drug z drugim ter z okoljem**.



Šola systemskega pogleda

S katero metaforo šola predstavlja organizacijo?

Organizacija kot odprt sistem, ki se neprestano uči, izboljšuje in prilagaja okolju.

Kaj je glavna enota analize?

Sama organizacija in njeni ključni podsistemi – procesi, ki ustvarjajo dodano vrednost.

Kako vidi šola odnos posameznik-organizacija?

Odnos posameznik-organizacija se prilagaja na daljici med mehansko in organsko organizacijo tako da je najbolj skladen s potrebami zunanjega in notranjega okolja.



Šola systemskega pogleda

Kako šola definira racionalnost?

Racionalnost je omejena, vrhnji management nima vseh potrebnih informacij in težko definira jasne cilje in strategije za daljša obdobja, njegova naloga pa je da je odprt za spremembe in prilagoditve okolju, vzpostavi močne procese neprestanega učenja in neprestanih izboljšav.

Kaj so ključne vrednote določene šole?

Prilagodljivost spremembam okolja, neprestano učenje, neprestane izboljšave.



Vrste organizacijski struktur: klasična (vertikalna) organizacija

Generalni direktor, vrhovni manager (CEO) = general

Člani uprave, direktorji področij (CIO, CFO..) = polkovnik

Vodje sektorjev, srednji management = major, poročnik

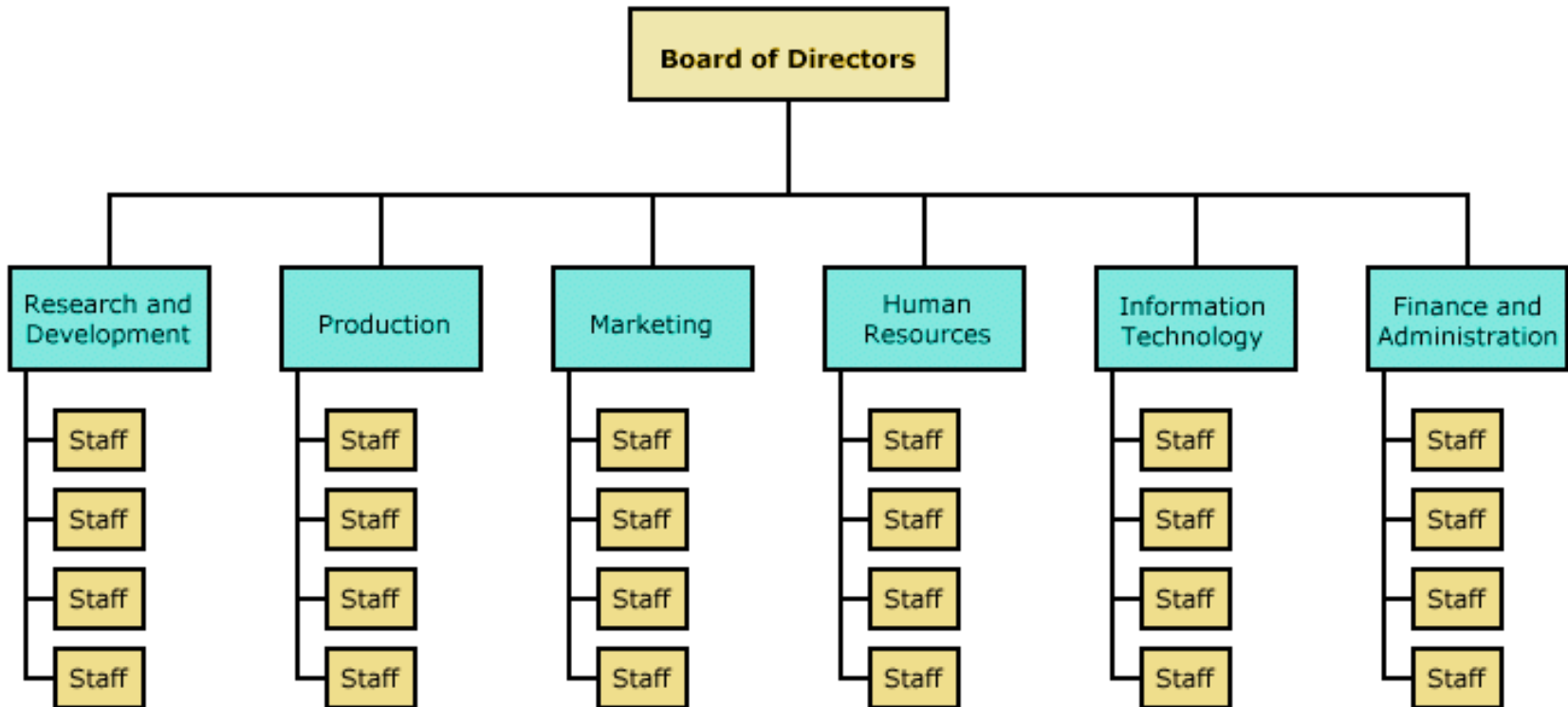
Vodje služb, oddelkov = podčastniki

Zaposleni = vojaki

Kupci, stranke = sovražniki



Funkcijska organizacijska struktura



Christopher J. Wells, 2015



Funkcijska organizacijska struktura

Prednosti:

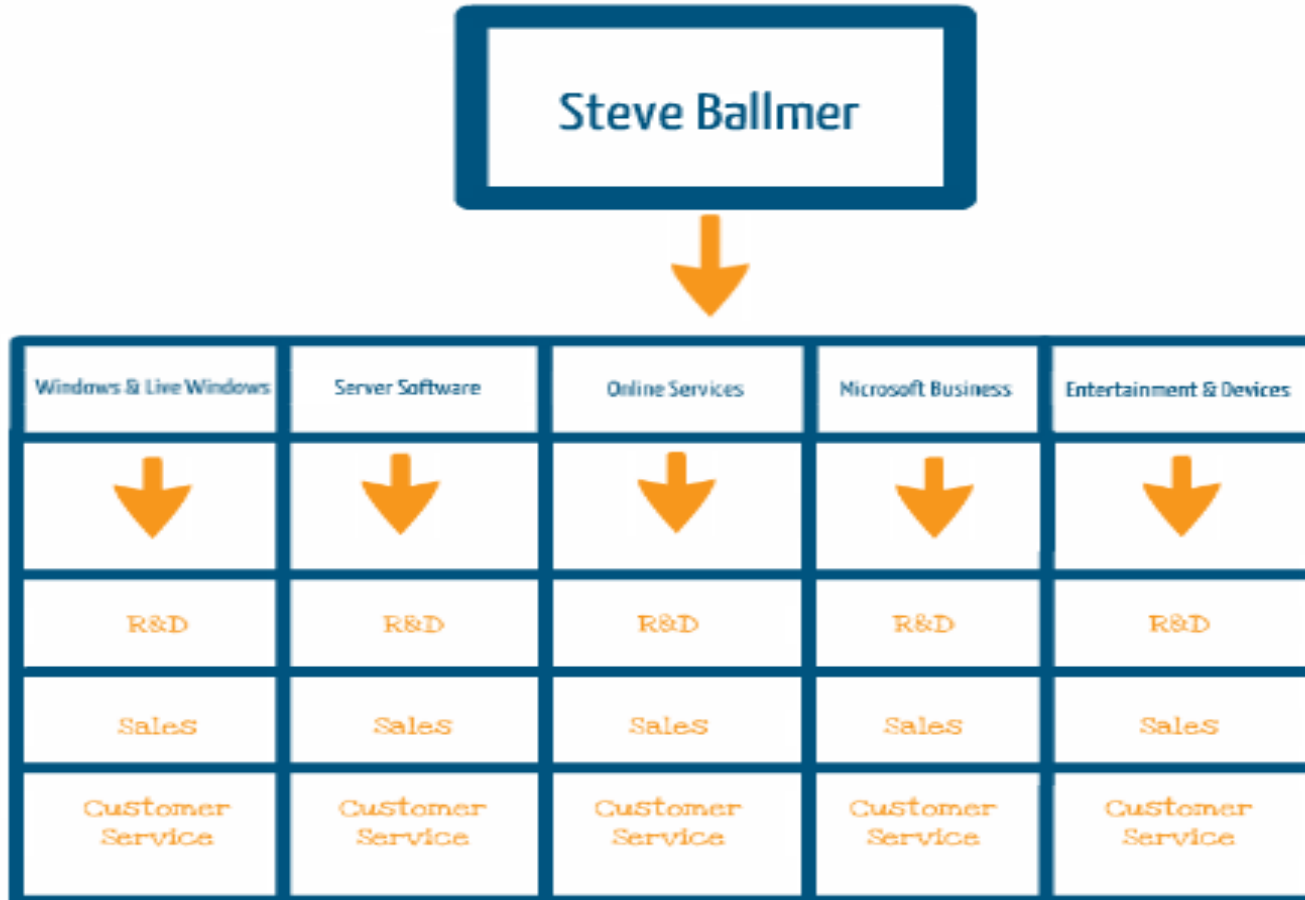
zaposleni iz iste stroke delajo skupaj, kar olajša določitev pričakovanega obsega in kvalitete dela
zaposleni v enoti govorijo „skupni“ jezik (ista stroka), lahko je zagotavljati stabilnost

Slabosti:

Konflikti med oddelki, saj so tako interesi kot percepcija prioritet različni,
Vse odločitve, ki zahtevajo znanja iz več področjih morajo biti sprejete na vrhu piramide, ker je vrhovni management edini multifunkcionalni tim v podjetju.



Divizijska organizacijska struktura



Microsoft, 2010



Divizijska organizacijska struktura

Prednosti:

globlje razumevanje kupcev (v kolikor divizije predstavljajo tržne segmente/produkte),
večja koordinacija znotraj divizije; vse funkcije so namenjene razvoju in proizvodnji le določenega produkta (hitrejši razvojni cikel)

Slabosti:

otežena koordinacija med različnimi divizijami,
podvajanje oddelkov in znanj med divizijami



Projektna organizacijska struktura

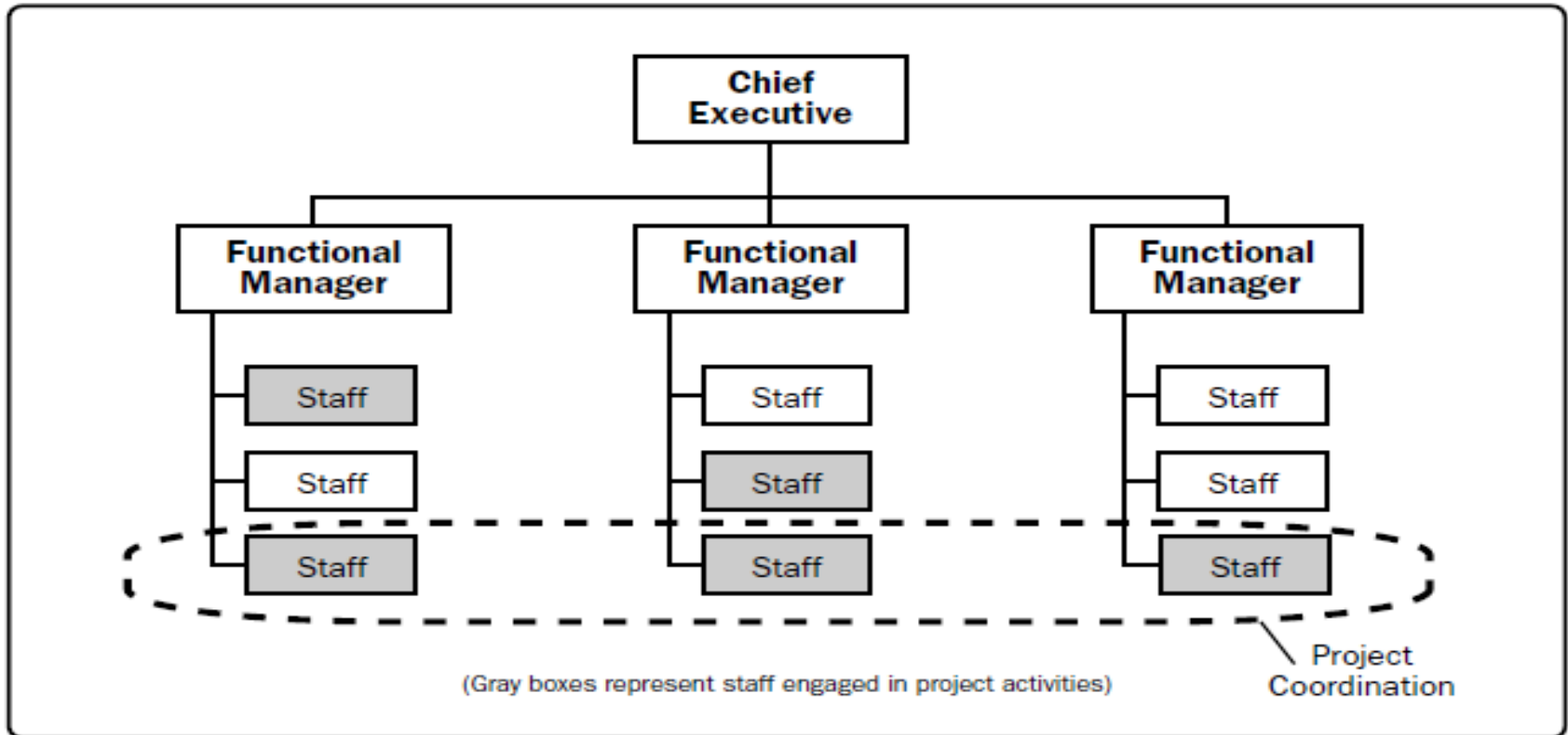


Figure 2-2. Weak Matrix Organization



Projektna organizacijska struktura

Prednosti:

močno poistovetenje s ciljem projekta (razvoj produkta, rešitev težave...),

visoka koordinacija med funkcijami (hitra reakcija na spremembe na tržnem segmentu),

Zaposleni dobijo celovitejši pogled nad poslovanjem podjetja,

Možnosti za zaposlene, da se naučijo znanj iz drugih funkcij,

več decentraliziranega odločanja; odločajo tisti, ki se neposredno soočajo s problemom.



Projektna organizacijska struktura

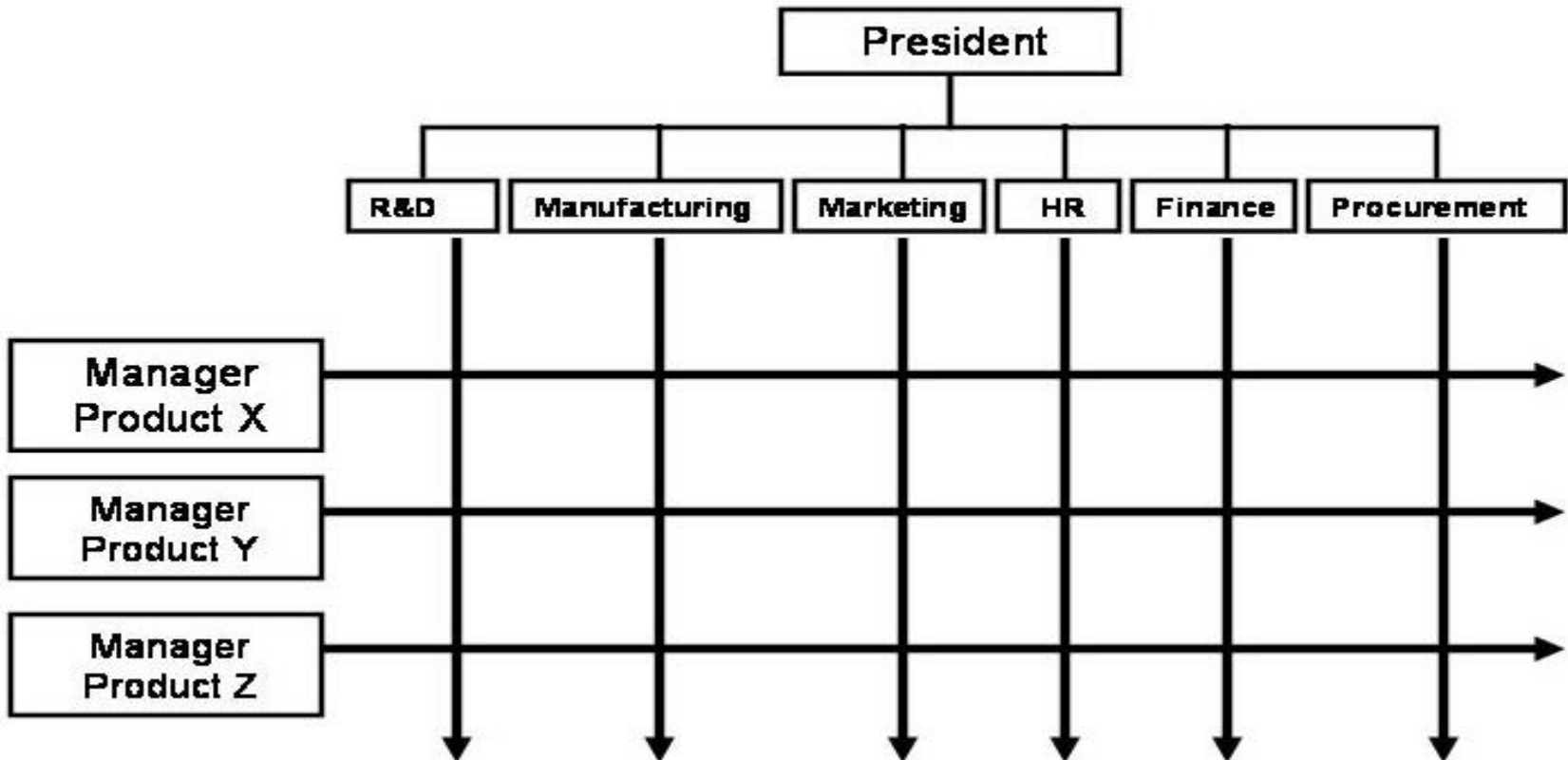
Slabosti:

otežena koordinacija med različnimi projektnimi ekipami,

izolacija funkcionalnih ekspertov znotraj projektnih skupin lahko zavira napredovanje strokovnih sposobnosti posamezne funkcije, podvajanje del znotraj projektnih ekip (R&D se osredotoči na obstoječe projekte; slepota za nove priložnosti).



Matrična organizacijska struktura



Sameh M. Fahmi, 2015



Matrična organizacijska struktura

Prednosti:

Hkraten fokus na zahteve zunanjega (produkti, tržni segmenti) in notranjega okolja (funkcije) lahko izboljša odločanje, saj to postane celovitejše in bolj holistično,

zaposleni se bolj zavedajo potrebe po skladnosti med zunanjim in notranjim okoljem,

najbolj vrhunsko funkcionalno znanje je vedno in takoj na voljo vsem produktom in razreševanju katerih koli težav.



Matrična organizacijska struktura

Slabosti:

zmedenost kupcev, ker nimajo ene določene kontaktne točke,

potrebuje ogromno zahtevnega lateralnega komuniciranja in koordinacije, kar pomeni več dela in lahko pripelje do frustracij,

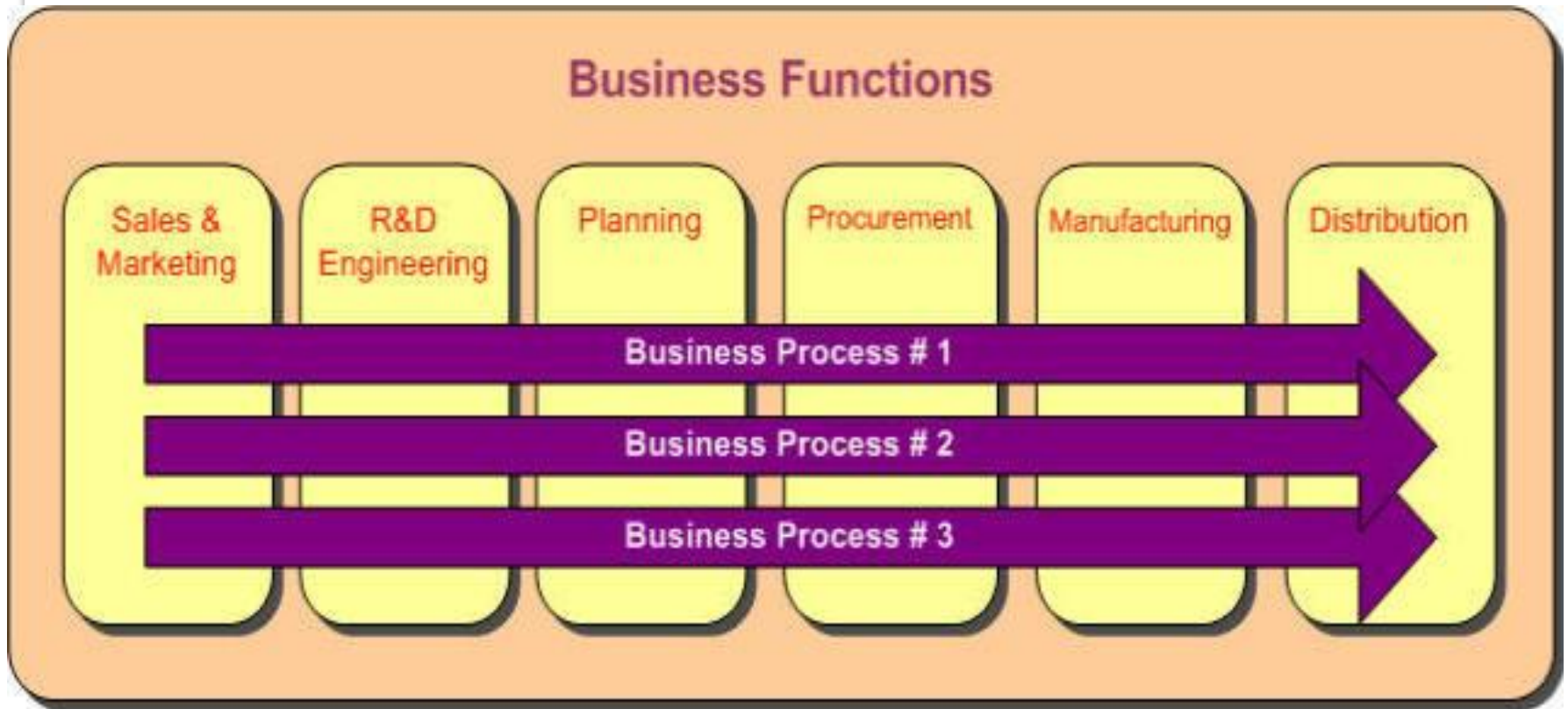
ker ima vsak dva nadrejena se lahko porazdeli odgovornost,

ker ima vsak dva nadrejena lahko pride do izogibanja ukazov,

zaradi dvojne hierarhije je otežena identifikacija in odpravljanje organizacijskih težav.



Procesna organizacijska struktura





Procesna organizacijska struktura

Prednosti:

jasno določeni cilji v vsaki stopnji ustvarjanja dodane vrednosti,

hitra in sistematično zaznava in odpravljanje vseh problemov znotraj procesa ustvarjanja dodane vrednosti,

omogoča oblikovanje skupnega pogleda na probleme strokovnjakov iz različnih funkcij, kar izboljša prevzemanje odgovornosti v primeru izzivov in težav.



Procesna organizacijska struktura

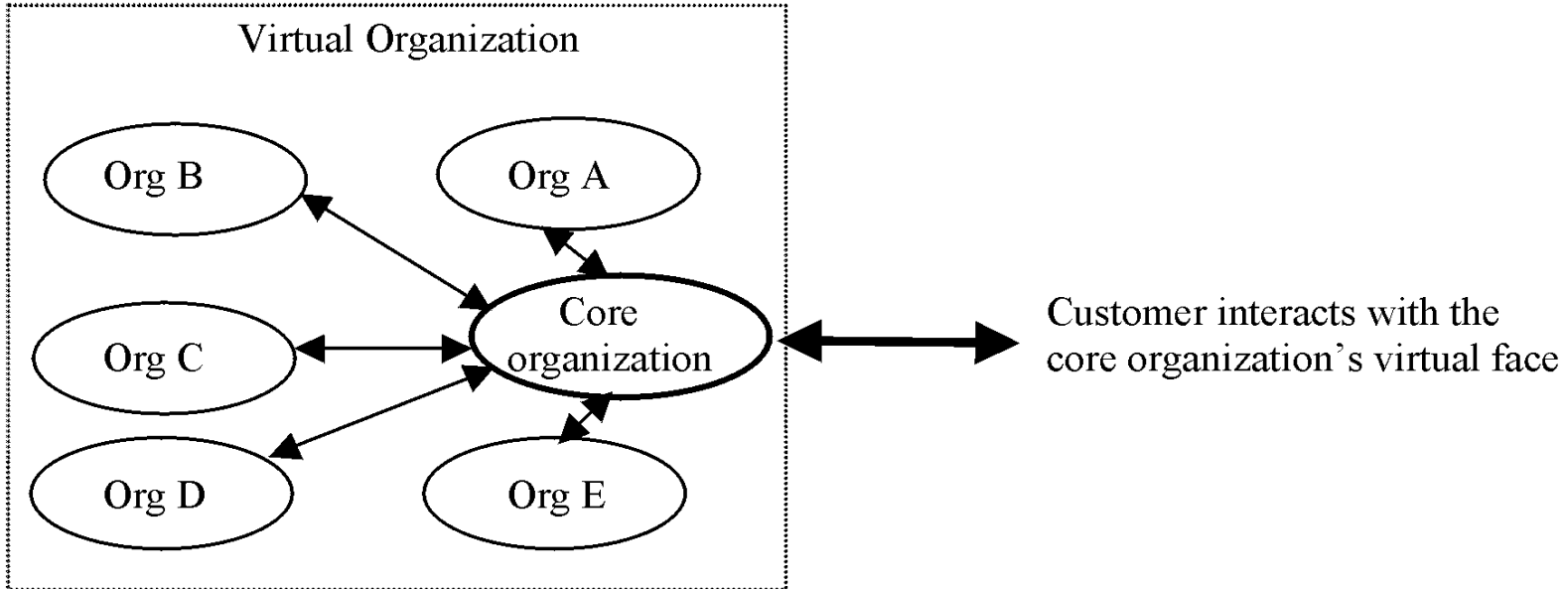
Slabosti:

mnenja ekspertov iz posameznih funkcij se lahko, zaradi poudarka na celotnem procesu (preglasovanje ostalih), razvrednoti in ignorira, podvajanje dela znotraj posameznih procesov (vrtički), proces (mi) postane pomembnejši od kupcev (niso več prioriteta).



Mrežna (virtualna) organizacijska struktura

Figure 4: Star alliance



Tellefsen, Love, 2003,

http://www.love.com.au/PublicationsTLminisite/2003/jlim_cmoovm_bt&tl.htm



Mrežna (virtualna) organizacijska struktura

Prednosti:

za razliko od hierarhičnih organizacij noben zaposlen nima „omejenega glasu“: koncept ideokracije => zmaga najboljša ideja, ni važno kdo jo ima, visoka svoboda zaposlenih, da pridobivajo tista znanja, za katera sami mislijo da bodo uporabna v prihodnosti, visoka fleksibilnost, večje zadovoljstvo zaposlenih (odvisno od kulture in vrednost posameznika)



Mrežna (virtualna) organizacijska struktura

Slabosti:

Velik del zaposlenih nima sposobnosti in samodiscipline za profesionalno napredovanje brez nadzora,

visoka stopnja tveganja, da pride do kaosa v delovnem okolju,

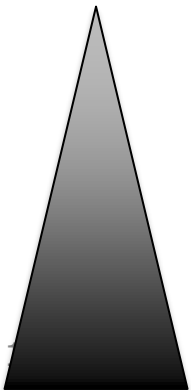
zaradi svobode pri vključevanju v delovne time je težko definirati kdo v mreži ima kakšno vlogo, posledično postane zelo težavno vzpostaviti nagrajevalni sistem ter splošna pravila delovanja podjetja.



Organska vs mehanska struktura (Burns, Stalker, 1950)

Mehanska (vertikalna) organizacijska struktura

- stroga hierarhija
- specializacija
- centralizirano odločanje
- vertikalna komunikacija in nadzor
- Prevladuje individualno delo
- Poudarek na učinkovitosti





Organska vs mehanska struktura (Burns, Stalker, 1950)

Organska (horizontalna) organizacijska struktura

- ploska hierarhija
- širše opredeljene delovne naloge
- decentralizirano odločanje
- horizontalna komunikacija in nadzor
- prevladuje timsko delo
- poudarek na učenju (učeča se organizacija)





Situacijska (kontingenčna) teorija (OSU, 1950, Morgan, 1986, Scot, Davis, 2006)

Glavna teza: nobena organizacijska struktura ni univerzalno najboljša, temveč je primernost določene strukture odvisna od:

velikost podjetja

strategije (Porter...)

tehnologije (unikatna, serijska, zvezna),

dobaviteljev in distributerjev (pogajalska moč),

kupcev (društva za varstvo potrošnikov, interesne skupine...),

konkurence (pritisk na stroške, pritisk na hitrost razvijanja novih produktov...),

zaposlenih (sindikati...),

institucionalnega okolja (interesne skupine v okolju, agencije, ministrstva, politične stranke...)



Povezava med strateškimi cilji in organizacijskimi strukturami

Struktura naj sledi strategiji (Chandler, 1977)

Kako bi organizirali:

gradbišče,

proizvodnjo bele tehnike

farmacevtsko podjetje

oglaševalsko agencijo

podjetje, ki razvija programsko opremo



FUNKCIJA VODENJA

Vodenje je sposobnost **angažiranja** drugih za dosego **skupnih (lastnih?) ciljev**.

Ključno vprašanje na katerega bomo v tem poglavju poizkušali odgovoriti: Kako vplivati na druge, da bi nam pomagali in nas podpirali pri uresničevanju skupnih (naših?) ciljev.



Modeli vodenja

Modeli vodenja poizkušajo identificirati kaj je tisto kar loči dobre od slabih vodij ter vodje od sledilcev.

Zgodovinski pregled:

Lastnosti velikih mož (1800-1940)

Ključna obnašanja vodij (1940-1960)

Situacijski pristopi k vodenju (1960-1980)

Odnos vodja - sledilec (1980+)



Lastnosti velikih mož

Demografske lastnosti (kakšen je vodja):

Spol, velikost, teža, fizična moč, izgled, energičnost, zdravje, inteligenca, način govora, vztrajnost, samozavest, etičnost...

Kompetence in sposobnosti (kako vodja pristopu k izvajanju nalog/doseganju ciljev):

Izkušenosti, znanje, izobrazba, prilagodljivost, originalnost, kakovost odločanja...

Medosebne lastnosti (kako se vodja obnaša do drugih):

Ekstrovertnost, dominantnost, duhovitost, sposobnost poslušanja, popularnost, družabnost, diplomatskost, pripravljenost na sodelovanje...



Field Marshal Moltke's Four Officer Attribute Matrix

Initiative

Lazy

Energetic

Smart

Intelligence

Dumb

<p>Commanders Make the Right Things Happen but in the Easiest Possible Manner</p> <p>(Discover)</p>	<p>General Staff Officers Direct the Right Things to Happen</p> <p>(Capture)</p>
<p>Menial Tasks Follow Orders to Perform Routine Tasks that must be Done by an Officer</p> <p>(Maintain)</p>	<p>Eliminate Will Make Things Happen – but the Wrong Things</p> <p>(Destroy)</p>



Obnašanje vodje in njegova legitimnost

Legitimnost vodje v očeh podrejenega določa kakšne ukaze, navodila bo podrejeni upošteval/ubogal.

Od česa je legitimnost odvisna? Kompetentnost pri opravljanju nalog, lojalnost vrednotam skupine, poosebljanje vrednot skupine (Hollander, 1964, Hollander, Julian, 1970).



Ključna obnašanja vodij in sodelavcev

Least Preferred Coworker (LPC) Measure

Instructions: Think of the person with whom you can work least well. He or she may be someone you work with now or someone you knew in the past. That person does not have to be the person you like the least but should be the person with whom you had the most difficulty in getting a job done. Describe this person as he or she appears to you by circling the appropriate number for each of the following items.

1. Pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	Unpleasant
2. Friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfriendly
3. Rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	Accepting
4. Tense	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxed
5. Distant	1	2	3	4	5	6	7	8	Close
6. Cold	1	2	3	4	5	6	7	8	Warm
7. Supportive	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostile
8. Boring	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesting



Ključna obnašanja vodij in sodelavcev

9. Quarrelsome	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonious
10. Gloomy	1	2	3	4	5	6	7	8	Cheerful
11. Open	8	7	6	5	4	3	2	1	Closed
12. Backbiting	1	2	3	4	5	6	7	8	Loyal
13. Untrustworthy	1	2	3	4	5	6	7	8	Trustworthy
14. Considerate	8	7	6	5	4	3	2	1	Inconsiderate
15. Nasty	1	2	3	4	5	6	7	8	Nice
16. Agreeable	8	7	6	5	4	3	2	1	Disagreeable
17. Insincere	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincere
18. Kind	8	7	6	5	4	3	2	1	Unkind



Ključna obnašanja vodij

Avtokratičnost vs. demokratičnost

Skrb za ljudi (concern for people):

Odkrita komunikacija, zaupanje v vodjo, spoštovanje, participativnost, vzdušje (medosebni odnosi)

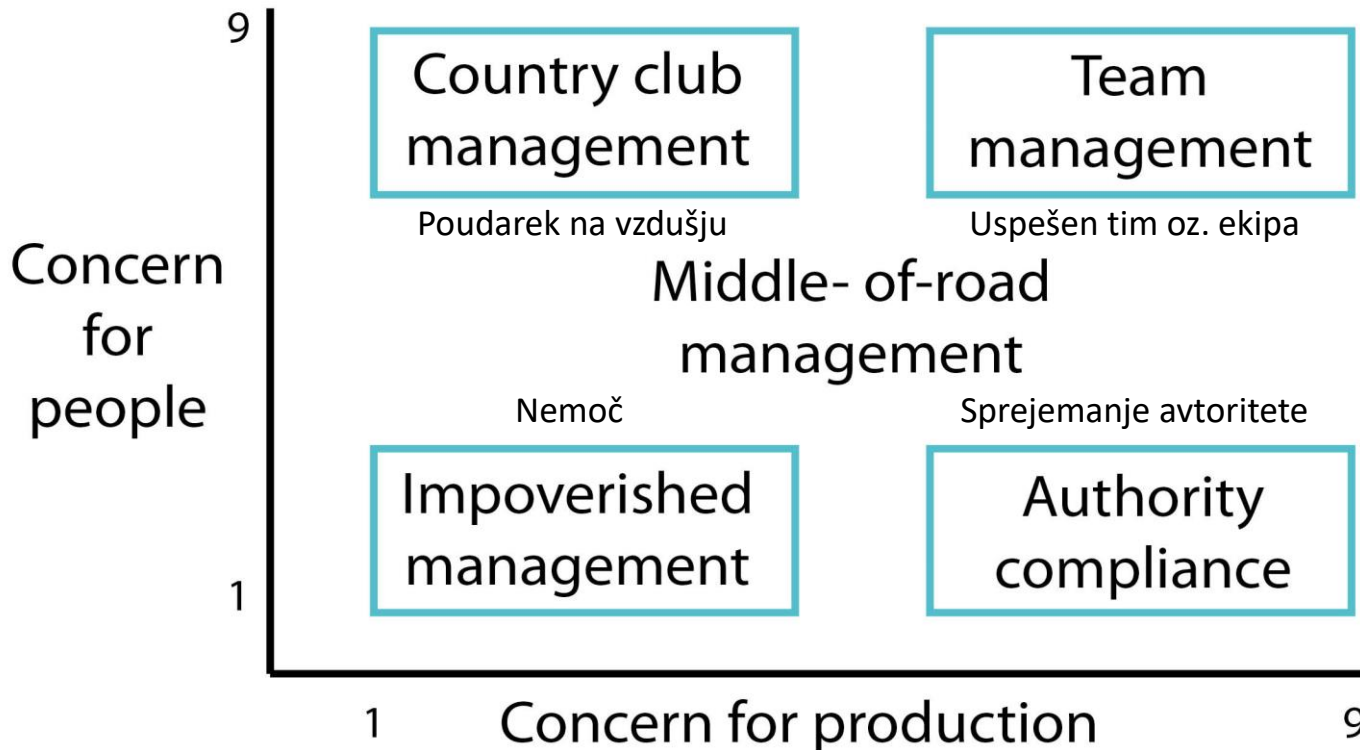
Skrb za rezultate (concern for production):

Organizacija, poudarek na doseganju rezultatov, opredelitev struktur, nadzor



Ključna obnašanja vodij – model managerske mreže (zapomni si ime za izpit!!)

Blake & Mouton's Managerial Grid (1964)





Situacijski pristop k vodenju

Stogdill (1948) :

Ni univerzalnih lastnosti dobrega vodje, pravi splet lastnosti se spreminja s situacijo, v kateri se vodja nahaja.

Fiedler (1964,1967) nadgradil model managerske mreže (skrb za ljudi, skrb za rezultate) s tremi situacijskimi faktorji:

1. Odnos med vodjem in sledilci (dober-slab)
2. Strukturiranost nalog (visoka-nizka)
3. Moč vodje (visoka-nizka)



Fiedlerjev model vodenja

		Leadership Situations							
Leader-Member Relations		Good	Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor
Task Structure		High	High	Low	Low	High	High	Low	Low
Position Power		Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak
Favorableness of Situation		Most Favorable			Moderate Favorable			Least Favorable	
Appropriate Leader Behavior		Task-Oriented			Relationship-Oriented			Task-Oriented	



Herseyev in Blanchardov model

(zapomni si ime za izpit!!)

Vodja mora prilagoditi svoje obnašanje glede na motiviranost in kompetentnost sodelavcev

4 stili vodenja:

Ukazovanje – ko podrejeni ne znajo in nočejo - dajanje navodil

Mentorstvo – ko podrejeni ne znajo a hočejo - razlaga

Sodelovanje – ko podrejeni znajo a nočejo - izmenjuje ideje

Delegiranje – ko podrejeni znajo in hočejo - prepušča odločitve



Odnos vodja - sledilec

Vodenje ni stvar lastnosti in obnašanje vodij, niti situacij v katerih se znajdejo, temveč je stvar odnosa vodja – sledilec (Burns, 1989).

Primer odnosa vodja – sledilec:

<https://www.youtube.com/watch?v=hO8MwBZI-Vc>



Odnos vodja - sledilec

Transakcijski vodja – njegov odnos do sodelavcev temelji na izmenjavi medsebojnih koristi. Medsebojni odnos ne gre globlje kot od pogajanj v katerih se določi kdo kaj da – opredeli tip in velikost osebnega interesa.

Transformacijski vodja – njegov odnos do sodelavcev ima nanje tako močan vpliv da postavijo interese kolektiva pred osebne interese.



Kako postati transformacijski vodja?

Fokus na razumevanje kaj motivira sledilce – fokus na preučevanje teorij motivacije:

Teorije motivacije:

- **Vsebinske motivacijske teorije** – kaj motivira obnašanje
- **Procesne motivacijske teorije** – kako motivirati obnašanje



Preglednica najbolj poznanih motivacijskih teorij

Vsebinske motivacijske teorije:

- Maslow-ova motivacijska teorija
- Dvofaktorska teorija – Herzberg
- McClellandova motivacijska teorija

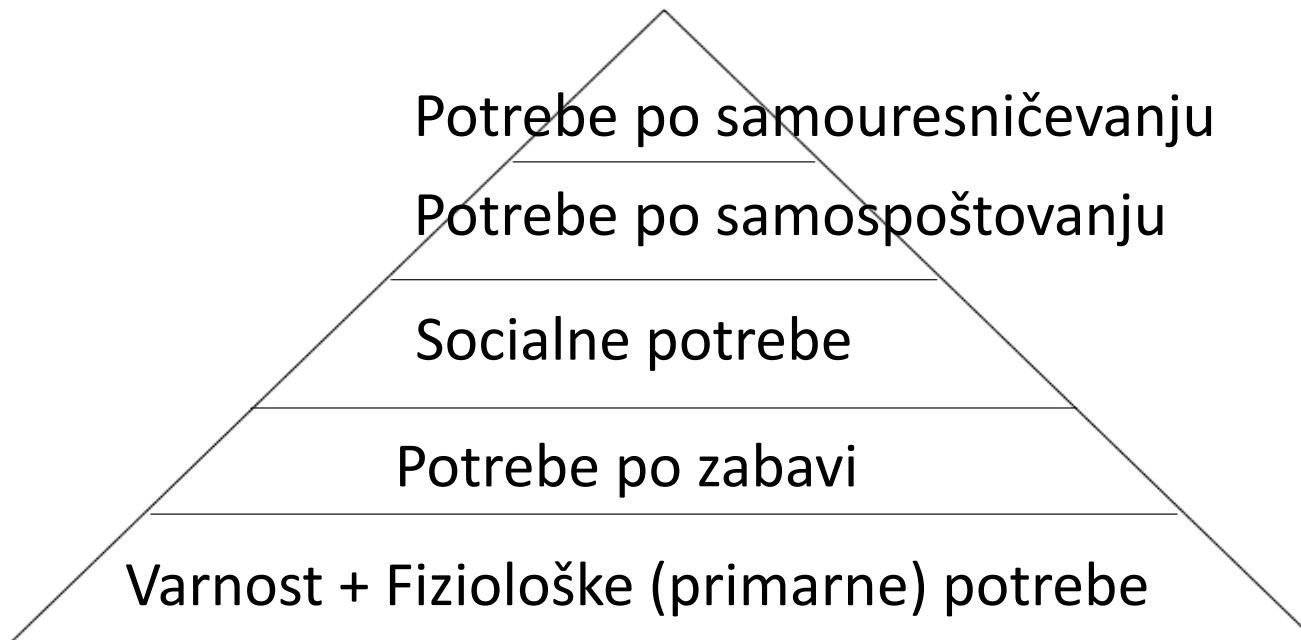
Procesne motivacijske teorije:

- teorija enakosti
- teorija pričakovanja



Motivacijska teorija Maslowa (1943)

- 5 skupin potreb
- potrebe so med seboj v hierarhiji





Herzbergova dvofaktorska teorija (1959, 1966)

- na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi dejavniki kot pa na nezadovoljstvo pri delu.
- nasprotje nezadovoljstva ni zadovoljstvo, temveč odsotnost nezadovoljstva in obratno

Motivatorji - dejavniki zadovoljstva pri delu in pozitivnih občutkov glede dela v povezavi s samo **vsebino** dela

Higieniki – dejavniki nezadovoljstva pri delu, ki označujejo **kontekst**, v katerem se delo opravlja.



Herzbergova dvofaktorska teorija (1959, 1966)

Motivatorji: zanimivo delo, delo je izziv, odgovornost, priznanje za dobre rezultate, vključenost v odločanje, možnost napredovanja, pomen dela za institucijo.

Higieniki: varnost službe, višina plače, dodatne ugodnosti, pogoji dela, dopust...

4 možne kombinacije:

M+H+: visoko motivirani zaposleni z malo pritožbami

M+H-: visoko motivirani z veliko pritožbami (čas!)

M-H+: ni pritožb, ni motivacije (pride po plačo)

M-H-: veliko pritožb, brez motivacije



McClellandova motivacijska teorija treh potreb (1960, 1977)

Ljudje imajo:

- Potrebo po dosežkih
- Potrebo po pripadnosti
- Potrebo po moči

86% ljudi ima močno izraženo eno dve ali vse tri potrebe (McClelland, 1977)





McClellandova motivacijska teorija treh potreb (1960, 1977)

Potreba po dosežkih („perfekcionisti“):

- veliko mero samozaupanja (vse zna).
- Radi delajo v okviru zmernih rizikov, ko je delo že izziv, ni pa rezultat dela še zelo tvegan. Visokih rizikov ne marajo, saj so mnenja da so ob visokem tveganju rezultati stvar naključja in ne njihovega dela.
- Želijo dobiti konkretno povratno informacijo glede rezultatov njihovega dela.



McClellandova motivacijska teorija treh potreb (1960, 1977)

Potreba po pripadnosti („klepetulje“):

- oseba, ki se usmerja predvsem k snovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi.
- Želijo biti priljubljeni med ljudmi in želijo, da se tudi drugi med seboj dobro razumejo in uspešno rešujejo konfliktna situacije.
- Oseba s takšnimi potrebami se najbolje znajde v skupinskem delu
- Ne marajo tveganja, ne podpirajo sprememb ustaljenih vrednot v združbi zaradi strahu pred zavrnitvijo



McClellandova motivacijska teorija treh potreb (1960, 1977)

Potreba po moči („control freak“):

- Želja uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole in/ali vpliva nad ostalimi.
- Željo po ugledu, simbolih moči in nadzoru.
- Uživajo v delo in močno cenijo disciplino (kontrola nad sabo)
- Uživajo v izboljševanju statusa, ko obvelja njihova, v tekmovanju, osebnem prestižu.



Teorija enakosti (Adams; 1965)

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da je v primerjavi z njegovo referenčno skupino (drugimi zaposlenimi) enakopravno obravnavan.

Razmerje med prejemki in vloženim delom za pridobitev le-teh mora biti zanj in njegovo referenčno skupino **enako**.

3 skupine ljudi: Dobrodelni, občutljivi, zaverovani vase



Teorija pričakovanja (Vroom, 1964)

Teorija ima tri glavne komponente:

Pričakovanje: Posameznikovo prepričanje da bo z določenim naporom (E-effort) uspel uresničiti zastavljene cilje (R-results). Odvisno je od samoocen lastne sposobnosti, težavnosti dosega zastavljenega cilja ter kontrole nad uresničenjem zastavljenih ciljev.

Instrumentalnost: Posameznikovo prepričanje da bo dobil nagrado, če bo dosegel zastavljene cilje. Odvisna je zaupanja nadrejenim, pravil nagrajevalnega sistema.

Valenca: Posameznikova ocena vrednosti nagrade za dosego zastavljenih ciljev

Motivacija = pričakovanje*instrumentalnost*valenca



FUNKCIJA KONTROLE

Kontroliranje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih (Možina et al., 1994).

Procesi kontroliranja:

- Določanje standardov/pričakovanih rezultatov (pogosto del planiranja)
- Spremljanje dejanskih rezultatov
- Primerjava dejanskih rezultatov s pričakovanimi
- Analiza odklonov
- Izvedba korektivnih ukrepov

FUNKCIJA KONTROLE

Dve dimenziji kontrole:

- **čas kontrole** (pred procesom, med procesom, po procesu)
- **Vrsta kontrole** (kontrola obnašanja, kontrola rezultatov)

Čas/vrsta kontrole	Kontrola obnašanja	Kontrola rezultatov
Vnaprejšnja kontrola	Organizacijska kultura	Anketiranje kupcev
Sočasna kontrola	Nadzor delavcev med delom	Dnevna poraba betona
Povratna kontrola	Zadovoljstvo kupcev	Profitnost, rast prodaje



Različni nameni kontrol – vnaprejšnja kontrola

Vnaprejšnja kontrola je kontrola, ki poizkuša prepoznati in preprečiti odstopanja še preden pride do njih. Osredotoča se na človeške, materialne in finančne vire, ki pritekajo v organizacijo.

Njen **namen** je, da bi z zagotavljanjem visoke kvalitete inputov vnaprej preprečili probleme pri izvajanju nalog v organizaciji



Različni nameni kontrol – sprotna kontrola

Sprotna kontrola nadzira tekoče aktivnosti zaposlenih, da bi zagotovili njihovo usklajenost s standardi. Gre za vrednotenje trenutnih delovnih aktivnosti in usmerjanje nalog in obnašanj zaposlenih v skladu z standardi in pravili.

Njen **namen** je zagotovitev, da bodo tekoča dejanja dala zelene rezultate. Vključuje tudi samokontrolo s katero posamezniki uvajajo sprotno kontrolo lastnih aktivnosti.



Različni nameni kontrol – povratna kontrola, kontrola obnašanja, kontrola rezultatov

Povratna kontrola se osredotoča na kvaliteto končnega proizvoda ali storitve organizacije.

Njen **namen** je zagotoviti, da so nagrajena obnašanja zaposlenih in rezultati dela, ki vodijo k uresničitvi strateških ciljev podjetja ter da vstavi obnašanja in rezultate dela, ki ne prispevajo k uresničitvi strateških ciljev.

Kontrola obnašanja – bolj primerna v dinamičnem okolju

Kontrola rezultatov – bolj primerna v statičnem okolju



Moderni trendi izvajanja kontrole

Današnje organizacije se odmikajo od

Vertikalne (hierarhične) kontrole h **horizontalni** kontroli z:

Vertikalna kontrola je:

- centralizirana (birokratska),
- omejuje informacije

Horizontalna kontrola je

- decentralizirana (samokontrola),
- deli informacije in pooblašča zaposlene
- se osredotoča na (horizontalno) kontrolo med skupinami enakih

Stopnje razvoja merjenja uspešnosti poslovanja (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003)

1. intuitivno presojanje uspešnosti – količinsko izraženi cilji
2. računovodsko presojanje uspešnosti – računovodski dobiček
3. ugotovljeni dobiček in ostali računovodski kazalniki,
4. finančno presojanje uspešnosti – denarni tokovi in čista sedanja vrednost organizacije,
5. gospodarsko presojanje uspešnosti – gospodarski dobiček
6. kombinirano presojanje uspešnosti – uravnoteženo merjenje uspešnosti

Sistem uravnoveženih kazalnikov (Kaplan, Norton, 1992)

Dimezije kontrole:	Zunanje okolje:	Notranje okolje:
Rezultati:	Finančni vidik: donosnost, prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost, dodana vrednost...	Vidik poslovnih procesov: Kazalniki merjenja inovacij in razvoja, proizvodnje, trženja in poprodajnih storite...
Obnašanje:	Vidik kupcev: zadovoljstvo naročnikov, ohranjanje naročnikov, pridobivanje novih, donosnost naročnikov, tržni delež...	Vidik učenja in rasti: Kazalci merijo usposobljenost in napredovanje ljudi, informacijskih in drugih sistemov ter organizacijskih postopkov



Management informacijskih sistemov (IS) v podjetjih

Kaj je IS?

Kako oceniti njegovo uspešnost (Atkinson, 1999, Delone, Mclean, 2003)?

Kaj je management IS?

MIS is commonly used in business schools to refer to the study of how individuals, groups, and organizations **evaluate, design, implement, manage, and utilize** systems to generate information to improve efficiency and effectiveness of decision making, including systems termed decision support systems, expert systems, and executive information systems. (O'Brien, 1999).



Management uporabe informacijskih sistemov v podjetjih

Uporabniška vrzel IS: uporaba ne sledi nakupu!

- Računalniško podprto oblikovanje (ang. *Computer Aided Design – CAD*) je v osemdesetih na trgu postalo izjemen hit in doživelo visoko hitrost razširjanja med podjetji in drugimi združbami, kljub temu pa se ta tehnologija do leta 1992 praktično še ni začela uporabljati (Arnsdorf, Fleischer, Liker, 1992).
- Računalniški program za načrtovanje proizvodnje (ang. *Material Requirements Planning - MRP*) je kupilo 73% anketiranih podjetij, vendar ga je le 27% anketiranih delno ali več kot delno uporabljalo (Cooper, Zmud, 1990).



Management uporabe informacijskih sistemov v podjetjih

Uporabniška vrzel IS: uporaba ne sledi nakupu!

- Chew s sodelavci (Chew et al., 1991) poroča, da od 50%-75% večjih uvajanj IT v proizvodnjo v podjetjih doživi večji ali manjši neuspeh.
- Nicho (Nicho, 2004) ugotavlja, da je neuspešnih uvajanj kupljenih CRM uporabniških računalniških programov med 50% in 75%.
- Isto številk omenjata zakonca Umble (Umble, Umble, 2002) za uvajanja uporabniških računalniških programov ERP v podjetja.



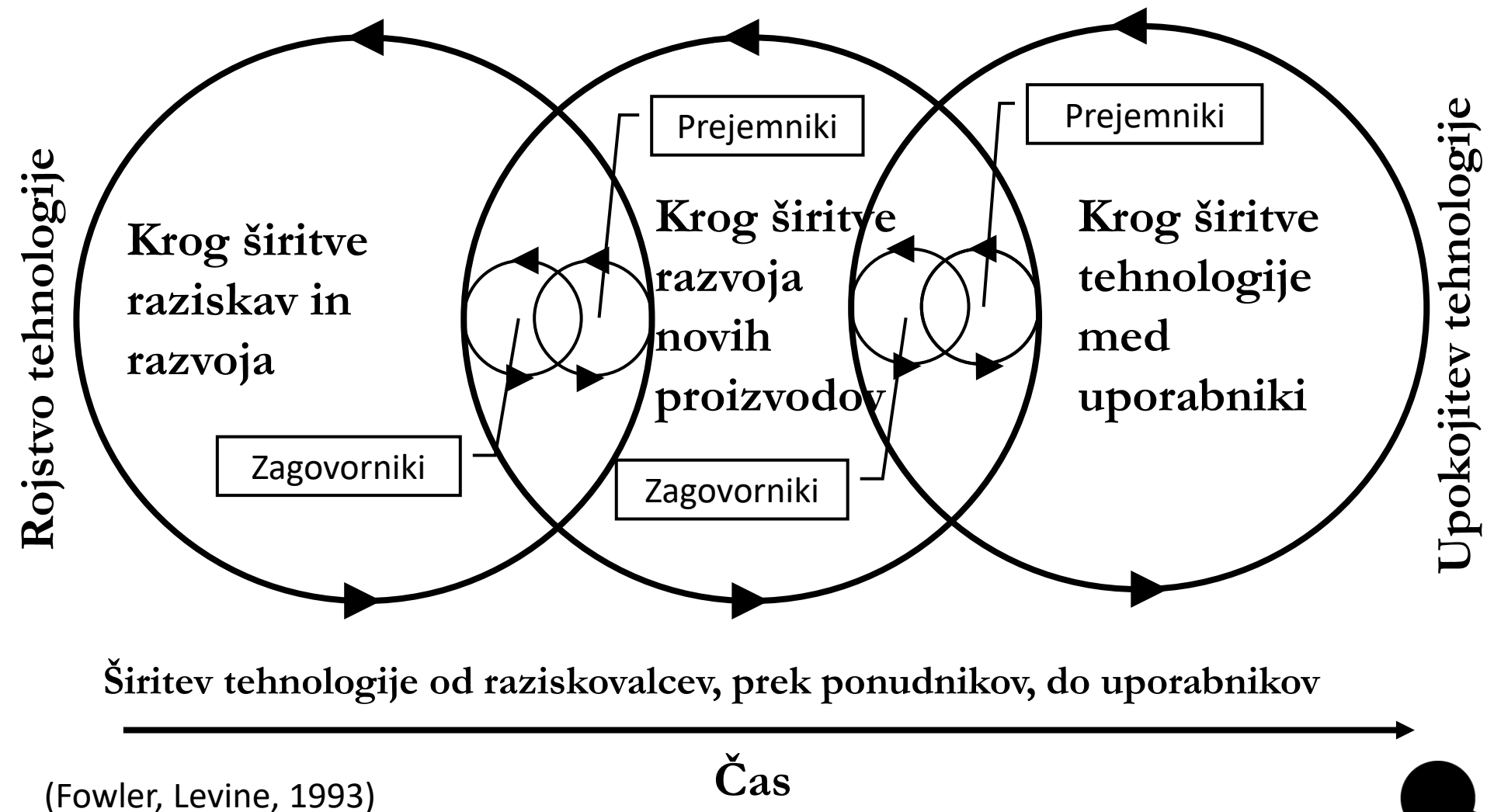
Management uporabe informacijskih sistemov v podjetjih

Uporabniška vrzel IS: uporaba ne sledi nakupu!

- Chew s sodelavci (Chew et al., 1991) poroča, da od 50%-75% večjih uvajanj IT v proizvodnjo v podjetjih doživi večji ali manjši neuspeh.
- Nicho (Nicho, 2004) ugotavlja, da je neuspešnih uvajanj kupljenih CRM uporabniških računalniških programov med 50% in 75%.
- Isto število omenjata zakonca Umble (Umble, Umble, 2002) za uvajanja uporabniških računalniških programov ERP v podjetja.



Proces širitve IT v družbi (življenjska pot tehnologije)



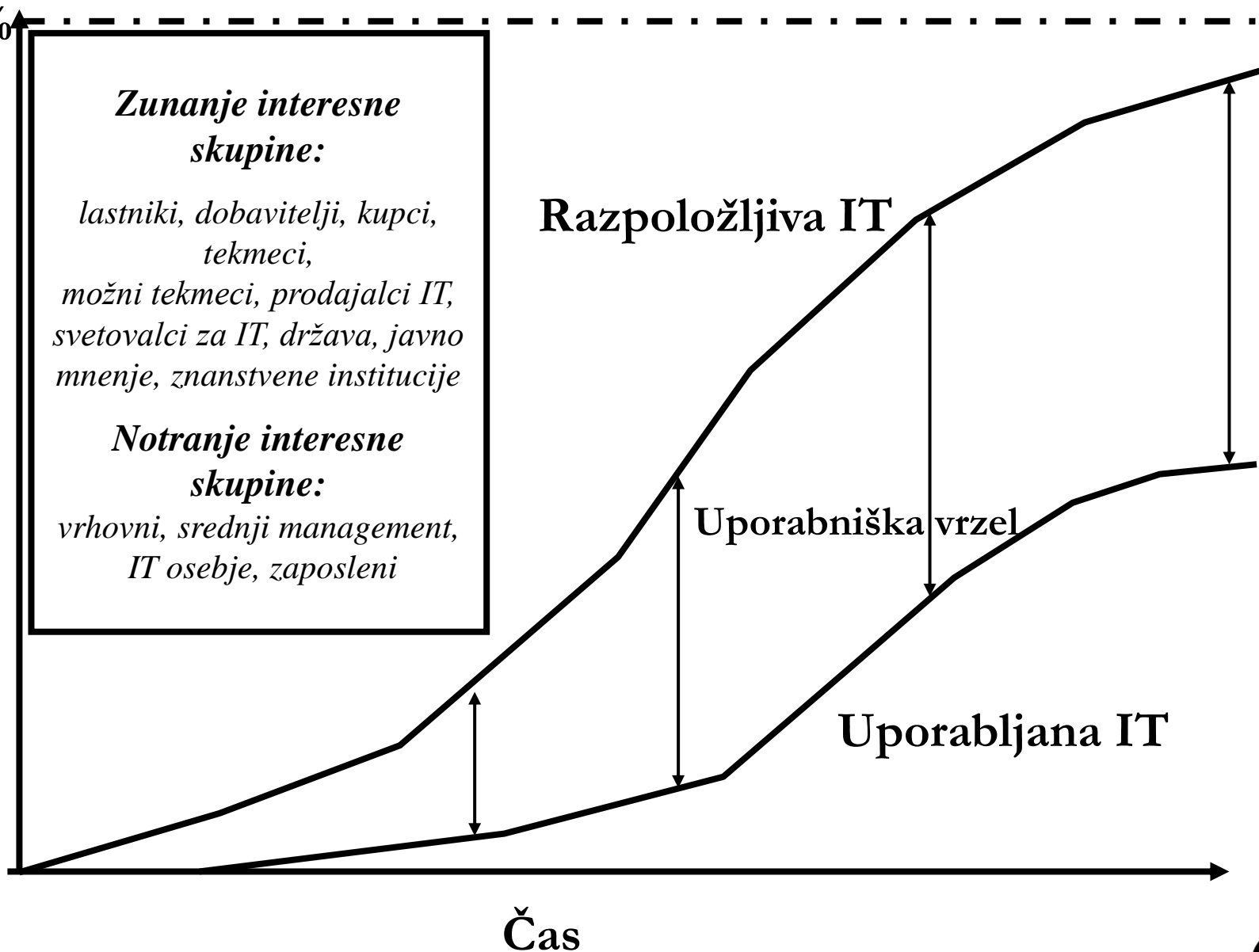


Proces širitve IT v družbi (življenjska pot tehnologije)

- Znotraj procesa širjenja se oblikuje vizija o uporabnosti posamezne tehnologije ter določi, kako široko in na kakšen način se bo določena tehnologija v družbi uporabljala.
- Ključne interesne skupine, ki vplivajo na širitev IT v družbi:
 - **Primarne interesne skupine: lastniki, dobavitelji, kupci, tekmeci, možni tekmeci, prodajalci IT, svetovalci za IT.**
 - **Sekundarne interesne skupine: država, javno mnenje, znanstvene institucije.**

Uporabniška vrzel

Učinkovitost uporabe IT





Vzroki uporabniške vrzeli (1): Čredni nagon (Collar, Lee 2002)

- Čredni nagon, modne tehnologije (Collar, Lee 2002, Wang, 2003).
- Vzroke iskali v družbeno-politično-kulturni dinamiki med ključnimi interesnimi skupinami, ki določajo modnost neke tehnologije v družbi.
- Ključna informacija za nakup je obnašanje mnenjskih in drugih voditeljev.
- Kritika tradicionalne racionalne teorije širitve (difuzije) inovacij: zakaj se določene neučinkovite inovacije širijo v družbi, druge učinkovite pa ne?



Vzroki uporabniške vrzeli (2): Opcijska vrednost IT (Fichman, Kemerer, 1999)

- Ta utemeljitev nadomešča instiktivno delovanje črednega nagona in daje racionalen razlog, zakaj podjetja, ko njihovi tekmeci kupijo določeno IT, to storijo tudi sama.
- Razlog: Tveganje izgube prihodnjih donosov, v kolikor se neka tehnologija izkaže za koristno in je podjetje nima na razpolago.
- Drugačna odločitev kot nakup bi podjetju onemogočila hiter odziv.



Vzroki uporabniške vrzeli (3): Model kompleksnosti in mesta širjenja tehnologije





Spreminjanje percepcij vrhnjih managerjev o koristnosti IS

Na njih najbolj vplivali dve debati v ekonomski literaturi in sicer debati o:

- Naložbenih strategijah v IT (avtomatizacija, informatizacija, transformacija) (Zuboff, 1989).
- Produktivnostnemu paradoksu IT (Hare, Geer, 1996).

Kaj je razlika med IT in IS?



Naložbene strategije v IT na ravni podjetij (Zuboff, 1989)

- Strategija avtomatizacije – uporaba cenejše IT namesto dražjega dela.
- Strategija informatizacije – uporaba cenejše IT namesto drugih dražjih oblik kapitala.
- Strategija preoblikovanja organizacije – uporaba IT za ustvarjanje novih načinov povečevanja dodane vrednosti (Hitt, Snir, 1999).



Razlage produktivnostnega paradoksa (Brynjolfsson, 1992)

- Hipoteza nadomeščanja.
- Hipoteza časovnih zamikov učinkovite uporabe IT.
- Hipoteza napak pri merjenju.
- Hipoteza neprimerne organizacije za učinkovito uporabo IT.



Hipoteza nadomeščanja

- Zagovorniki hipoteze učinka nadomeščanja poudarjajo, da tudi v primeru, ko naložbe v informacijsko tehnologijo ne povečujejo produktivnosti celotnega gospodarstva, ni mogoče trditi, da so naložbe v informacijsko tehnologijo nekoristne.
- Naložbe v informacijsko tehnologijo so lahko v korist posameznemu podjetju, ne pa panogi ali gospodarstvu kot celoti – izboljšujejo položaj podjetja na račun tekmecev (trženjski informacijski sistemi, sistemi poslovne inteligence).



Hipoteza časovnih zamikov učinkovite uporabe IT

- Večina anketiranih ravnateljev si od IT obeta povečevanje produktivnosti in ne pridobivanje tekmovalnih prednosti, vendar šele po petletnem obdobju (IBM, 1999).
- Zaradi kompleksnosti in novosti informacijske tehnologije potrebujejo namreč uporabniki čas, da se prilagodijo ter naučijo učinkovito uporabljati to tehnologijo.
- Šele s časom bi koristi informacijske tehnologije za podjetja postale višje od stroškov. Če pa razvojni čas nove generacije IT traja manj, kot naj bi trajal čas učenja za učinkovito uporabo obstoječe, potem so podjetja s prehodom na nove tehnologije ponovno izpostavljena visokim stroškom na začetku krivulje učenja, ki so večji od koristi.



Hipoteza napak pri merjenju

- Merske napake nastanejo pri merjenju produktivnosti, tako na dohodkovni strani kot tudi na strani vložkov oziroma proizvodnih tvorcev.
- Širši proizvodni program (brez ekonomij obsega, dražji proizvodi na enoto = inflacija ali realno povečanje vrednosti).
- Kakovost in hitrost samega dela (hitrejše opravljanje delovnih opravkov, manj ponavljajočega, dolgočasnega dela = redko se izrazi v povečanju dohodka).
- Problematičen način meritve naložb v IT (modeli stalne kakovosti IT).



Analize vpliva IT na produktivnost dela na osnovi OECD zbirke podatkov STAN

	<i>Rast produktivnosti dela v %:</i>				<i>Delež sektorjev v BDP v %:</i>	
	1990-1995		1995-2000		2000	
	EU	US	EU	US	EU	US
Celotno gospodarstvo:	1,9	1,1	1,4	2,5	100	100
<i>proizvajalci IT</i>	6,7	8,1	8,7	10,1	5,9	7,3
predelovalna dejavnost	11,1	15,1	13,8	23,7	1,6	2,6
storitve	4,4	3,1	6,5	1,8	4,3	4,7
<i>intenzivni uporabniki IT</i>	1,7	1,5	1,6	4,7	27	30,6
predelovalna dejavnost	3,1	-0,3	2,1	1,2	5,9	4,3
storitve	1,1	1,9	1,4	5,4	21,1	26,3
<i>neintenzivni uporabniki IT</i>	1,6	0,2	0,7	0,5	67,1	62,1
predelovalna dejavnost	3,8	3	1,5	1,4	11,9	9,3
storitve	0,6	-0,4	0,2	0,4	44,7	43
ostali	2,7	0,7	1,9	0,6	10,5	9,8

(Inklaar, McGuckin, van Ark, 2003).



Harvard Business Review: Nicholas Carr (2003): IT doesn't matter

- IT je že tako splošno prisotna in prosto dostopna vsakemu podjetju na trgu, da njena učinkovita uporaba ne predstavlja več tekmovalne prednosti, saj je ključen del tretje tehnološke revolucije že za nami (Carr, 2003).
- Teza Nicolasa Carra, da IT ne more ustvarjati tekmovalnih prednosti, ker vsebuje programska oprema že vdelane najboljše panožne prakse, ki so prek IT dostopne vsem podjetjem, je zaključila debato o produktivnostnem paradoksu in odprla debato ali IT še lahko prinaša konkurenčne prednosti.



Kritika Carrove teze

- Vsa podjetja sicer lahko kupijo enako IT, kot jo imajo tekmeci. Vendar pa ni mogoče predpostavljati, da lahko vsa podjetja IT uporabijo na isti način kot tekmeci, razen v primeru, ko jo tekmeci uporabljajo zelo slabo.
- V raziskavah (OECD, 2004) se je jasno pokazalo, da so podjetja, sposobna organizacijskih sprememb in inovacij ob vpeljavi IT, dosegala neprimerno višje stopnje rasti kot podjetja, ki so kupila IT, vendar le-te niso uporabila kot instrument za izvedbo prilagoditev lastnih organizacij.



Hipoteza neprimerne organizacije za učinkovito uporabo IT

- Prvi razlog za nesposobnost obstoječe organizacije za učinkovito uporabo IT vidijo v nastajanju novih ozkih grl.
- Drugi razlog za neprimernost obstoječih organizacij podjetij pa zagovorniki te hipoteze vidijo v problematiki samega načrtovanja in kontrole uporabe IT - **veliki problemi vrednostno oceniti koristi informacijske tehnologije.**



Vpliv IT na gospodarstvo Slovenije

- IT pozitivno vpliva na rast dodane vrednosti (Groznič, Kovačič, 2002, Dimovski, Škerlavaj, 2003, Škerlavaj 2003, Kotnik, 2005, Vehovar, 2005).
- Tri raziskave, ki so (Dimovski, Škerlavaj, 2003, Škerlavaj, 2003, Kotnik, 2005) vplive IT preučevale razčlenjeno po vplivih računalniške opreme, telekomunikacijske opreme in programske opreme, so ugotovile, da ima najmočnejši vpliv na ekonomsko uspešnost podjetja računalniška oprema, tej sledi telekomunikacijska oprema, medtem ko je programska oprema daleč zadaj.



Vpliv IT na gospodarstvo Slovenije

- Zavrnitev paradoksa o neproduktivni uporabi IT v Sloveniji je tako temeljila na pozitivnem vplivu računalniške opreme in v manjši meri telekomunikacijske opreme. Ti dve sta ključna dejavnika avtomatizacijske in informatizacijske vloge IT in s tem podpirata **hipotezo o nadomeščanju dražjega dela in kapitala z IT**.
- Pozitivni **vplivi programske opreme na uspešnost**, ki podpira hipotezo o primerni organizaciji za učinkovito uporabo IT, so bili zaznani kot **zelo šibki oziroma sploh niso bili zaznani!**
- Delež naložb v programsko opremo v obdobju od 1996–2003 je zrasel iz borih 5% na 21% vseh naložb v IT (**v ZDA nad 50%**).

Ključne dosedanje ugotovitve ekonomske literature o vplivu IS na ustvarjanje dodane vrednosti v podjetju

Organizacijske prilagoditve ne predstavljajo le večine vseh stroškov, povezanih z IT, ampak tudi bistven pogoj, da podjetja pridobijo večino koristi IT (Bresnahan, 2001).

Celotne stroške nakupa IT Bresnahan (2001) razdeli v tri razrede:

- **največji razred stroškov** predstavljajo organizacijske prilagoditve za uporabo IT v podjetjih, ki IT kupujejo,
- **drugi največji razred stroškov** predstavljajo prilagoditve IT pri kupcih IT,
- **najmanjši razred stroškov** pa predstavljajo sami stroški razvoja IT pri proizvajalcih IT



Ključni izziv managementa IS v podjetju: Povezati ustvarjanje dodane vrednosti z uporabo IS

<i>Temeljni sklopi Porterjevih procesov, ki prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju:</i>	<i>Ključni procesi, ki prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti, po posameznih Porterjevih sklopih:</i>
proces raziskav in razvoja	raziskave in razvoj procesov, proizvodov, storitev ter znanj
proces ravnanja z zaposlenci	proces privabljanja in izbire kadrov, sistem nagrajevanja, organiziranje izobraževanja in učenja zaposlenih, plače
proces infrastrukturnih aktivnosti	načrtovanje, ravnanje s financami, obvladovanje kakovosti, obvladovanje informacij, pravna podpora, ravnanje s plačili, ravnanje z računi (na strani terjatev in obveznosti)
logistični procesi	ravnanje z zalogami, distribucija in transport, nakup materialov in storitev, ravnanje s plačili, ravnanje z računi (na strani terjatev in obveznosti)
proces v proizvodnji	načrtovanje in ravnanje v proizvodnji, izdelava proizvodov in storitev, vzdrževanje
proces trženja in prodaje	načrtovanje tržne strategije, oglaševanje, razmerja s kupci, prodaja, ponakupne dejavnosti



Ključen izziv informatike v podjetju:

Prenoviti poslovne procese, da uporaba IS ustvari več dodane vrednosti

Uporabniški računalniški programi (moduli) za podjetja:

Modul za raziskave in razvoj (R&D)

Modul za ravnanje z zaposlenci (HRM)

Modul za logistiko (SCM)

Modul za proizvodnjo (ožji ERP)

Modul za trženje (CRM)

Modul računovodstva in financ (FI)



Procesi, ki prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti in jih posamezni moduli podpirajo:

Raziskave in razvoj:
raziskave in razvoj procesov, proizvodov, storitev ter znanj ...

Kadrovanje:
proces privabljanja in izbire kadrov, sistem nagrajevanja, organiziranje izobraževanja in učenja zaposlencev, plače ...

Logistika:
ravnanje z zalogami, distribucija in transport, nakup materialov in storitev, ravnanje s plačili, ravnanje z računi (na strani terjatev in obveznosti) ...

Proizvodnja:
načrtovanje in ravnanje v proizvodnji, izdelava proizvodov in storitev, vzdrževanje, pravna podpora ...

Trženje:
načrtovanje tržne strategije, oglaševanje, razmerja s kupci, prodaja, ponakupne dejavnosti ...

Finance:
načrtovanje, ravnanje s financami, obvladovanje kakovosti, obvladovanje informacij ...





Določitev lestvic ocenjevanja uporabe IS v podjetju (1. proces kontrole!)

Eden izmed glavnih kazalcev, s katerim Centralna banka ZDA (ang. *Federal Reserve - FED*) spremlja dogajanja v gospodarstvu ZDA (Doyle, 2000, Morin, Stevens, 2004) je **kazalec učinkovitosti uporabe vseh tehnologij v podjetjih** (ang. *capacity utilization rates*) in služi za napovedovanje recesij.

17.000 podjetij statistično reprezentativno po posameznih panogah odgovarja na **vprašanja o njihovi potencialni in dejansko ustvarjeni dodani vrednosti s tehnologijami**, ki jih imajo v podjetju na razpolago.

Na tak način ocenjena povprečna stopnja izrabe vseh tehnologij v proizvodjalnih panogah med 1972-2001 **je bila 81,5%, med proizvajalci IT 79,8%** (Corrado, 2003).



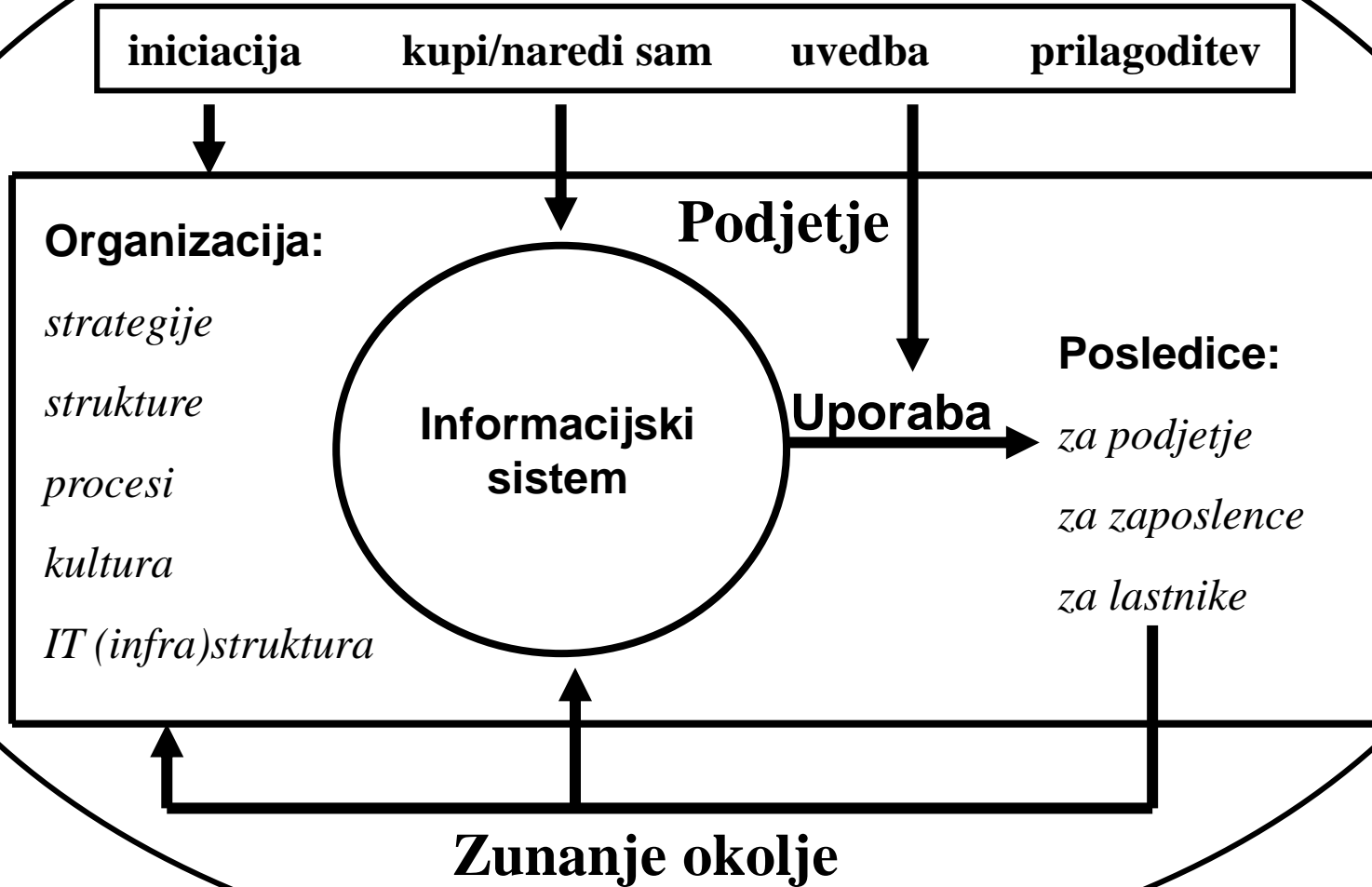
Prenova poslovnih procesov za produktivnejšo uporabo IS v podjetju

Bogastvo „how to“ modelov v literaturi: **Business Process Reengineering - BPR** (Groznič et al., 2004, Hammer, Champy, 1993, Hammer 1990), **modeli ravnanja z znanjem** (Kling, Lamb, 2000), **modeli učeče se združbe** (Dimovski, Skerlavaj, 2004, Fichman, Kemerer, 1993), **modeli izboljševanja kakovosti** (ang. *continuous quality improvement*) (Brynjolfsson, Hitt, 1996), **modeli prilagodljive organizacije** (MacDuffie, 1995), **modeli navidezne (virtualne) organizacije** in drugih sodobnih organizacijskih oblik (Hitt, Snir, 1999).

Edino širše sprejeto soglasje: večina podjetij ima precejšnje težave pri spreminjanju svojih organizacij za potrebe učinkovite uporabe IT (Kling, Lamb, 2000).



Proces uvajanja IT v podjetje



Ključne ugotovitve o vplivu organizacijskih dejavnikov na produktivno uporabo IS

Kultura	Strategije	Strukture	Procesi	Implementacija
podpora zaposlenih	proces strateškega načrtovanja	centralizacija	učenje združbe	podpora vodstva
solidarnost	stroškovna strategija	formalizacija	nižanje stroškov	kakovost projektne ekipe
inovativnost	strategija diferenciacije	hierarhija	diferenciacija	načrtovanje in izvedba organizacijskih sprememb
kontrola	strategija povezovanja s poslovnimi partnerji	struktura opravljanja delovnih nalog	sodelovanje s partnerji	načrtovanje in izvedba tehnoloških sprememb
neprestano učenje	strategija obrambe tržnega položaja	specializacija	obramba tržnega položaja	majhnost prilagoditev IT
		profesionalizacija		sodelovanje uporabnikov
		sistem nagrajevanja		izobraževanje uporabnikov za delo z IT
Hovelja, 2006		struktura povezav podjetja z okoljem		nadzor, ocenjevanje in kontrola dela z IT

Ključne ugotovitve o vplivu organizacijskih dejavnikov na produktivno uporabo IS v Sloveniji

Kultura	Strategije	Strukture	Procesi	Implementacija
podpora zaposlenih	proces strateškega načrtovanja	centralizacija	učenje združbe	podpora vodstva
solidarnost	stroškovna strategija	formalizacija	nižanje stroškov	kakovost projektne ekipe
inovativnost	strategija diferenciacije	hierarhija	diferenciacija	načrtovanje in izvedba organizacijskih sprememb
kontrola	strategija povezovanja s poslovnimi partnerji	struktura opravljanja delovnih nalog	sodelovanje s partnerji	načrtovanje in izvedba tehnoloških sprememb
neprestano učenje	strategija obrambe tržnega položaja	specializacija	obramba tržnega položaja	majhnost prilagoditev IT
		profesionalizacija		sodelovanje uporabnikov
		sistem nagrajevanja		izobraževanje uporabnikov za delo z IT
Hovelja, 2006		struktura povezav podjetja z okoljem		nadzor, ocenjevanje in kontrola dela z IT



Zaznani problemi podjetij v Sloveniji pri produktivnejši uporabi IS

Ni pozitivnih vplivov prodajalcev IT, svetovalcev za IT ter države na širino uporabe in izrabe IT.

Intenzivnost uporabe IT (večja širina in boljša izraba) ne vpliva na uspešnost podjetja. Koristi od IT pridobi celotna družba in ne le tisti zaposleni, ki zaradi uporabe IT obstoječe delovne naloge opravijo v krajšem času (dodatni prosti čas, pogosto porabljen na delovnem mestu)

Pomanjkanje inovativnosti, solidarnosti, IT nima pomembne vloge pri načrtovanju in izvajanju strategij, okostenelost tehničnih razmerij – delovne naloge po posameznih delovnih mestih se z večjo uporabo in izrabo IT ne spreminjajo (pomanjkanje ravnateljskih znanj).



Možne rešitve za produktivnejšo uporabo IS v podjetjih v Sloveniji

- dvig inovativnosti in solidarnosti,
- vidnejša vloga IS pri uresničevanju poslovnih strategij,
- preseči okostenelost tehničnih razmerij – delovne naloge po posameznih delovnih mestih se z večjo uporabo in izrabo IT ne spreminjajo
- dvig managerskih znanj.
- dvig resursov namenjenih organizacijskim spremembam.