

Kazalo

Predgovor	5
I. Uvodna izhodišča	7
II. Razvoj organizacijske znanosti	13
1. Predhodna preučevanja	17
2. Klasična teorija organizacije	19
2.1. Klasična teorija organizacije v ZDA	20
2.2. Klasična teorija organizacije v Evropi	22
2.2.1. Fayolova šola za preučevanje organizacije	23
2.2.2. Webrovo in Michelsovo preučevanje organizacije	27
3. Neoklasična teorija organizacije	33
3.1. Vodstveni proces in človeško vedenjska metoda	33
3.1.1. Teorija o medčloveških odnosih	33
3.2. Primerjalna metoda	33
3.3. Izzivanje in reagiranje	33
4. Moderna teorija organizacije	33
4.1. Sistemska metoda v preučevanju organizacije	33
4.1.1. Sistemska metoda	33
4.1.2. Organizacija kot sistem	44
4.1.3. Upravljanje organizacijskih sistemov	44
4.1.4. Različni pogledi na kibernetično organizacijo	44
4.2. Človeško vedenjska metoda	44
4.2.1. Likertovi sistemi vodenja	44
5. Samoupravna teorija organizacije	44
5.1. Zgodovinska podlaga uvajanja samoupravljanja	44
5.2. Pomembnejše zasnove upravljanja in vodenja	55
5.3. Modeli za razreševanje konfliktov med upravljanjem in vodenjem	55
5.4. Vpliv ustavnih sprememb na nadaljnji razvoj samoupravljanja	66
5.4.1. Pomembnejše prelomnice v razvoju organizacijskih oblik organizacij združenega dela	66
5.4.2. Pomanjkljivosti dosedanjih organizacijskih oblik samoupravljanja v naših delovnih organizacijah	66
5.4.3. Pojem organizacije združenega dela	66
5.4.4. Pojem temeljne organizacije združenega dela	66
5.4.5. Delovna organizacija kot samostojna samoupravna organizacija združenega dela	77
5.4.6. Samoupravljanje v temeljnih organizacijah združenega dela	77
5.4.7. Samoupravljanje v delovni organizaciji	77
5.4.8. Temeljna organizacija združenega dela in njeno povezovanje v višje poslovne sisteme	77
6. Povzetek o razvoju organizacijske znanosti	8

III.	Organizacijske strukture	83
1.	Linijska organizacijska struktura	85
2.	Funkcionalna organizacijska struktura	90
3.	Linijsko štabna organizacijska struktura	96
3.1.	Konvencionalna linijsko štabna organizacijska struktura	96
3.2.	Linijsko štabna konferenčna organizacijska struktura	101
4.	Interakcijske organizacijske strukture	106
4.1.	Funkcionalno teamska organizacijska struktura	106
4.2.	Likertova organizacijska struktura sistema 4	109
5.	Kombinirane organizacijske strukture	112
5.1.	Projektna organizacijska struktura	112
5.2.	Matrična organizacijska struktura	120
6.	Organizacijske strukture v naših organizacijah združenega dela	124
7.	Organiziranje struktur temeljnih organizacij združenega dela	128
7.1.	Vodstveno obnašanje	131
7.2.	Motiviranost	133
7.3.	Komuniciranje	134
7.4.	Medsebojno delovanje	135
7.5.	Ciljno usmerjanje	136
7.6.	Delovni nadzor	137
7.7.	Usposabljanje in izvrševanje	138
7.8.	Sklep	139
IV.	Analitično ocenjevanje organizacije	141
1.	Rutinska analitična metoda	143
2.	Klasična analitična metoda	144
3.	Anketna analitična metoda	146
4.	Finančno ekonomska analiza kot metoda za ocenjevanje uspešnosti organizacije poslovanja	148
4.1.	Ocenjevanje uspešnosti prodajne funkcije po ekonomskih kazalnikih	153
5.	Analitično ocenjevanje organizacije po metodi, ki temelji na razčlenjevanju skupnega poslovanja na njegove komponente in osnovne organizacijske postopke	155
6.	Analitično ocenjevanje organizacije po metodi trenutnih opazovanj	158
7.	Ugotavljanje organizacijskih profilov po Likertovih sistemih vodenja	160
8.	Kompleksna analitična metoda	165
8.1.	Postopek analitičnega ocenjevanja po kompleksni analitični metodi	168
8.2.	Prednosti in pomanjkljivosti kompleksne analitične metode	171
9.	Ocenjevanje organizacije po procesnih funkcijah	176
9.1.	Opredelitev in izbira procesnih funkcij	177
9.2.	Zasnova analitičnega postopka	179
9.3.	Funkcionalna povezanost področij poslovanja po procesnih funkcijah	180
9.4.	Ponderiranje področij poslovanja po procesnih funkcijah	181
9.5.	Ocenjevanje področij poslovanja po procesnih funkcijah	185
9.6.	Ugotavljanje dejanskih ponderjev področij poslovanja po procesnih funkcijah	187
9.7.	Ugotavljanje poprečnih ocen področij poslovanja	189
9.8.	Ugotavljanje poprečnih ocen poslovnih funkcij	190
9.9.	Ponderiranje procesnih funkcij	191

9.10.	Ocenjevanje procesnih funkcij	193
9.11.	Določanje vrstnega reda procesnih funkcij	195
9.12.	Povzetek o analizi organizacije po metodi procesnih funkcij	196
10.	Povzetek o analitičnem ocenjevanju organizacije	198
V.	Projektiranje organizacijskega modela	201
1.	Pojem organizacijskega modela	202
2.	Postopek razčlenitve skupnega poslovanja	203
2.1.	Poslovne funkcije	203
2.2.	Področja poslovanja	207
2.3.	Elementi poslovanja	210
2.4.	Delovni postopki	231
2.5.	Uporaba postopka členitve skupnega poslovanja pri projektiranju organizacijskega modela	234
3.	Projektiranje makroorganizacijskega modela	236
3.1.	Posebnosti organizacije	236
3.2.	Oblikovanje organizacijskih enot	237
3.3.	Razvrščanje elementov poslovanja v organizacijske enote	239
3.4.	Povezovanje organizacijskih enot po elementih poslovanja	240
3.5.	Ugotavljanje komunikacijskega omrežja med organizacijskimi enotami	286
3.6.	Organizacijska shema makroorganizacijske strukture	292
4.	Projektiranje mikroorganizacijskih modelov	294
VI.	Organizacijsko urejanje poslovanja	297
1.	Pojem organizacijskega predpisa	298
2.	Predpisi, ki urejajo organizacijo poslovanja	299
2.1.	Pozitivni predpisi	299
2.2.	Avtonomni akti	299
2.3.	Organizacijski predpisi	299
3.	Postopek oblikovanja organizacijskih predpisov	301
3.1.	Organizacijska oblika	301
3.2.	Postopek sprejemanja	302
3.3.	Spremembe organizacijskih predpisov	303
3.4.	Oblika in vsebina organizacijskih predpisov	303
3.5.	Urejevanje organizacijskih predpisov	305
	Nekaj možnih oblik organizacijskih predpisov za prakso	307
VII.	Sklep	325
	Uporabljena literatura	333
	Stvarno kazalo	
	Imensko kazalo	
	Podatki o avtorju	

Contents

Foreword	5
I. Introduction starting — point	7
II. Development of organizational science	13
1. Previous study of management theory	17
2. Classical management theory	19
2.1. Classical management theory in USA	20
2.2. Classical management theory in Europe	22
2.2.1. Fayol's school for studying of organizations	23
2.2.2. Weber's and Michels's studying of organizations	27
3. Neoclassical management theory	32
3.1. Management process and human behavior approach	32
3.1.1. The human relation theory	33
3.2. The comparative approach	35
3.3. Challenge and response approach	36
4. Modern management theory	38
4.1. A system approach in management theory	38
4.1.1. System method	38
4.1.2. Organization as a system	40
4.1.3. Managing of an organizational system	41
4.1.4. Various point of view on system theory	43
4.2. The human behavior approach	44
4.2.1. Likert's system of management	45
5. Self-management theory	48
5.1. Historical background for initiation of self-management	49
5.2. Significant concepts for management and leadership	52
5.3. Models for solving the conflicts between management and leadership	56
5.4. The influence of constitutional changes on further development of self-management	64
5.4.1. Significant evolutionary periods of organizational forms or organizations united work	64
5.4.2. Deficiencies of up to the present organizational forms of self-management in our work organizations	66
5.4.3. Definition of an organization of the united work	67
5.4.4. Definition of the basic organization of united work	68
5.4.5. A work organization as a self-governing organization of the united work	70
5.4.6. Self-management in the basic organization of the united work	73
5.4.7. Self-management in the work organization	76
5.4.8. The basic organization of the united work and its integration into higher business systems	79
6. Summary of the development of the organizational science	81

III.	Organizational structures	83
1.	Hierarhycal organizational structure	85
2.	Functional organizational structure	90
3.	Line-staff organizational structure	96
3.1.	Line-staff conferential organizational structure	101
4.	International team work organizational structure	106
4.1.	Functional team work organizational structure	106
4.2.	Likert's system 4 organizational structure	109
5.	Combined organizational structure	112
5.1.	Project type of organizational structure	112
5.2.	Matrix type of organizational structure	120
6.	Organizational structures in our work organizations	124
7.	Organizing the structure in basic organizations of united work	128
7.1.	Leadership style	131
7.2.	Motivation	133
7.3.	Communication	134
7.4.	Interaction	135
7.5.	Objective orientation	136
7.6.	Work control	137
7.7.	Trainning and performance	138
7.8.	Conclusion	139
IV.	The analytical rating of an organization	141
1.	The routine analytical method	143
2.	The conventional analysing method	144
3.	The inquiry method of analysis	146
4.	Financial-economic analysis as a method for the analytical rating of an organization	148
4.1.	The analytical rating of the successfulness of a selling function based on economic indices	153
5.	Analytical rating based on method examining the components and the essential organizational processes	155
6.	The analytical rating of an organization based on snap reading method	158
7.	Establishing the organizational profiles upon the Likert's systems of management	160
8.	The complex analytical method	165
8.1.	The procedure of analytical rating of complex analytical method	168
8.2.	The advantages and deficiencies of complex analytical method	171
9.	The rating of an organization upon the proceeding functions	176
9.1.	Definition and selection of the proceeding functions	177
9.2.	The concept of an analytical procedure	179
9.3.	The functional link-up of scope of work upon the proceeding functions	180
9.4.	An ponderation of the field of actions upon the proceeding functions	181
9.5.	The rating of field of actions upon the proceeding functions	185
9.6.	The stating of real ponderation of fields of actions upon the proceeding functions	187
9.7.	The acertaining of an average rates of the field of actions	189
9.8.	The stating of an average rates of business function	190
9.9.	The ponderation of the proceeding functions	191
9.10.	The rating of the proceeding functions	193

9.11.	The rang determination of the proceeding functions	195
9.12.	Summary of the rating of an organization upon the method of the proceeding functions	196
10.	Summary of the rating of an organization	198
V.	The projecting of an organizational model	201
1.	Definition of an organizational model	202
2.	The analysing procedure of the entire management	203
2.1.	The business functions	203
2.2.	The fields of actions	207
2.3.	The managing elements	210
2.4.	The working processes	231
2.5.	The usable procedure of analysing entire management of the organizational model projecting	234
3.	The projecting of an macro organizational model	236
3.1.	The peculiarities of an enterprise	236
3.2.	Modeling of the organizational units	237
3.3.	Grouping the managing elements into organizational units	239
3.4.	Link-up the organizational units upon the managing elements	240
3.5.	The establishing of the communication network between the organizational units	286
3.6.	Organizational chard of an macro organizational structure	292
4.	The projecting of a micro organizational models	294
VI.	Organizational regulating of an entire management	297
1.	Definition of an organizational prescription	298
2.	The prescriptions by which an entire management is regulated	299
2.1.	The positive rules	299
2.2.	The internal acts of an organization	299
2.3.	The organizational prescriptions	299
3.	Shapping procedure of an organizational prescription	301
3.1.	The organizational form	301
3.2.	The passing procedure	302
3.3.	Changing procedure of an organizational prescription	303
3.4.	The form and the contents of the organizational prescriptions	303
3.5.	The manipulation of the organizational prescriptions	305
	Some possible forms of the organizational prescriptions	307
VII.	Conclusion	325
	References	333
	Index	
	Author index	
	Author particulars	