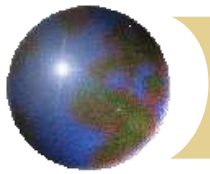




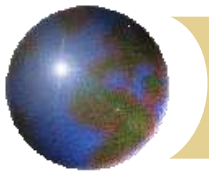
I. UPRAVLJANJE IN RAVNANJE (MANAGEMENT)

mag. Melita Rant
melita.rant@uni-lj.si



I. UPRAVLJANJE IN RAVNANJE (MANAGEMENT)

- 1. Tehnična delitev dela*
- 2. Usklajevanje - bistvo managementa*
- 3. Ravni managementa in managerska znanja*
- 4. Odločanje v podjetju*
- 5. Upravljanje in ravnanje*

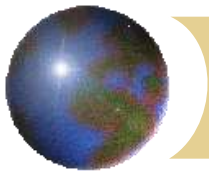


6. Uspešnost podjetja

7. Razvoj znanosti o managementu

8. Pristopi managementa pri usklajevanju

9. Funkcije managementa



1. Tehnična delitev dela

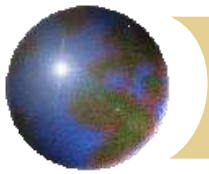
Ločimo tehnično in družbeno delitev dela:

- ❑ Tehnična delitev dela poteka zavestno, "ex ante", centralizirano v podjetju. Na njej gradi znanost o organizaciji.
- ❑ Družbena delitev dela poteka med podjetji, "ex post", decentralizirano med podjetji. Na njej gradi ekonomika.

Tehnična delitev dela pomeni, da delovno nalogo podjetja razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času.

Razlogi za tehnično delitev dela:

- ❑ opravljanje zahtevnejših del,
- ❑ večja učinkovitost (Babbage),
- ❑ večja kvaliteta,
- ❑ nižji stroški.



☉ Pogoji za tehnično delitev dela:

- ☒ velikost obsega poslovanja,
- ☒ stabilnost dejavnikov poslovanja,
- ☒ možnost usklajevanja.

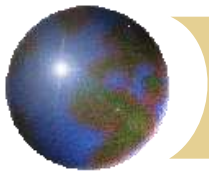
☉ Meje tehnične delitve dela:

- ☒ tehnične,
- ☒ človeške,
- ☒ organizacijske,
- ☒ ekonomske.

☉ Nameni tehnične delitve dela:

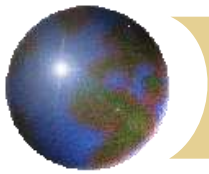
- ☒ delovni in poslovni proces,
- ☒ ravnalni proces,
- ☒ namen ali predmet (izdelki, odjemalci, geografska področja),
- ☒ število.

- ☉ Vse večja tehnična delitev dela zahteva **USKLAJEVANJE** razdeljenega dela.

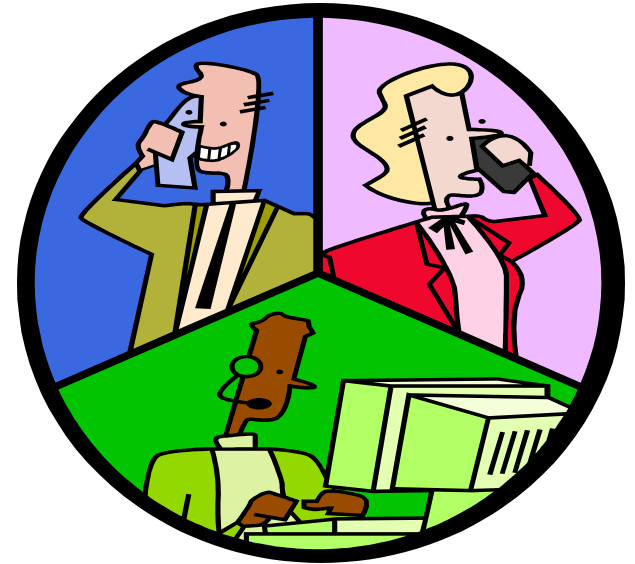


2. Usklajevanje - bistvo managementa

- ✿ Medtem, ko posamezne dele razdeljenega dela opravljajo specialisti, pa managerji (ravnalci) usklajujejo tehnično razdeljeno delo.
- ✿ **Vsebina dela managementa** (ravnanja) **je usklajevanje** tehnično razdeljenega dela v celoto, usklajevanje ciljev in interesov zaposlenih, usklajevanje razmerij,... Management (ravnanje) izvaja skupno nalogo podjetja s pomočjo drugih (delegiranje). Naloga poteka z odločanjem.
- ✿ **Management (ravnanje) je usklajevanje, odločanje, delegiranje.**

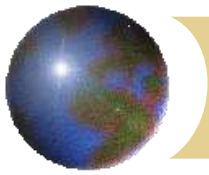


- ✦ Usklajevanje poteka s **komuniciranjem.**
- ✦ Usklajevanje je lahko:
 - ✦ **Prostovoljno:** horizontalno, formalno ali neformalno;
 - ✦ **Direktivno:** ukazi, vertikalno, vedno formalno.



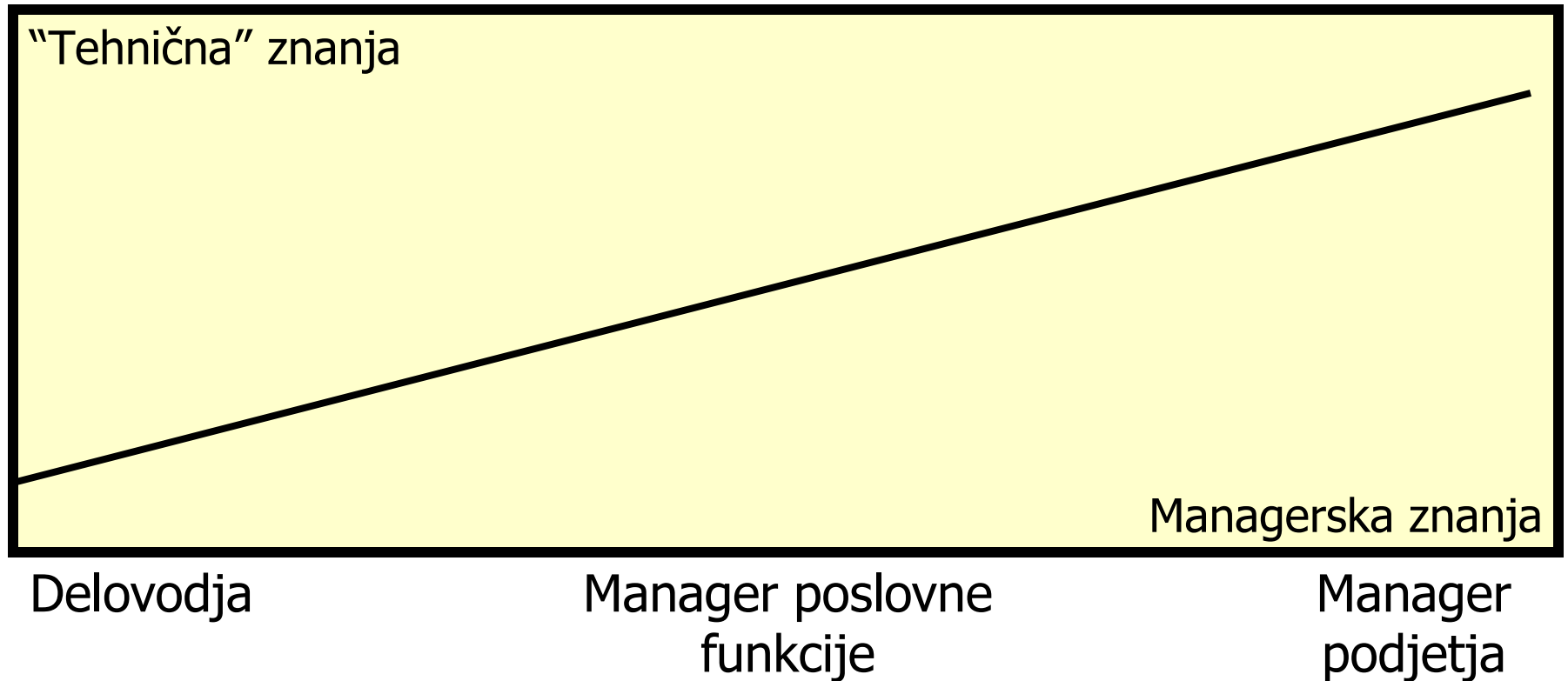
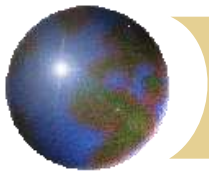
3. Ravni managementa in managerska znanja

Managerji (ravnatelji, ravnalci) na različnih ravneh opravljajo poleg managerskega (ravnalnega) dela tudi izvedbena (t.i. tehnična) dela. Višje kot so v ravnalni hierarhiji, večje je managersko znanje.



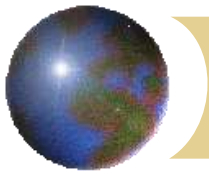
V podjetju ločimo **tri ravni managementa**





Managerji morajo biti sposobni ugotoviti probleme, ki jih dajo v razreševanje specialistom, in vplivati nanje, da probleme razrešijo (s spodbujanjem, komuniciranjem,...).

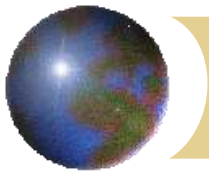
Specialisti morajo biti sposobni razreševati probleme.



4. *Odločanje v podjetju*

4.1. *Opredelitev odločanja*

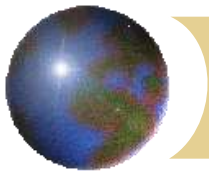
- ✪ **Usklajevanje predstavlja vsebino, odločanje pa metodo dela** managerjev oz. ravnateljev.
- ✪ Odločanje je proces pripravljavanja možnih rešitev problema in izbiranje med njimi. Odločitev je izbira ene od možnosti.
- ✪ **Proces odločanja vključuje:**
 - ✪ potrebe, razloge za odločitev (preprečitev ali razrešitev problemskega stanja);
 - ✪ različne rešitve, ki odpravljajo probleme ali zmanjšujejo verjetnost njihovega nastanka;
 - ✪ kriterij, sodilo izbire (običajno cilj predmeta odločanja).
- ✪ Izbrani rešitvi sledi logičen preizkus in izvedba (praktičen preizkus).



4.2. Zvrsti odločitev

Odločitve razmeščamo po različnih načelih. Eden od njih je odločanje glede na predmet odločitve.

Zvrst	Odločitve o proizvodu in procesu	Operativne odločitve o poslovnih funkcijah	Odločitve o celotnem poslovanju
Predmet odločanja	Proizvod, proces	Poslovna funkcija	Podjetje
Kriterij	Stroški na SN	Stroški na SM	Rentabilnost
Načelo	Predkalulacija	Plan stroškov po SM	Plan rentabilnosti
Mera	Pokalkulacija	Obračun stroškov po SM	Obračun rentabilnosti (BU)
Odgovorni	Specialisti	Ravnatelji PF	Ravnatelji



✚ **Splošni (generalni) management:**

- ✚ odločanje o celotnem poslovanju,
- ✚ usklajevanje posl.funk. in/ali posl.enot;

✚ **Operativni management:**

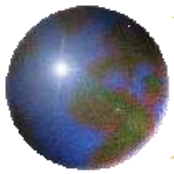
- ✚ odločanje o poslovnih funkcijah, posl. enotah,
- ✚ usklajevanje znotraj posl. funkcij, posl. enot;

✚ **Specialisti:**

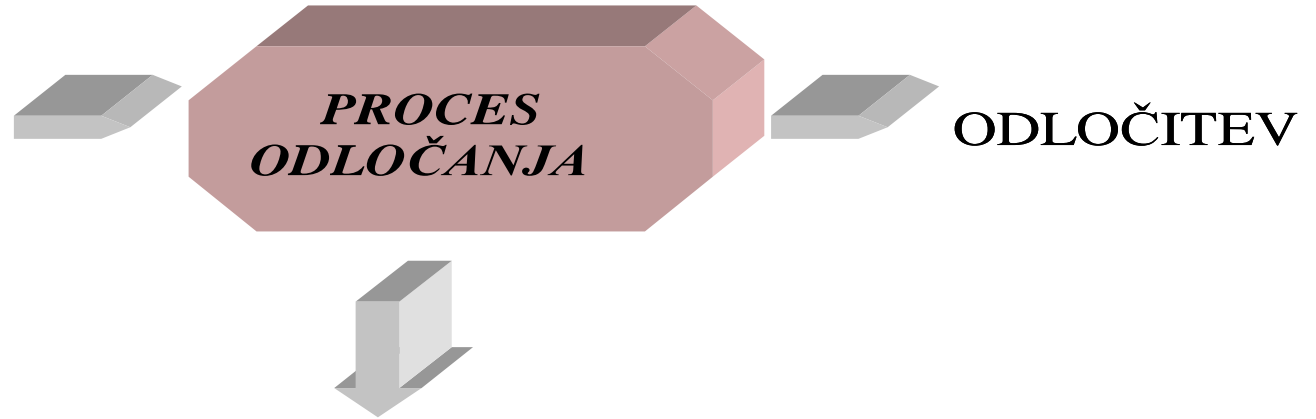
- ✚ odločanje o proizvodu in procesu.

4.3. Proces odločanja

Različni avtorji ga različno opredeljujejo.



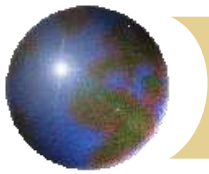
INFORMACIJA



ODLOČITEV

- ugotavljanje problemskih stanj
- določanje problemov
- iskanje in razvijanje rešitev
- izbira rešitve
- logičen in praktičen preizkus rešitev

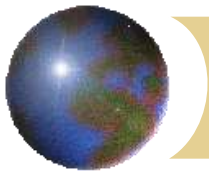
Informacije se nanašajo na predmet, okolje in cilj predmeta.



4.4. Značilnosti in vrste odločitev



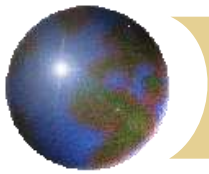
- racionalnost (teorija), omejena racionalnost (praksa);
- kratkoročne, dolgoročne odločitve oz. rešitve;
- parcialne, celovite rešitve;
- odločitve v gotovosti, tveganju in negotovosti;
- programirane, neprogramirane odločitve;
- postopek, pravilo, politika;
- individualne, skupinske odločitve.



4.5. *Potrebne lastnosti managerjev*



- ✚ izkušnje (programirane odločitve),
- ✚ logika (vzročno-posledične povezave),
- ✚ ustvarjalnost (nove, povsem drugačne rešitve, intuicija),
- ✚ sistemski pristop (povezanost delov v celoto),
- ✚ sintetične metode (operacijske raziskave),
- ✚ moralnost.



5. Upravljanje in ravnanje (Management)

5.1. Razvoj upravljanja in ravnanja

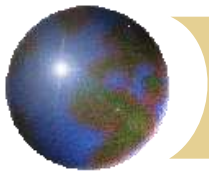
a) OBRTNIK (EN LASTNIK, SAM ZAPOSLEN):

Posameznik - lastnik odloča o svoji lastnini tako, da z njo dela, upravlja lastnino z delom.

b) MAJHNO PODJETJE (EN LASTNIK, NEKAJ ZAPOSLENIH DELAVCEV):

Lastnik upravlja lastnino tako, da uravnava delo zaposlenih.

Dve ločeni organizacijski funkciji:
- upravljavska funkcija
- izvedbena funkcija

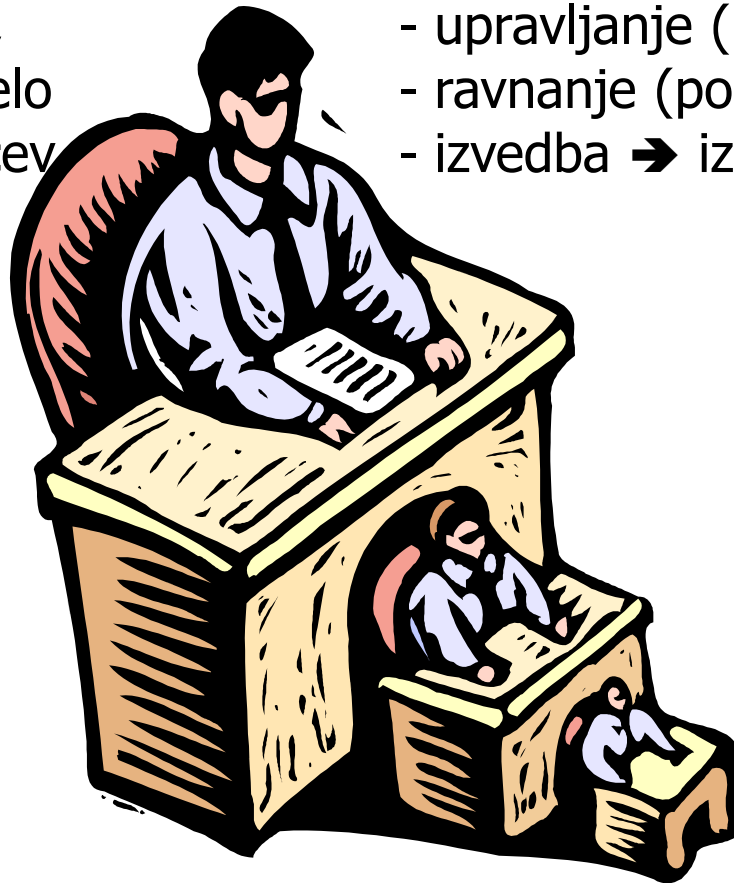


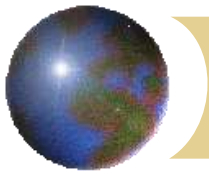
c) VELIKO PODJETJE (EN ALI VEČ LASTNIKOV, VELIKO ZAPOSLENIH DELAVCEV):

Lastnik zaposli ravnatelje
oz. managerje,
da uravnavaajo delo
zaposlenih delavcev

Pojav treh organizacijskih funkcij:

- upravljanje (lastnine) → lastniki;
- ravnanje (poslovanja) → ravnatelji;
- izvedba → izvedbeni delavci.





5.2. Opredelitev upravljanja in ravnanja

Upravljanje je organizacijska funkcija in proces (Lipovec), ki:

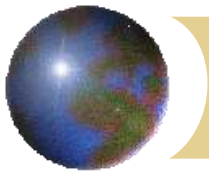
- ❑ je opredeljena družbeno-ekonomsko;
- ❑ je vir oblasti v podjetju;
- ❑ določa cilje in poslovno politiko podjetja, daje pomembne odločitve;
- ❑ zastopa, varuje interese lastnika.

Ravnanje (management) je organizacijska funkcija in proces (Lipovec), ki:

- ❑ usklajuje tehnično razdeljeno delo;
- ❑ oblast in naloge prejema od upravljanja;
- ❑ svojo nalogo (podjetja) izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, uveljavljanja in kontrole.

Je usklajevanje, odločanje in delegiranje.

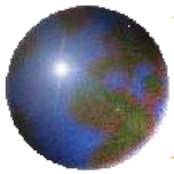
Ni natančne razmejitve med njima.



5.3. *Upravljaljske odločitve*

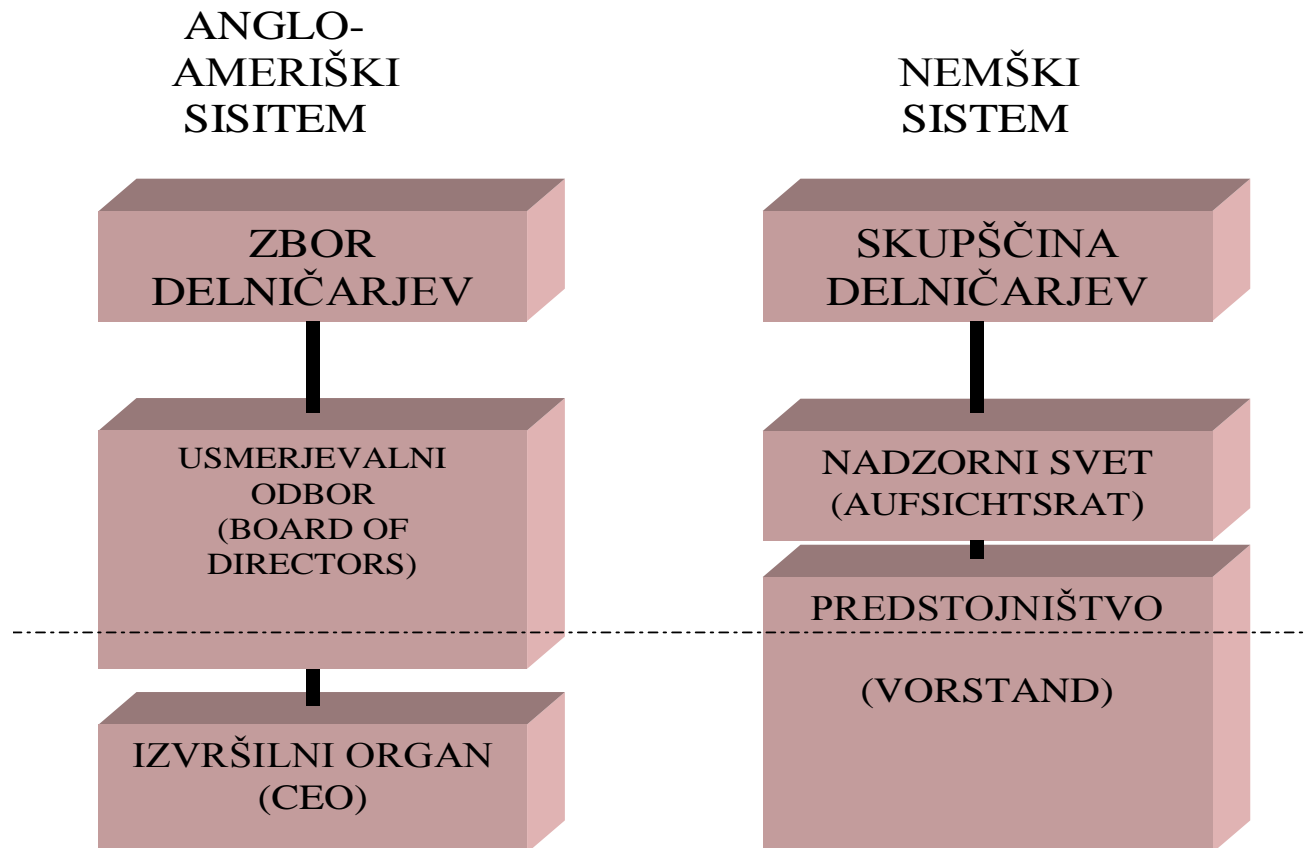
- ✿ **nadzorne odločitve:** kontrola dela ravnalcev in njihova izbira;
- ✿ **usmerjanje podjetja:** cilji, posl. politika, strateške odločitve, investicijske odločitve;
- ✿ **management v krizi:** začasno upravljanje prevzame ravnalno funkcijo;
- ✿ **servisna dejavnosti:** odnosi z javnostjo, združitve.

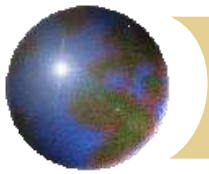
V anglo- ameriškem sistemu jih daje usmerjevalni odbor, v nemškem pa nadzorni svet in predstojništvo.



5.4. Organizacija upravljanja

Upravljanje (in ravnanje) sta v svetu različno organizirana.

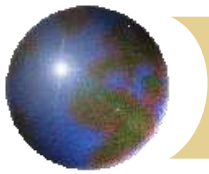




6. *Uspešnost*

6.1. *Temeljni cilj podjetja*

- ⊕ Uspešen management → Določen vpliv na uspešnost poslovanje podjetja → Uspešno narodno gospodarstvo → Večja družbena blaginja in življenjski standard.
- ⊕ **Uspešnost podjetja je družbeno-ekonomsko določena.**
 - ⊗ Cilj je (zamišljeno) stanje, ki naj ga podjetje doseže.
 - ⊗ Temeljni cilj: uspešnost (načelo in mera).
- ⊕ **Pogoji** za mero ali načelo uspešnosti:
 - ⊗ neodvisnost od podjetja,
 - ⊗ podjetje vpliva na doseganje,
 - ⊗ merljivost,
 - ⊗ dosegljivost,
 - ⊗ sproža motiviranost.



✚ **Razvoj** temeljnega cilja poslovanja: **P, E, RK, RS**

✚ **Danes** temeljni cilj poslovanja:

- ✚ rentabilnost kapitala (**ROE**),
- ✚ rentabilnost sredstev (**ROA**),
- ✚ donosnost sredstev (**ROI**).

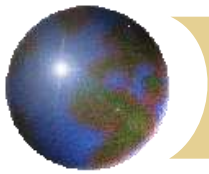
Rentabilnost = dobiček / sredstva

Rentabilnost = (1 - 1/E) x prihodki / sredstva

R = f(E, O)

✚ **Dvomi** o zadostnosti cilja rentabilnosti:

- ✚ le približna uporaba v praksi;
- ✚ rentabilnost kriterij za odločitve o celotnem poslovanju podjetja;
- ✚ preživetje, fleksibilnost, rast;
- ✚ cilji različnih udeležencev;
- ✚ družbena odgovornost podjetja.



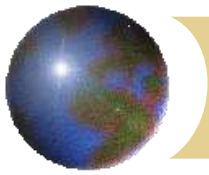
6.2. Podjetje in okolje

DVE MOŽNOSTI:

- ✿ podjetje se okolju prilagaja (mejni oddelki, diferenciacija in integracija, strateško planiranje, različne kontrole virov,...);
- ✿ podjetje okolje spreminja.



Podjetje skuša predvideti prihodnje spremembe negotovega okolja (nestabilnost, kompleksnost).

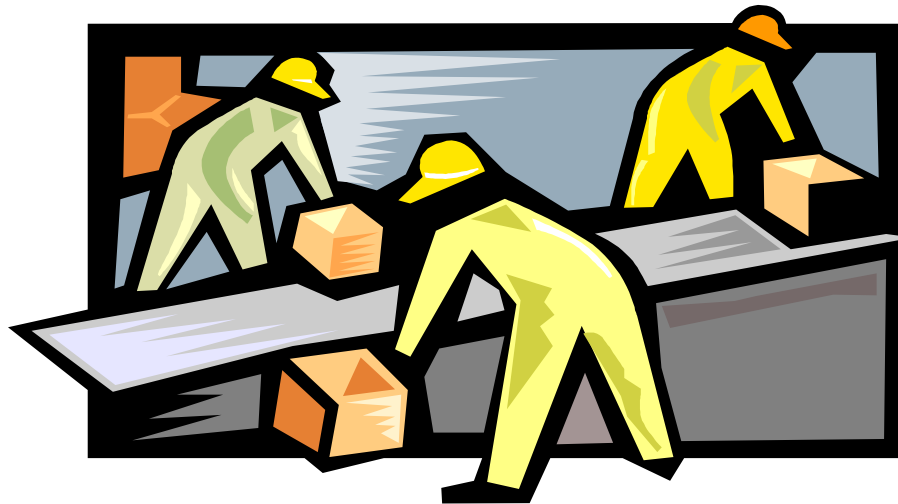


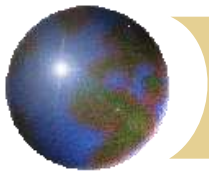
7. Razvoj znanosti o managementu

7.1. Začetek razvoja

Industrijska revolucija (parni stroj, konec 18. in začetek 19 st.):

- ❑ temeljna oblika gospodarskega delovanja postane podjetje;
- ❑ tehnična delitev dela in standardizacija;
- ❑ usklajevanje na osnovi izkušenj.

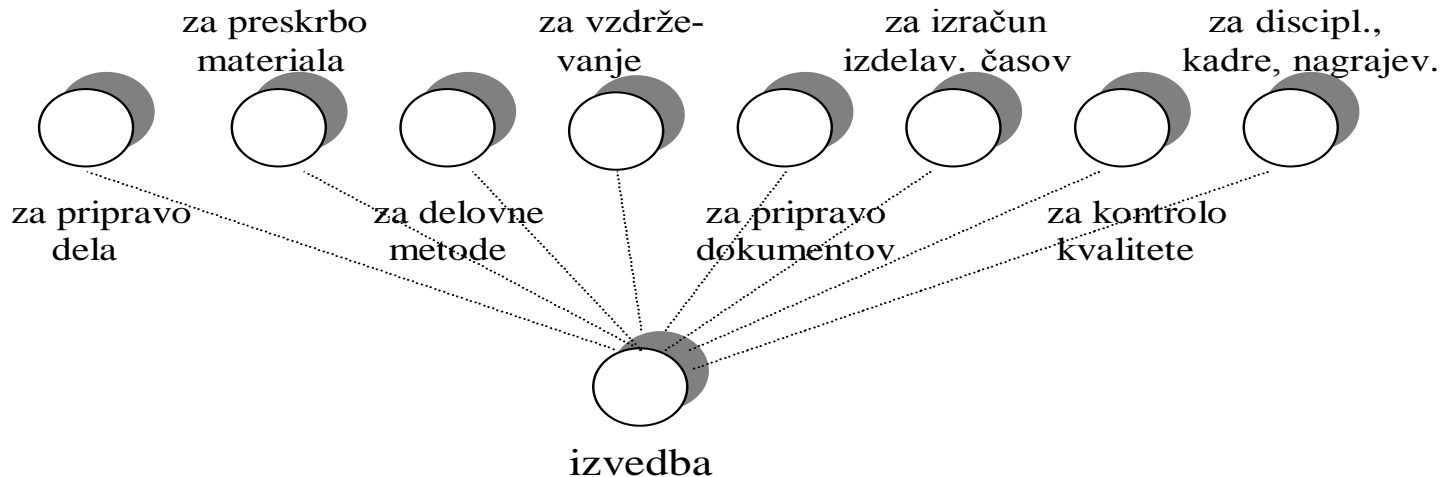


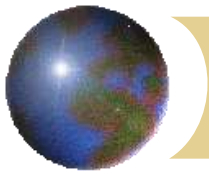


7.2. Znanstveni management (Taylor)

Povečanje učinkovitosti:

- ❑ tehnične rešitve (lopata),
- ❑ nagrajevanje (visoke mezde, nizki stroški),
- ❑ funkcionalno ravnanje (predlog: funkcionalni, specializirani managerji).



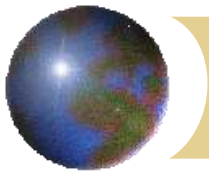


✦ **4 načela uspešnega managementa:**

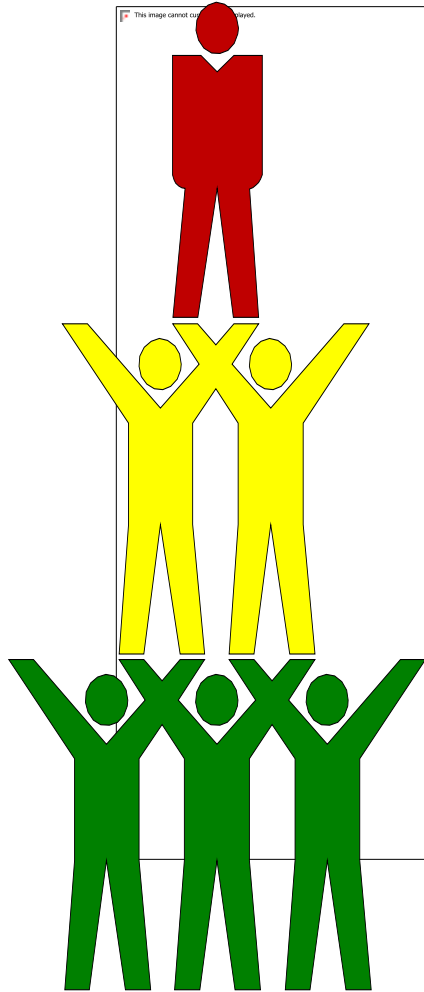
- ✦ znanost za vsak element dela,
 - ✦ proučevanje in razvijanje delavcev,
 - ✦ odkrito, zaupno sodelovanje z delavci,
 - ✦ delitev dela in odgovornosti .
- ✦ Drugi: Gilbreth (therblig), Gantt (gantogram), Emerson, Ford.

7.3. Procesna ali klasična šola managementa (Fayol)

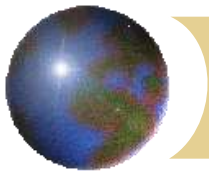
- ✦ **Poslovne funkcije:** tehnična, komercialna, finančna, varnostna, računovodska.
- ✦ **"Administrativna" funkcija** vključuje managerske funkcije: predvidevanje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje, nadzor.



14 načel managementa:



- ❑ delitev dela,
- ❑ avtoriteta,
- ❑ disciplina,
- ❑ enotnost ukazovanja,
- ❑ enotnost usmerjanja,
- ❑ podreditev posamičnih interesov interesom podjetja,
- ❑ poštena plača,
- ❑ centralizacija,
- ❑ hierarhija,
- ❑ urejenost,
- ❑ pravičnost,
- ❑ stalnost osebja,
- ❑ iniciativnost,
- ❑ enotnost osebja.



7.4. Načela birokracije (Weber)

Velika podjetja:

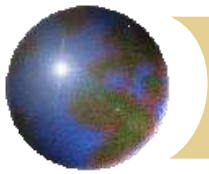
- ➊ Ravnateljevanje uradnikov.

- ➋ **6 organizacijskih načel:**

- ❑ podrobna delitev dela,
- ❑ hierarhija avtoritete,
- ❑ pravila,
- ❑ neosebnost,
- ❑ doživljenjska zaposlitev in lojalnost,
- ❑ racionalnost.

- ➌ **Kritika:** neustvarjalnost, nefleksibilnost, birokratizem, težnja po zadrževanju moči.





7.5. Vedenjski pristop (*Barnard, Follett, Mayo, Argyris,...*)

☉ **Izhodišča:**

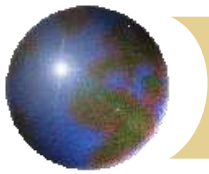
- ☒ učinkovitost ni odvisna samo od fizičnih okoliščin,
- ☒ nagrajevanje ni pogojeno le z ekonomsko nagrado,
- ☒ visoka delitev dela ni vedno ustrezna,
- ☒ delavec reagira kot posameznik pod vplivom skupine.

☉ **Muensterberg:** uporaba testov pri izbiri kandidatov.

☉ **Follett:** vodenje ljudi na podlagi znanja, ne avtoritete.

☉ **Barnard:** uspešnost odvisna od sodelovanja (komuniciranje, motiviranje) managerjev in zaposlenih ter od sodelovanja z okoljem.

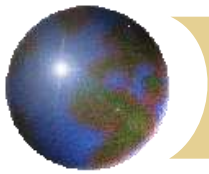
☉ **Mayo:** empirično ugotovljena odvisnost učinkovitosti dela od čutenja zaposlenih, medosebnih odnosov v skupini.



- ⊕ **McGregor:** Teorija X in Y.
- ⊕ **Likert:** Likertov sistem vodenja.
- ⊕ **Argyris:** učenje združbe.
- ⊕ **Humanizacija dela:** participativno odločanje, zaupanje v zaposlene, spoznanje o delavnosti ljudi, povezovanje individualnih ciljev s skupnimi cilji,...

7.6. Nekaterne novejšje teorije managementa

- Kvantitativni pristopi (sintetične, povezovalne metode),
- Odločitvena šola (proces odločanja, Simon),
- Sistemski pristop (podjetje kot sistem, sestavljen iz delov z določenimi lastnostmi in njihovih povezav; induktivni in deduktivni pristop).

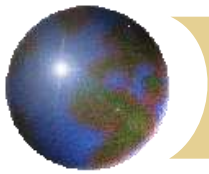


7.7. *Situacijska teorija*

- ☉ situacijske spremenljivke (vpliv na organizacijo):
 - ☐ tehnologija,
 - ☐ okolje,
 - ☐ velikost,
 - ☐ cilji in strategije,
 - ☐ zaposleni;
- ☉ povezuje ostale teorije.

7.8. *Zaokrožitev teorij*

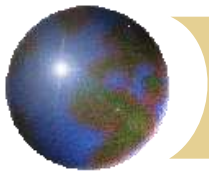
- ☉ dopolnjevanje teorij,
- ☉ potreba po povezavi teorij,
- ☉ prepletanje teorij o ravnanju (napotki za delo ravnateljem) in teorij o organizaciji (sestav razmerij med ljudmi).



8. Pristopi managementa pri usklajevanju

8.1. Management s postavljanjem ciljev

- ⊕ usklajevanje v klasičnem pomenu ni več mogoče;
- ⊕ Likert, McGregor: podrejeni sodeluje pri postavljanju ciljev, objektivnejše ocenjevanje;
- ⊕ Drucker: MBO v procesu planiranja in kontrole;
- ⊕ prednosti: zadovoljstvo, objektivnejše ocenjevanje,...;
pomanjkljivosti: neusklajenost, prenizko postavljeni cilji;
- ⊕ filozofija managementa.

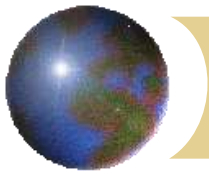


8.2. Management z delegiranjem

- ⊕ delegiranje: prenos zadolžitve, odgovornosti, avtoritete navzdol;
- ⊕ premajhno delegiranje razlog za preobremenitev managerjev;
- ⊕ manager obdrži le tisto delo, ki ga ne more delegirati drugim;
- ⊕ prednosti: večje zaupanje, izbira sodelavcev,...

8.3. Management izjem

- ⊕ razreševanje večjih odstopanj od planiranega;
- ⊕ kritične aktivnosti v projektih, kritične poslovne funkcije;
- ⊕ prednosti: razbremenitev; slabosti: stroški poročanja,...

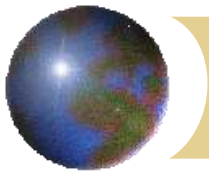


8.4. Management s kontrolo

- ✦ poudarek na primerjavi doseženega s planiranim, ugotavljanje odstopanj, iskanje ukrepov za ugotovljene probleme;
- ✦ prednosti: ažurno spremljanje poslovanja; slabosti: predimenzioniranost v kontroli...

8.5. Management s koordinacijo

- ✦ povezovanje delovnih procesov v celoto preko usklajevalnih skupin, oseb;
- ✦ negotovo okolje vodi do diferenciacije, večja potreba po usklajevanju - integraciji;
- ✦ prednosti: razbremenitev managementa; slabosti: prevelik obseg informacij pri koordinatorjih.

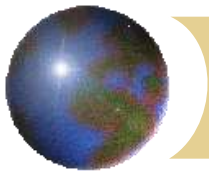


8.6. Management s komuniciranjem in management z motiviranjem

- ⊕ poudarek na komuniciranju (poročila, sestanki,...), cilj: čim manj motenj; slabosti: prevelik obseg neosebenega komuniciranja
- ⊕ poudarek na usklajenosti ciljev, motivov posameznikov z cilji podjetja; slabosti: potenciranje osebnih ciljev

8.7. Management z razvojem managerjev

- ⊕ poudarek na izobraževanju in razvoju managerjev;
- ⊕ prednosti: povečanje managerskega potenciala, sodelovanje, usklajenost, motivacija; slabosti: preobsežno izobraževanje in usposabljanje.

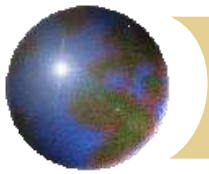


8.8. Management z upoštevanjem managerjev

- ⊕ poudarek na rezultatih in izkoriščanju priložnosti, pomembnosti odločanja;
- ⊕ prednosti: osredotočanje na rezultat-uspeh; slabosti: potenciranje uspehov, doseganje uspehov za veliko ceno.

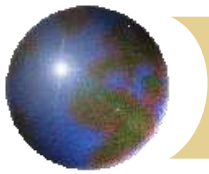
8.9. Nekateri drugi pristopi

- ⊕ management s sistemskim pristopom,
- ⊕ management kakovosti,
- ⊕ inovacijski management.



9. *Funkcije managementa*

- ✦ **Planiranje:** je zamišljanje cilja, rezultatov in poti do cilja; je odločanje, je usklajevanje ciljev, poti, posameznikov, delov podjetja; je delegiranje;
- ✦ **Organiziranje:** členjenje skupne del. naloge do opravil, povezovanje le-teh v del. naloge, pripisovanje del. nalog del. mestom, določanje poleg zadolžitev, tudi odgovornosti in avtoriteto, povezovanje del. nalog v oddelke in oddelke v celotno strukturo podjetja; dajanje oblike vsebini;
- ✦ **Vodenje:** komuniciranje, motiviranje, sprožanje akcij z ukazi, zgledom, disciplino oz. vodenje v ožjem smislu;
- ✦ **Kontroliranje:** spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj dejanske izvedbe od planirane, ugotavljanje vzrokov, ukrepanje.



- ✚ Vse ravnalne funkcije vključujejo usklajevanje, odločanje, delegiranje.
- ✚ Ravnalne funkcije po F. Lipovcu:
 - ✚ **poslovni proces:** planiranje, izvedba, kontroliranje poslovanja;
 - ✚ **organizacijski proces:** planiranje, uveljavljanje (kadrovanje, vodenje) in kontroliranje organizacije.
- ✚ Stičišče poslovnega in organizacijskega procesa je v kadrovanju.