

Uvod v upravljanje

doc. dr. Mitja Kos, mag. farm.

Katedra za socialno farmacijo

Univerza v Ljubljani- Fakulteta za farmacijo

E-pošta: mitja.kos@ffa.uni-lj.si

Splet: www.ffa.uni-lj.si



Delo v skupinah: upravljanje

- Zakaj se vam zdi pomembno poznavanje veščin upravljanja?
 - Definirajte upravljanje oz. menedžment!
 - Kakšna je razlike med upravljanjem in vodenjem (leadership)?
-



Kaj je upravljanje?

- Prva misel: šefi
 - Kakšen je odnos do njih?

 - Termin: "manage"
 - Webster's Dictionary: "to control the movement or behaviour of, to lead or direct, or to succeed in accomplishing"
 - Termin: Poslovna administracija (*Business administration*)
 - Predvsem: javni sektor, karitativne organizacije, kjer ni v ospredju profit
-



Upravljanje

- Tootelian and Gaedeke (1993):
“Upravljanje je proces, ki združuje vire tako, da lahko skupaj dosežejo cilje na najbolj učinkovit možen način”



Upravljanje

- Tootelian and Gaedeke (1993):
“Upravljanje je **proces**, ki združuje **vire** tako, da lahko skupaj dosežejo **cilje** na najbolj **učinkovit** možen način”
-



Upravljanje

- Tootelian and Gaedeke (1993):
“Upravljanje je **proces**, ki združuje **vire** tako, da lahko skupaj dosežejo **cilje** na najbolj **učinkoviti** možen način”

 - Proces: način kako nekaj delamo
 - Cilji: delamo z nekim namenom
 - Osebni
 - Profesionalni

 - Viri: Procesi potrebujejo vire
 - Učinkovitost uporabe: viri so omejeni
-



Upravljanje

- Menedžer
 - Oseba, ki upravlja
 - Vsak, ki ima nalogo za dokončati ali cilj za doseči

 - Kakšna je razlike med upravljanjem in vodenjem (leadership)?
 - Proces / Sposobnost navdihovati in voditi
-



Delo v skupinah: izbira študija

- Zakaj ste se vpisali na študij?
 - Kateri so vaši cilji v karieri?
 - Ali imate strateški načrt?
 - Strategija je dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja.
 - Beseda izvira iz grških besed stratos (vojska) in ago (voditi).
 - Pojem se razlikuje od pojma taktika, ki opisuje kratkoročne odločitve na podlagi sredstev, ki so na voljo.
 - Kako lahko upravljate vaš študij?
-



Razvoj upravljanja

- Upravljanje- začetek človeštva, ko že naloge in cilji: iskanje hrane, sence...

 - Znanstvena disciplina- relativno nova
 - Pred industrijsko revolucijo
 - Življenje in delo v majhnih skupinah
 - Industrijska revolucija
 - Velike skupine, potreba po hierarhiji in sistemih, ki bi zagotovili doseganje ciljev (rast in profit)
-



Aktivnosti upravljanja

Klasični vidiki:

- F.W.Taylor, ZDA: The Principles of Scientific Management, 1911
 - Uporaba znanstvenih principov
 - H. Fayol, Francija: Administration Industrielle et Generale, 1916
 - Ne glede na velikost in cilje morajo vse organizacije izvajati standardni set funkcij, da bi delovale učinkovito
-



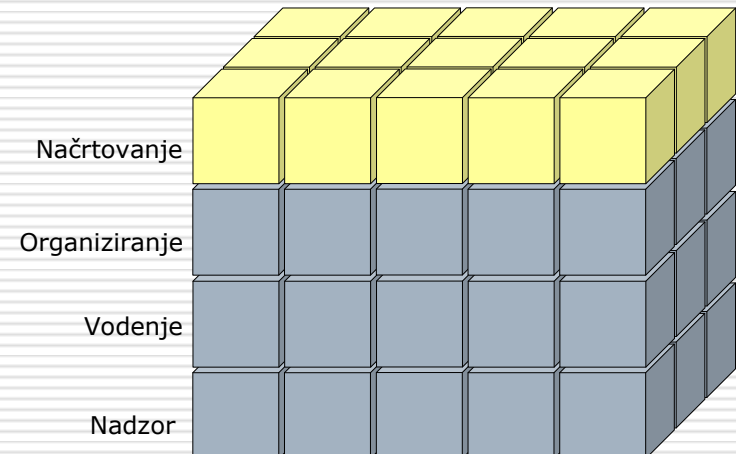
Aktivnosti upravljanja

- 5 Fayolovih funkcij upravljanja = 4 aktivnosti upravljanja:
 - načrtovanje
 - ang. forecasting and planning
 - organiziranje
 - ang. organizing
 - vodenje
 - ang. leading or directing
 - vključuje ukazovanje in koordiniranje (ang. commanding and coordinating)
 - nadzorovanje
 - ang. controlling or evaluating
-



Proces upravljanja

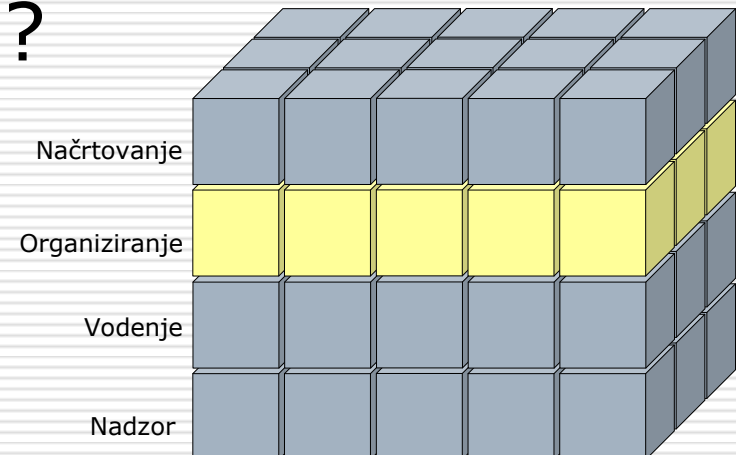
- **Načrtovanje** predeterminira potek aktivnosti glede na zastavljene cilje.
- Upoštevati interna in eksterna okolja
- Lahko:
 - formalno: strateški oz. poslovni načrt
 - neformalno (npr. načrt do šole)





Proces upravljanja

- **Organiziranje** pomeni urejanje in povezovanje aktivnosti in virov, ki so nujni za učinkovito dosego cilja.
- Kateri viri?
- Kako dobiti vire?
- Kdaj so viri potrebni?

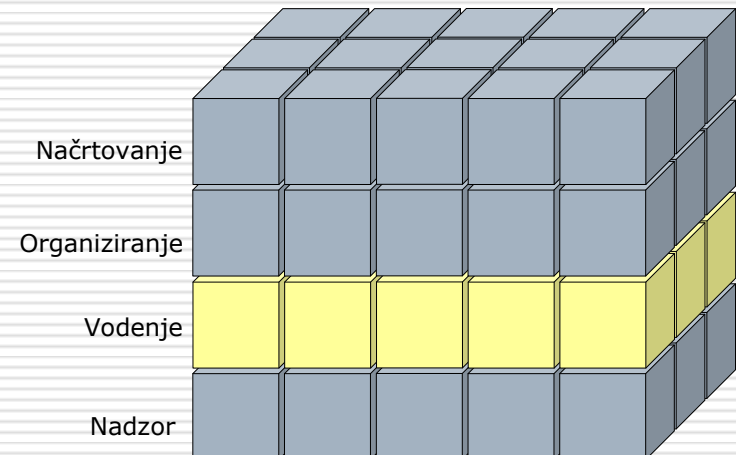


Npr.: ko načrt za v šolo, kaj še je potrebno npr. preveriti vreme, promet, bencin natankati...



Proces upravljanja

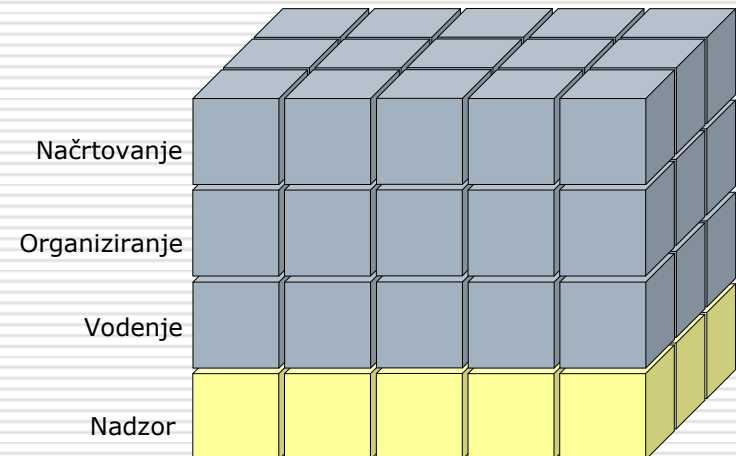
- **Vodenje** vključuje Fayolovi funkciji ukazovanja in koordiniranja. Pomeni pa izvajanje smotrni aktivnosti za dosego želenega izida.
- Ne samo kaj sam narediš, tudi
- vodenje drugih.





Proces upravljanja

- **Nadzor** pomeni kontrolo in vrednotenje napredka v smeri načrtovanih ciljev.
- Kaj se je dejansko zgodilo?
- Zakaj se je tako zgodilo?



Npr.: ne samo ali je prišel v šolo, zakaj npr. ni uspel priti točno.



Cikel upravljaljskih aktivnosti





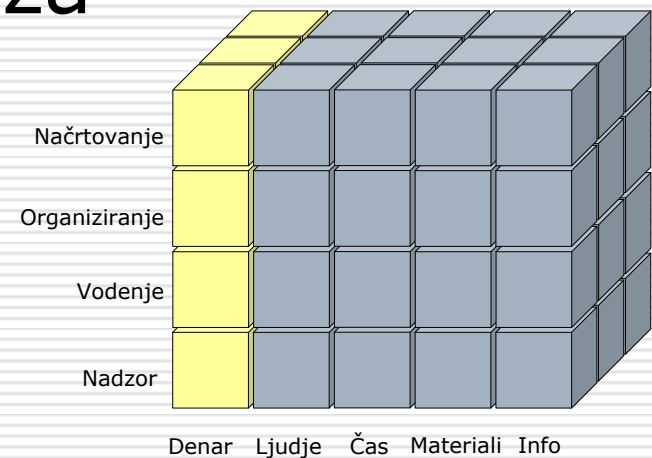
Viri upravljanja

- Uporaba virov za dosego ciljev:
 - Denar
 - Ljudje
 - Čas
 - Materiali
 - Info
 - Viri so omejeni
-



Proces upravljanja

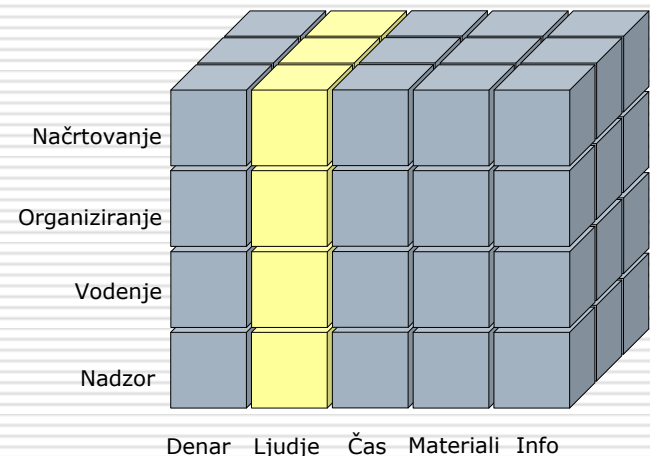
- Organizacije dobijo denar za blago in storitve, te pa plačujejo svojim delavcem njihove storitve.
- Zelo pogosto način vrednotenja uspešnosti in posameznikov.
- Manager: Sposobnost za pridobitev dodatnih virov, ki so potrebni za dodatne cilje.





Proces upravljanja

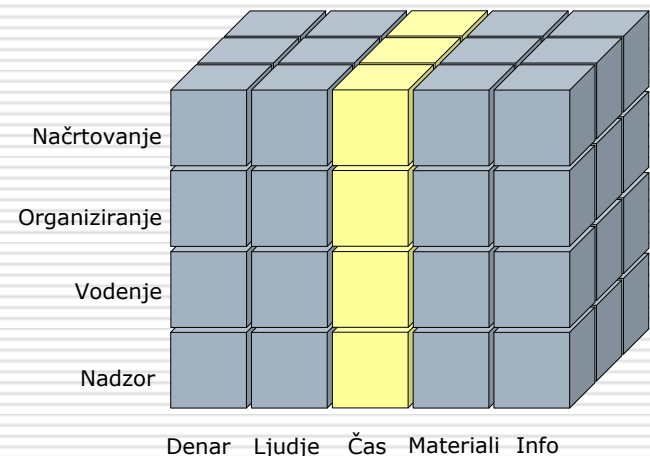
- V organizaciji je zelo malo stvari, ki jih lahko opravi samo ena oseba.
- Upravljanje s človeškimi viri (Human Resource Management)





Proces upravljanja

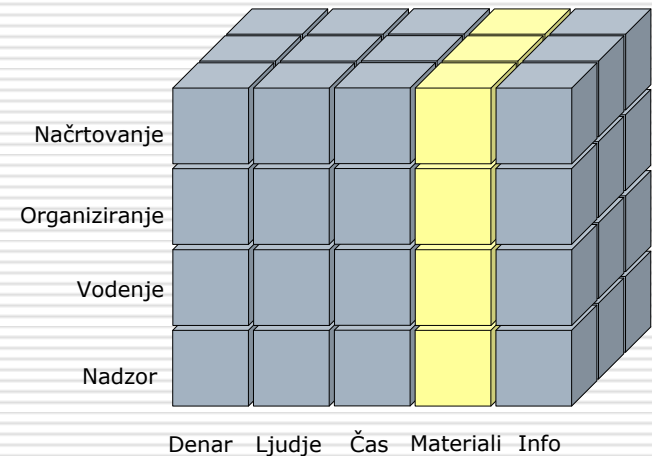
- "Če bi imel še nekaj časa, pa bi naredil še..."
- Od vseh virov, je ta zelo pogosto najbolj omejujoč.
- Upravljanje stresa...
 - Sindrom izgorelosti





Proces upravljanja

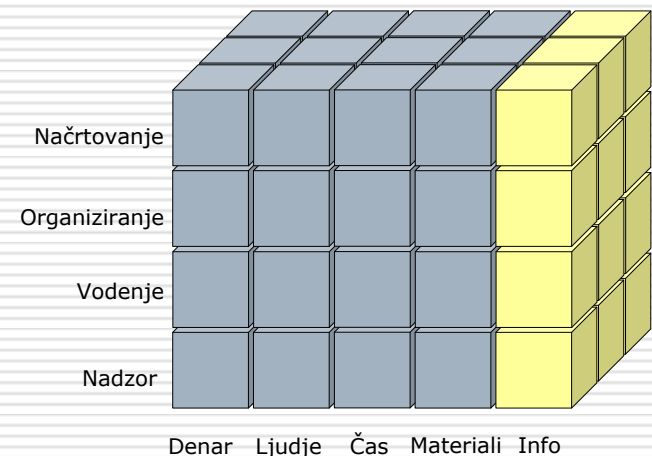
- Stroški materiala in opreme lahko zelo veliki.
 - Npr. Zaloge zdravil v lekarnah





Proces upravljanja

- Informacijska doba
- Informacije bistveno bolj dostopne
 - Npr. Informirani bolniki





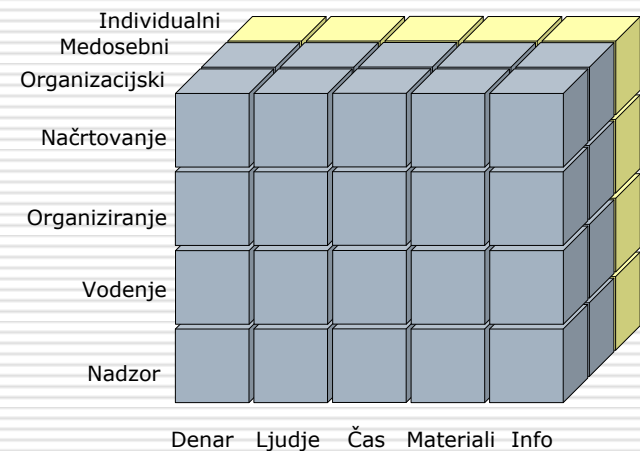
Nivoji upravljanja

- Individualni
 - Medosebni
 - Organizacijski
-



Proces upravljanja

- Upravljanje samega sebe
 - Vsaka odločitev, ki jo dnevno sprejmemo

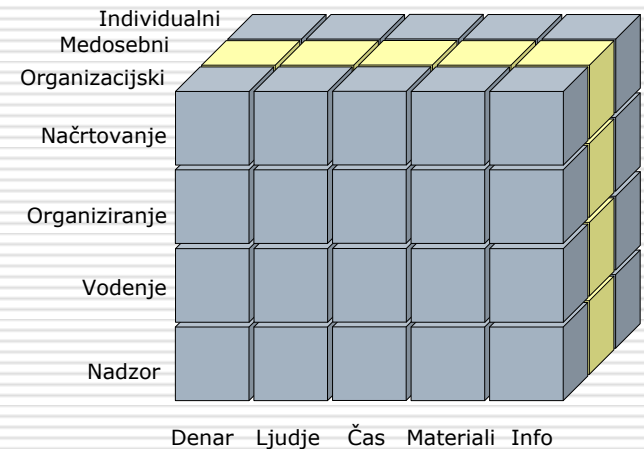


Npr. za opravilo nalog je potrebno prioritizirati pomembnost nalog in ustrezno razporediti čas



Proces upravljanja

- Medosebni nivo je najbolj pogost nivo upravljanja menedžerjev.

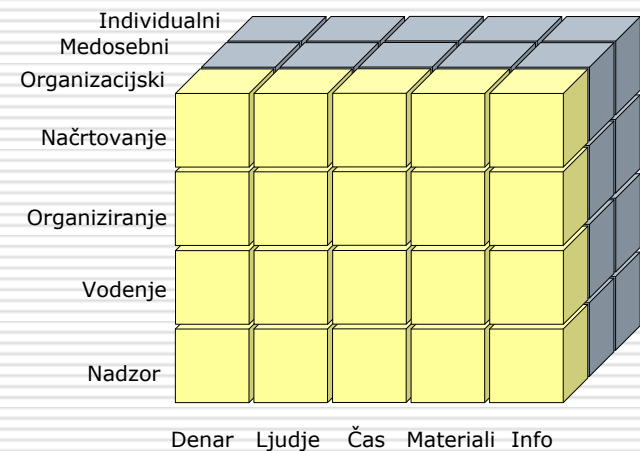


Npr.: izobraževanje drugega kadra v lekarni, laboratoriju... tehnikov ipd.



Proces upravljanja

- Organizacijski nivo je manj pogost
- Ima učinek na skupino ljudi



Intergracija klasičnih in modernih vidikov upravljanja



- Čas industrijske revolucije:
 - Množična proizvodnja oprijemljivega blaga in materialov
 - Malo izobraženih
 - Opravljanje nalog brez vprašanj
 - Izobraženi v administraciji
 - Supervizija številnih skupin manj izobraženih oseb v produkcijski liniji
 - Ukazovanje in nadzor
 - Danes:
 - Več oseb opravlja storitve kot pa proizvodnjo otipljivega blaga in materialov
 - Višja izobrazba delavcev, administratorji lahko celo nižjo izobrazbo z manj tehničnih veščin
 - Kljub novim teorijam ima klasična še vedno pomembno vlogo
-



Moderni vidiki

- Nelson and Economy, 2003, dodatek klasičnim aktivnostim:
 - Navduševati oz. napajati z energijo (*Energize*)
 - Opolnomočiti (*Empower*)
 - Podpirati (*Support*)
 - Komunicirati (*Communicate*)
-



Moderni vidiki

- Nelson and Economy, 2003, dodatek klasičnim aktivnostim:
 - Navduševati oz. napajati z energijo (*Energize*)
 - Vizija kaj narediti in energija, da se izvede
 - Kakšna naj bi bila organizacija v bodoče
 - Energija, da navdušijo druge, da pridejo zraven
 - Razvoj novih storitev
 - Entuziazem
-



Moderni vidiki

- Nelson and Economy, 2003, dodatek klasičnim aktivnostim:
 - Opolnomočiti (*Empower*)
 - Izobraženi ne potrebujejo nekoga, ki bi jih zaviral in spraševal o ustreznosti presoje in kako opravljati delo
 - Dopustiti, da oni opravijo nalogo
 - Supervizija
-



Moderni vidiki

- Nelson and Economy, 2003, dodatek klasičnim aktivnostim:
 - Podpirati (*Support*)
 - Ko delavci opolnomočeni, ne smejo biti prepuščeni sami sebi, še posebno kadar gre kaj narobe
 - Menedžer v funkciji: trenerja, sodelavca, navijača
-



Moderni vidiki

- Nelson and Economy, 2003, dodatek klasičnim aktivnostim:
 - Komunicirati (*Communicate*)
 - Zelo pomembno med menedžerji in zaposlenimi in problem, če ne morejo komunicirati svojih sporočil.
-



Discipline upravljanja

- Tekom dvajsetega stoletja so se razvile različne menedžerske znanstvene discipline:
 - strateški menedžment (angleško: Strategic Management)
 - upravljanje s človeškimi viri (angleško: Human Resource Management);
 - komunikacijski menedžment (angleško: Communications Management);
 - finančni menedžment (angleško: Financial Management);
 - krizni menedžment (angleško: Crisis Management);
 - menedžment sprememb (angleško: Change Management) ipd.
-