



# MANAGEMENT V JAVNEM SEKTORJU

---

DOC. DR. ZDRAVKO PEČAR  
*FAKULTETA ZA UPRAVO*  
zdravko.pecar@fu.uni-lj.si



# RAZVOJ MANAGEMENTA

---

- Stari Egipt

*Gradnja piramid*

- AVTORITETA
- NAČRTOVANJE
- SPECIALIZACIJA
- NADZOR
- ODGOVORNOST

- Mencius (Kitajska 500 p.n.š.)

*“Kdorkoli se loti kakšnega posla mora imeti sistem.  
Posla, ki bi uspel brez sistema preprosto ni!”*

- Aleksander Veliki (vladal 336-323 p.n.š.)

*Je prvi uveljavil kadrovski management (na vojaškem področju).*



## Machiavelli (16. stoletje)

*je razvil 4 načela managementa (za vladanje in gospodarstvo):*

- ❖ **ZAGOTOVITEV PODPORE VKLJUČENE MNOŽICE**
- ❖ **KOHEZIVNOST (povezanost v sistem)**
- ❖ **VODENJE**
- ❖ **ŽELJA PO PREŽIVETJU**



## F. W. TAYLOR: “ PRINCIPI MANAGEMENTA ”

---

- ❖ Managerji naj bi zbirali vse znanje, ki ga imajo delavci, ga nato razvrščali in ga uvajali; zakonitosti “know-how”.
- ❖ Managerji naj bi razvili “znanost” za vse elemente človeškega dela, ki naj bi zamenjala dotedanja “pravila palca”.
- ❖ Managerji naj bi prevzeli planiranje in časovno razporejanje dela, kar je bila prej naloga delavcev.



# H. FAYOL: “SPLOŠNI IN INDUSTRIJSKI MANAGEMENT”

---

Definiral je 5 elementov:

1. PLANIRANJE
2. ORGANIZIRANJE
3. UKAZOVANJE
4. KOORDINIRANJE
5. KONTROLA



## H. FAYOL: Trdil je, da mora management temeljiti na naslednjih 14- načelih:

---

1. *delitev dela in specializacija*
2. *skladnost avtoritete in odgovornosti*
3. *disciplina*
4. *enotnost ukazovanja (en človek – en šef)*
5. *enotnost usmeritve*
6. *podreditev individualnih interesov splošnim interesom*
7. *nagrajevanje mora biti pravično in v skladu s prizadevnostjo*
8. *centralizacija*
9. *stopenjsko ali hierarhično načelo linijske avtoritete*
10. *princip urejenosti (mesto za vsakega na svojem mestu)*
11. *nepriustranskost (objektivnost)*
12. *stabilnost službenega položaja osebja*
13. *pomembnost iniciativ*
14. *pomembnost občutka solidarnosti*



# MODERNA TEORIJA MANAGEMENTA

se pričinja z razvojem sistema tovarn.

---

## POTREBNE TEHNIKE:

- *finančni nadzor*
- *primerni vzorci plač*
- *sistem načrtovanja*
- *metode ocenjevanja naložb*



# ZNANSTVENI MANAGEMENT

---

## RACIONALNI PRISTOP MANAGEMENTA

*Koncem 19. stol.: NAČRTOVANJE PROIZVODNJE*

*Začetek 20. stol.: ŠTUDIJ DELA  
STROŠKOVNO RAČUNOVODSTVO  
KONTROLA KAKOVOSTI  
KADROVSKI MANAGEMENT*





# TEORIJE MANEGAMENTA PO LETU 1945

---

## 1. PRVA SKUPINA:

*Teorije managementa na osnovi izkušenj s ciljem povečati stopnjo sistematičnosti in urejenosti (Peter Drucker).*

## 2. DRUGA SKUPINA:

*Razvoj managementa s pomočjo humorja in satire. Sem spadajo C. Northcote Parkinson (Parkinsonov zakon, John Murray), Robert Townsend in Antony Jay.*



## TEORIJE MANEGEMENTA PO LETU 1945

---

### 3. TRETJA SKUPINA:

Predstavljajo jo funkcionalna načela, ki se ukvarjajo le z enim področjem, ne pa s celoto managerskih nalog. Sem spadajo avtorji načel marketinga (Lewitt in Kotler), načel kadrovskega managementa in strateškega planiranja (Ansoff).

### 4. ČETRТА SKUPINA:

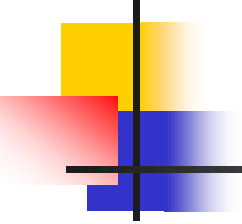
*Predstavljajo jo pomembni raziskovalci managementa, predvsem industrijske psihologije in sociologije. Gradijo na temeljih, ki jih je postavil Elton Mayo v svojih empiričnih in primerjalnih vedenjskih raziskav v industrijskih organizacijah (Mayo, Human problems of an industrial civilization, 1933).*



## TA PROUČEVANJA SE NAJPREJ DELIJO V:

---

1. Proučevanje posameznika (industrijskega delavca) in njegove motiviranosti (Herzberg, Maslow).
2. Vedenjske raziskave delovnih skupin v proizvodnji (Guldner, 1954; Lipton, 1963).
3. Proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko učinkovitost (Woodward, 1965; Likert, 1961).
4. Vedenjske raziskave managementa in vodenja (Mintzberg, 1973).



---

Zadnja skupina avtorjev, ki so prispevali k moderni teoriji managementa z uporabo znanstvenih metod in matematičnih tehnik reševanja problemov - operacijske raziskave (March and Simon, 1951) ter področje kibernetike (Weiner, 1948).

Glavni prispevek te skupine je bil v oblikovanju razvoja in uporabi matematičnih tehnik - operacijskih raziskav pri reševanju določenih vrst poslovnih problemov.



# SODOBNA NAČELA MANAGEMENTA

---

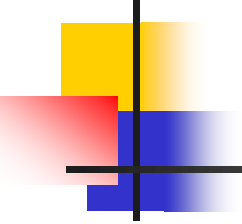
1. *Organizacija je kompleksen sistem.*
2. *Ta ima tehnične in socialne podsisteme.*
3. *Organizacija je odprt sistem.*
4. *Ključno bogastvo vsake sodobne poslovne organizacije je znanje.*
5. *Ključna naloga managementa je, da zagotovi obstoj organizacije s pomočjo ustreznih in stalnih izboljšav (inovacij).*



## SODOBNA NAČELA MANAGEMENTA

---

6. *Management je proces doseganja ciljev z delitvijo dela.*
7. *Management je generična aktivnost, čeprav se v različnih situacijah pojavlja v drugačnih oblikah.*
8. *Za organizacijo poslovanja ne obstaja le en najboljši način (vsaka dejavnost mora stalno prilagajati svojo organiziranost in se odzivati zahtevam spremenjenih pogojev).*
9. *Management je proces, ki uporablja racionalno logično odločanje in aktivnosti pri reševanju problemov ter intuitivne aktivnosti presojanja (je znanost in umetnost).*



---

Theodore Levitt trdi, da je za dober management glavna lastnost v poudarjeni racionalnosti in kontroli ter pravi:

“Glavna naloga managementa je:

1. razumno ugotavljanje situacije in sistematična izbira ciljev in namenov (kaj je treba narediti?);
2. sistematično razvijanje strategij, da se ti cilji dosežejo;
3. zagotavljanje in razporejanje potrebnih resursov;
4. razumna zasnova, organizacija, usmeritev in kontrola dejavnosti, potrebnih za dosego izbranih ciljev:
5. motiviranje in nagrajevanje ljudi, da opravijo svoje delo.”



# SPREMINJANJE (DOPOLNJEVANJE) KLASIČNIH NAČEL MANAGEMENTA

---

(1970 - )

- ❖ *Vpliv računalnika in kasneje mikroprocesorja na postopke obdelave informacij v proizvodnji in administraciji.*
- ❖ *Vse pogostejše splošne tehnološke spremembe, zaradi katerih proizvodni postopki in sami proizvodi čedalje hitreje zastarajo.*
- ❖ *Naraščanje mednarodne menjave in povezanega naraščanja konkurence, skupaj z rastjo multinacionalnih korporacij in vpliva na poslovanje z nestabilnimi menjalnimi tečaji.*





# SPREMINJANJE (DOPOLNJEVANJE) KLASIČNIH NAČEL MANAGEMENTA

---

(1970 - )

- ❖ *Vse večji vpliv zakonodaje na poslovno aktivnost – na področja kot so zaposlovanje, zaščita potrošnika, skrb za okolje, zdravstvena zaščita ipd.*
- ❖ *Sprememba javnega mnenja, demokratizacija in širši pristopi pri oblikovanju strategij in odločanju.*
- ❖ *Visoke stopnje inflacije.*



# ZNAČILNI PRISTOPI MANAGEMENTA

---

*(pristopi, kjer dominirajo različne značilnosti)*



## MANAGEMENT BY OBJECTIVES - MBO

---

- *Zmanjšati subjektivnost (širša vključenost)*
- *Usklajevanje med nadrejenimi in podrejenimi*
- *Vgrajena samokontrola (Drucker)*
- *Pomembna je predvsem filozofija, pristopi se posodablajo*



## MANAGEMENT BY RESULTS

---

- *Poudarek poslanstva je na rezultatih*
- *Preseči zadovoljstvo z nizkimi rezultati*
- *Promovirati ambicioznost*
- *Razvoj kulture dosežkov*



## MANAGEMENT S KONTROLO

---

- *Evidentiranje izvedenega*
- *Primerjava z plani, iskanje izboljšav*
- *Stalne in periodične analize*
- *Slabost = preveč dela s konrolo (IKT omogoča racionalnejši pristop, zahteva pa sodelovanje med IKT specialisti in MGT)*



## MANAGEMENT Z DELEGIRANJEM

---

- *Delegiranje = prenos zadolžitev, pravic in avtoritete ter odgovornosti*
- *Smoter = enakomernejša obremenitev managejev*
- *Omogoča preverjanje in napredovanje v hijerarhiji*



## MANAGEMENT IZJEM

---

- *Ukvarjanje s kritičnimi / ključnimi zadevami*
- *Tudi z zadevami, ki niso bile zamišljene v planih*
- *Različne funkcije MGT so različno prisotne*



## MANAGEMENT PERFORMANCE

---

- *Predstavlja razširitev MBO na izvajalce*
- *Odnos MGT in izvajalcev (določanje operativnih delovnih ciljev, svetovanje in nadzor)*
- *Razvoj standardov načinov in obsega dela (norm)*





# MANAGEMENT CELOVITE KAKOVOSTI

## - TQM

---

- *Usmerjenost k uporabniku*
- *Procesno gledanje*
- *Razvoj in vključenost vseh zaposlenih*
- *Timski pristop, razvoj organizacijske kulture*
- *Partnerstva, “networking”*
- *Odločanje na osnovi dejstev*
- *Stalne izboljšave, inovativnost*



# FUNKCIJE MANAGEMENTA

---



## FUNKCIJE MANAGEMENTA

---

- A) *planiranje,*
- B) *organiziranje,*
- C) *vodenje,*
- D) *kontrola / nadzor.*



## A ) *PLANIRANJE*

---

- *Scenarij izvedbe, odločanje o prihodnosti*
- *Zajema: analizo dosedanjega poslovanja; predvidevanje in pričakovanja okolja; določitev ciljev (celote in delov); ter načinov /poti za njihovo doseganje*
- *Izvaja se v procesu usklajevanja MGT*



# PODROČJA PLANIRANJA

---

- *Kadri*
- *Razvoj*
- *Nabava*
- *Proizvodnja*
- *Prodaja*
- *Finance*
- *Investicije*
- *.....*



## VRSTE PLANIRANJA

---

- *Kratkoročno, dolgoročno, strateško*
- *Kratkoročno - do 1 leta: upošteva obstoječe vire (načrtovanje)*
- *Dolgoročno: spreminja strukturo virov*
- *Strateški: predvidevajo bistvene spremembe (SWOT)*
- *Razlike: Korporativno (omrežja), ali enote (bolj ali manj samostojne)*



## PLANSKI CILJI

---

- *Poslanstvo organizacije*
- *Temeljni cilj poslovanja*
- *Vizija organizacije*
- *Okvirni cilji*
- *Podrobni cilji*



## PROBLEMI PRI PLANIRANJU

---

- *Ločenost managerjev in planerjev*
- *Nehomogenost hierarhije MGT-a*
- *Nedorečenost procesa*
- *Formalnost namesto vsebine*
- *Neustrezna org kultura*





## B) ORGANIZIRANJE

---

- *Organizacija je združba ljudi, ki deluje da bi uspešno dosegla postavljene cilje-plane*
- *Organiziranje omogoča racionalno izvedbo planov*
- *Organizacijska struktura določa razmerja med deli znotraj celote*



## RAZSEŽNOSTI ORGANIZIRANJA

---

- *Ciljna usmerjenost*
- *Medsebojna razmerja posameznikov in skupin*
- *Povezanost s tehnologijo dejavnosti*
- *Sodobno povezana struktura; sodelovanja, komunikacij, usklajevanja, odločanja, kontrole, motiviranja,...*



## ORGANIZIRANJE IN RAZMERJA MED LJUDMI

---

- *Za dosego ciljev je treba izvesti mnogo nalog*
- *Tako kot je “cilj” ključna sestavina planiranja je “naloga” ključna sestavina organiziranja*
- *Nosilec “naloge” je človek, ki je pri izvedbi naloge v odnosih z drugimi. Za izvedbo naloge potrebuje znanje, veščine in psihofizične lastnosti*



## ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

---

- *Tehnična struktura: zaporedja in lokacije nalog, približno enake združujemo v org enote, oddelke*
- *Komunikacijska struktura: enosmerna / dvosmerna; horizontalna / vertikalna; ustna, pisna, elektronska,..*
- *Odgovornost, motivacija: linijska, funkcijska,..nagrajevanje povezano s sposobnostmi in uspešnostjo*
- *Formalne in neformalne strukture*



## OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

---

- *(Ni ene same najboljše oblike; vpliv spreminjajočega okolja, ciljev, tehnologije, rasti, strategij,)*
- *Enostavna org struktura; lastnik / manager in malo delavcev*
- *Funkcijska organizacija; glavni manager in zaokrožena delovna področja (npr nabava, proizvodnja, prodaja,..). Odločanje je linijsko - centralizirano*



## OBLIKA:ENOSTAVNA

---

- *Enostavna org struktura = lastnik / manager in malo delavcev*
- *Oblika ni formalizirana, manager je osrednji akter; odgovornosti so jasne, komuniciranje ustno, reakcije hitre*
- *Ta oblika je primerna le za majhne organizacije*



## OBLIKA : FUNKCIJSKA

---

- *Funkcijska organizacija = glavni manager in zaokrožena delovna področja – oddelki (npr nabava, proizvodnja, prodaja,..).*
- *Odločanje je linijsko – centralizirano*
- *Glavni manager usklajuje delovanje oddelkov in je najbolj odgovoren*
- *Pri večjih podjetjih se ta oblika dopolnjuje s štabno za pomoč gl mgr (planska enota, IS,...)*



## OBLIKA : PRODUKTNO - MATRIČNA

---

- *Produktno - matrična = posledica širitve v več proizvodnih programov*
- *Temeljna delitev je po funkcijah*
- *Produktni managerji usklajujejo naloge znotraj različnih funkcij za uspešnost vseh proizvodnih programov*
- *Produktni mgt je lahko: štabna, samostojna ali matrična org. struktura*





## OBLIKA : DECENTRALIZIRANA

---

- Decentralizirana org struktura = posledica rasti proizvodnih programov in potreba po njihovi operativni osamosvojitvi (poslovne enote)
- Prva raven MGT-a (sestavljenege podjetja / koncerna) usklajuje poslovne enote
- Druga raven MGT-a pa poslovne funkcije
- Obseg samostojnosti: od stroškovne do poslovne)



## OBLIKA : PROJEKTNO MATRIČNA

---

- *Projektno matrična struktura = podobna produktno matrični (le da proizvodni program zamenja projekt)*
- *Temeljna delitev je po funkcijah*
- *projektne managerji usklajujejo naloge znotraj različnih funkcij za uspešnost vseh projektov*
- *Projekt je enkratna dejavnost s prepletenimi aktivnostmi (funkcijami)*



## DRUGE OBLIKE :

---

- *Hibridne ali konglomeratne org strukture (člani uprave so odgovorni npr za tehnologijo,...)*
- *Strateške poslovne enote = relativno samostojni del koncerna*
- *Fleksibilne strukture (timski način dela in spreminjanje oblik)*



# ORGANIZACIJSKA KULTURA

---

*Sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov.*

- *Kultura moči*
- *Kultura vlog*
- *Kultura dosežkov*
- *Kultura podpore*



# ORGANIZACIJSKO UČENJE

---

- *Organizacijsko / kolektivno učenje ustvarja največji kapital organizacije = KLJUČNE KOMPETENCE ORGANIZACIJE (KKO)*
- *KKO se ustvarjajo s koordiniranjem različnih kompetenc posameznikov znotraj usklajenih tehnoloških postopkov in integriranih procesov (administrativnih, inovacijskih produkcijskih, medinstitucionalnih,...)*
- *Vrednost KKO predstavlja glavni del razlike med računovodsko vrednostjo podjetja in vrednostjo vseh njegovih delnic*



## C) VODENJE

---

- *Sprejete plane in dogovorjeno organizacijsko strukturo je treba udejanjiti*
- *Stvarno je treba razdeliti delo in naloge na posameznike. Skupne cilje razdelati do ciljev posameznikov*
- *Tudi skupne interese povezati z interesi posameznikov*



## SPLOŠNO O VODENJU

---

- *Vodenje je sposobnost vplivanja na druge pri doseganju skupnih ciljev*
- *Oblika organizacijske strukture narekuje tudi delitev dela na področju vodenja*
- *Vodja npr glasbene skupine, stranke ipd še ni manager*



## VODENJE IN HRM

---

- *Human resource management (management človeških potencialov) zajema:*
  - *pridobivanje ustreznih ljudi*
  - *izbor najustreznejših*
  - *izobraževanje in usposabljanje vseh zap.*
  - *ocenjevanje uspešnosti na osnovi meritev*
  - *karijerno načrtovanje*
  - *priprava na upokožitev*





## OPREDELITEV VODENJA

---

- *Usklajevanje in vplivanje na posameznika in skupine, da izvedejo zadane naloge in dosežejo postavljene cilje*
- *Usklajevanje se nanaša poleg podrejenih tudi na nadrejene ravni*
- *Zelo kompleksno in zahtevno “delo”*



## USMERJENOST VODENJA

---

- *A) Usmerjenost k delovnim nalogam*
  - *podrobno razčleniti skupne naloge in opredeliti podrobne delovne naloge*
  - *smotrna delitev in komuniciranje (perf.Mgt)*
- *B) Usmerjenost v zadovoljstvo delavcev*
  - *razvoj org kulture, zaupanja in pripadnosti*
- *Integracija ciljev posameznika in celote je možna le če sta prisotna oba pristopa*



# SITUACIJSKA POGOJENOST VODENJA

---

- *Univerzalni optimalni način vodenja ne obstaja*
- *Situacije narekujejo različne stopnje med dvema skrajnostima:*
  - *avtokracijo = manager odloča sam; in*
  - *demokracijo = manager prepusti odločitev podrejenim*



## DRUGE SESTAVNINE VODENJA

---

- *Komuniciranje*
- *Motiviranje*
- *Nagrajevanje*
- *Samorazvoj (razvoj mgt)*



## D) KONTROLA / NADZOR

---

- *Plan predvsem letni vsebuje “scenarij” izvedbe z organizacijskimi rešitvami in ovrednotenimi inputi ter outputi, določenimi tudi terminsko*
- *Odstopanja od plana (zaradi notranjih in zunanjih dejavnikov) je treba zaznati čimprej in ustrezno ukrepati*
- *Kontrola je neprestano odločanje z namenom uresničitve plana*



## POVEZANOST KONTROLE IN PLANA

---

- *Planirali naj bi le tisto kar lahko kontroliramo / nadziramo*
- *Vnaprejšnja kontrola je boljša od kasnejše*
- *Kontroling je specializirana funkcija meritev in analiz, kot pomoč mgt-u*
- *Poznamo notranjo in zunanjo kontrolo*



## NALOGA KONTROLE:

---

- *Da preverja pravilnost vseh dogajanj in stanj v organizaciji*
- *Da usmerja odločevalce k hitrem odpravljanju napak / odklonov*
- *Da upošteva načela:*
  - *odgovornosti*
  - *resničnosti*
  - *racionalnosti*
  - *pravočasnosti*



## POVEZANOST KONTROLE

---

- *Kontrolna funkcija naj bo povezana z:*
  - *Računovodskim sistemom*
  - *Operativnim in letnim (strateškim) planom*
  - *Performanso zaposlenih*
  - *Performanso managerjev (MBO)*
  - *Poslovnim informacijskim sistemom*
  - *Sistemom TQM*