



Univerza v Mariboru

PRVA MEDNARODNA KONFERENCA

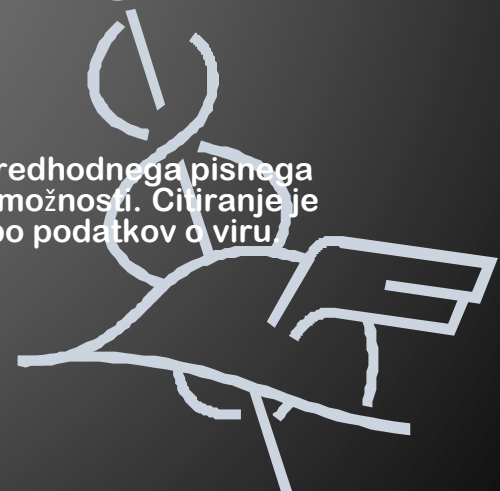
»VARNA IN ZDRAVA DELOVNA MESTA V POLICIJI«

# S FUNKCIJAMI MANAGEMENTA IN VODENJEM DO VARNIH IN ZDRAVIH DELOVNIH MEST V ORGANIZACIJI

Vse pravice so pridržane.

Gradiva ni dovoljeno razmnoževati in razpošiljati v kakršnikoli obliki brez predhodnega pisnega dovoljenja avtorja in Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Citiranje je v skladu z Zakonom o avtorskih in sorodnih pravicah, dovoljeno z navedbo podatkov o viru.

Izr. prof. dr. Simona Šarotar Žižek



# RAZLIKE MED SEKTORJEMA

	<b>JAVNI SEKTOR</b>	<b>GOSPODARSTVO</b>
<b>Način delovanja</b>	veliko birokracije, hierarhičnost avtoritete ter konsenzualno odločanje	kapitalsko intenzivna
<b>motiv delovanja</b>	reelekcija	dobiček
<b>finančni viri</b>	davki	prihodki od prodaje blaga in storitev
<b>gonilo delovanja</b>	monopol	konkurenca
<b>poslanstvo</b>	javna korist, socialna enakost	dobiček
<b>način odločanja</b>	zakonsko omejen	prost

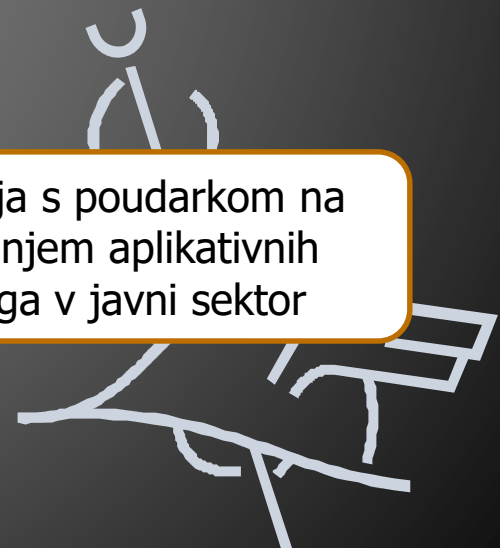
(Osborne in Gaebler, 2000)

# KONTINGENČNA TEORIJA MANAGEMENTA

- Kontingenčna teorija managementa = enotna obravnava organizacij tako v javnem kot v zasebnem sektorju.
- Prihaja do zблиževanja javne in zasebne sfere.
- Pojavljajo se zahteve po:
  - večji učinkovitosti in zviševanju kakovosti storitev,
  - smotrnejši porabi danih finančnih sredstev,
  - zniževanju stroškov,
  - zmanjševanju obsega javnih izdatkov.

**NOVI JAVNI MANAGEMENT** = upravljanje javnega sektorja s poudarkom na usmerjenosti k uporabnikom in splošni učinkovitosti z uvajanjem aplikativnih managerskih metod dela in drugih mehanizmov iz zasebnega v javni sektor

(Ferfila, 2000; Kovač, 2002)



# MANAGEMENT, UPRAVLJANJE IN VODENJE

## MANAGEMENT

- obvladovanje procesov, ki se nanašajo na razporejanje sredstev–materialnih, finančnih in človeških, za namen doseganja ciljev

## UPRAVLJANJE

- postavljanje ciljev, nadzorovanje, obravnava in doseganje ciljev;

## VODENJE

- se nanaša predvsem na področje ravnanja z ljudmi in organizacijsko kulturo



# MANAGEMENT, UPRAVLJANJE IN VODENJE

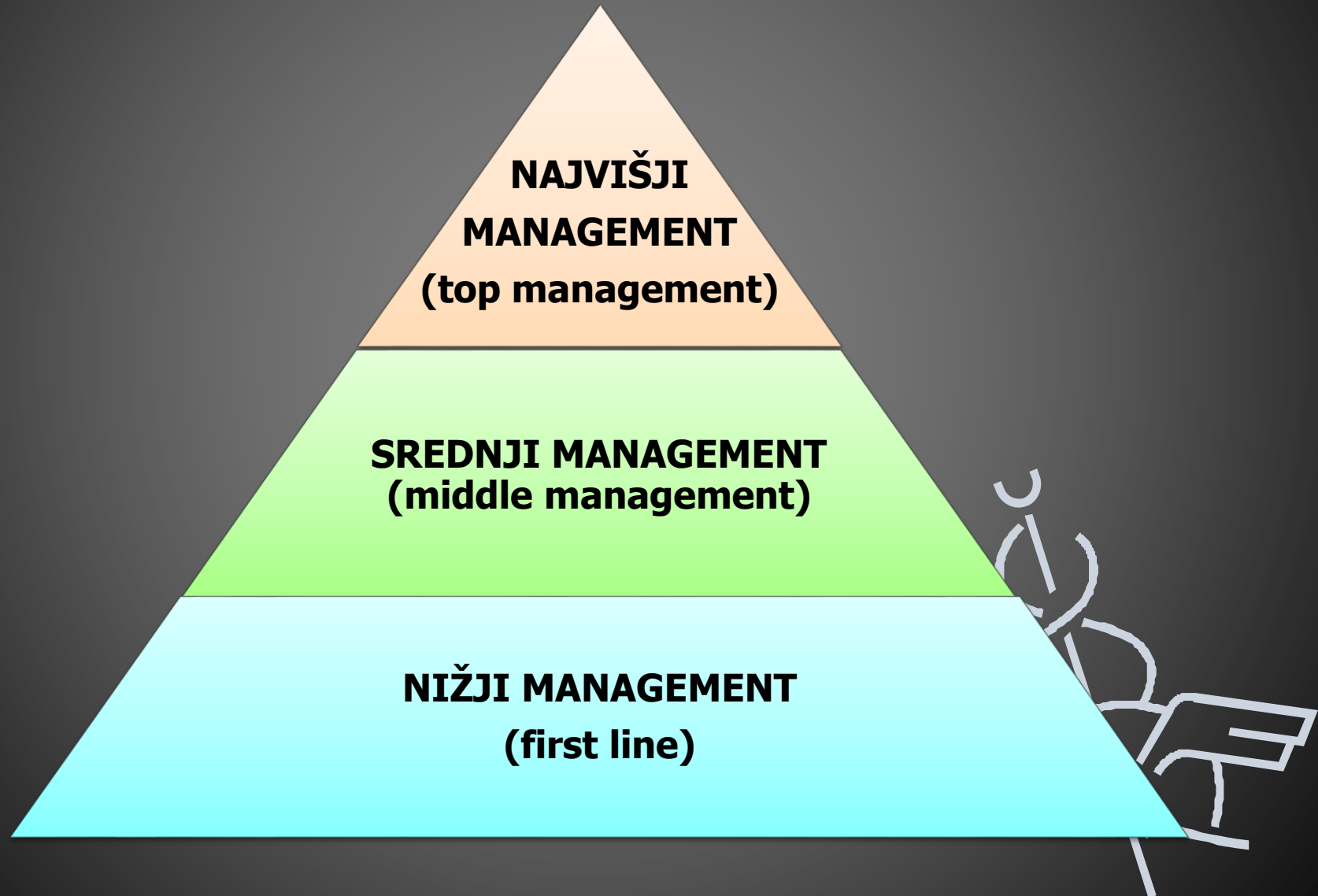
proces, ki je sestavljen iz treh soodvisnih  
dimenzij:

faz procesa  
managementa,

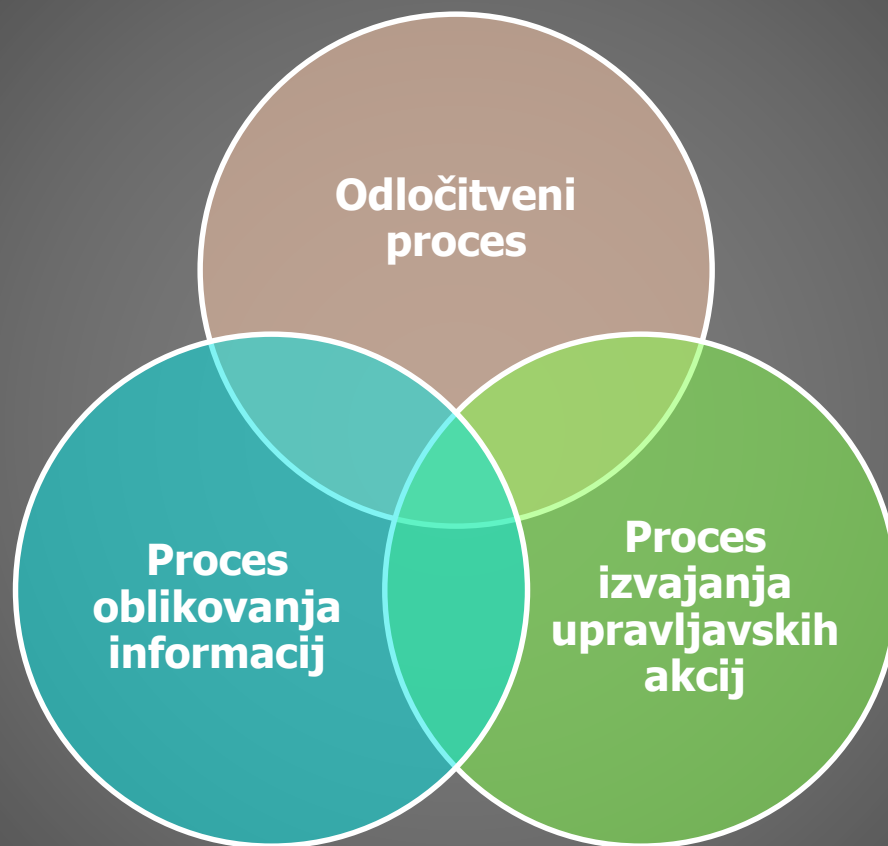
ravni procesa  
managementa,

funkcij procesa  
managementa.

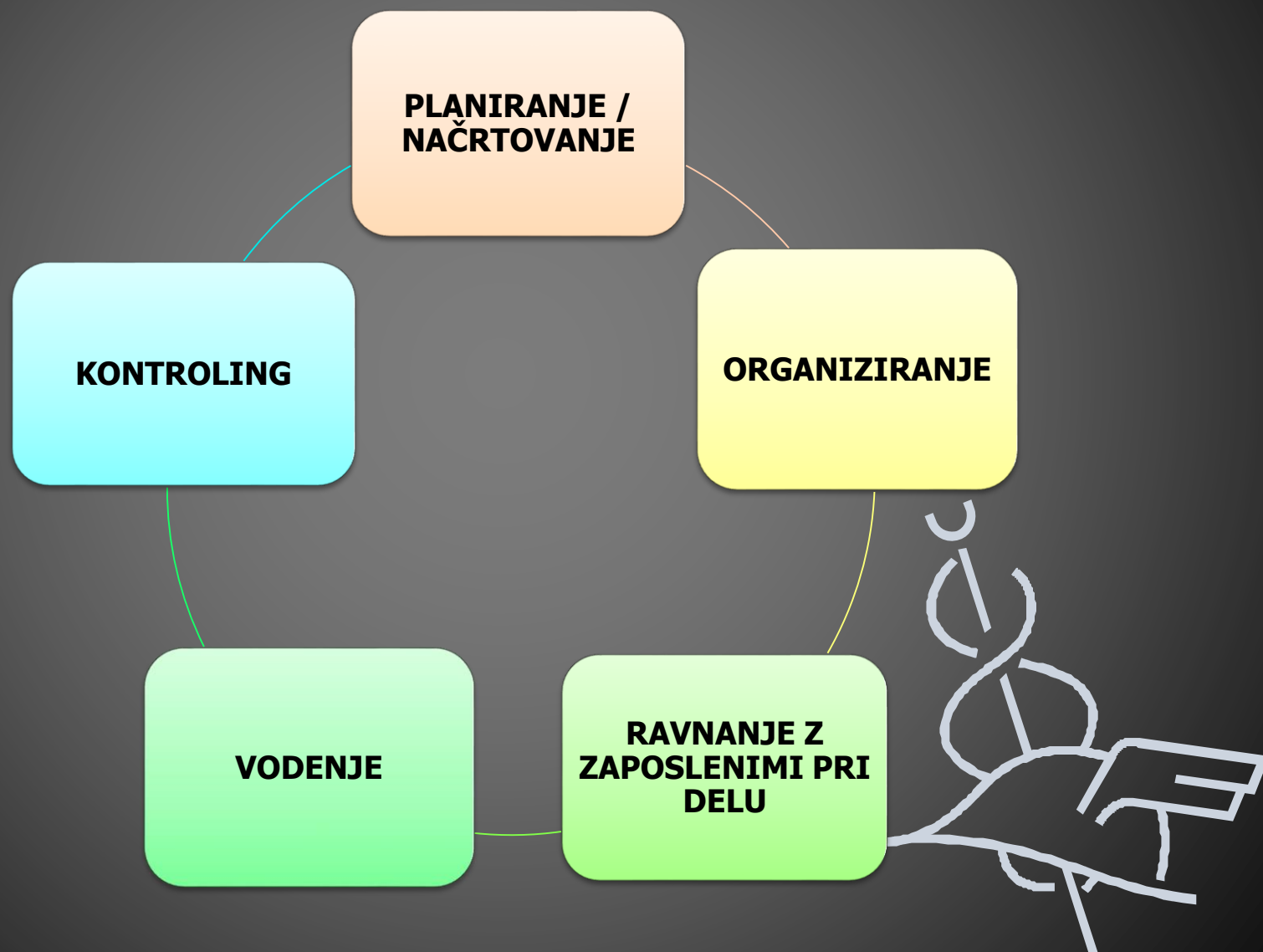
# RAVNI MANAGEMENTA



# FAZE MANAGEMENTA



# FUNKCIJE MANAGEMENTA





# FUNKCIJE MANAGEMENTA

## 1. NAČRTOVANJE

### JE PROCES

- Prične se z opredelitvijo poslanstva, vizije in ciljev,
- nadaljuje z opredelitvijo strategij, taktik in aktivnosti
- zaključi se z zasnovo strateškega načrta.

### ZAGOTAVLJA

- Sistematično zmanjševanja tveganja in negotovosti,
- učinkovito izvajanje nalog, potrebnih za doseganje ciljev,
- nižje stroške, boljšo kontrolo procesov in razvoj organizacije,
- definiranje sredstev, s katerimi želimo doseči cilje,
- preživetje organizacije.


# 1. NAČRTOVANJE

- Nižji managerji načrtujejo izvedbo procesov.
- Srednji management je odgovoren za taktično in kratkoročno načrtovanje.
- Za načrtovanje strategije organizacije je odgovoren vrhnji management. Na strateški ravni je potrebno tako načrtovati:
  - organizacijsko strukturo,
  - izvajalsko strukturo,
  - strukturo managementa,
  - komunikacijsko strukturo,
  - motivacijsko strukturo,
  - organizacijski proces,
  - uresničevanje,
  - proces kontroliranja.

(Kejžar in Škrabar, 2011)



# 1. NAČRTOVANJE

- 
- **ocenitev obstoječe situacije organizacije (interna analiza)**
  - **raziskovanje okolja (eksterna analiza)**
  - **predvidevanja prihodnje situacije (analiza prihodnosti)**
  - **postavljanje ciljev**
  - **opredeljevanje ukrepov/strategij/taktik in virov**
  - **presoja predvidenih ukrepov (za rangiranje ukrepov)**
  - **kontrola in potencialne spremembe**
  - **komuniciranje**



## 2. ORGANIZIRANJE


**Pomeni razvoj in razporejanje virov organizacije, da bi lažje in učinkoviteje dosegli strateške cilje.**

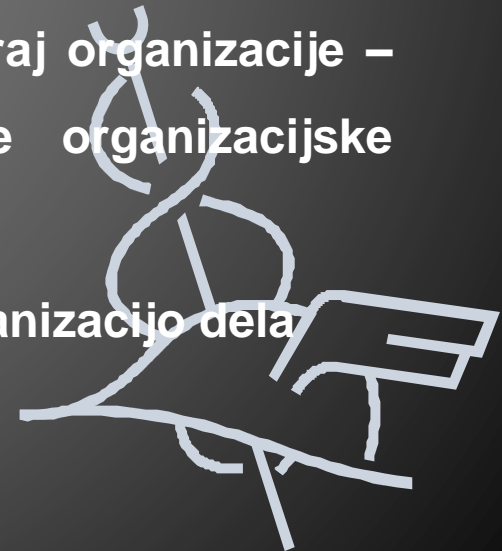
**Služi za razporejanje materialnih in nematerialnih virov organizacije, delegiranje pristojnosti in odgovornosti za delovna mesta, spreminjanje organizacijske strukture.**

**Odraža način, kako želi organizacija uresničiti načrt, saj integrira dodeljevanje nalog, njihovo združevanje v organizacijske enote in alociranje virov posameznim organizacijskim enotam.**

**Manager ga izvaja s pomočjo orodij informacijsko-telekomunikacijske tehnologije, s ciljem vplivanja na organizacijski razvoj.**

## 2. ORGANIZIRANJE

- 
- opredeljevanje potrebnega dela
  - zahteve za izvedbo (strokovnost, izkušnost, ustrezna informiranost...)
  - razporejanje materialnih in nematerialnih virov
  - delegiranje pristojnosti in odgovornosti za delovna mesta
  - snovanje skupin
  - horizontalne in vertikalne povezave znotraj organizacije – predlog za snovanje ali spreminjanje organizacijske strukture
  - kontrolirati in potencialno spreminjati organizacijo dela
  - komuniciranje



### 3. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

- upravljanje zunanjega in notranjega okolja
- planiranje človeških virov
- privabljanje, selekcija in izbira ter zaposlovanje zaposlenih
- razvoj in izobraževanje človeških virov
- motiviranje in krepitev zadovoljstva zaposlenih
- ocenjevanje dela in rezultatov
- nagrajevanje zaposlenih
- kontrola in ocenjevanje rezultatov
- komuniciranje



## 4. VODENJE



**je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih in oddelkov k doseganju opredeljenih ciljev.**



**vkjučuje proces motiviranja zaposlenih, ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot organizacije.**



**vpliva na organizacijsko klimo, na odnose med zaposlenimi in interno komuniciranje.**



**je vplivanje na ljudi tudi ob uporabi moči.**



## 4. VODENJE – DELA IN RAVNANJA V PROCESU

**načrtovanje  
lastnega dela in  
dela svojih  
sodelavcev,**

**nadziranje,**

**obveščanje,  
sporočanje in  
sporazumevanje,**

**dajanje  
povratnih  
informacij,**

**usmerjanje  
sodelavcev k  
določenemu  
ravnanju,**

**poverjanje  
nalog,**

**usklajevanje  
nalog,**

**Spodbujanje  
motivacije za  
delo,**

**vrednotenje in  
nagrajevanja  
dela,**

**odločanje in  
soodločanje,**

**sodelovanje v  
kariernem  
razvoju  
sodelavcev in**

**preprečevanje in  
reševanje  
konfliktov.**





# FUNKCIJE MANAGEMENTA

## 4. VODENJE

Vodenje je vplivanje na ljudi, ob uporabi moči, da bi dosegali zastavljene cilje.

# IZVORI MOČI

POZICIJSKA MOČ

OSEBNOSTNA  
MOČ

LEGITIMNA  
MOČ

MOČ  
NAGRAJEVANJA

MOČ  
PRITISKA

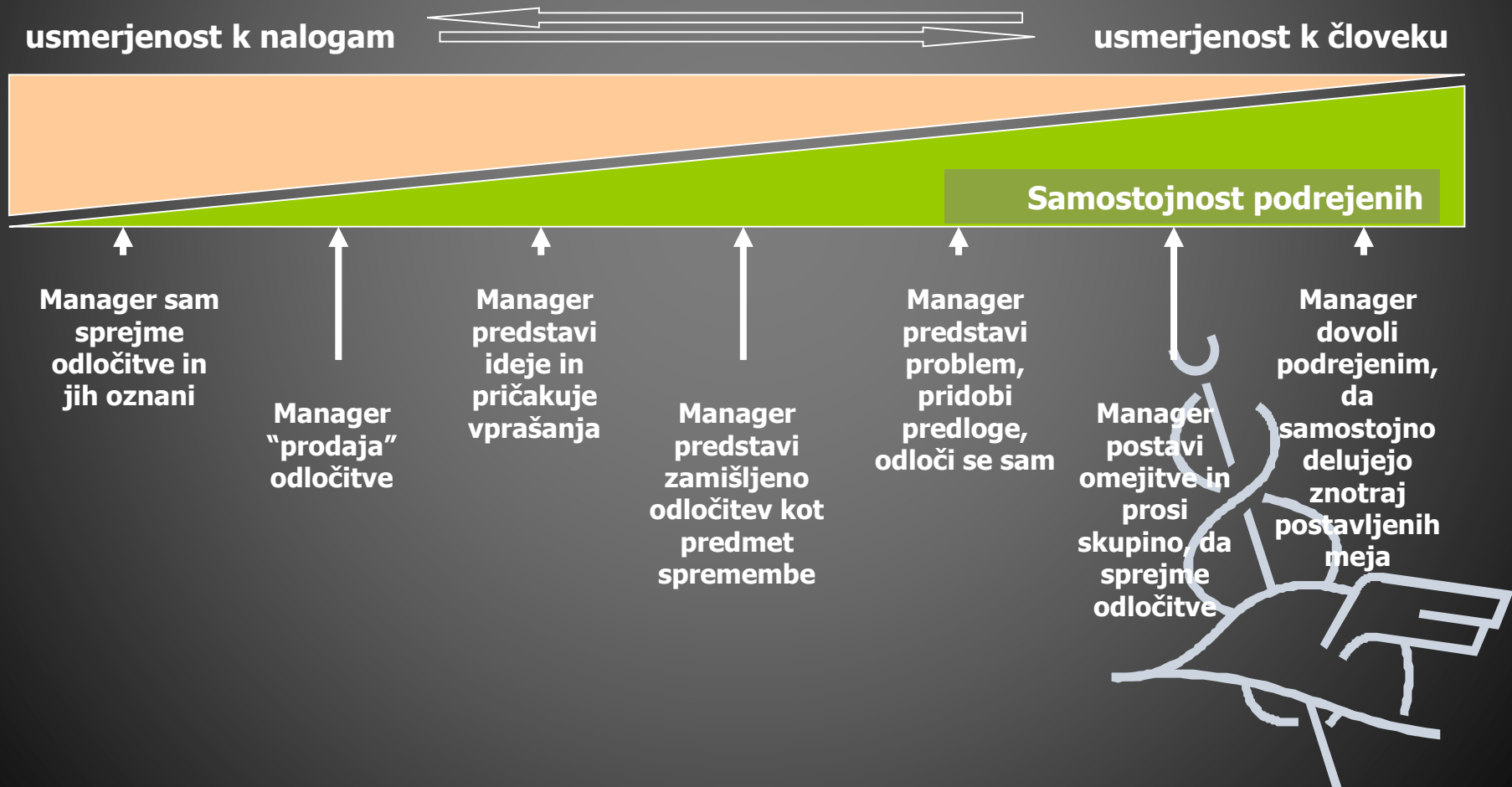
ESKPERTNA MOČ

REFERENČNA  
MOČ

# FUNKCIJE MANAGEMENTA

## 4. VODENJE

### Vodstveni kontinuum (Tannenbaum in Schmidt)



# FUNKCIJE MANAGEMENTA

## 4. VODENJE – NAČELA VODENJA

**Vsi ljudje v podjetju so pomembni.**

**Zaposleni, management in podjetje so samo različni izrazi za isto stvar.**

**Vsak posameznik v organizaciji mora razumeti bistvo poslovanja podjetja.**

**Vsi zaposleni morajo biti udeleženi pri bonitetah, ki izhajajo iz uspeha organizacije.**

**Management je dolžan oblikovati okolje, kjer bo možno uveljaviti prejšnje štiri principe.**



# FUNKCIJE MANAGEMENTA

## 4. VODENJE – SMERNICE VODENJA

Vodja mora poznati zastavljene cilje organizacije.

Imeti mora oblikovano vizijo, kako uskladiti različne interese zaposlenih, do uresničitve ciljev organizacije.

Pridobiti si mora zaupanje in spoštovanje zaposlenih.

Vodja mora sprejemati odločitve.

Več kot ima moči in vpliva, bolj mu zaposleni zaupajo in lažje sprejema neprijetne odločitve.

Moč naj uporablja pretežno v pozitivnem smislu.

Krepiti mora motivacijo, zadovoljstvo, zavzetost in pripadnost zaposlenih.

# FUNKCIJE MANAGEMENTA

## 4. VODENJE – UČINKI in KVALITATIVNI REZULTATI

**pomembnost in rast skupine / organizacije, ki jo vodi uspešen vodja**

**pripravljenost skupine / organizacije sprejemati nove izzive in obvladovati krize**

**zadovoljstvo sodelavcev s svojim vodjem**

**pripadnost sodelavcev skupnim ciljem in odgovornosti za njihovo realizacijo**

**motiviranost, zavzetost, pripadnost, zadovoljstvo zaposlenih in njihov osebni razvoj**

**varnost in zdravje zaposlenih**

**stalni vzpon, rast avtoritete vodje v organizaciji.**

# FUNKCIJE MANAGEMENTA

## 4. VODENJE

- **komuniciranje s sodelavci o ciljih, nalogah in rezultatih**
- **opredeljevanje standardov za izvedbo dela (interni, ISO,...)**
- **izgrajevanje odnosov s sodelavci, vključno z reševanjem konfliktov;**
- **motiviranje sodelavcev, krepitev njihovega zadovoljstva in zavzetosti;**
- **Nagrajevanje;**
- **oblikovanje ustrezne org. kulture in klime;**
- **kontrola in ocenjevanje vodenja**
- **komuniciranje**



# FUNKCIJE MANAGEMENTA

## 5. KONTROLING

**Zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje ali je organizacija na pravi poti in izvajanje korekcij, če so potrebne.**


**Služi managerjem za preverjanje uspešnosti pri doseganju ciljev.**

**Je kot zaključna faza managementa namenjena ugotavljanju odstopanj med želenim in dejanskim stanjem.**

**Ni usmerjeno samo v nadzorovanje ljudi temveč predvsem v rezultate organizacije.**

# FUNKCIJE MANAGEMENTA

## 5. KONTROLING

- 
- uveljavljanje standardov
  - primerjave standardov z izvedbo temelji tudi na ugotavljanju in odpravljanju odstopanj
  - odpravljanje odstopanj (ta proces ponovno zažene vsebino funkcij managementa)
  - kontrola in ocenjevanje kontrolinga
  - komuniciranje

Načrtovanje ⇔ Organiziranje ⇔ Kadrovanje ⇔ Vodenje ⇔ Kontroling





# MANAGEMENT IN MANAGERJI

## Managerje potrebujemo, da

določijo smer delovanja; torej opredelijo politiko podjetja (poslanstvo, vizijo, cilje, strategij).

organizacija služi svojemu osnovnemu namenu in, da sistem znotraj organizacije brezhibno deluje.

oblikujejo in vzdržujejo stabilnost poslovanja organizacije ter zagotavljajo temelje varnosti in zdravju.

prevzamejo odgovornost za strategije odločanja in prilagodijo organizacijo spremembam v okolju.

so ključna informacijska povezava med organizacijo in okoljem.

# NALOGE MANAGERJA

## VODENJE LJUDI

- izbira kadrov,
- delitev dela,
- organizacija dela,
- razvoj zaposlenih,
- zagotavljanje kompetenc,
- delovna uspešnost,
- nagrajevanje,
- motiviranje,
- odločanje in ciljno vodenje

## VODENJE POSLOVANJA ORGANIZACIJE

- notranja organizacija,
- izdelava in izvajanje poslovnega načrta,
- marketing,
- financiranje,
- varovanje okolja,
- investiranje,
- razvoj, poslovni izid

## USMERJANJE POSLOVNIH VIROV

- raziskava trga,
- nabava,
- proizvodnja/izvajanje procesa,
- prodaja,
- vzpostavitev odnosov do vplivnih dejavnikov

MANAGER

stalno izobraževanje, spremljanje strokovne literature, spremljanje konkurence, spremljanje zakonskih predpisov in poslovnih informacij, premagovanje stresa, strah pred izgubo položaja, pomanjkanje časa

# MANAGER

## SPRETNOSTI

**Konceptualne**

**Tehnične**

**Spretnosti  
ravnanja s  
človeškimi viri:**

## KOMPETENCE

**SOCIALNE IN  
OSEBNE**

**KULTURNE**

**AKCIJSKE**

## VEŠČINE

**TRDA ZNANJA /  
VEŠČINE**

**MEHKA ZNANJA  
/ VEŠČINE**

# KARAKTERISTIKE MANAGERJA



# MANAGEMENTSKE VLOGE - HENRY MINTZBERG

## SPRETNOSTI

**Konceptualne**

**Tehnične**

**Spretnosti  
ravnanja s  
človeškimi viri:**

## KOMPETENCE

**SOCIALNE IN  
OSEBNE**

**KULTURNE**

**AKCIJSKE**

## VEŠČINE

**TRDA ZNANJA /  
VEŠČINE**

**MEHKA ZNANJA  
/ VEŠČINE**

# MANAGEMENTSKE VLOGE

KATEGORIJA VLOGA	VLOGA	AKTIVNOST
INFORMACIJSKA	NADZORNIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Išče in prejema informacije</li> <li>Pregleduje periodiko in poročila</li> <li>Vzdržuje osebne stike</li> </ul>
	RAZŠIRJEVALEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posreduje informacije drugim članom organizacije</li> <li>Telefonira</li> <li>Pošilja memorandume in poročila</li> </ul>
	GOVORNIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prenaša informacije zunanjim osebam ustno s poročili in memorandumi.</li> <li>Nastopa v vlogi predstavnika svojega dela ali organizacije</li> </ul>
MEDOSEBNA	PREDSTAVNIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvaja ceremonialne in simbolične naloge kot sta sprejem obiskovalcev in podpisovanje dokumentov</li> </ul>
	VODJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usmerja in motivira podrejene</li> <li>Usposabljanja, svetuje in komunicira s podrejenimi</li> </ul>
	ZVEZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skrbi, da je vsak del organizacije dobro povezan navzven in z okoljem</li> <li>Vzdržuje stike znotraj in zunaj organizacije</li> </ul>
ODLOČITVENA	PODJETNIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predlaga razvojne projekte</li> <li>Identificira nove ideje in jih posreduje</li> </ul>
	ODPRAVLJALEC MOTENJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rešuje konflikte, krize, nasprotja</li> <li>Prilagaja se spremembam v okolju</li> <li>Zadeva vlogo vrhnjega managerja</li> </ul>
	RAZPOREJEVALEC VIROV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vloga je povezana z vrhnjim managerjem kot pogajalcem</li> <li>Srečuje se s člani in skupinami, ker skuša uskladiti mnenja</li> </ul>
	POGAJALEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pogaja se znotraj in zunaj organizacije</li> </ul>

# VREDNOTENJE DELA MANAGERJA

## UČINKOVITOST

- predstavlja kriterij vrednotenja rezultatov managerjevega dela predvsem takrat, ko nas zanima ali se stvari delajo prav,

## USPEŠNOST

- predstavlja kriterij vrednotenja rezultatov managerjevega dela predvsem takrat, ko nas zanima ali se delajo prave stvari,

## DRUŽBENA ODGOVORNOST

- predstavlja kriterij zunanjega in s tem splošno družbenega vrednotenja rezultatov managerjevega dela predvsem takrat, ko nas zanima ali le-ti delajo prave stvari prav.

# STRATEGIJE MANAGERJEV NOVE DOBE

**Razvijanje vodenja  
in doseganje celovite  
kakovosti  
manageriranja.**

**Odločati je potrebno  
sodelovalno.**

**Dosegati stalno  
obnavljanje.**

**Obvladati in izvajati  
je potrebno vodenje  
korenitih sprememb  
– inovacij.**

**Izkoriščanje  
»organizacije«.**

**Upravljati je  
potrebno  
motivatorje.**

**Inoviranje kulture je  
imperativ.**

**Ohraniti je potrebno  
konkurenčne  
prednosti.**

**Vpeljati je potrebno  
delovne time.**



"Vse, kar počenjaš, dobro premisli, šele potem se loti dela; če ne boš preudaril vseh možnih okoliščin, boš sicer z navdušenjem začel, pa boš moral delo opustiti in se osramočen vrniti. Če se lotiš naloge, ki ji nisi kos, ne boš dovršil niti te, niti tiste, ki bi jo zmogel."

Epikret

**HVALA ZA POZORNOST!**

