



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

Iztok Podbregar  
UREDNIK

# MANAGEMENT

Izbrana poglavja





Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

# **Management**

Izbrana poglavja

Urednik

**Iztok Podbregar**

Februar 2022

<b>Naslov</b> <i>Title</i>	<b>Management</b> <i>Management</i>
<b>Podnaslov</b> <i>Subtitle</i>	<b>Izbrana poglavja</b> <i>Selected chapters</i>
<b>Urednik</b> <i>Editor</i>	Iztok Podbregar (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)
<b>Recenzija</b> <i>Review</i>	Maja Meško (Univerza na Primorskem, Fakulteta za management)
	Branko Lobnikar (Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede)
<b>Jezikovni pregled</b> <i>Language editing</i>	Jaša Drnovšek
<b>Tehnični urednik</b> <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
<b>Oblikovanje ovitka</b> <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
<b>Grafika na ovitku</b> <i>Cover graphic</i>	Circuit Board, avtor geralt, Pixabay.com CC0
<b>Grafične priloge</b> <i>Graphic material</i>	Urednik in avtorji prispevkov, 2022
<b>Založnik</b> <i>Published by</i>	<b>Univerza v Mariboru</b> <b>Univerzitetna založba</b> Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija <a href="https://press.um.si">https://press.um.si</a> , <a href="mailto:zalozba@um.si">zalozba@um.si</a>
<b>Izdajatelj</b> <i>Issued by</i>	<b>Univerza v Mariboru</b> <b>Fakulteta za organizacijske vede</b> Kidričeva cesta 55 A, 4000 Kranj, Slovenija <a href="https://www.fov.um.si">https://www.fov.um.si</a> , <a href="mailto:dekanat.fov@um.si">dekanat.fov@um.si</a>
<b>Vrsta publikacije</b> <i>Publication type</i>	E-knjiga
<b>Dostopno na</b> <i>Available at</i>	<a href="http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/645">http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/645</a>
<b>Izdano</b> <i>Published at</i>	Maribor, februar 2022



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba  
/ University of Maribor, University Press

**Besedilo/ Text** © avtorji in Podbregar, 2022

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna.  
/ *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Univerzitetna knjižnica Maribor

005(082) (0.034.2)

MANAGEMENT [Elektronski vir] : izbrana poglavja / urednik Iztok Podbregar ;  
[avtorji Marina Đordeski ... et al.]. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor : Univerza  
v Mariboru, Univerzitetna založba, 2022

Način dostopa (URL) : <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/645>

ISBN 978-961-286-563-4 (PDF)

doi: 10.18690/um.fov.2.2022

COBISS.SI-ID 95283715

**ISBN** 978-961-286-563-4 (pdf)  
978-961-286-562-7 (trda vezava)

**DOI** <https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2022>

**Cena** Brezplačni izvod  
*Price*

**Odgovorna oseba založnika** prof. dr. Zdravko Kačič,  
*For publisher* rektor Univerze v Mariboru

**Citiranje** Podbregar, I. (ur.). (2022). *Management: izbrana poglavja*. Maribor:  
*Attribution* Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.fov.2.2022



## Kazalo

<b>Predgovor</b>	
<i>Foreword</i>	1
Iztok Podbregar	
<b>Znanja in kompetence managementa v kritični infrastrukturi</b>	
<i>Knowledge and Competencies of Management in Critical Infrastructure</i>	3
Marina Đorđeski in Iztok Podbregar	
<b>Pravo kot okvir in sredstvo managementa</b>	
<i>Law as a Framework and as a Means of Management</i>	29
Albin Igličar	
<b>Makro in mikro management v letalstvu</b>	
<i>Macro and Micro Management in Aviation</i>	51
Sandi Knez in Franc Željko Županič	
<b>Management skladnosti in tveganj v letalstvu</b>	
<i>Compliance Management and Risk Management in Aviation</i>	71
Sandi Knez in Franc Željko Županič	
<b>Management v zdravstvu</b>	
<i>Management in Healthcare</i>	89
Oleksandr Lukhanin, Polona Šprajc in Yuliia Lukhanina	
<b>Management v logistiki prehrane</b>	
<i>Management in Food Logistics</i>	107
Alma Ramčilović Jesih in Iztok Podbregar	
<b>Trajnostno gospodarjenje z viri</b>	
<i>Sustainable Resource Management</i>	131
Franc Vidic	





# Predgovor

IZTOK PODBREGAR

Znanstvena monografija *Management – izbrana poglavja* obravnava nekatere vsebine ravnanja, ki na podlagi znanstvenih raziskav in njihove aplikativnosti kažejo na razvojne trende. Glede na kompleksnost managementa oz. njegovo vpetost v praktično vse sfere našega življenja je v eni sami znanstveni monografiji nemogoče dosledno zajeti vse vidike. Zato smo sklenili, da izberemo poglavja, ki zajamejo zadostno multidisciplinarnost in tako raziskovalcem in preučevalcem managementa omogočijo vpogled v procese in smeri v bližnji prihodnosti razvoja.

Eno izmed poglavij monografije smo namenili pravi in managementu. Znanstveno raziskovanje naj bi bilo omejeno le z etičnimi normami, kar drži tudi za področje managementa. Ko pa začnemo rezultate raziskav o managementu implementirati v prakso, potrebujemo okvir, ki ga za delovanje managementa daje pravo. Poleg tega je pravo eno od sredstev, s katerimi management dosega zastavljene cilje. Pri prvem vidiku je v ospredju skladnost poslovanja organizacije z zakoni in drugimi predpisi. Pri pravi kot sredstvu managementa pa so izpostavljeni avtonomno pravo v organizacijah ter akti na področju korporacijskega, pogodbenega in delovnega prava. Za razumevanje in uporabo pravnih norm so pomembna še splošna etična načela ter pravila poslovne morale.

Preučevali smo tudi management v mikro in makro organizacijah v letalstvu in hkrati poskušali predstaviti management skladnosti in tveganj na tem področju. Letalstvo je zanimivo, ker je zaradi varnosti in varovanja zelo regulirano področje, hkrati pa je njegov razvoj največkrat v domeni mikroletalskih organizacij, kjer management ni povsem razvit in se poslovne funkcije ne prepoznajo vedno takoj. Če ta problem povežemo s skladnostjo poslovanja v letalstvu, lahko ugotovimo, da je slednje za znanstveno preučevanje managementa hvaležno področje, pri čemer lahko izsledke preslikamo tudi na druga, na prvi pogled povsem nepovezana področja.

Človek kot pomemben deležnik managementa v organizaciji ima v zdravstvu oziroma njegovem managementu različne vloge. Na eni strani se pojavlja kot izvajalec upravljanja, ki je dolžan implementirati oz. reševati probleme v najkrajšem času, na drugi strani pa se pojavlja kot bolnik tj uporabnik storitev managementa v zdravstvu.

Kritična infrastruktura, brez katere država ne more delovati in preživeti, zahteva različne oblike managementa, če želimo celovito obvladovati negotovosti in tveganja, ki se vsak dan pojavljajo v organizacijah. Pri tem pridejo nujno do izraza kompetence vodij, tj. managerjev, in njihovo delegiranje na nižje nivoje. Za lažje razumevanje smo predstavili najnovejša dognanja s področja kompetenc vodij.

Nemotena oskrba s hrano in organizacija ter management prehrabnih verig je področje managementa, ki se dotika slehernega posameznika, zato sta raziskovanje in preučevanje oskrbnih verig ter njihovega ekološkega procesa izjemno pomembni. Celovita oskrba z zelenjavo in sadjem v vseh oblikah nas na grosističnem in mikro nivoju najbolj poveže z okoljem in ekologijo. To je tudi razlog, da smo v monografiji skrbno predstavili področje ekologije.

Prepričani smo, da bodo pozorni raziskovalci našli kakšno vrzel, brez katere bi pričujoča znanstvena monografija lahko bila še boljša in celovitejša. Zato smo jim že vnaprej hvaležni, da bodo ob preučevanju managementa skupaj z nami odpirali nova vprašanja ter iskali nove ideje, kar pa je pravzaprav skupen cilj vseh, ki preučujemo organizacije, organizacijo in management.

# ZNANJA IN KOMPETENCE MANAGEMENTA V KRITIČNI INFRASTRUKTURI

MARINA ĐORĐESKI IN IZTOK PODBREGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: marina.djordjeski1@um.si, iztok.podbregar@um.si

**Povzetek** Današnje globalno, konkurenčno in hitro spreminjajoče se okolje managerje postavlja pred mnoge izzive, med katerimi pomembno vlogo igra skrb za zaposlene. Naloga managerjev je, da ugotovijo, kako ravnati in doseči, da bodo zaposleni v organizacije prispevali kar največ. Le tako lahko organizacija stremi k uspešnosti, razvoju in preživetju na trgu. Posledično morajo managerji imeti in razvijati kompetence, ki so ključne pri uspešnem vodenju. Managerji kritične infrastrukture imajo še mnogo težjo nalogo, saj morajo poleg osnovnih kompetenc imeti razvite tudi specifične kompetence, potrebne za obvladovanje take infrastrukture. V kolikor nimajo teh kompetenc je lahko ogroženo življenje ljudi. V tem poglavju se bomo posvetili kompetencam, razumevanju pojma kritična infrastruktura in na koncu pogledali, katere kompetence potrebuje manager kritične infrastrukture.

**Ključne besede:**

kompetenca,  
znanje,  
management,  
manager,  
kritična  
infrastruktura

# KNOWLEDGE AND COMPETENCIES OF MANAGEMENT IN CRITICAL INFRASTRUCTURE

MARINA ĐORĐESKI & IZTOK PODBREGAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.

E-mail: marina.djordjeski1@um.si, iztok.podbregar@um.si

**Abstract** Today's global, competitive, and rapidly changing environment poses many challenges for managers, among which employee care plays an important role. It is the job of managers to figure out how to act and get employees to contribute as much as possible to organizations. Only in this way can the organization strive for success, development, and survival in the market. As a result, managers need to have and develop competencies that are key to successful leadership. Critical infrastructure managers have a much more difficult task, as in addition to basic competencies, they must also have developed specific competencies needed to manage such infrastructure. If they do not have these competencies, people's lives can be endangered. In this chapter, we will focus on competencies, understanding the concept of critical infrastructure and finally look at which competencies a critical infrastructure manager needs.

**Keywords:**  
competence,  
knowledge,  
management,  
manager,  
critical  
infrastructure

## **1 Uvod**

Managerji po vsem svetu se vsakodnevno soočajo s težavami, ki jih prinaša dinamično delo v organizacijah. Ravno zaradi tega je tako zelo pomembno, da imajo razvite osnovne kompetence, ki so potrebne za uspešno in učinkovito vodenje organizacij. Kompetence so pogosto označene kot najdragocenejši in najpomembnejši vir podjetja, zato je izrednega pomena njihov razvoj v sedanosti kot tudi prihodnosti. Podjetja se vse bolj zavedajo, da samo kompetenten kader lahko zagotavlja uspešnost delovnega procesa. Da pa je kader lahko uspešen, potrebuje nad seboj osebo, ki je sposobna voditi množico ljudi. Torej nekoga, ki ima vse potrebne kompetence, ki jih literatura opredeljuje za pomembne pri vodenju drugih ljudi. Ena izmed teh kompetenc je seveda vodenje samo.

Številni dogodki in nevarnosti, kot so jedrska nesreča v Fokushimi, ekološke nesreče, potresi, poplave, krize, migracije, teroristični napadi imajo skupno osnovo in to je kriza (Mihaljević & Čuljak, 2017). Prav zaradi tega se tehnološko razvite države posvečajo zaščiti kritične infrastrukture. Zmanjšanje ranljivosti in povečanje odpornosti infrastrukture je eden izmed glavnih ciljev vseh razvitih držav (Luskova & Dvorak, 2019). Če želijo, da so taki infrastrukturi sistemi zaščiteni, morajo v njih delovati kadri, ki so sposobni obvladovati tako ranljive infrastrukture. Da pa jih lahko zaščitijo, morajo imeti kadri ustrezne kompetence.

V tem poglavju se bomo tako posvetili samemu pojmu kompetenca, strukturiranju in razvrščanju le-teh in na hitro preverili kompetence managerjev. Nato bomo preverili, kaj točno pomeni izraz kritična infrastruktura, pogledali, katere infrastrukturne sisteme poznamo in kako se povezujejo med seboj. Nadaljevali bomo z razumevanjem groženj, ranljivosti in zaščite kritične infrastrukture. V zadnjem razdelku se bomo dotaknili kompetenc managerjev v kritični infrastrukturi.

## **2 Znanja in kompetence**

Posameznik je lahko inteligenčen, a pri delu ni uspešen, ker ga to delo ne zanima. Lahko je tudi učen, pa tega znanja ne zna uporabljati pri delu, ker ni razvil pravih veščin. Sam pojem kompetenca srečamo v različnih znanstvenih disciplinah. Zaradi tega v literaturi obstaja mnogo teorij in definicij, ki obravnavajo ta pojem, zato ne moremo govoriti o enotni definiciji in klasifikaciji kompetenc.

Znanje, veščine, spretnosti, ki jih ima človek, opredeljujejo pojem kompetenca. Sam pojem se pojavi že leta 1953. David McClelland (1973) je v sodobnem družboslovju utemeljil pojem kompetenca. V svojem delu je obravnaval pristope testiranja posameznikov in dokazal, da uspešnost posameznikovega delovanja ni odvisna od inteligence, ampak od njegovih kompetenc, ki se izražajo v vedenju. Ugotovil je, da se študentje lahko v svojem življenju in karieri dobro odrežejo, tudi če so bili pri svojem študiju slabi. Kasneje je tudi trdil, da so tradicionalni testi inteligence in sposobnosti manj natančni pri napovedovanju delovne uspešnosti. Namesto tega bi lahko temeljne osebne lastnosti in trajno kvalitativno vedenje, ali kot jih je imenoval kompetence, učinkoviteje uporabili za merjenje in potrjevanje uspešnosti posameznikov (Wong, 2020). V raziskavi je McClelland razlikoval pojma kompetentnost in kompetenca, ki pa ju ni posebej definiral. Izraz kompetenca je uporabil za opisovanje osebnostih lastnosti, kompetentnost pa za opis sposobnosti opraviti dejavnost dobro in kakovostno (Jevšček, 2017).

Marinho-Araujo in Almeida (2017) pravita, da je pojem kompetenca polisemičen, vzbuja širok spekter znanja, modrosti, veščin in številnih drugih osebnih virov, ki se uporabljajo v praksi. Bratianu, Hadad in Bejinaru (2020) so postavili eno najnovejših opredelitev, ki pravi, da je kompetenca dinamična integracija znanj, odnosa in veščin, ki lahko v nekem kontekstu na določeni ravni kakovosti, opravi nalogo.

Kompetence organizaciji omogočajo jasno razumevanje vedenja, ki ga je treba pokazati in pričakovane ravni uspešnosti za doseganje organizacijskih rezultatov. Posamezniku nudijo navedbo vedenja in dejanj, ki bodo cenjena, priznana in nagrajena. Uporaba okvira kompetenc omogoča organizaciji, da uspešno uskladi spretnosti, sposobnosti in znanje svojega osebja z organizacijskimi prioritetaми, kar ima za posledico izboljšanje poslovanja in učinkovitosti (IAEA, 2018).

Kompetence zagotavljajo, da (IAEA, 2018):

- so postavljena jasna pričakovanja in vsi zaposleni vedo, kako lahko okrepijo svoje vedenje v skladu s poslanstvom, kulturo in cilji organizacije;
- je ustvarjen skupni jezik, ki opisuje, kaj je potrebno in pričakovano v delovnem okolju ter se s tem zagotavlja zanesljiva in visokokakovostna izvedba;

- je mogoče različne vidike upravljanja s človeškimi viri integrirati, s čimer se izboljša doslednost pri načrtovanju človeških virov, zaposlovanju, učenju in razvoju ter upravljanju uspešnosti, poleg tega pa prispevajo k racionalizaciji delovanja človeških virov in na koncu povečanju učinkovitosti;
- se odpravijo vrzeli v spretnostih, dodatno se razvijajo prednosti in razjasnijo zahteve za napredovanje v karieri;
- se spodbujajo mobilnost zaposlenih, organizacijske spremembe in oblikovanje organizacijske kulture.

Treba je tudi razlikovati med pojmom kompetentnost in kompetenca, saj se uporabljata na podoben način za opis sposobnosti, da se nekaj naredi uspešno ali učinkovito, vendar pa vseeno nimata istega pomena (Moghabghab et al., 2018). Ostaja veliko študij o razvoju in ocenjevanju kompetenc, ki se osredotočajo na različna področja in poklice v različnih državah (Kang et al., 2015; Omran & Subhe Suleiman, 2017). Vendar pa je izraz kompetentnost mehkejši koncept, ki lahko povzroči zmedo. To še posebej velja, ko je bil v nekaterih študijah uporabljen izraz kompetentnost namesto kompetenca. Posledično to daje občutek, da se lahko izraza uporabljata zamenljivo in da med njima ni razlik (Wong, 2020).

Kompetentnost je opisana kot pomembna spretnost, ki je potrebna za opravljanje dela, na drugi strani pa se pojem kompetenca uporablja za opis sposobnosti nekaj narediti dobro. Kompetentnost je element kompetence, ki je kontekstualen glede na okolje ali vlogo in ga je mogoče ovrednotiti z ocenjevanjem kazalnikov znanja o vsebini, vedenja in rezultatov odločanja (Moghabghab et al., 2018).

**Tabela 1: Primerjava med kompetentnostjo in kompetenco**

Kompetenca	Kompetentnost
Osredotočenost na rezultate.	Osredotočenost na vedenje osebe.
Opisuje značilnost področja delovnih nalog ali rezultatov.	Opisuje lastnosti osebe.
Sestavlja različne spretnosti in znanja, potrebna za opravljanje dela.	Sestavlja temeljne lastnosti osebe za vrhunsko delovno uspešnost.
Ni prenosljiva, saj je vsaka večšina in znanje specifično za opravljanje dela.	Prenosljivo z ene osebe na drugo.
Ocenjeno po uspešnosti pri delu.	Ocenjeno glede na vedenje in odnos.
Naravnano na naloge.	Naravnano na ljudi.

Vir: povzeto po Wong (2020)

Kot je prikazano v Tabeli 1, obstajajo razlike med kompetentnostjo in kompetenco. Ljudje pa te izraze običajno uporabljajo zamenljivo, da ustrezajo svojemu raziskovalnemu kontekstu in udobju.

Povzamemo lahko, da je kompetentnost na splošno opredeljena kot kombinacija veščin, znanj, lastnosti in vedenja, ki posamezniku omogoča, da uspešno opravi nalogo ali dejavnost znotraj določenega delovnega mesta. Kompetence so opazovana vedenja, ki jih je mogoče izmeriti in ovrednotiti, in so zato bistvene v smislu opredelitve delovnih zahtev ter zaposlovanja, zadrževanja in razvoja osebja (IAEA, 2018).

Kot smo videli je pojem kompetenca zelo raznovrstno razumljen, zato je moč najti tudi veliko pristopov za razvrščanje, strukturiranje in klasificiranje kompetenc.

Jevšček (2017) pravi, da v organizacijah pogosto uporabljajo delitev kompetenc na vedenjske (osebnostne) in funkcijske (delovno specifične):

- vedenjske kompetence lahko razumemo kot osebne lastnosti in vedenja, ki sta v nas gensko zapisani in se oblikujeta v procesu odraščanja v okolju. Vse življenje se lahko spreminjata zaradi družbeno-socialnega okolja, lahko pa jih tudi usmerjeno razvijamo s posebnimi tehnikami in treningi;
- funkcijske kompetence pa vključujejo spretnosti in znanja, ki jih pridobimo z izobraževanjem in usposabljanjem. Za te kompetence obstajajo standardni postopki razvijanja in vrednotenja (šolanje, treningi, tečaji, s katerimi pridobimo licenco, spričevalo). Funkcijske kompetence lahko pridobivamo, vrednotimo in razvijamo tudi neformalno.

Kompetence so sestavine dela, ki se odražajo v vedenju, ki ga je mogoče opaziti na delovnem mestu. Najpogosteje omenjeni skupni elementi so znanje, spretnosti, sposobnosti, nagnjenosti, osebno vedenje in vpliv na delovno uspešnost. Obstajajo različne definicije z majhnimi razlikami. Vendar pa je skupno poimenovanje opazno vedenje na delovnem mestu. Merila usposobljenosti sta vrhunska zmogljivost in učinkovita izvedba. Le nekatere kompetence lahko napovedujejo uspešnost. Tako kompetence razdelimo v dve kategoriji (Sanghi, 2016):



- mejne kompetence – to so bistvene lastnosti, ki jih vsak potrebuje na delovnem mestu, da bi bil minimalno učinkovit, vendar to ne loči boljših od povprečnih delavcev;
- diferencialne kompetence – ti dejavniki pa razlikujejo boljše od povprečnih delavcev.

Khalilzadeh Salmasi, Telebpour in Homayounvala (2016) kompetence delijo v dve skupini: kompetence organizacijske ravni in individualne kompetence.

### *Organizacijske kompetence*

Organizacijska kompetenca je izraz, ki se v svetu upravljanja uspešnosti uporablja že vrsto let. Strokovnjaki za človeške vire ga rutinsko uporabljajo za sklicevanje na različne veščine zaposlenih, ki jih mora imeti podjetje, da doseže svoje cilje (Khalilzadeh Salmasi et al., 2016). Sanghi (2016) pravi, da so to tiste kompetence, ki sestavljajo unikatne dejavnike, ki delajo organizacijo konkurenčno. Te kompetence omogočajo dostop do različnih trgov, prispevajo k zaznamim koristim končnega izdelka za stranke in tekmeci jih težko osvojijo (na primer: uporabnikom prijazni vmesniki). Konstituiranje temeljne kompetence v podjetju je usmerjeno v razvoj novih zmožnosti znanja, bodisi na individualni ali organizacijski sferi. Konkurenčna prednost podjetij je v ključnih kompetencah in ne v njihovih izdelkih ali storitvah (Libânio et al., 2017). Tiruneh in Robison Fayek (2019) pravita, da je organizacijska kompetenca integrirana kombinacija virov, določenih naborov veščin, potrebnih informacij in prave korporativne kulture, ki organizaciji omogoča doseganje svojih korporativnih ciljev, konkurenčne prednosti in vrhunsko zmogljivost. Povezovanje organizacijskih kompetenc z uspešnostjo je bistveno za identifikacijo ciljnih področij za izboljšanje uspešnosti.

### *Individualne kompetence*

Individualne kompetence se gradijo ob upoštevanju znanja in praktičnih izkušenj, ki temeljijo na vedenju. Individualna kompetenca se nanaša na znanje, sposobnosti in stališča posameznika (Libânio et al., 2017). Jacobs (2019) pravi, da individualne kompetence opredelimo kot značilnosti posameznikov, ki so učinkoviti v določeni delovni nalogi. Nadalje pravi, da individualnih kompetenc ne smemo identificirati z analizo delovnega mesta, temveč z analizo kompetenc.

V zadnjem desetletju so se pojavili trije prevladujoči pristopi k konceptu kompetenc. Prvi koncept se imenuje vedenjsko-funkcionalistični pristop, v katerem so kompetence izpeljane iz podrobnih opisov delovnih mest in so opisane kot poenostavljena atomizirana vedenja in elementi znanja. Ta pristop se osredotoča na dejanske naloge, ki jih je potrebno opraviti (Osagie et al., 2016). Vedenjski pristop poudarja predpostavko kompetenc kot ključno vedenje ljudi za konkurenčnost organizacije, funkcionalistični pristop pa poudarja predpostavko kompetenc kot sklopov atributov, ki jih morajo imeti ljudje za izpolnjevanje namenov delovno-profesionalnih procesov (Huaca et al., 2020). Glavna kritika temu konceptu je ta, da seznam atomiziranih opisov dela ne kaže nujno, ali je strokovnjak v praksi res sposoben učinkovito opraviti svoje delo (Osagie et al., 2016).

Kot odgovor na te kritike je bil razvit bolj generičen pristop k konceptu kompetenc. Ta pristop dojema individualne kompetence kot osnovne značilnosti (npr. znanje, spretnosti, stališča), ki ločijo uspešne delavce od manj uspešnih, s čimer postavlja strokovnjaka v središče pozornosti (Osagie et al., 2016). Generični pristop poudarja predpostavko kompetenc kot veščin, znanja in veščin za reševanje težav v delovno-strokovnih procesih (Huaca et al., 2020). Osagie in drugi (2016) pravijo, da je slabost tega koncepta njegov kontekstno neodvisen in zato abstrakten opis kompetenc, ki ne upošteva kompleksnosti uporabe elementov znanja in veščin v spreminjajočem se okolju

Številne novejšje interpretacije koncepta individualne kompetence priznavajo razvojno in situacijsko naravo poklicne prakse in zato zagotavljajo bolj celovito konceptualizacijo (Osagie et al., 2016). Celovit pristop poudarja predpostavko kompetenc, kot so: kompleksni procesi, uspešnost pred aktivnostmi in težave z etičnostjo, iskanje osebne izpolnitve, kakovost življenja in trajnostni družbeni ter gospodarski razvoj v ravnotežju z okoljem (Huaca et al., 2020). Ta celovit pristop je mogoče obravnavati kor integracijo prvega in drugega pristopa (funkcionalističnega in generičnega). V celostnem pristopu se individualne kompetence dojemajo kot celostna zmožnost posameznika, ki je usmerjena v doseganje določenih ciljev. V tem pristopu se medsebojno povezujejo kombinacije elementov znanja, veščin in stališč (vsakega je možno razumeti kot specifikacijo kompetence) (Osagie et al., 2016).

## **2.1. Kompetence managerjev**

Če se osredotočimo na to, kaj delajo managerji in ne na to kaj je management, se lahko vprašamo, katere kompetence so potrebne za to, kar počnejo. Uspešni in učinkoviti managerji porabijo manj časa za tradicionalne vodstvene dejavnosti, kot so načrtovanje, odločanje in nadzor, v primerjavi s povprečnimi managerji. Namesto tega učinkoviti managerji porabijo več časa za mreženje, rutinsko komunikacijo in upravljanje človeških virov (Derwik et al., 2016).

Vodje, ambiciozni managerji in vodilni na najvišjih ravneh se ukvarjajo z razvojem kompetenc, ki jih potrebujejo, da postanejo učinkovitejši pri svojem delu. Veliko raziskav se ukvarja z iskanjem ključnih kompetenc za učinkovito vodenje. Riggio (2014) opredeljuje deset najpomembnejših kompetenc za managerje (Đorđeski, 2019):

- socialna inteligenca – je eden izmed najboljših napovedovalcev učinkovitega vodenja, vendar je slabo razumljen in premalo raziskan pojem. Je precej širok pojem, a jo je mogoče razumeti v smislu razumevanja socialnih situacij in dinamike ter sposobnosti učinkovitega delovanja v različnih socialnih situacijah. Socialna inteligenca, ki jo definiramo kot konstelacijo družbene uspešnosti, občutljivosti na socialne situacije in spretnosti igranja vloge, je pomembna kompetenca za uspešno vodenje. Vodje se morajo za pridobitev te kompetence izpostaviti različnim ljudem, situacijam in delati na svoji družbeni pojavi;
- medosebne veščine – lahko jih razumemo kot podskupino socialne inteligence, vendar so to bolj v odnos usmerjeni vidiki družbene učinkovitosti. Pogosto govorimo o mehkih veščinah, ki jih najboljše predstavljajo ravno medosebne spretnosti. Vodje morajo za pridobitev kompetence postati aktivni poslušalci, delati morajo na govornih sposobnostih in na osebnih odnosih s prijatelji, sorodniki in drugimi. Te veščine se bodo potem prenesle v delovno okolje;
- emocionalne spretnosti/inteligenca – so sposobnosti komuniciranja na čustveni ravni, razumevanje čustev in čustvenih situacij ter usklajenosti s svojimi čustvi. To je še posebej povezano s karizmo vodenja. Vodje te kompetence pridobijo s tem, da vadijo branje neverbalne govornice drugih

oseb ter se naučijo uravnnavati svoja čustva. Vaditi morajo izražanje čustev in postati učinkovit čustveni igralec;

- preudarnost – sinonim za to je modrost, izhaja pa iz tega, da smo sposobni videti drugačne perspektive, smo odprti in upoštevamo druga stališča. Vodje kompetenco pridobijo tako, da poslušajo druge, jih povprašajo za mnenje in ga upoštevajo, ko izbirajo načine za ukrepanje;
- pogum – v smislu, da sprejmemo tveganja, se zavzamemo za svoja stališča in naredimo pravo stvar. Da vodja razvije to kompetenco, je zahtevanega nekaj truda. Če resnično ceni nekaj oz. nekoga, bo imel pogum, da bo ostal pri svojih načelih in svojih ljudeh;
- upravljanje konfliktov – to je sposobnost pomoči sodelavcem pri izogibanju ali reševanju medosebnih konfliktov. Vodje so pogosto v vlogi razsojevalca, ko pride do konfliktov med sodelavci. To kompetenco lahko pridobijo na raznih tečajih in delavnicah, ki pomagajo razumeti in se naučiti strategij za obvladovanje konfliktov. Velik del upravljanja konfliktov je pomoč konfliktnima stranema pri sodelovanju ali sprejetju kompromisa;
- odločanje – ena od ključnih kompetenc vodij je sposobnost sprejemanja pravih odločitev ali vodenja postopka odločanja. Obstajajo boljši in slabši načini sprejemanja odločitev in samo dober vodja ve, kdaj se mora odločiti, kdaj naj se posvetuje z drugimi oz. jih vključi v proces odločanja in kdaj je čas, da se umakne in odločitev prepusti drugim. Najboljši način za razvijanje te kompetence so izkušnje, kjer so stvari lahko šle v dobro ali slabo stran. Več se bo vodja naučil iz lastnih napak kot iz svojih uspehov;
- politične spretnosti – priznajmo si, da je vsaka skupina ali organizacija v svojem bistvu polna politik. Ljudje bodo skušali izogniti pravilom, pridobiti zaveznike, potisniti svojo osebno agendo itd., da bi lahko napredovali. Samo učinkovit vodja je lahko dober politični igralec, ki ve, kako se igra, lahko pa tudi upravlja politično vedenje, da ta ne vodi v skupinsko ali organizacijsko disfunkcijo. Vodja politične spretnosti razvija iz svojih izkušenj in poznavanjem ljudi ter družbene dinamike;
- sposobnost vplivanja – vodstvo je tisto, ki vpliva na druge, zato je veliki vodja gospodar družbenega vpliva, sposoben učinkovito in pošteno upravljati svojo moč. Vodja kompetenco pridobiva s tem, ko v razpravi utemeljeno in premišljeno argumentira svoje mnenje. Sposobnost videti stvari z drugega zornega kota mu lahko pomaga pri razumevanju, kaj želijo drugi in mu omogoča, da se osredotoči na situacije, ki so zmagovalne;

- področje strokovnosti – mnogi bi rekli, da je to najpomembnejša kompetenca, vendar v današnjem svetu znanje o vseh vidikih dela ni več tako pomembno, kot je bilo. V visokotehnoloških industrijah in kreativnih podjetjih imajo lahko delavci oz. člani skupine več ustreznega znanja in izkušenj kot vodje. Vendar pa ima vodja tiste sposobnosti, ki jih potrebuje za vodenje in je pomembno, da razvije svoje strokovno znanje za organizacijo, ki jo vodi. To kompetenco vodja pridobiva skozi vseživljenjsko učenje. Dober vodja pridobi strokovno znanje ter se skuša čim več naučiti o organizaciji, izdelku, storitvi itd. Pomembno je, da se neprestano nadgrajuje in je usmerjen v lastni razvoj, da lahko učinkovito vodi organizacijo. (Dordeski, 2019)

### **3 Kritična infrastruktura**

Kritična infrastruktura (v nadaljevanju, KI) vključuje infrastrukture, ki so deli različnih tehnoloških sistemov, ki zagotavljajo potrebe človeške družbe (Prochazkova et al., 2017). Infrastruktura se imenuje kritična, če njena nezmožnost za delovanje ali uničenje pomembno vpliva na zdravje, varnost, ekonomijo in socialno blaginjo (Direktiva sveta 2008/114/ES). Napaka v takšni infrastrukturi ali izguba njene storitve lahko škoduje posamezni družbi in njenemu gospodarstvu, hrkati pa lahko preide čez meje in povzroči okvare v več infrastrukturah s potencialnimi katastrofalnimi posledicami (Zio, 2016).

V Zakonu o kritični infrastrukturi (ZKI) je opredeljeno, da kritična infrastruktura obsega vse tiste zmogljivosti, ki so ključnega pomena za državo in bi prekinitev njihovega delovanja pomembno vplivala ter imela resne posledice za nacionalno varnost, gospodarstvo in druge ključne družbene funkcije ter zdravje, varnost, zaščito in blaginjo ljudi.

Prochazkova in drugi (2017) pravijo, da je vsak sistem sestavljen iz nadzornega sistema in nadzorovanih sistemov, ki so namenjeni procesom organizacije, družbenemu sistemu (ljudje, vrednote, znanje) in lastnemu tehnološkemu sistemu (orodja, oprema, postopki, tehnologije). Pomeni, da so večstopenjski sistemi, v katerih med posameznimi stopnjami v obe smeri potekajo tokovi materialov, financ, informacij in odločitev. Zaradi teh razlogov je treba sisteme analizirati tudi z vidika interakcij in soodvisnosti med tehničnimi, človeškimi, družbenimi in

organizacijskimi vidiki sistema. Izjema je analiza človeškega preživetja, ki je bodisi aktivna bodisi pasivna. Sposobnost pasivnega preživetja je vključena v lastnost sistema, ki temelji na znanju o napakah v okolju. Sposobnost aktivnega preživetja se kaže v obnašanju sistema, upošteva pa negotovost v projekciji prihodnjih napak in okvar.

Samo pojmovanje KI se je skozi leta spreminjalo čemur je botroval razvoj tehnologije in vzpon terorizma kot globalne grožnje varnosti. Med KI smo nekoč uvrščali tiste infrastrukture, katerih daljše prekinjeno delovanje lahko povzročijo vojaške in ekonomske posledice, danes pa lahko med KI uvrstimo vso infrastrukturo potrebno za sodobni način življenja (Prezelj & Svete, 2015). Infrastrukture so kritične zato, ker so nujne za delovanje sodobnih družb in ker gre za velike tehnične sisteme, ki so še posebej ranljivi za raznovrstne motnje. Infrastruktura je kritična takrat, ko so storitve, ki jih zagotavlja, kritične za nacionalno varnost (Prezelj et al., 2017).

V zvezi s kritično infrastrukturo je treba razjasniti nekaj pojmov:

- *Kritičnost* pri infrastrukturi pomeni nujnost in nepogrešljivost za delovanje sodobnih družb (Prezelj & Svete, 2015).
- *Nesreče KI* so pojavi, ki povzročijo škodo in izgubo. Ti pojavi škodujejo lastnikom in upravljavcem KI ter vplivajo na izpolnjevanje nalog, za katere so bile KI ustanovljene (Prochazkova et al., 2017).
- *Grožnje KI* izhajajo iz potencialnega ogrožajočega vpliva, ki je lahko posreden ali neposreden. Problem je v naraščajoči človekovi odvisnosti od povezanih mrež in naraščajoči povezanosti mrež. Oboje vpliva na povečanje družbene ranljivosti (Prezelj et al., 2017).
- *Ranljivost* infrastrukture je nagnjenost infrastrukture k škodi oz. nastanku škode (Prochazkova et al., 2017). Ranljivost KI je značilnost namestitve, sistema, aplikacije ali njenih odvisnosti, ki bi lahko povzročile poslabšanje ali izgubo, ker je bila izpostavljena določeni stopnji grožnje ali nevarnosti.
- *Odpornost* infrastrukture je sposobnost za premagovanje učinkov katastrofe (Prochazkova et al., 2017).
- *Zaščita KI* obsega aktivnosti za zaščito infrastrukture pred potencialnimi in dejanskimi grožnjami. Zaščita zajema koncepte, strategije, politike, pripravljenost v smeri preprečevanja destabiliziranja in odzivanje na

destabilizacijske pojave pri delovanju mrež oz. sistemov KI. Zaščito infrastrukture opazujemo na več nivojih (v okviru tehničnega sistema, v okviru organizacije, v okviru infrastrukturnega sektorja, na nacionalni ravni in na mednarodni ravni). Cilj zaščite je preprečiti motnje, da nastanejo oz. jih odpraviti, ko se pojavijo (Prezelj & Svete, 2015).

- *Varnost* infrastrukture je sklop ukrepov in dejavnosti za zagotavljanje varnosti in trajnosti razvoja infrastrukture, njenih sredstev in javnih sredstev (Prochazkova et al., 2017). Varnostni pomen KI je mogoče videti v varnostnih razsežnostih posledic njenega nedelovanja oz. omejenega delovanja. Če ljudje ne bi imeli na voljo preskrbe s hrano, vodo, temeljnih energentov, poleg tega pa ne bi delovali sistemi zdravstvene oskrbe, bi zagotovo prišlo do družbene krize. V primeru neobvladovanja take krize pa bi prišlo do varnostnih situacij, v katerih bi bil ogrožen fizični obstoj posameznikov (Prezelj et al., 2017).
- *Infrastrukturni varnostni inženiring* je sklop inženirskih ukrepov in dejavnosti, s katerimi se zagotavlja infrastrukturna varnost v realnih razmerah določenega območja. Rešuje medsebojno povezanost ciljev ljudi na okoljskem, tehnološkem in socialnem področju (Prochazkova et al., 2017).

### 3.1 Infrastrukturni sektorji in povezave

Kritična infrastruktura je kompleksen sistem, sestavljen iz številnih komponent, ki sodelujejo v omrežni strukturi. Najpogosteje so komponente fizično in funkcionalno heterogene ter organizirane v hierarhiji podsistemov, ki prispevajo k delovanju sistema. To vodi v strukturno in dinamično zapletenost (Zio, 2016).

Hierarhična ureditev nacionalnega sistema KI ima tri ravni, ki sestavljajo vertikalno klasifikacijo (Rehak et al., 2016):

- sistemska raven,
- sektorska raven,
- raven elementa.

Sistemska raven je osnovna klasifikacija KI glede na njene funkcije. Ta raven obsega tehnično infrastrukturo (energija, promet, industrija itd.) in socialnoekonomsko infrastrukturo (zdravstveno varstvo, finančni trg itd.). Med obema obstaja velika

odvisnost. Na primer, vsi socialnoekonomski sektorji potrebujejo blago, ki ga proizvajajo sektorji tehnične infrastrukture, na drugi strani pa tudi tehnični sektorji potrebujejo socialnoekonomsko infrastrukturo v času kriznih razmer.

Sektorsko raven sestavljajo posamezni sektorji KI. Ta raven predstavlja klasifikacijo dejanskih sektorjev KI in njihovih povezav. Za pravilno razumevanje KI je potrebno opredeliti seznam kritičnih infrastrukturnih sektorjev (Luskova & Dvorak, 2019). V večini držav, vključenih v Evropski program za zaščito KI, so ti sektorji:

- energetika (elektrika, plin, naftna industrija, rudarstvo),
- informacijske in komunikacijske tehnologije,
- transport (cestni, železniški, zračni in vodni)
- druga področja pomembna za delovanje družbe (oskrba z vodo, prehranska varnost, finance itd.).

V Republiki Sloveniji KI opredeljuje Zakon o kritični infrastrukturi (ZKI), v katerem je določeno, da so sektorji KI sledeči:

- sektor energetike,
- sektor prometa,
- sektor prehrane,
- sektor preskrbe s pitno vodo,
- sektor zdravstva,
- sektor financ,
- sektor varovanja okolja,
- sektor informacijsko-komunikacijskih omrežij in sistemov.

Raven elementov tvorijo posamezne komponente, ki so gradniki sistemske hierarhije sektorjev. Elementi so pomembni za sistem zaradi vplivov, ki jih povzročijo njihova okvara. Elemente razvrstimo v štiri kategorije glede na njihov potencialni vpliv, kar je opisano v tabeli 2.



Tabela 2: Razvrstitev elementov sistema kritične infrastrukture po vplivu

Kategorizacija elementov sistema kritične infrastrukture	Opis
<b>Element kritične infrastrukture III. kategorije (elementi na lokalni ravni)</b>	Motnje teh elementov vplivajo na družbeno življenje v občini ali občinskem okolišu. Motnje povzročajo težave pri izvajanju storitev, kot so zagotavljanje hrane, električne energije in pitne vode. Razglašena je izredna situacija najnižje stopnje. Nefunkcionalne elemente v tej kategoriji nadomestimo s posebnimi organizacijskimi ukrepi oz. začasnimi rešitvami, ki jih zagotavljajo dežurne službe (še vedno je mogoča dobava hrane, rezervne električne energije in pitne vode).
<b>Elementi kritične infrastrukture II. kategorije (elementi na regionalni ravni)</b>	Motnje teh elementov vplivajo na družbeno življenje v več občinah, občinskih okoliših ali celotni regiji. Ko so elementi te kategorije moteni, problem rešujejo upravljavci infrastrukture v sodelovanju z urgentnimi službami na regionalni ravni. Razglašene so izredne razmere druge stopnje in sprejeti so regulativni ukrepi. Humanitarna pomoč se zagotavlja iz državnih sredstev.
<b>Elementi kritične infrastrukture I. kategorije (elementi na državni ravni)</b>	Motnje teh elementov vplivajo na nacionalno varnost in zagotavljanje osnovnih potreb državljanov v dveh ali več regijah ali v celotni državi. Ko so elementi v tej kategoriji moteni, problem rešujejo infrastrukturni operaterji (na podlagi odobrenih kriznih načrtov in načrtov za izredne razmere) v tesnem sodelovanju z ministrstvi in centralnimi upravnimi organi, pristojnimi za regije. Elementi te kategorije so praktično nenadomestljivi in njihove motnje je mogoče opraviti le začasno ali z uporabo vnaprej zagotovljenih virov. Razglašena je izredna situacija prve stopnje in sprejeti so regulativni ukrepi. Lahko se zahteva mednarodna humanitarna pomoč.
<b>Kategorija posebnih kritičnih infrastrukturnih elementov (elementi na mednarodni ravni)</b>	Motnje teh elementov vplivajo na nacionalno varnost dveh ali več držav. Razglašena je izredna situacija stopnje ena. Sprejeti so obsežni regulativni ukrepi in obstaja tesno mednarodno sodelovanje, koordinacija in organizacija humanitarne pomoči.

Vir: povzeto po Rehak in drugi (2016)

Infrastrukturni sektorji so med seboj povezani, kar predstavlja vedno večji izziv sodobnih raziskav in politik zaščite KI. Sektorji KI so med seboj funkcionalno odvisni, kar pomeni, da je funkcionalnost enega sektorja ali sistema odvisna od funkcionalnosti drugih. Motnje v enem sektorju lahko povzročijo motnje v drugih sektorjih. Obstaja tudi razlika med odvisnostjo in soodvisnostjo. Odvisnost pomeni, da je stanje ene infrastrukture vpliva na stanje druge, medtem ko je soodvisnost odvisnost v obe smeri (Prezelj et al., 2017). Soodvisnosti po navadi niso dobro raziskane in se zato motnje znotraj ene infrastrukture zlahka prenesejo na druge (Škero & Ateljević, 2015). Transport, voda, energija in komunikacije so štiri najpomembnejši sektorji, kar pomeni, da bo motnja ali izguba enega od teh sektorjev

vplivala na varnost in odpornost tako znotraj kot zunaj KI. Na primer energetska stran zagotavlja bistveno energijo deležnikom v komunikacijskem, prometnem in vodnem sektorju, v zameno pa se energetskega sektorja zanaša nanje za dobavo goriva (promet), proizvodnjo električne energije (voda) kot tudi za nadzor in delovanje infrastrukture (komunikacija) (CISA, 2020).

### 3.1 Grožnje, ranljivost in zaščita kritične infrastrukture

Kritična infrastruktura je izpostavljena številnim vrstam nevarnosti, kot so naravne nesreče, staranje in okvara komponent, močno povečanje obremenitve, podnebne spremembe, namerni napadi (Zio, 2016). V zadnjih dveh desetletjih so motnje KI določile postopno spremembo odnosa do pripravljenosti in upravljanja v izrednih razmerah (Pescaroli & Alexander, 2016). Luskova in Dvorak (2019) pravita, da razvite države posvečajo več pozornosti vprašanju varovanja KI, saj nove grožnje, dinamičen razvoj tehnologij, nenehne spremembe v politiki in gospodarstvu povečujejo potrebo po iskanju učinkovitejših načinov za zaščito ljudi, lastnine in okolja, ki na nahajajo na določenem območju. Ravno zaradi tega je zaščita KI pridobila velik pomen v vseh državah (Zio, 2016).

Do začetka 21. stoletja je bila varnost sistemov, kot so elektrarne, oskrba z vodo in komunikacije, samoumevna, sistemi pa so bili optimizirani za učinkovitost in nizkocenovno delovanje, namesto da bi bili odporni. Dogodki, kot so teroristični napad 11. septembra 2001, cunami v Indijskem oceanu leta 2004, bombni napadi v Londonu 2005 in orkan Katrina leta 2005, so spodbudili izvajanje varnostnih strategij za zaščito KI (Pescaroli & Alexander, 2016). V zadnjih letih so izkušnje pridobljene iz nekaterih katastrofalnih nesreč, KI omogočile, da vzdrži, se prilagodi in si hitro opomore od vseh groženj (Zio, 2016).

#### *Grožnje kritične infrastrukture*

Grožnja je dejanje, ki izkorišča varnostne slabosti v sistemu in nanj negativno vpliva. Grožnje lahko izvirajo iz dveh primarnih virov: človeka in narave. Pred naravnimi grožnjami, kot so potresi, poplave, požari, je mogoče izvesti le nekaj zaščitnih ukrepov, nihče pa jih ne more preprečiti. Človeške grožnje so tiste, ki jih povzročijo ljudje, sestavljajo pa jih notranje ali zunanje grožnje (Abomhara & Køien, 2015).

Grožnje KI se delijo na (Prezelj et al., 2017):

- napake – povzročene so zaradi pomanjkljivosti v sistemu, kar pomeni, da nastanejo zaradi notranjih vzrokov;
- nesreče – gre za širok spekter bolj ali manj naključnih dogodkov, ki običajno nastanejo zunaj sistemov;
- napade – namerna dejanja večinoma zunanjih akterjev.

Robles in drugi (n.d.) grožnje KI razvrstijo v naslednje tri kategorije:

- naravne grožnje – vključujejo vremenske težave v vročem in hladnem podnebjem ter tudi geološke nračnosti, kot so potresi, cunamiji, premikanje zemlje in vulkanski izbruhi;
- človeško povzročene grožnje – po navadi tudi govorimo o terorizmu, ki lahko vključuje kibernetične napade, nemire, eksplozije in bombardiranje;
- naključne ali tehnične grožnje – vključujejo vprašanja, kot so prometne nesreče in okvare, okvare infrastrukture in nesreče z naravnimi materiali.

Tako naravni kot človeški incidenti lahko poškodujejo, onеспособijo ali uničijo KI. Namesto da se osredotočajo samo na eno vrsto grožnje ali nevarnosti naenkrat, kot so orkani ali terorizem, bi morale države opredeliti vse grožnje in nevarnosti, ki predstavljajo največje tveganje za KI, kar seveda omogoča učinkovitejšo načrtovanje in dodeljevanje virov. KI je že dolgo izpostavljena tveganjem povezanim s fizičnimi grožnjami in naravnimi nesrečami, sedaj pa je vedno bolj izpostavljena tudi kibernetičnim tveganjem. Te grožnje pa izhajajo iz vse večje integracije informacijskih in komunikacijskih tehnologij s kritično infrastrukturo in nasprotniki, ki so osredotočeni na izkoriščanje potencialnih kibernetičnih ranljivosti (CISA, 2020).

### *Ranljivost kritične infrastrukture*

Ranljivosti so slabosti v sistemu ali njegovi zasnovi, ki vsiljivcu omogočajo izvajanje napadov in dostop do nepooblaščenih podatkov (Abomhara & Koien, 2015). Ranljivost je posledica dejstva, da večina KI sistemov ni nastala z mislijo na varnost pred posegi ljudi. V ospredju so bili drugi cilji, med njimi tudi zaslužek. Tudi danes je marsikje tako, se pa že počasi uveljavlja varnost kot eden temeljnih vidikov delovanja sistemov. Kompleksnost družbe vse bolj narašča, kar se odraža na vse bolj

kompleksni in prepleteni KI. Zaradi tega postaja KI vse bolj ranljiva, kar vpliva tudi na ranljivost družbe (Prezelj et al., 2017).

Robles in drugi (n.d.) menijo, da je ranljivost KI značilnost namestitve, sistema, sredstva, aplikacije ali njenih odvisnosti, zaradi katerih bi lahko utrpela degradacijo ali izgubo (nezmožnost opravljanja svoje določene funkcije), ker je bila izpostavljena določeni stopnji grožnje ali nevarnosti. Primer tega je geografska lega. Večina KI je geografsko koncentrirana, kar pomeni, da sta fizični lokaciji KI in sredstev zelo blizu druga druga, zato sta tudi izpostavljeni motnjam enakih ali zaporednih regionalnih dogodkov.

### *Zaščita kritične infrastrukture*

V zvezi z zaščito se pogosto srečamo s problemom napačnega razumevanja pomena kritične infrastrukture. Najpogosteje se KI šteje pod tako imenovane mehke tarče. Mehke tarče so ljudje in njihova zbirališča, prostori in predmeti, priljubljeni med ljudmi (za te objekte je značilna velika koncentracija ljudi na enem mestu), ki niso zaščiteni pred nasilnim kriminalom ali terorističnimi napadi ali pa je stopnja zaščite zelo majhna (Kruszka & Kubikoba, 2019).

Na splošno poznamo dve vrsti zaščite (Kruszka & Kubikoba, 2019):

- obvezno varovanje – varovanje območij, krajev, objektov in prometa, ki so pomembni za obrambo, gospodarski interes države, javno varnost in druge pomembne interese države, ki ga zagotavljajo specializirane, oborožene varnostne sile ali ustrezno tehnično varovanje;
- posebno varstvo – varovanje območij, ki so posebnega pomena za varnost in obrambo države, ki jih zagotavljajo posebej za ta namen ustanovljene oborožene sile.

Razvoj programa varnosti, odpornosti in zaščite KI se mora začeti z določitvijo ciljev, ki so lahko na nacionalni, regionalni, lokalni, sektorski ali organizacijski ravni. Izjave o viziji in poslanstvu so lahko koristne za delitev stališča o tem, kaj želi program doseči. Da se program resnično izvaja je potrebno določiti roke in mejnike. V nekaterih državah je lahko uporabljen za usmerjanje in poenotenje prizadevanj med vlado in industrijo. V drugih državah pa se ga uporablja, da regije ali podobni

subjekti organizirajo in nadzirajo varnost in upravljanje v izrednih razmerah (CISA, 2020).

Osnovni koraki za program varnosti, odpornosti in zaščite KI (CISA, 2020):

- določiti cilje,
- identificirati obstoječe primere ustreznih načrtov ali programov varnosti KI,
- določiti obseg,
- identificirati zainteresirane strani,
- dokumentirati vloge in odgovornosti,
- vzpostaviti mehanizme za usklajevanje in izmenjavo informacij,
- nastaviti časovnice,
- zgraditi okvir za obvladovanje tveganj,
- oblikovanje in izvajanje ocen,
- izvajati usposabljanje in izobraževanje, vključno z vajami,
- vzpostaviti meritve,
- promovirati program z ozaveščanjem.

Ko naredimo svoj program, ga je potrebno redno izvajati. S tem zagotovimo, da v primeru resničnega incidenta vsak ve, kaj je njegova naloga in kaj mora storiti.

#### **4 Kompetence managerjev v kritični infrastrukturi**

Dandanes se podjetja borijo na konkurenčno globalnem trgu, da bi bila čim bolj učinkovita in uspešna. Okolje se zelo hitro spreminja, s tem pa se spreminjajo tudi ljudje in organizacije. Pomembno je, da vodilni kader v podjetju sledi tem spremembam in se stalno ukvarja z zaposlenimi. Njihova naloga je, da ugotovijo, kako ravnati in doseči, da zaposleni v delo vložijo ves svoj trud in potencial. Posledično to vodi do tega, da morajo vodilni kadri imeti in razvijati kompetence, ki so ključne pri uspešnem vodenju podjetja in zaposlenih. Seveda pa vsako delo zahteva od zaposlenega tudi specifične kompetence. Še posebej to velja za kritične infrastrukture.

V nadaljevanju bomo predstavili, katere so tiste kompetence, ki jih management potrebuje, da lahko obvladuje sisteme kritične infrastrukture. Najprej pa želimo razjasniti pojem management in manager.

Organizacije bolj kot kadarkoli potrebujejo samozavesten management. V preteklosti so se managerji ukvarjali s učinkovitim poslovanjem, saj so bile spremembe sicer nenehne, vendar majhne in predvidljive. Danes pa je drugače. Ne samo, da so spremembe hitre, ampak so tudi manj predvidljive in kompleksnejše, pojavljajo pa se na vseh družbenih področjih. Management je proces družbenega vpliva, v katerem manager skupaj z zaposlenimi želi doseči organizacijske cilje (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Management je opredeljen kot doseganje organizacijskih ciljev na učinkovit način z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorom organizacijskih virov (Daft & Marcic, 2016). Daft in Marcic (2016) pravita, da je manager tisti, ki pomaga ljudem, da delajo po svojih najboljših močeh. Vodje pomagajo ljudem, da dobijo tisto, kar potrebujejo, odstranijo ovire, zagotovijo priložnosti za učenje in ponudijo povratne informacije, coaching in poklicno orientacijo.

Vodja kriznega upravljanja je krizni manager. Kompetence kriznega managerja so pomembna komponenta uspešnosti reševanja kriznih situacij (Šprajc et al., 2018). Učinkovito krizno upravljanje vključuje različne veščine, ko so strateško načrtovanje, reševanje problemov, ustvarjanje komuniciranja in upravljanje težav (Wang, 2017). Krizni manager je pomemben člen kritične infrastrukture, saj je sposoben voditi tako infrastrukturo, še posebej v času kriznih razmer. Šprajc, Dimić, Podbregar in Župančič (2018) opredeljujejo obseg kompetenc, ki ga predvidevamo za kriznega managerja od splošnih kompetenc (sposobnost timskega dela, določanje timov, koordinacija med deležniki timov, sposobnost komunikacije, komuniciranje z mediji, prepoznavanje in evalvacija različnih dogodkov v in zunaj organizacij, simulacija različnih stanj v organizaciji in zunanjem okolju, upravljanje človeških virov, sposobnost upravljanja in kontrole, celovito obvladovanje gotovih in negotovih stanj, upravljanje na nacionalni in mednarodni ravni) do predmetno specifičnih kompetenc (celovito upravljanje kritične infrastrukture, management porabe resursov skozi krizo, prepoznavanje negotovosti in evalvacija tveganj, management tveganj in graditev učinkovitih notranjih kontrol, celovito obvladovanje negotovosti in negotovih stanj, koordinacija med deležniki vpetih v krizo, komuniciranje z mediji, notranje krizno komuniciranje, krizno upravljanje na nacionalni in mednarodni

ravni, določanje nosilcev reševanja krize, simulacija kriznih stanj z določanjem učinkovitega prehoda med reševanjem in sanacijo z zadostnim in potrebnim prenosom pristojnosti med deležniki).

Iz zgoraj zapisanega vidimo, da managerji v kritičnih infrastrukturah tako kot vsi managerji potrjujejo čisto splošne kompetence, da lahko vodijo organizacijo. Problem nastane, ko pride do kritičnih situacij, ki so za take infrastrukture zelo nevarne, saj lahko povzročijo veliko škode tako podjetju kot širši okolici. Takrat v osredje stopijo specifične kompetence managerjev. Lahko govorimo o nekih skupnih kompetencah vseh sektorjev, vendar pa vseeno vsak sektor KI od managerja zahteva nekoliko drugačne specifične kompetence.

Za vojaške opazovalce Združenih narodov, ki zasedajo nadrejene položaje, velja da so kompetence in uspešnost tesno povezane. Zanje velja, da imajo kompetence, ki spadajo v kategorijo diferencialnih kompetence, to pa so (Anwar, 2019): sposobnost za delo na lastno pobudo, usposobljenost za izgradnjo odnosov z drugimi ljudmi in sposobnost ustvarjanja vplivov in vplivanja na njihovo okolje, sposobnost za delo v skupini, sposobnost samokontrole, usposobljenost za uporabo tujih jezikov (zlasti lokalnih jezikov), sposobnost razumevanja lokalnih kultur, usposobljenost za vožnjo vozil na območju delovanja, usposobljenost na področju znanja in vojaških veščin, usposobljenost za vodenje diplomacije in pogajanj in usposobljenost za opravljanje administrativnih del.

Na področju zdravstva morajo managerji imeti poleg vodstvenih kompetenc razvite tudi kompetence upravljanja z varnostnimi tveganji. V kritični situaciji se morajo znati prilagoditi vsem razmeram, hitro odreagirati in sprejeti pomembne odločitve. Kompetence, ki jih potrebujejo managerji v zdravstvu, so zmožnost sodelovanja, navezovanje stikov, socialne kompetence, zmožnost povezovanja, komuniciranja in samonadzora, vodstvene in organizacijske sposobnosti, prilagodljivost, odločanje, nadzor, empatija in zmožnost pogajanja. Poleg vsega tega pa je pomembna še strokovnost, saj morajo imeti za opravljanje svojega dela splošno znanje, specialistično znanje in dovolj izkušenj s svojega strokovnega področja (Đorđeski et al., 2020). Kakemam in drugi (2020) poleg naštetih kompetenc dodajo še: odločanje na podlagi dokazov, poslovanje, poznavanje zdravstvenega okolja in organizacije, vodenje ljudi in organizacije ter omogočanje in upravljanje sprememb.

Poglejmo še sektor prometa. Kompetence managerjev v upravljanju logistike in dobavne verige se raztezajo na širok spekter področij. Vključene so poslovne, logistične in vodstvene veščine. Med te sodijo samozavedanje, samo motivacija, samo kontrola, empatija, socialne veščine, politične veščine, vodstvene veščine, komercialna ozaveščenost, industrijske izkušnje, zavest o etiki in trajnosti, strateška zavest, zavedanje zakonov in predpisov, tehnološko zavedanje, planiranje in organiziranje, odločanje, izvedbene spretnosti, komuniciranje, reševanje problemov, prodajne in marketinške sposobnosti, upravljanje zalog, nadzor skladiščenja, upravljanje prevoza, povratna logistika, razvoj izdelka, kakovost in izboljšanje procesa, napovedovanje, planiranje proizvodnje, načrtovanje poti (Derwik et al., 2016).

Iz teh treh primerov lahko razberemo, da so kompetence med seboj podobne, obstajajo pa za vsak sektor neke specifične, ki veljajo samo zanj. Na podlagi vsega zapisanega lahko sestavimo nabor kompetenc managerjev kritične infrastrukture, ki je prikazan v tabeli 3.

**Tabela 3: Kompetence managerjev kritične infrastrukture z opisom**

Kompetenca	Opis
<b>Odločanje</b>	Manager mora poznati procese odločanja, mora biti sposoben postaviti cilje, presojati posledice odločitev in sprejeti odločitev, ki so najustreznejše v danem trenutku.
<b>Komunikacija</b>	Manager pozna osnove komuniciranja in jih upošteva pri komuniciranju z zaposlenimi. Manager posluša in odpravlja komunikacijske ovire.
<b>Vodenje</b>	Manager je sposoben vzpostaviti zaupanje, vzbujati radovednost, spodbujati sodelovanje in motivirati druge, vzpostaviti učinkovito komunikacijo in reševati konflikte. Obenem je zgled, učitelj in mentor. Manager mora posredovati ustrezne informacije in skrbeti za razvoj zaposlenih.
<b>Povezovanje</b>	Manager hitro vzpostavi sproščen odnos s sogovornikom in prevzema iniciativo pri navezovanju stikov. Povezuje se z ostalimi vodilnimi, da ima lahko širši pogled nad celotnim dogajanjem.
<b>Samonadzor</b>	Manager je sposoben nadzorovati svoja čustva, se izogibati provokacijam, nasprotovanju, negativnim reakcijam s strani drugih v stresnih situacijah. Manager sprejema drugačno mnenje brez užaljenosti ter deluje pošteno in spoštljivo.
<b>Iznajdljivost</b>	Manager je sposoben v kritični situaciji hitro poiskati ustrezno rešitev.
<b>Pogajanja</b>	Manager je sposoben sodelovati v dialogu, z namenom doseči kompromis, ki je sprejemljiv za obe strani. Manager mora imeti pozitiven odnos do sebe in sogovornika, sposobnost distanciranja osebno od predmeta pogajanja, mora biti vztrajen, imeti čiste misli in biti kreativen.



Kompetenca	Opis
<b>Management kakovosti</b>	Manager ima vsa potrebna znanja, za uspešno izvajanje in načrtovanje kakovosti ter managementa celovite kakovosti. Manager pozna faze razvoja ter modele za presojo organizacijske kakovosti.
<b>Organizacija dela</b>	Manager načrtuje in organizira delo v organizaciji. Zagotavlja optimalno razporeditev dela in virov za potrebe dela.
<b>Socialne kompetence</b>	Manager je družaben in je sposoben spletnja socialnih mrež. Hitro navezuje stike in se poveže z ljudmi. Je poslušen, preučuje stališča drugih in jih sprejema.
<b>Prilagodljivost</b>	Manager se uspešno sooča z novimi, drugačnimi, nepričakovanimi dogodki, zahtevami, ljudmi in pritiski. Pripravljen je narediti tisto, kar je potrebno, da se dosežejo rezultati v spremenjenih okoliščinah. Sposoben mora biti sprejemati spremembe in negotovosti, ki se pojavljajo pri delu.
<b>Nadzor</b>	Manager je sposoben nadzirati delo na oddelku in na konstruktiven način podajati kritike za neopravljeno delo.
<b>Empatija</b>	Manager je sposoben razumeti čustveno stanje človeka in občutiti podobna čustva, kot jih čuti sočlovek. V odnose med zaposlenimi tako zna vnesti toplino in razumevanje.
<b>Strokovnost</b>	Manager je pri svojem delu strokoven, ima potrebna znanja in izobrazbo. Pozna delovne procese, metode in tehnike, ki se uporabljajo pri delu.
<b>Timsko delo</b>	Manager je sposoben delovati v timu, ga medsebojno povezovati in povezati med seboj prave ljudi.
<b>Upravljanje človeških virov</b>	Manager je prisoten pri zaposlovanju, razporejanju, usposabljanju, motiviranju in nadziranju podrejenih.
<b>Samozavedanje</b>	Manager pozna svoje pomankljivosti in zna ravnati v skladu s tem. Zna sprejeti kritiko in odprto govori o svojih slabosti.
<b>Samo motivacija</b>	Manager je sposoben pokazati zagon in ambicije. Je ponosen na dobro opravljeno delo in si prizadeva za rezultate. Manager se uči iz radovednosti.
<b>Celovito upravljanje kritične infrastrukture</b>	Manager se zaveda pomena kritične infrastrukture in pozna vse kritične dejavnike. Sposoben je upravljati in voditi tako infrastrukturo, še posebej v času krize.
<b>Management tveganj</b>	Manager zna identificirati, analizirati in oceniti možne nevarnosti v sistemu ali nevarnosti, povezanih z določeno dejavnostjo.
<b>Celovito obvladovanje negotovosti</b>	Manager je sposoben obvladovati tveganja, torej prepoznati, oceniti tveganja in se ustrezno odzvati nanje.
<b>Notranje krizno komuniciranje</b>	Manager je sposoben komunicirati tudi v času kriznega stanja, še posebej znotraj organizacije.
<b>Zavedanje zakonov in predpisov</b>	Manager pokaže splošno razumevanje pogodbenega prava in zagotavlja skladnost z vsemi predpisi in zakonskimi zahtevami.

Vir: lasten vir

## 5 Zaključek

Povečanje uspešnosti, ohranjanje položaja in konkurenčne prednosti, preživetje v zahtevnih razmerah, so želje vsakega podjetja. Vse to lahko dosežemo samo s kompetenčnimi ljudmi, posebej tistimi na vrhu organizacije. Dobro in pravilno razvite kompetence lahko pripomorejo k učinkovitemu in uspešnemu opravljanju delovnih nalog. Izredne situacije, dogodki, krize nas vsakodnevno postavljajo pred težke izzive. Še posebej so v takih razmerah ogrožene in ranljive kritične infrastrukture, saj bi njihovo moteno delovanje imelo resne posledice za ljudi in okolje. Managerji v takih infrastrukturnih so tako postavljeni pred težko nalogo, saj morajo biti sposobni obvladovati take infrastrukture. To pa lahko dosežejo samo z ustreznimi kompetencami. Poleg tistih splošnih kompetenc je pomembno, da imajo razvite specifične kompetence, ki omogočajo, da se uspešno spoprijemajo s kriznimi situacijami. Ugotovili smo, da so za vsak sektor kritične infrastrukture v ospredju drugačne kompetence, vendar v splošnem vsi potrebujejo sledeče kompetence: celovito upravljanje kritične infrastrukture, management tveganj, celovito obvladovanje negotovosti in notranje krizno komuniciranje.

Zaključimo lahko, da imajo vsi managerji težko nalogo, vendar pa so tisti v kritičnih infrastrukturnih bolj pod pritiskom. Seveda bodo morali v prihodnje zaradi vseh teh pritiskov, ki se dogajajo, svoje kompetence prilagajati razmeram, se izobraževati, razvijati in osebno rasti. Le tako bodo lahko obvladovali celotno organizacijo. Zanimivo bo opazovati, katere kompetence so bodo razvile v prihodnosti in katere bodo potonile v pozabo. Pomembno je, da managerji spremljajo trende na trgu in da se jim čim hitreje prilagodijo. Samo tako si lahko zagotovijo uspešno poslovanje zdaj in v prihodnosti.

### Literatura

- Abomhara, M., & Koien, G. M. (2015). Cyber Security and the Internet of Things: Vulnerabilities, Threats, Intruders and Attacks. *Journal of Cyber Security*, 4, 65–88. <https://doi.org/10.13052/jcsm2245-1439.414>
- Anwar, S. (2019). Defining the ideal competency model for the united nations military observers (study on the indonesian military observers). *Jurnal Pertahanan*, 90–107. <https://doi.org/10.33172/jp.v5i3.597>
- Bratianu, C., Hadad, S., & Bejinaru, R. (2020). Paradigm shift in business education: A competence-based approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041348>
- CISA. (2020). *Advisory memorandum on identification of essential critical infrastructure workers during covid-19 response*. [www.cisa.gov](http://www.cisa.gov)
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding Management*. Cengage Learning.

- Derwik, P., Hellström, D., & Karlsson, S. (2016). Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, 69(11), 4820–4825. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2016.04.037>
- Direktiva sveta 2008/114/ES. (2008). *Direktiva sveta (ES) št. 144/2008 z dne 8. decembra 2008 o ugotavljanju in določanju evropske kritične infrastrukture ter o oceni potrebe za izboljšanje njene zaščite*.
- Dordeski, M. (2019). *Kompetence vodilnih kadrov v kritični infrastrukturi - primer Splošne bolnišnice Jesenice*. Magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede UM.
- Dordeski, M., Šprajc, P., & Podbregar, I. (2020). Kompetence vodilnih kadrov v Splošni bolnišnici Jesenice. In O. Arsenijević, I. Podbregar, P. Šprajc, D. Trivian, & Y. Ziegled (Eds.), *39. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti Organizacije na krožišču inovativnosti in digitalne transformacije*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-388-3>
- Huaca, A., Gomez, A., Castillo, R., Gordillo, S., & Espinel, V. (2020). General and specific cognitive competences in students of the Faculty of Health Sciences. In A. Basantes-Andrade, M. Naranjo-Toro, M. Zambrano Vizuete, & M. Botto-Tobar (Eds.), *Technology, Sustainability and Educational Innovation* (pp. 95–105). Springer Nature.
- IAEA. (2018). The Competency Framework: A guide for IAEA managers and staff. *International Atomic Energy Agency*.
- Jacobs, R. L. (2019). Individual Competencies. In *Work Analysis in the Knowledge Economy* (pp. 165–178). [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-94448-7\\_11.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-94448-7_11.pdf)
- Jevšček, M. (2017). Kompetence za procesni menedžment. *Revija Za Univerzalno Odličnost*, 6(2), 144–158.
- Kakemam, E., Liang, Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Mohaghegh, B., & Gholizadeh, M. (2020). Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, 68. <https://doi.org/10.2147/JHL.S265825>
- Kang, H.-J., Chung, K., & Nam, K.-Y. (2015). A Competence Model for Design Managers: A Case Study of Middle Managers in Korea. *International Journal of Design*, 9(2), 109–127.
- Khalilzadeh Salmasi, M., Telebpour, A., & Homayounvala, E. (2016). Identification and classification of organizational level competencies for BI success. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(2), 17–33.
- Kruszka, L., & Kubikoba, Z. (2019). Critical Infrastructure Systems Including Innovative Methods of Protection. In L. Kruszka, M. Klosak, & P. Muzolf (Eds.), *Critical Infrastructure Protection: Best Practices and Innovative Methods of Protection*. IOS Press BV.
- Libânio, C. de S., Gonçalves Amaral, F., & Migowski, S. A. (2017). Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels. *Strategic Design Research Journal*, 10(3), 195–203. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2017.103.01>
- Luskova, M., & Dvorak, Z. (2019). Applying Risk Management Process in Critical Infrastructure Protection. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 17(1), 7–12. <https://doi.org/10.7906/indecs.17.1.2>
- Marinho-Araujo, C. M., & Almeida, L. S. (2017). Approach to competences, human development and higher education. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(Special Issue), 1–9. <https://doi.org/10.1590/0102-3772E32NE212>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence." *American Psychologist*, 1(28), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mihaljević, B., & Čuljak, V. (2017). Krizni menadžment i kritične infrastrukture. *Dani Kriznog Upravljanja - Zbornik Radova*, 103–113.
- Moghabghab, R., Tong, A., Hallaran, A., & Anderson, J. (2018). The Difference Between Competency and Competence: A Regulatory Perspective. *Journal of Nursing Regulation*, 9(2), 54–59. [https://doi.org/10.1016/S2155-8256\(18\)30118-2](https://doi.org/10.1016/S2155-8256(18)30118-2)
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2), 57–62.
- Omran, A., & Subhe Suleiman, A. (2017). Identifying the Competence Components of the Construction Project Managers in the Palestinian Construction Industry. *The Engineering Project*

- Organization Journal*, 7(2).
- Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233–252. <https://doi.org/10.1007/S10551-014-2469-0/TABLES/5>
- Pescaroli, G., & Alexander, D. (2016). Critical infrastructure, panarchies and the vulnerability paths of cascading disasters. *Natural Hazards*, 82, 175–192. <https://doi.org/10.1007/s11069-016-2186-3>
- Prezelj, I., Košnjek, Z., Bugeza, M., Kopše, D., Krizanič, F., & Kolšek, V. (2017). *Elektroenergetska kritična infrastruktura v Sloveniji: scenarij izpadov električne energije in pomen kritične redundance*. Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
- Prezelj, I., & Svete, U. (2015). Kritična infrastruktura in IKT. In T. Mlinar (Ed.), *Vitel - zbornik referatov* (pp. 8–12).
- Prochazkova, D., Prochazka, J., Rusko, M., Mikulova, M., & Ilko, J. (2017). Model for critical infrastructure safety management. *Annals of DAAAM and Proceedings of the International DAAAM Symposium*, 602–610. <https://doi.org/10.2507/28th.daaam.proceedings.085>
- Rehak, D., Markuci, J., Hromada, M., & Barcova, K. (2016). Quantitative evaluation of the synergistic effects of failures in a critical infrastructure system. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 14, 3–17. <https://doi.org/10.1016/J.IJCIP.2016.06.002>
- Riggio, R. E. (2014). The Top 10 Leadership Competencies. *Psychology Today*.
- Robles, R. J., Choi, M.-K., Cho, E.-S., Kim, S.-S., Park, G.-C., & Lee, J.-H. (n.d.). Common Threats and Vulnerabilities of Critical Infrastructures. *International Journal of Control and Automation*, 17–22.
- Robles, R. J., Choi, M.-K., Cho, E.-S., Kim, S.-S., Park, G.-C., & Lee, J.-H. (2008). Common Threats and Vulnerabilities of Critical Infrastructures. *International Journal of Control and Automation*, 17–22.
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. SAGE Publications India.
- Škero, M., & Ateljevič, V. (2015). ZAŠTITA KRITIČNE INFRASTRUKTURE I OSNOVNI ELEMENTI USKLAĐIVANJA SA DIREKTIVOM SAVETA EVROPE 2008/114/ES. *Vojno Delo*, 37(3), 192–207. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1503192S>
- Šprajc, P., Dimić, M., Podbregar, I., & Županič, F. Ž. (2018). Kompetenčni model kriznega managerja. In O. Arsenijevič, I. Podbregar, P. Šprajc, D. Trivian, & Y. Ziegled (Eds.), *37. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: organizacija in negotovosti v digitalni dobi*. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-146-9>
- Tiruneh, G. G., & Robinson Fayek, A. (2019). Feature Selection for Construction Organizational Competencies Impacting Performance. *IEEE International Conference on Fuzzy Systems, 2019-June*. <https://doi.org/10.1109/FUZZ-IEEE.2019.8858820>
- Wang, M. (2017). Using crisis simulation to enhance crisis management competencies: The role of presence. *Journal of Public Relations Education*, 3(2), 96–109.
- Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>
- Zio, E. (2016). Challenges in the vulnerability and risk analysis of critical infrastructures. *Reliability Engineering & System Safety*, 152, 137–150. <https://doi.org/10.1016/J.RESS.2016.02.009>
- ZKI. (n.d.). *Zakon o kritični infrastrukturi (ZKI), Uradni list RS, št.75/17*.

# PRAVO KOT OKVIR IN KOT SREDSTVO MANAGEMENTA

ALBIN IGLIČAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: albin.iglicar@um.si

**Povzetek** Pravo daje najprej okvir za delovanje managementa. Potem je pravo tudi eno od sredstev, s katerimi management dosega postavljene cilje. Pri prvem vidiku je v ospredju skladnost poslovanja organizacije z zakoni in drugimi predpisi. Pri pravu kot sredstvu managementa je izpostavljeno avtonomno pravo v organizacijah in akti na področju korporacijskega, pogodbenega in delovnega prava. Za razumevanje in uporabo pravnih norm so pomembna še splošna etična načela ter pravila poslovne morale.

**Ključne besede:**

vrednota,  
družbeni  
odnos,  
pravna  
norma,  
avtonomno  
pravo,  
moralna  
norma,  
etika

# LAW AS A FRAMEWORK AND AS A MEANS OF MANAGEMENT

ALBIN IGLIČAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: [albin.iglicar@um.si](mailto:albin.iglicar@um.si)

**Keywords:** value, social relationship, legal norm, autonomous law, moral norm, ethics

**Abstract** The law first provides the framework for the operation of management. Then the law is also one of the means by which management achieves its goals. In the first aspect, the organization's compliance with laws and other regulations is at the forefront. In law as a mean of management, acts of autonomous law in the field of corporate, contract and labor law are highlighted. General ethical principles and rules of business morality are important for understanding and applying legal norms as well.

## **1 Uvod**

Delovanje managementa v smislu usmerjanja in vodenja organizacij je objektivno nujno vpeto v okvire pravnega sistema globalne družbe. Najprej se to kaže v zagotavljanju skladnosti delovanja organizacije z zakoni in drugimi predpisi, ki se zanj uporabljajo (Sims, 2021, str. 114). Istočasno managerji pri načrtovanju, organiziranju, vodenju ter nadziranju uporabljajo pravne norme kot eno od sredstev oziroma eno od metod za doseganje zastavljenih ciljev. Poleg tega pa na sprejemanje managerskih odločitev vpliva osebni vrednotni sistem, vključno z osebnostnimi lastnostmi, vrednotami in etičnimi načeli.

To velja za vse organizacije. Tako tiste s področja zasebnega kot tiste s področja javnega prava. Za slednje se v zadnjem obdobju v okviru pravne države še posebej uveljavljata nov usmerjevalni in finančni management (Proeller, Siegel, 2021, str. 394). Vse to zahteva od sloja managerjev - zaradi njihovega vmesnega družbenega položaja med lastniki organizacij ter neposrednimi proizvajalci - tako konformni kot tudi ustvarjalno-kritični odnos do prava. Zato pa je potrebno poznavanje osnov pravnega sistema, njegovih temeljnih pojmov in njegovih funkcij v globalni družbi.

## **2 Pojem prava**

Pravo se pojavlja v družbi od njenega nastanka dalje<sup>1</sup>. V predcivilizacijskem obdobju človeške zgodovine je bilo del enotnih (nediferenciranih) norm, že v začetkih civilizacije pa se iz prej enotnih norm izdvojijo pravne norme kot pravila za urejanje eksistenčno pomembnih in potencialno konfliktnih družbenih odnosov. Pravo je torej pojav, brez katerega družba ne more obstajati<sup>2</sup>

Na prvi pogled se pravo kaže kot norma. Kadar pa iz zunanje pojavnosti prehajamo do notranjega bistva prava, ugotovimo, da pravnim normam dajejo podlago družbene vrednote in da se pravo udejanja v dejanskem vedenju in ravnanju ljudi, torej v družbenih odnosih. Če so vrednote in norme idealna sestavina prava, potem so odnosi njegova realna sestavina. Pravo se navzven kaže kot sistem učinkovitih pravnih načel in pravnih pravil, ki urejajo življenjsko pomembno zunanje vedenje in ravnanje ljudi v organizirani družbi (Pavčnik, 2020, str. 44). Celovit pogled na pravo

---

<sup>1</sup> Ubi societas, ibi ius - kjer je družba tam je pravo.

<sup>2</sup> Sociologija to poimenuje kot družbeni prerekvizit.

pa še poudarja, da je pravo v svojem bistvu sestavljen pojav, ki ga tvorijo vrednote, norme in odnosi<sup>3</sup>. V tem celovitem smislu se z njim srečujejo tudi managerji v organizacijah pri usmerjanju in vodenju zaposlenih.

V najnovejšem času posebej stopa v ospredje prav vrednotna sestavina prava, ki jo dopolnjujejo etična načela kot njegova nadgradnja. Etika kot teoretično in filozofsko pojasnjevanje morale oblikuje na osnovi splošno sprejetih moralnih pravil splošna načela. Ta postajajo, skupaj z družbeno odgovornim delovanjem organizacij, tudi vse bolj pomembna vsebina izobraževanja in delovanja managerjev (Purg, 2022, str. 24).

Med etičnimi načeli izstopa pravičnost kot lastnost družbenega reda in kot vrlina posameznika. Pravna ureditev velja za pravično, če zagotavlja posameznikovo dostojanstvo, svobodo in enakopravnost. Pomemben vidik pravičnosti predstavlja zahteva, da se podobni primeri obravnavajo podobno (Hart 2018, str. 103). Podlago pravičnosti tvorijo družbene vrednote, ki jih večina tistih, ki so podvrženi pravnemu redu, priznava kot vredne varovanja (Kelsen, 2016, str. 15). Pri tem je zelo pomembno, da te vrednote vsak posameznik vzame za svoje, da jih ponotranji (internalizira). To vodi do normativne integracije, ki zahteva najprej skladnost pravnih norm z obče sprejetimi družbenimi vrednotami<sup>4</sup> in večinsko moralo globalne družbe, potem skladnost in neprotislovnost med samimi pravnimi normami ter končno zavest vsakega posameznika, ki te norme sprejema in priznava kot vodilo svojega dejanskega ravnanja<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Če za preučevanje prava uberemo pot (metodo), ki vodi do pogleda na pravo kot nerazdružljivo celoto vrednot, norm in odnosov, se znajdemo na polju integralne teorije prava. Zato analitičnemu razčlenjevanju vrednot, norm in dejanskih odnosov sledi dialektična teoretična sinteza. Tridimenzionalni (integralni) pogled mora zajeti vse tri konstitutivne sestavine prava. Pri tem so izhodišče vrednote, ki jih institucionalizirajo pravne norme. Vrednote in norme pripadajo svetu idej oziroma človekove duhovne ustvarjalnosti (law in books). Iz sveta idej pa se nato norme selijo v materialni svet dejanskega (realnega) vedenja in ravnanja ljudi, v pravno uokvirjene družbene odnose (law in action).

<sup>4</sup> Te vrednote opredeljuje na primer čl. 2 Pogodbe o Evropski uniji: » Unija temelji na vrednotah spoštovanja človekovega dostojanstva, svobode, demokracije, enakosti, pravne države in spoštovanja človekovih pravic, vključno s pravicami pripadnikov manjšin. Te vrednote so skupne vsem državam članicam v družbi, ki jo označujejo pluralizem, nediskriminacija, strpnost, pravičnost, solidarnost ter enakost žensk in moških.«

<sup>5</sup> Pri tem je izhodišče t. i. zlato pravilo: kar hočeš, da drugi tebi storijo, stori tudi ti njim, oziroma obratno: česar ne želiš, da drugi storijo tebi, tudi ti drugemu ne stori. Podobno znani Kanov kategorični imperativ: deluj tako, da bo tvoje ravnanje lahko splošen zakon za vse.



### 3 Specifičnosti pravnih norm

S pravnimi normami urejamo odnose, ki so pomembni za obstoj posameznika in družbenih skupin, njihovih organizacij ter celotne globalne družbe. Pravna pravila torej vedno postavljajo najprej okvire za odnose v proizvodnji materialnih dobrin.. Ob pravnih normah, ki so nujne v (proizvodnem) procesu zadovoljevanja primarnih fizioloških potreb, je treba zavarovati človekovo življenje ter omogočiti relativno trajen red in mir, ki sta nadaljnji predpostavki človekove dejavnosti v materialni in duhovni kulturi. Z zadovoljevanjem človekove potrebe po ohranjanju njegovega življenja, svobode in premoženja ter predvidljivosti ravnanja udeležencev v družbenih odnosih služi pravo človekovi potrebi po varnosti in pripadnosti<sup>6</sup>. S pravnimi normami pa so oblikovani tudi vsi tisti družbeni odnosi, katerih normativna opredelitev je pogoj za obstoj določene globalne družbe. Osnovo tega obstoja daje vsakokratni način proizvodnje, ki je utrjen in zavarovan z ustreznim pravnim sistemom. To torej pomeni, da je nujnost obstoja in nadaljnjega razvoja družbe najpomembnejši vzrok nastanka pravnih norm.

Pravne norme morajo urediti tudi odnose, ki so potencialno konfliktni, torej odnose, ki bi privedli do neposrednega fizičnega spopadanja med udeleženci za dobrine in družbene položaje. Omenjeni konflikti v zgodovini in danes izhajajo iz nasprotujočih interesov glede razdelitve materialnih dobrin, ozemlja, družbenih položajev, družbene moči itd. Vsebina pravnih norm nastaja tako iz interesov tistih, ki razpolagajo s pogoji dela in produkcijskimi sredstvi oziroma kapitalom, kot iz interesov tistih, ki razpolagajo zgolj s svojimi umskimi in fizičnimi delovnimi spodobnostmi. Slednji so v zgodovini tvorili nižji sloj, ki mu pravne norme zavarujejo minimalne predpogoje njegove eksistence. Pravna pravila morajo urejati tiste družbene odnose, pri katerih je konflikt v interesih udeležencev teh odnosov tako močan, da bi onemogočil proizvodno, in vsakršno drugo človekovo ustvarjalno dejavnost ter s tem ogrozil družbeni obstoj.

Poleg tega so s pravnimi normami urejeni le tisti odnosi, pri katerih obstajajo možnosti javne kontrole in fizičnega prisiljevanja. Gre torej za osnovne biološke, ekonomske ter politične odnose, ki so kontrolabilni in prisilni ter morajo biti zaradi eksistenčnih razlogov pravno normirani. Nadalje so pravne norme primerne za

---

<sup>6</sup> Zato je Deklaracija o pravicah človeka in državljana v letu 1789 v 2. členu določila: »Cilj vsakega političnega združevanja je ohranitev naravnih in nezastarljivih človekovih pravic. Te pravice so svoboda, lastnina, varnost in upor proti zatiranju.«

urejanje družbenih odnosov, ki terjajo relativno točno določenost pravic in dolžnosti (Igličar, 2021, str. 395). Druge družbene odnose je potem mogoče prepustiti običajem, navadam, morali, pravilom lepega vedenja, strokovnim pravilom različnih poklicev, itd.

Pri tem se pravne norme od drugih vrst družbenih norm razlikujejo ne samo po pomembnosti odnosov, ki jih urejajo, temveč tudi po tako imenovani organizirani sankciji in po svojem organiziranem nastajanju. S tem je podana večja gotovost, da bodo pravne norme racionalne in da se bodo ljudje po njih ravnali.

Tudi druge vrste družbenih norm, kot npr. morala, običaji, navade, pravila lepega vedenja ipd., imajo sankcijo, vendar je pri njih nastop sankcije prepuščen družbeni spontanosti. Enako velja za obseg oziroma teže sankcije in za subjekte, ki jo bodo izvršili itd. To pomeni, da ni vnaprej gotovo, če bo sankcija nastopila, kdo jo bo izvedel in s kakšno intenzivnostjo se bo morebiti pojavila, po kakšnem postopku bo ugotovljena kršitev neke družbene norme in uporabljena sankcija za to kršitev. Enako na neorganiziran, spontan način poteka tudi oblikovanje nepravilnih družbenih norm.

Vse to pa je pri pravnih normah oziroma kršitvi njihovih dispozicij vnaprej znano. Določeni so organi in postopki za sprejem pravne norme, že vnaprej je določena vrsta in obseg sankcije (npr. v zakonu, ki ga sprejme predstavniško telo), predvideni so organi, ki so dolžni sankcijo uporabiti (npr. sodišča) ter postopek, po katerem je treba ravnati zoper kršilca pravne norme (npr. v zakonu o kazenskem postopku). Ta dejstva ravno pomenijo, da je sankcija pravnih norm organizirana, česar pri drugih družbenih normah ni. To pa ne pomeni, da te norme nimajo sankcije; imajo jo, le da ni organizirana, temveč je prepuščena neorganizirani družbeni spontanosti, npr. skupini prijateljev, znancev, sosedov, slučajno mimoidočih, itd.

Za organizirano družbeno prisiljevanje skrbi v modernem svetu najbolj splošna družbena organizacija - država. Razvoj pa delno že nakazuje težnje, da tudi »organiziranje« sankcij preide na nedržavne, se pravi samoupravne organizacije in skupnosti, kot so to različne gospodarske organizacije<sup>7</sup>, zavodi<sup>8</sup>, društva ipd. Tudi takšne organizacije družbenega povezovanja lahko vnaprej institucionalno poskrbijo

---

<sup>7</sup> Gospodarske družbe (npr. družba z neomejeno odgovornostjo, družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba), banke, zavarovalnice itd.

<sup>8</sup> Šole, bolnice, zdravstveni domovi, gledališča itd.

za nastajanje pravnih norm in njihovo izvrševanje. Te norme spadajo v okvir avtonomnega oziroma samoupravnega prava, ki se pojavlja v t. i. internih aktih kot neoblastnih splošnih pravnih aktih. To velja še posebej za tiste pravne norme, ki urejajo življenje v posameznih segmentih globalne družbe. Za pravne norme, ki urejajo temeljne odnose v celotni globalni družbi, se zdi najbolj racionalno tudi organizirano družbeno prisiljevanje, ki spremlja pravne norme, dodeliti najširši oziroma najbolj splošni organizaciji globalne družbe - državi.

V okviru pravnih institucij – kot že omenjeno – ne poteka samo zagotavljanje izvrševanja pravnih norm, temveč tudi njihovo nastajanje. V modernem času se oblikujejo pravne norme na organiziran, vnaprej določen način. Določeni so organi, ki so pristojni za sprejemanje pravnih norm in postopek za oblikovanje pravnih norm. Tega ne opazimo pri drugih družbenih normah, ki nastajajo neorganizirano. V mislih imamo torej pravne institucije, v okviru katerih poteka nastajanje pravnih norm (in tudi kontrola njihovega izvrševanja) in to najprej splošnih pravnih norm. Največji del splošnih pravnih norm izhaja danes v kontinentalnem pravnem sistemu iz predstavniških teles – parlamentov oziroma skupščin. Ob naraščajočem pomenu sodnega prava<sup>9</sup> pa je treba temu dodati tudi pravne norme s splošno veljavo, ki nastajajo pri odločanju (najvišjih) sodišč. Del splošnih pravnih norm pa nastaja tudi v organizacijah, ki pripadajo samoupravni, nedržavni sferi in organizacijah z javnimi pooblastili (agencije ipd.). Tako tudi te samoupravne organizacije v tej njihovi funkciji (sprejemanje splošnih pravnih norm in skrb za njihovo izvrševanje) delujejo kot pravne institucije. To seveda le delno, ker izdajanje samoupravnih splošnih norm ni njihova osnovna družbena naloga, temveč le vzporedna.

#### **4 Pravne norme kot okvir upravljanja s človeškimi viri in odnosi**

V organizaciji se med ljudmi, ki so nosilci različnih poklicnih vlog, oblikujejo krogi vzajemnih odnosov. Pri tem se oblikujejo odnosi približevanja (konjunktivni) in odnosi oddaljevanja (disjunktivni), ki jih je treba upoštevati pri manageriranju oziroma upravljanju s človeškimi viri<sup>10</sup>. Razlikujemo lahko še med zunanjo obliko družbenega odnosa (način ravnanja) ter njegovo vsebino (ravljanje samo), ki jo označujemo kot družbeni proces. Seveda tvorita oblika (odnos) in vsebina (proces) v stvarnosti samo dve strani enega in istega pojava.

---

<sup>9</sup> Judge-made law.

<sup>10</sup> Human resource management.

Glavni tipi odnosov približevanja (integracije) so: socializacija, kooperacija, akomodacija in asimilacija. Med odnose oddaljevanja (dezintegracije) pa prištevamo: tekmovanje, nasprotovanje in konflikt. Posebno mesto v tej tipologiji zajemajo odnosi menjave, ki ob določenih predpostavkah predstavljajo integracijske odnose. Kadar pa te predpostavke niso izpolnjene, se odnosi menjave iz integracijskih spremenijo v dezintegracijske odnose. Za vzpostavljanje, vodenje in nadziranje vseh teh odnosov mora management upoštevati njihovo pravno institucionalizacijo.

Na navedene tipe družbenih odnosov se namreč navezuje tudi njihovo pravno urejanje, tako s splošnimi in abstraktnimi kot s posamičnimi in konkretnimi pravnimi normami. Pravne norme določajo najprej različne načine vedenja in ravnanja, ki vodijo k družbeni integraciji ter stabilnosti. Za dezintegracijske odnose - posebej v konfliktnih razmerjih - pa pravne norme določajo poti in postopke za mirno reševanje konfliktov in ponovno vzpostavitev družbenega ravnotežja.

V dejanskem družbenem življenju se v konkretnih odnosih med ljudmi prepletajo tako odnosi približevanja kot odnosi oddaljevanja. V svoji čisti podobi se torej navedena tipologija pojavlja zelo redko in izjemoma. Pestrost življenja v družbi povzroča spremenljivost konkretnih ravnanj ljudi in njihovih organizacij ter različna nihanja v odnosih približevanja in oddaljevanja. V nekem konkretnem odnosu med dvema posameznikoma so na primer navzoči elementi sodelovanja (kooperacije), prilagajanja (akomodacije), včasih pa tudi nasprotovanja ter konflikta. Kadar bi ta odnos morali uvrstiti v en ali drug tip odnosa, bi uporabili princip pretežnosti. Teoretična tipologija seveda poenostavlja družbeno resničnost z namenom njenega proučevanja, razumevanja in usmerjanja. Življenja se v resničnosti ne da spraviti v kalupe in modele, vendar so takšni pripomočki del proučevanja realnosti.

Socializacija pomeni vključevanje posameznika v družbo. V tem procesu se odvija učenje za prevzem različnih družbenih vlog in njihovo ponotranjenje (interiorizacija). Te vloge se danes pričenjajo z na primer vlogo otroka, učenca, dijaka in študenta in nadaljujejo s poklicnimi vlogami. Med družbenimi vlogami je za življenje vsakega posameznika ob različnih družinskih vlogah in vlogah v lokalnem okolju, zelo pomembna poklicna družbena vloga. Te vloge so s splošnimi pravnimi normami urejene zlasti v šolski zakonodaji ter pravnih normah za posamezne poklice.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Npr. Zakon o vrtcih, Zakon o osnovni šoli, Zakon o gimnazijah, Zakon o visokem šolstvu, Zakon o sodniški službi ipd.

Kooperacija označuje sodelovanje za doseg skupnega cilja. Ta dejavnost je posebej intenzivna v primarnih družbenih skupinah, kot so družina,<sup>12</sup> prijateljska skupina ipd., zaradi doseganja določenih interesov pa se odvija tudi v sekundarnih družbenih skupinah, kot so različne delovne organizacije ipd.

Odnosi akomodacije ali prilagajanja se kvalitativno ne razlikujejo od odnosov kooperacije, le kvantitativno je pri akomodacijskih odnosih intenzivnost sodelovanja manjša. Pri akomodacijskih odnosih se namreč ljudje preprosto prenašajo oziroma tolerirajo drug drugega, vsakdo malce popusti v svojih pogledih in navadah, iz česar izvirajo številni kompromisi. Kompromisno ravnanje je zelo pogosto tako v razmerjih med posamezniki kot med družbenimi skupinami in sloji, čemur so pogosto namenjeni tudi pravno določeni postopki, v katerih se dosegajo kompromisne rešitve.<sup>13</sup> Številne kompromisne rešitve pripomorejo k socialnemu miru in omogočajo sodelovanje med ljudmi z različnimi interesi (Kelsen, 2016, str. 47). Večkrat pa dva udeleženca celo zaprosita tretjega za posredovanje, da z arbitriranjem določi način njunega sobivanja (modus vivendi). Kooperativni odnosi dobijo svojo pravno institucionalizacijo najprej že na nivoju primarnih družbenih skupin, še bolj očitno pa je to na nivoju sekundarnih skupin in združenj, ko je treba doseči sodelovanje s pomočjo pravnih norm ali celo z njihovo prisilo (t. i. izsiljena kooperativnost).<sup>14</sup> Vedno so pravne norme pomemben in do določene mere tudi nujen okvir, ki vnese neko stabilnost in predvidljivost v sodelovanje več posameznikov za doseg skupnega cilja, bodisi v podobi kooperacije ali akomodacije.

Pri odnosih asimilacije se odpravljajo razlike v kulturah med različnimi velikimi družbenimi skupinami. Najbolj pogosto se odvijajo asimilacijski procesi med pripadniki različnih narodov tako, da se izenačujejo vrednote ter celoten način življenja (kultura v najširšem pomenu besede). Kadar se ti procesi odvijajo na prostovoljni način, to vodi v družbeno integracijo ter globalizacijo. Po tej poti se širi obseg globalnih družb, kar je nujno spremljano z ustreznimi pravnimi podlagami.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Npr. Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih oz. Družinski zakonik.

<sup>13</sup> Npr. Ustavna in poslovniška določila o zakonodajnem postopku, postopki sklepanja kolektivnih pogodb med delavci in delodajalci (Zakon o kolektivnih pogodbah).

<sup>14</sup> Npr. Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o zavodih, Zakon o delovnih razmerjih ipd.

<sup>15</sup> Npr. ustanovitvene pogodbe Evropske unije.

Pravne norme pri teh procesih torej integracijo omogočajo in pospešujejo,<sup>16</sup> kadar poteka prostovoljno, lahko pa tudi preprečujejo nasilne asimilacijske procese.<sup>17</sup>

Pri odnosih tekmovanja in nasprotovanja se odvija posredni spopad za dobrino, ki jo nobena od strani, udeleženi v teh procesih, še nima. Takšen posredni družbeni spopad se odvija pogosto na ekonomskem ali političnem področju. Pri tem tradicionalna formalna sociologija šteje te odnose za dezintegracijske (disjunktivne). Z vidika sodobne tekmovalne družbe pa bi morda odnose tekmovanja lahko označili za integracijske procese. V vsakem primeru so zopet potrebne pravne norme, ki določajo postopke pri prizadevanju več oseb za pridobitev neke dobrine oziroma položaja, kot so nas primer določeno delovno mesto<sup>18</sup>, ali politična funkcija<sup>19</sup>, ali delež na trgu<sup>20</sup>, ipd. Pri tem si strani, ki so udeležene v posrednem spopadu skušajo izboljšati svoj položaj s kopičenem sredstev za nagrajevanje ali kaznovanje, z ustvarjanjem monopolnega položaja in tudi z ideološkim prepričevanje, propagando in reklamiranjem.

Kadar ena stran neko dobrino že ima in ji jo druga hoče odvzeti oziroma ji jo je že odvzela, se pojavi neposredni spopad oziroma konflikt. Ker so interesi motivatorji človekovega racionalnega delovanja, so konflikti med njimi nujna sestavina družbenih odnosov. Konflikti spadajo v dezintegracijsko skupino družbenih odnosov, saj razdiralno vplivajo na družbeno strukturo, ko se en interes zadovolji na račun drugega. Pri konfliktu se navadno določeni latentni interesi spremenijo v manifestne, pri čemer se po koncu konflikta vzpostavi nova razporeditev družbene moči, položajev ali (in) premoženja.

Pravne norme pri konfliktnih odnosih določajo različne institucionalizirane postopke<sup>21</sup> za reševanje teh konfliktov v podobi določb t. i. procesnega prava, še pred tem pa tudi institucionalizirajo bistvene družbene vrednote in dobrine, ki jih posamezniki ne smejo napadati<sup>22</sup>. Pravo preprečuje nasilne spopade in neposredno fizično obračunavanje med udeleženci konfliktnih odnosov, kjer bi se, brez pravne

---

<sup>16</sup> Npr. 3.a člen slovenske ustave o prenosu izvrševanja dela suverenih pravic na institucije Evropske unije.

<sup>17</sup> Npr. Zakon o tujcih, Zakon o samoupravnih narodnih skupnostih, Zakon o romski skupnosti v Republiki Sloveniji ipd.

<sup>18</sup> Npr. Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o varstvu pred diskriminacijo ipd.

<sup>19</sup> Npr. Zakon o volilni kampaniji, Zakon o volitvah v Državni zbor.

<sup>20</sup> Npr. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, Zakon o varstvu potrošnikov pred nepoštenimi poslovnimi praksami.

<sup>21</sup> Npr. Zakon o pravdnem postopku, Zakon o kazenskem postopku, Zakon o upravnem sporu, Zakon o stavki.

<sup>22</sup> Npr. Kazenski zakonik, Stvarnopravni zakonik.

regulacije in pravnih načel o enakopravnosti, uveljavila pravica ekonomsko ali fizično ali vojaško močnejše strani. Zato pravo nastopa v tej funkciji kot nekakšen »imunski sistem družbe« (Zupančič, 2015), ko preprečuje neposredno fizično nasilje pri razreševanju interesnih konfliktov.

Odnosi družbene menjave dobrin, uslug, informacij ipd. so v izhodišču integracijske narave. Menjalni odnosi so posledica delitve dela in omogočajo medsebojno sodelovanje ljudi, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Čim bolj je razvita specializacija, tem več menjalnih odnosov nastopa v neki globalni družbi. Zato je bilo na primer v fevdalizmu manj odnosov družbene menjave kot v kapitalizmu. Odnosi menjave zahtevajo pravno normiranje vedno, kadar je treba natančno določiti dajatev in protidajatev<sup>23</sup>.

V dezintegracijske procese se odnosi menjave spremenijo, kadar ena od strani nima dobrine, ki bi jo lahko dala drugi v zamenjavo. Nadaljnja dva pogoja za takšno preobrazbo sta še: da se ena stran dobrini ne more odreči in da je ne more dobiti pri tretjem; če pa jo prvi strani vzame s silo, se odnos menjave že takoj spremeni v manifestni konfliktni odnos. Pravne norme preprečujejo pretvorbo menjave v konfliktno odnose z zakonodajo o varstvu konkurence, predpisi o reklamiranju, trgovini ipd.

## **5 Pravne norme kot sredstvo managementa**

Pri organiziranju, vodenju in nadziranju se pravne norme pojavljajo kot eno izmed sredstev oziroma metod, ki jih uporablja management pri doseganju zastavljenih ciljev. Pri tem lahko uporablja splošne in abstraktne pravne norme, ko na primer direktor na osnovi Zakona o delovnih razmerjih<sup>24</sup> sprejme Pravilnik o prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja na delovnem mestu. Še bolj pogosto pa uporablja konkretne in posamične pravne norme, ko na primer z delavcem, na podlagi omenjenega zakona, sklene pogodbo o zaposlitvi.

---

<sup>23</sup> Npr. Obligacijski zakonik.

<sup>24</sup> 47. čl. Zakona o delovnih razmerjih, Ur. l. RS 21/13, 78/13

V obeh primerih gre za neoblastne normativne pravne akte. Če imajo naravo splošnih in abstraktnih pravnih aktov, spadajo v kategorijo avtonomnega (samoupravnega) prava. To je tisti del pravnega sistema, kjer sta sprejemanje in kontrola nad izvrševanjem aktov v pristojnosti organizacij civilne družbe.

## 5.1 Značilnosti avtonomnega prava

Avtonomno (samoupravno) pravo zajema bolj ali manj samostojno (v razmerju do države) pravotvorno dejavnost sprejemanja pravnih norm in nadzora nad njihovim izvrševanjem v samoupravnih organizacijah in skupnostih, kot so na primer lokalne skupnosti, gospodarske družbe, najrazličnejša društva ter organizirana družbena gibanja. V njihovem delovanju se manifestirajo potrebe organizacij civilne družbe ter njihovih članov glede pravne varnosti in enakosti.

Obseg in samostojnost avtonomnega prava sta odvisna od številnih okoliščin, tako da se to pravo lahko pojavlja v bolj dosledni oziroma popolni obliki (tj. povsem ločeno od države) ali pa je v določeni meri odvisno od državnega prava. Na splošno velja, da vsebino avtonomnih pravnih norm lahko oblikujejo samoupravni subjekti v okviru ustave in zakonov.<sup>25</sup> Znotraj tega pravnega okvira pa so ti subjekti pri postavljanju prava svobodni. Podobno velja tudi na področju sankcioniranja, saj so (do)končne oziroma najbolj drastične sankcije pridržane državnim organom. Glede na stopnjo povezanosti z državo in njenim pravom je mogoče razlikovati različne vrste avtonomnega prava ter ugotavljati njegovo večjo ali manjšo samostojnost ter večjo ali manjšo odvisnost od državnega prava<sup>26</sup>.

Čisti sistem popolnih avtonomnih norm je zgolj teoretična skrajnost na posebnem kontinuumu. Njegovo drugo skrajnost bi tvoril sistem čistih heteronomnih norm. Seveda v dosednji zgodovini takšni čisti sistemi niso nikdar nastopali, čeprav za obdobje razrednih družb ugotavljamo prevlado heteronomnih norm. Pri tem gre samo za prevlado te vrste pravil za vedenje in ravnanje ljudi v družbi, kajti tudi v sistemih, kjer prevladujejo heteronomna pravila, je mogoče zaslediti določen delež avtonomnih pravnih norm. Načela avtonomnosti in heteronomnosti se v različnem razmerju vedno med seboj prepletajo. Od vsakokratnih konkretnih pogojev je bilo

---

<sup>25</sup> Prim. tretji odstavek 153. člena in 160. člen Ustave RS.

<sup>26</sup> Zato so se tudi v pravnosociološki teoriji razvili različni koncepti družbenega oziroma socialnega prava, na primer kot t. i. šola svobodnega prava, Ehrlichovo »živo pravo« (nem. »lebendes Recht«) in Gurvitchevo »socialno pravo« (fran. »droit social«).



oziroma je odvisno, katera vrsta norm prevladuje v nekem normativnem sistemu. Zato tudi dosedanja pravni sistemi praviloma nikdar niso bili sestavljeni izključno iz heteronomnih pravil, se pravi takšnih, ki jih del družbe sprejema kot obvezne zapovedi, brez sodelovanja in soglasja tistih, na katere se te zapovedi nanašajo.

Politični sistemi so namreč vedno pooblašali določene skupine, da so sprejemale avtonomne pravne norme. Pogosto je avtonomni način ustvarjanja pravnih pravil lahko še bolje zajel temeljne interese vladajočega razreda ali interese njegovih posameznih slojev, kakor pa bi to uspelo državnemu pravu. Avtonomno pravo se je razvijalo v okviru državnega prava, tako po svetu kot pri nas.<sup>27</sup> Njegov razvoj so narekovali zlasti ekonomski tokovi v moderni družbi, kjer so trgovinski zakoni kmalu morali priznati za svoje dopolnilo gospodarske običaje (uzance) in različne splošne pogoje poslovanja in trgovinske klavzule. Pri tem so se pojavljali trgi kot skupki akterjev, kateri se med seboj usklajujejo za ustvarjanje in uveljavljanje pravil, ki urejajo njihove dejavnosti (Kershaw, 2018, str. 1071). V okvirih lokalnih skupnosti pa so dobili oziroma ohranili svoj pomen občinski statuti.

V postopku nastajanja pravnih virov samoupravnega prava se v posameznih fazah uveljavljajo različni interesi posameznikov, njihovih formalnih in neformalnih skupin, ožjih vodilnih skupin, skupni interesi samoupravne organizacije ali skupnosti, pa tudi splošni družbeni interesi. Vsi ti interesi pa nimajo enakih možnosti, da se med postopkom spremenijo v normativne določbe samoupravnih splošnih aktov. To je ob upoštevanju institucionaliziranih splošnih družbenih interesov zagotovljeno predvsem skupnim interesom. Temu cilju so zato prilagojeni posamezni instituti in faze postopka pripravljana ter sprejemanja samoupravnih splošnih aktov.

Sprejemanje splošnih pravnih aktov poteka na organiziran način v t. i. samoupravnih organizacijah. Že po tradiciji pripada takšna funkcija lokalni samoupravi ter religioznim organizacijam in znanstvenim ustanovam (statuti mest oziroma občin, splošni akti cerkvenega prava, statuti univerz), v moderni družbi pa različnim gospodarskim družbam, javnim službam, društvom in sindikalnim združenjem

---

<sup>27</sup> Zgodovinsko smo v razvoju t. i. samoupravnega prava v nekdanji skupni državi Jugoslaviji po letu 1953 beležili najprej pojavljanje statotov in pravilnikov, kasneje pa samoupravnih sporazumov in družbenih dogovorov. Z uvajanjem lastninskega (in političnega) pluralizma pa sporazumi in dogovori izgubijo svojo družbenoekonomsko osnovo (družbena lastnina), med viri samoupravnega prava pa se pojavijo kolektivne pogodbe. Slej ko prej najbolj razviti del samoupravnega prava ureja odnose na področjih delovnih razmerij, delitve osebnih dohodkov oziroma plač in notranje organiziranosti delovnih organizacij.

(statuti delniških družb, pravila društev, šolska pravila, kolektivne pogodbe). Po tej poti se uveljavlja pluralizem pravnega sistema in zmanjšuje monopol države pri določanju splošnih pravnih norm. S splošnimi pravnimi akti avtonomnega prava uredijo samoupravni subjekti zlasti svojo notranjo organizacijo in medsebojne odnose.

Pri oblikovanju in sprejemanju samoupravnih oziroma internih aktov v organizacijah je treba upoštevati, da splošni pravni akti in v njih vsebovane pravne norme čim bolj verno odražajo družbeno stvarnost ter vnašajo vanjo potrebno družbeno stabilnost ter istočasno omogočajo objektivno utemeljene družbene spremembe. Za uveljavitev nakazane funkcije prava je treba spoznati osnovne družbene vrednote in postavljene cilje ter nato s splošnimi pravnimi normami, ki jih sprejemamo v določenih postopkih, urediti tiste družbene odnose, ki so pomembni za delovanje posameznikov in njihovih združenj. Oblikovanje splošnih pravnih aktov zahteva poleg poznavanja osnovnih metod normiranja - še sposobnost ustreznega jezikovnega izražanja ter primernega strukturiranja teh aktov in strokovno utemeljene postopke njihovega pripravljanja in sprejemanja.

## 5.2 Metode oblikovanja avtonomnega prava

V pripravljanju in sprejemanju splošnih pravnih aktov:

(a) prehajajo družbene vrednote v splošne in abstraktne pravne norme, (b) opredeljujejo se cilji, ki jih želi doseči normodajalec ter določajo pravna sredstva za doseg te ciljev, (c) iz množice družbenih odnosov odbira normodajalec tiste odnose, ki jih institucionalizirajo pravne norme, (d) v pravni sistem se vključujejo nove norme ali v sistemu spreminjajo dotlej veljavne norme, (e) vnaprej in za nedoločeno število pravnih subjektov določa normodajalec družbeno vedenje in (f) za določene posebne življenjske primere opredeljuje normodajalec specifične načine ravnanja, ki je drugačno od tipskega ravnanja ali navaja vzorčne primere splošnega ravnanja.

Poti, načini in pristopi (metode) navedenega organiziranega delovanja, v katerem oblikujemo in postavljamo splošne pravne norme ("postave"), se zato raztezajo od (a) aksiološko-deontoloških, (b) pravno-političnih, (c) socioloških in (d) logičnih metod, do (e) abstraktnih ter (f) kazuističnih vidikov človeškega mišljenja.

(a) Pri vrednotnem izhodišču pravotvorne dejavnosti s pomočjo aksiološke metode ugotavljamo splošno sprejeta načela, ki jih priznava večina pripadnikov določene globalne družbe. Za vsebino pravnega sistema so principi človeškega dostojanstva, pravičnosti, enakopravnosti, tolerance, svobode, demokracije in varnosti in izvornih človekovih pravic zavezujoča vodila, ki naj jih operacionalizirajo pravne norme. Vrednote so odraz človekovih potreb in interesov, ki izhajajo iz zahtev ohranjanja življenja, zdravja, (eksistenčne potrebe) pripadnosti in varnosti ter človekovega samozavedanja in samouresničevanja.

(b) Splošne družbene vrednote dobijo v pravni sferi najprej naravo posebnih pravnih vrednot in načel. Le-te predstavljajo za normodajalca cilje, ki naj jih uveljavlja pri oblikovanju pravnega akta. S pravno-politično metodo je mogoče ugotoviti pravne cilje in določiti pravna sredstva za njihovo doseganje. Družbene vrednote, pretvorjene v pravne cilje, so v dvajsetem stoletju razvidne na primer iz Splošne deklaracije človekovih pravic (OZN, 1948). Te pravne cilje potem v pravni državi uveljavljajo različni pravni akti od ustave, zakona in uredbe do samoupravnih (internih) aktov v organizacijah.

Pravna politika, ki je usmerjena "de lege ferenda", sledi že oblikovanim ciljem ali pa oblikuje nove pravne cilje ter izbira pravna sredstva za doseg te ciljev. Pogosto so instrumenti pravne politike novi predpisi ali spremembe in dopolnitve starih predpisov. O slabi zakonodajni politiki lahko govorimo, kadar cilji niso jasni in dorečeni, kar ima za posledico, da sprejemu novih predpisov zelo hitro sledi njihovo noveliranje.

(c) S pomočjo sociološke metode izmed velikega števila družbenih odnosov odbiramo tiste družbene odnose, ki jih je treba pravno regulirati. Dosledna uporaba tega pristopa preprečuje pravni voluntarizem in idealizem. Zato naj splošni pravni akt poseže na temeljne ter eksistenčno pomembne družbene odnose, potencialno konfliktno odnose, odnose, ki so kontrolabilni in je mogoče subjekte vanje tudi prisiliti in odnose, kjer je treba točno določiti pravice in dolžnosti.

V primeru normiranja odnosov znotraj organizacije, naj interni akt regulira le odnose, ki zahtevajo enotno ureditev v celotni organizaciji. Druge družbene odnose naj urejajo druge vrste družbenih pravil od moralnih preko običajev do profesionalnih pravil in pravil lepega vedenja.

Pri noveliranju normativnih aktov je mogoče s pomočjo sociološke metode ugotavljati družbene vzroke za neustreznost prejšnje ureditve. Iz teh spoznanj potem lahko izhajajo predlogi za drugačno pravno regulacijo. Zgolj kratkoročni pragmatizem in vsakdanje izkustvo sta pogosto preslaba podlaga za noveliranje predpisov.

(d) Pomemben vidik normodajne dejavnosti zajema vključevanje novih splošnih pravnih norm v obstoječi pravni sistem. S pomočjo logične in dogmatske metode lahko poteka dograjevanje pravnega sistema, ki bo konsistenten, oziroma brez protislovnih določb. Z logičnim deduciranjem iz vrednot, ciljev in načel na pravna pravila v internih splošnih pravnih aktih je mogoče dosegati zaključeno pravno regulacijo sorodnih sklopov družbenih odnosov.

Za dobro delujoč pravni sistem je treba upoštevati še dosedanje dosežke pravne civilizacije ter izkušnje iz drugih oziroma tujih pravnih sistemov. Ta vidik pri oblikovanju splošnih pravnih aktov zajamemo s pomočjo zgodovinske in primerjalne metode. Ta dva pristopa sta posebej pomembna pri zakonodajni dejavnosti, vendar lahko pogosto pripomoreta tudi k večji dorečenosti podzakonskih aktov.

(e) Metoda abstraktnega normiranja zahteva, da morajo splošni pravni akti vsebovati norme, ki določajo družbeno ravnanje vnaprej nedoločenega števila subjektov za bodoče življenjske primere. Z abstrahiranjem izločimo bistvene skupne značilnosti nekega tipa družbenih odnosov, odmišljamo (abstrahiramo) pa posamične značilnosti ter nato spremenimo v besedilo pravne norme le "skupni imenovalec" v vrsti odnosov. Abstraktnost in splošnost je najbolj poudarjena pri zakonih, potem pa se postopno znižuje (uredba, odlok ..., splošni normativni akt v organizaciji) vse do posamičnih in konkretnih pravnih aktov (odločba, sklep).

(f) Kazuistična metoda normiranja mora biti v dobrem pravnem sistemu izjema, če jo uporabljamo za urejanje posamičnih situacij oziroma urejanje položaja le določenega subjekta. Zlasti zakon naj ne zahaja v posamične situacije. Kadar pa nastopa kazuistična metoda v smislu preciznega naštevanja in določanja posameznih pravnih položajev, je seveda še kako dobrodošla za vzpostavljanje preciznega in jasnega pravnega sistema.

Kazuistično normiranje v eksemplifikativni izvedbi pa sicer povečuje svobodo pravnih subjektov, omogoča življenju ustrezno uporabo pravnih norm, kar je še posebej izpostavljeno pri dispozitivnih normah civilnega prava.

### **5.3 Načela avtonomnega pravnega normiranja**

Za sprejemanje internih aktov naj bi management upošteval tudi izhodiščna načela normiranja.

Za odločitev, katere družbene odnose je treba vnaprej urediti s splošnim pravnim aktom, je nujno upoštevati izoblikovane strokovne podlage pravne teorije in prakse ter dejanske družbene razmere v konkretni organizaciji. V iskanju sredine med subnormiranostjo (podnormiranjem) in hipernormiranostjo (prenormiranjem) se je bolje nagibati na stran manjšega obsega pravnega normiranja. Več prostora kaže prepustiti drugim vrstam družbenih norm, kot so morala, običaji, strokovna pravila določenih področij človekove dejavnosti, spontanemu ravnanju ljudi, njihovim izkušnjam in racionalnost.

Pri pripravljanju in sprejemanju pravnih aktov kaže slediti Resoluciji o normativni dejavnosti<sup>28</sup>, ki je pomemben politično-usmerjevalni dokument, ki želi vplivati na pravodajno dejavnost tako države kot organizacij civilne družbe. S tega vidika je pomembna tudi za delovanje managementa, ko uporablja pravne norme za načrtovanje, vodenje, organiziranje in nadziranje procesov v organizacijah.

Navedena Resolucija napotuje na restriktivno urejanje odnosov s predpisi, » ... to je samo v primerih, ko se oceni, da z drugimi vrstami ukrepov zastavljenih ciljev ni mogoče doseči ali zagotoviti njihovega izvrševanja.« Zato ne smemo pravnega normiranja zlorabljati za prelivanje vsakršnih inovacijskih zamisli voditeljev organizacije v pravne akte. Kadar se to dogaja, zapade pravno normiranje v voluntarizem in idealizem. V pravodajni praksi se vztrajno pojavlja negativni trend, ko s pravnimi normami urejamo odnose, ki že po svoji naravi niso primerni za pravni način urejanja oziroma ko pravna norma daleč presega objektivne možnosti družbene realnosti na materialno-ekonomskem in/ali idejno-zavestnem področju. Pravo sicer res posega v eksistenčno pomembne in potencialno konfliktne družbene

---

<sup>28</sup> Ur. l. RS 95/09

odnose, vendar je le »ultima ratio«, tj. zadnje sredstvo za njihovo oblikovanje in urejanje.

Nadalje navedena Resolucija dovoljuje » ... poseganje v družbena razmerja in človekove pravice in svoboščine le v obsegu, ki je nujno potreben za doseganje zastavljenih ciljev (legitimnost cilja, upravičenost posega).« Pri tem je nujno določeno prekrivanje med moralnimi in pravnimi normami.

Načelo sorazmernosti opozarja na proporcionalnost pri predpisovanju obveznosti, kar zahteva tudi izbiro med različnimi vrstami splošnih pravnih aktov, s katerimi urejamo družbene odnose. Pri tem gre za politično in strokovno zahtevna vprašanja razmejevanja med ustavo, zakonom, uredbo in pravilnikom na eni strani ter za razmejevanje med državnimi in avtonomnimi (samoupravnimi) pravnimi viri na drugi strani. Ob sprejemanju usmeritve, da je določanje obveznosti in pravic v slovenskem pravnem sistemu pridržano zakonu<sup>29</sup>, je sicer naložena velika normativna obremenitev Državnemu zboru, vendar je ob ohranjanju splošnosti in načelnosti zakonskega urejanja, mogoče s podzakonskimi akti zagotavljati ustrezno sorazmernost med pravnimi okviri družbenih razmerij in poljem pravno nevezanega ravnanja posameznikov in njihovih organizacij. Ne nazadnje je mogoče z vladno uredbo<sup>30</sup> ali ministrskim pravilnikom<sup>31</sup> vedno razčlenjevati zakonske norme in določati način uresničevanja zakonsko opredeljenih pravic in obveznosti.

Pri izvajanju načela odgovornosti Resolucija » ... predpostavlja ravnanje organov po pravilih stroke ... spoštovanje hierarhije pravnih aktov, sistemizacije prava in nomotehnike.« Odgovornost je celovita družbena vrednota in povezan sistem odnosov v družbi. Če je v vseh družbenih sredinah ta vrednota sprejeta in spoštovana, potem se odgovornost uveljavlja tudi pri oblikovanju, sprejemanju ter izvrševanju splošnih pravnih aktov. Seveda ta soodvisnost deluje tudi v obratni smeri. Odgovornost ima svojo moralno, politično, strokovno in pravno dimenzijo, ki so povezane s poljem svobodnega odločanja in pooblastili odločevalca. Odgovornost kaže na subjektivni odnos do posledic človekovega delovanja, lahko pa tudi na objektivno razmerje do ciljev in rezultatov ljudske aktivnosti.

---

<sup>29</sup> 87. čl. Ustave RS: »Pravice in obveznosti državljanov ter drugih oseb lahko državni zbor določa samo z zakonom.«

<sup>30</sup> 21. čl. Zakona o Vladi RS: »Z uredbo vlada lahko podrobneje ureja in razčlenjuje v zakonu ali v drugem aktu Državnega zbora določena razmerja, v skladu z namenom in s kriteriji zakona oziroma drugega predpisa.«

<sup>31</sup> 74/2. čl. Zakona o državni upravi: »Pravilnik se izda, če tako določa zakon ali uredba ali če minister oceni, da je izdaja pravilnika potrebna...«

Dejansko izvajanje odgovornosti je nadalje pogojeno s problemi dejanskega sprejemanja družbenih odločitev. Kadar je formalni subjekt sprejemanja odločitev drug, kakor pa subjekt, ki je odločitev resnično vsebinsko pripravil, se občutek odgovornosti za normativni akt razblini in zabriše.

Načelo odgovornosti povezuje - z upoštevanjem pravil nomotehnike, hierarhije pravnih aktov in sistemizacije prava - pravno in politično odgovornost. V njej se srečujeta pravni in politični sistem. S sistemom sodobna sociološka teorija razume neprotislovno celoto, sestavljeno iz med seboj povezanih delov<sup>32</sup>. Ta celota je ločena od drugih celot, znotraj pa so sestavine posamezne celote – oziroma sistema – relativno trajno povezane v določena pravilna in obstojna razmerja. Zato je takšna celota več kot zgolj aritmetična, mehanična vsota sestavnih delov, ampak je nova kakovost v objektivni stvarnosti.

Sistem mora povezovati vse elemente v samostojno entiteto. Diferenciacija nastopi, ko število elementov doseže takšno količino, da se ne more vsak element sistema v vsakem trenutku nahajati v razmerju do vsakega drugega elementa. Posledično se potem oblikujejo novi sistemi oziroma podsistemi v okviru celotnega družbenega sistema. S tem pa sta v siceršnjo homeostatičnost družbenih razmerij vneseni dinamika in diferenciacija.

Jasnost, preciznost, nedvoumnost, določnost ipd. so značilnosti dobrih jezikovnih izrazov v pravu. S tem se zagotavljata vrednoti pravna varnost in zaupanje v pravo. Z opredelitvijo pojmov na začetku normativnega akta, njihovo dosledno uporabo v celotnem besedilu, razumljivimi legalnimi definicijami in logično strukturo akta uspešno sledimo določnosti pravnih zapovedi. Pravodajalec naj postavlja dorečene pravne norme, ki jih nato razlagajo naslovljenci pri svojem dejanskem vedenju in ravnanju.

Splošno razumljivi in jasni predpisi preprečujejo različna tolmačenja zakonskih norm, čeprav seveda abstraktne in splošne pravne norme ne morejo nikdar predvideti vseh možnih življenjskih situacij, v katerih se znajdejo pravni subjekti.

---

<sup>32</sup> Za sistemsko teorijo je nadalje značilno, da ne daje prednosti ali posebne teže nobenemu izmed družbenih podsistemov, kot na primer ekonomskemu, političnemu, pravnemu, kulturnemu podsistemu. Vse šteje za enako pomembne, tako da noben nima determinirajoče pozicije do drugih. Enako ne obstaja noben podsistem, ki bi predstavljal družbo kot celoto, ki zato razpade v vrsto delnih, vase zaprtih sistemov. Ti sistemi so drug od drugega neodvisni in so med seboj povsem enakovredni.

Načelo dostopnosti zahteva dobro seznanitev vseh pravnih subjektov z vsebino predpisov. Objavljanje predpisov je ena izmed najpomembnejših pridobitev demokratičnega družbenega razvoja. Obravnavano načelo bolj opozarja na primerno skrb za čim več poti in načinov, da je v sodobni (informacijski) družbi tudi svet prava odprt in pregleden.

Načelo poenostavitve zahteva »... enostavne postopke ..., preglednost predpisov z razumno strukturo, pravilno in enotno uporabo strokovnih pojmov ..., kodifikacije posameznih področij, pripravo prečiščenih besedil ...«. Navedeno načelo zajema tudi svarilo pred prakso spreminjanja enega predpisa z določbami v drugem predpisu. Kadar en predpis spreminja določbe drugega predpisa se izrazito zmanjšuje preglednost pravnega sistema in je v izrazitem nasprotju z načelom poenostavitve v zakonodajni dejavnosti. Pri načelu poenostavitve izstopa še resolucijska zahteva, da je treba preprečevati »... odlaganje začetka uporabe že veljavnega predpisa, če ni za to posebej utemeljenih razlogov.« Kadar se to dogaja, se po nepotrebnem vzpostavlja razlika med veljavnostjo pravnega predpisa in začetkom njegove uporabe, kar vnaša v pravni sistem nejasnost in nepreglednost.

Veljavnost splošnih pravnih aktov je izrazito pravni pojem, ki zagotavlja pravno varnost, ko določa, kdaj imajo splošni pravni akti naravo pozitivnega (postavljenega, veljavnega) prava, medtem ko je uporaba predvsem sociološki pojem, ki pojasnjuje, koliko se nek predpis izvaja v dejanskih družbenih odnosih, v kolikšnem delu pa ostaja zgolj t. i. mrtva črka na papirju. Slednje ugotavljamo s preprostim življenjskim izkustvom in tudi z empiričnimi sociološkopravnimi raziskavami. Določba, ki postavlja različna datuma za začetek veljavnosti in začetek uporabljanja predpisa pravzaprav negira smisel in namen vakacijskega roka<sup>33</sup>.

Načelo transparentnosti »... predpostavlja predstavljanje politike urejanja določenega področja vsem članom organizacije, posebno pa ciljnim skupinam, na katere se nanaša;«. Naslovno načelo nadalje opozarja na omogočanje javne razprave ob osnutkih aktov in čim večje upoštevanje pripomb zainteresirane javnosti ter pregledni postopek sprejemanja normativnih aktov. Pri tem je koristno vnaprejšnje seznanjanje članov organizacije z načrtovanimi akti, ker to pripomore k večji legitimnosti akta in večji konformnosti ravnanja zavezancev.

---

<sup>33</sup> Čas od trenutka objave splošnega pravnega akta do trenutka, ko pravni akt dobi obvezno pravno moč.



## 6 Sklepno

Pravni okvir delovanja managementa v organizacijah so predpostavka predvidljivega in relativno stabilnega ter varnega ravnanja vseh članov v skupnosti. Prav tako je pravno ukrepanje managementa pomembno orodje pri racionalnih odločitvah. V tem smislu nastopa pravo kot minimum morale. Moralna pravila pa nastopajo v organizacijah kot nadgradnja pravnih norm. To pomeni, da je mogoče in koristno ter zaželeno, da ravnanje managementa dopolnjuje še izpolnjevanje moralnih norm, ki so večkrat zbrane v etični kodeksih. V njih se zrcali t. i. uporabna etika, ki ji sledijo poštene in zrele osebnosti (Drašček, 2020, str. 60). Le-te so zavezane izhodiščnim vrednotam, ki so za posamezna področja še posebej pomembne<sup>34</sup>. V najnovjšem obdobju pa uporaba orodij umetne inteligence<sup>35</sup> od računalniških algoritmov za sprejemanje odločitev do t. i. pametnih pogodb<sup>36</sup>, izpostavlja nova etična in pravna vprašanja (Birkinshaw, 2020, str. 33).

Na splošno poklicno etiko označujemo kot sistem moralnih pravil za ravnanje ljudi, ki opravljajo določen poklic. V nasprotju s splošnimi moralnimi pravili, pri katerih sankcija ni organizirana, skrbijo za sankcioniranje poklicnih moralnih pravil posebne poklicne skupine, organizacije in združenja. Te sredine tudi ustvarjajo oziroma kodificirajo moralna pravila določenega poklica. Pravila poklicne etike izhajajo iz prevladujoče splošne morale, jo natančneje določajo ter prilagajajo nekemu posebnemu področju človekove dejavnosti.

Poklicna etika utrjuje zavest o pripadnosti določenemu poklicu, vpliva na njegov družbeni ugled ter razvija občutek za poklicno čast. Zato so določila kodeksov pomembna za poklicno solidarnost med kolegi in za vzgojno-izobraževalni proces, v katerem se posamezniki pripravljajo za opravljanje poklicne družbene vloge. Določila kodeksov uravnavajo tudi odnos do drugih poklicev in celotne družbe ter varujejo pripadnike določenega poklica pred neutemeljeno kritiko, kadar je prizadeti ravnal v skladu z določili poklicne etike. Poklicno etiko večkrat označujemo še kot deontologijo v smislu moralnih dolžnosti, ki jih morajo upoštevati izvajalci določenega poklica.

---

<sup>34</sup> Slovensko združenje Manager našteva naslednje vrednote: spoštovanje, zaupanje, odgovornost, sodelovanje.

<sup>35</sup> Artificial Intelligence (AI).

<sup>36</sup> Smart contracts.

Empirične raziskave iz zadnjega obdobja v slovenskem okolju nakazujejo pri managerjih visoko stopnjo moralnega pragmatizma. To pomeni, da managerji tudi z vidika etičnih načel svoje odločitve prilagajajo konkretnim okoliščinam (Drašček, 2020, str.74). Pri tem izhajajo iz skupnih humanističnih temeljev tako prava kot morale, ne da bi to sledili zgolj enemu določenemu etičnemu načelu. Iskanje ravnotežja med uradno zavezujočimi pravnimi normami in osebnimi moralnimi pravili oziroma etičnimi priporočili tudi omogoča življenjsko realistično sprejemanje odločitev.

### Literatura

- Birkinshaw J. (2020). *What is the value of firms in an AI world, v Canals J., Neukampf F. (ed.) The future of management in an AI world*. University of Navarra, Palgrave Macmillan, Barcelona, 23 – 36.
- Drašček M., Mesner Andolšek D. Rejc Buhovac A. (2020). Moralni pragmatizem pri etičnem odločanju managerjev. *Družboslovne razprave, letnik XXXVI*, 93, 57 – 84.
- Hart L.A.H (2018). *Dve razpravi o pravu in morali*. Lexpera GV Založba: Ljubljana.
- Igličar A. (2021). *Zakonodajna politika*. Lexpera GV Založba: Ljubljana.
- Kelsen H. (2016). *Kaj je pravičnost*. Lexpera GV Založba: Ljubljana.
- Kershaw D. (2018). Corporate law and self-regulation, v Gordon N., Ringe W (ed.). *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*. Oxford University press, Oxford, 1071 – 1113.
- Pavčnik M. (2020). *Teorija prava*. Lexpera GV Založba: Ljubljana.
- Proeller R., Siegel J. (2021). Public management reforms in Germany: New steering model and Financial management reforms, v Kuhlmann S., Proeller J., Schimante D., Ziekow J., ed. *Public administration in Germany*, Palgrave, Macmillan, 393 – 410.
- Sims R. (2021). Ensuring compliance with HRM, laws and regulations, v Sims R. Bias S. (ed.) *Human resources management and ethics*, Information Age Publishing, IAP, Charlotte, USA, 111 – 139.
- Purg D. (2022). Movement for relevant and ethical education, v *Responsible management education*. Routledge: London and New York, 24 – 28.
- Zupančič B. (2015). *Epifanija*, Samozal. A. Komat: Domžale.

# MAKRO IN MIKRO MANAGEMENT V LETALSTVU

SANDI KNEZ IN FRANC ŽELJKO ŽUPANIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: sandi.knez@student.um.si, franc.zupanic@guest.um.si

**Povzetek** Management v letalstvu obsega, tako kot v ostalih industrijah, pomembno mesto pri upravljanju in vodenju organizacij. V prispevku predstavljamo področji makro in mikro managementa, pri čemer smo strukturirali organizacije, ki tvorijo svet managementa v letalstvu v globalnem in mikro pogledu. Pomembnost razumevanja posameznih organizacij za ustrezno delovanje v industriji, ki ustvarja dobro za celotno nacionalno in globalno okolje, je toliko večje, kot je velik razvoj managementa v splošnem. Zavedati se moramo, da je skozi oko posameznih organizacij potrebno razumeti odnos do nacionalnega in globalnega prostora. Management pomeni načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo. Na makro in mikro nivoju managementa se srečujejo vse štiri funkcije managementa. S predpostavko letalstva, kjer gradimo pomen prostora makro in mikro managementa, se izpostavlja pomen vednosti in razumevanja znanstvene discipline managementa.

**Ključne besede:**

management,  
makro  
management,  
mikro  
management,  
letalstvo,  
organizacije

# MACRO AND MICRO MANAGEMENT IN AVIATION

SANDI KNEZ & FRANC ŽELJKO ŽUPANIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: sandi.knez@student.um.si, franc.zupanic@guest.um.si

**Abstract** Management in aviation, as in other industries, plays an important role in the management and leadership of organizations. In this paper, we present the areas of macro and micro management, structuring the organizations that make up the world of aviation management in a global and micro perspective. The importance of understanding individual organizations for proper operation in an industry that creates good for the entire national and global environment is all the greater than the great development of management in general. We must be aware that it is necessary to understand the attitude towards the national and global space through the eyes of individual organizations. Management means planning, organizing, leading and controlling. At the macro and micro levels of management, all four functions of management meet. The assumption of aviation, where we build the importance of the space of macro and micro management, emphasizes the importance of knowledge and understanding of the scientific discipline of management.

**Keywords:**

macro  
management,  
micro  
management,  
management,  
aviation,  
organization

## **1 Uvod**

Civilno letalstvo kot industrijo ali dejavnost predstavljajo organizacije, ki izvajajo dejavnost izvajanja zračnega prevoza, upravljanja zračnega prometa, upravljanja letališča, izvajanja šolanja (pilotov, tehnikov, kontrolorjev, letališkega osebja ...), izvajanja vzdrževanja letal, oblikovanje in proizvodnja letal. Poleg omenjenih izvajalskih organizacij pa letalstvo sestavljajo tudi institucije, organi, regulatorji, nadzorniki, organizacije in razna združenja s področja letalstva, ki spremljajo ter nadzirajo izvajanje letalske dejavnosti, predvsem pa vzpostavljajo politike, pogoje, standarde, prakse, predpise, ki so podlaga za ureditev področja letalstva in s tem prej omenjenih operativnih organizacij. Skupaj tvorijo kritično infrastrukturo tako držav, kontinentov kot nenazadnje celega sveta v geografskem smislu pa tudi prenekatero druge dejavnosti, kjer je v ospredju zagotovo turizem.

Letalstvo je ena od najmlajših oblik transporta ljudi in blaga. Poleg hitrosti in nizke cene je letalski promet postal pomemben in ključni dejavnik svetovnega ekonomskega ter socialnega razvoja. Začetke beležimo v letu 1903, ko sta brata Wright izvedla svoj pionirski polet (Padfield & Lawrence, 2003).

Pravi začetki zgodovine civilnega letalstva segajo v čase po prvi svetovni vojni, ko se je letalski promet začel odvijati v resnično velikem obsegu. Obseg močno raste vse od takrat. Od konca druge svetovne vojne do prve naftne krize v letu 1973, je letalstvo raslo z dvomestnimi številkami stopenj letne rasti. Veliko vlogo za tako rast je imel tehnološki razvoj in inovacije. Glavne mejnike so predstavljale uvedbe turbo propellerskih letal v zgodnjih 1950-ih, z začetkom uporabe Douglas DC-3, ki je lahko v šestdesetih letih prejšnjega stoletja prepeljal 32 potnikov do 4,6 tone tovora, preko uvedbe čezoceanskih reaktivcev leta 1958, širokotrupnikov in uvedbe novejših motorjev v sedemdesetih letih in kasneje uvedbe vse bolj napredne avionike (inštrumentov in naprav letalske navigacije), vse do najnovejših dosežkov tehnologije s predstavitvijo Airbusa 380 s kapaciteto od 544 potnikov v standardni izvedbi kabine, do 855 potnikov v A380 Economy izvedbi ali kar 338 tonami tovarne kapacitete (Airbus, 2016; AIRBUS S.A.S., 2005; Callander, 2011; ICAO, 1959, 2018a, 2018b; Schmitt & Gollnick, 2016; Sochor, 1991). Tehnološki razvoj je prinesel večje hitrosti, večje kapacitete, nižji strošek na enoto in kot rezultat nižjo ceno letalskega transporta (Knez, 2022).

Predstavljeni razlogi v kombinaciji s povečevanjem realnih prihodkov, povečanjem prostega časa ljudi, potreb po poslovnem potovanju zaradi internacionalizacije ter globalizacije poslovanja, rezultirajo v eksploziji potrebe po letalskem transportu. Ta je v letalsko manj razvitem delu sveta še toliko večja (Knez, 2022).

Civilno letalstvo je globalen posel tako z letalskim prometom in transportom kot tudi z letalsko proizvodnjo in pomembnim letalskim šolanjem. V Evropi sektor letalstva prispeva 500 milijard EUR v bruto domači proizvod (BDP) Evropske Unije (EU) (BNP EU) in zaposluje 3,1 milijona ljudi (European Commission & ECORYS, 2009). V globalnem smislu letalstvo neposredno in posredno zaposluje 56,6 milijona ljudi, prispeva 2 trilijona USD v BDP (GDP). Letalski transport na leto preleti 2,5 milijarde potnikov in za 5,3 trilijona USD vrednega tovora (ICAO, 2013).

## **2 Management v letalstvu**

V namen celovitosti vpogleda in s tem boljše razumevanje lahko management v letalstvu opredelimo tako na makro kot mikro nivoju. Makro management v letalstvu obsega upravljanje pogojev, politik in operativnih zahtev s priporočili, dobrimi praksami, predpisi in drugimi dokumenti, ter različnimi oblikami izvajanja nadzora od globalnega, preko mednarodnega do nacionalnega okolja. Mikro management v letalstvu predstavljajo dejavnosti operativnega upravljanja posameznih podsistemov znotraj organizacij, ki delujejo oziroma izvajajo operativno dejavnost na posameznem konkretnem področju letalstva.

### **2.1 Makro management v letalstvu – upravljanje letalstva kot kritične infrastrukture**

Makro management lahko nadalje predstavimo z več skupinami organov, institucij, organizacij in združenji. Razlikujemo jih lahko po pravno organizacijski pojavnosti obliki (organ, »authority«, »agency«, »organization«, »conference«, »council«, »association«), po geografskem področju (globalno, kontinentalno, evropsko (geografsko in politično-EU), nacionalno) in po področju delovanja znotraj letalstva (letalstvo kot celota, posamezen segment letalstva, razna združenja posameznikov).

V grobem lahko opredelimo tri večje skupine.

Prvo skupino organov, institucij in organizacij makro managementa na eni strani predstavljajo regulatorji:

- mednarodna organizacija znotraj UN (združenih narodov) za področje letalstva ICAO (»International Civil Aviation Organization«),
- kontinentalna organizacija v tesnem sodelovanju z ICAO, kjer je v Evropi (širše od EU, ki zajema geografsko področje Evrope) to primer ECAC (»European Civil Aviation Conference«),
- preko mednacionalnih institucij, kot je bil JAA in je danes v EU EASA (»European Aviation Safety Agency«, ki je agencija evropske komisije za področje letalstva),
- pa do nacionalnih organov kot so resorna ministrstva s področja prometa (MZI) in ali infrastrukture, njih direktorati in agencije, ki predstavljajo NAA (»National aviation authority«), ki upravljajo pogoje, politike in predpise letalstvu kot celoviti industriji ali dejavnosti.

Drugo skupino organizacij makro managementa v letalstvu predstavljajo organizacije posameznih specifičnih področij ali dejavnosti znotraj letalstva v globalnem, mednarodnem prostoru:

- za področje prevoznikov - IATA (»International Air Transport Association«),
- področje letališč - ACI (»Airports Council International«),
- področje upravljanj zračnega prometa (ATM – »air traffic management«) – CANSO (»Civil Air Navigation Services Organization«), za geografsko področje Evrope je to EUROCONTROL.

Področje upravljanja zračnega prometa v Sloveniji izvaja Kontrola zračnega prometa Slovenije (»Sloveniacontrol«), med tem ko druga področja (letališča, prevozniki, šole, oblikovanje rganizacije, proizvajalci letal in letalskih delov, vzdrževalne organizacije) nimajo nacionalnega upravljalca ampak kvečjemu posamezne izvajalce dejavnosti.

Tretjo skupino organizacij makro managementa v letalstvu predstavljajo razna združenja, ki povezujejo osebe posameznega področja letalstva tako na mednarodnem kot nacionalnem nivoju, kot so:

- mednarodno združenje pilotov in lastnikov letal - AOPA (»Aircraft Owners and Pilots Association«) s svojimi nacionalnimi predstavniki AOPA Slovenija in
- mednarodno združenje kontrolorjev zračnega prometa – IFATCA (»International Federation of Air Traffic Controllers Association«), s svojo nacionalno organizacijo SLOATCA (»Slovenian Air Traffic Controllers Association«).

### 2.1.1 Letalski regulatorji

V nadaljevanju so predstavljene pomembnejše institucije, organi in organizacije, ki upravljajo področje letalstva z vzpostavljanjem standardov in priporočenih praks in predpisov v različnih pravnih oblikah, s čimer se vzpostavljajo pogoji in okviri za delovanje letalstva kot kritične infrastrukture.

**Tabela 1: Predstavitev organizacij po geografski legi in regulatorjih**

Geografsko zastopanje	Regulatorji
Svet	ICAO
Evropa	ECAC
EU	EASA
Slovenija	MZI, CAA

#### a) ICAO (ICAO, 2021)

ICAO financira in usmerja 193 nacionalnih vlad, da podpira njihovo diplomacijo in sodelovanje v zračnem prometu kot države podpisnice Čikaške konvencije iz leta 1944. Njegova glavna funkcija je vzdrževanje upravne in strokovne birokracije (Sekretariat ICAO), ki podpira te diplomatske interakcije, ter raziskovanje nove politike zračnega prometa in standardizacijskih inovacij, kot jih usmerjajo in podpirajo vlade prek skupščine ICAO ali sveta ICAO, ki ga skupščina izvoli.

Industrijske skupine in skupine civilne družbe ter druge zadevne regionalne in mednarodne organizacije prav tako sodelujejo pri raziskovanju in razvoju novih standardov pri ICAO v vlogi „povabljenih organizacij“.



Ker te zainteresirane strani opredelijo nove prednostne naloge, sekretariat ICAO skliče panele, delovne skupine, konference in seminarje, da razišče njihove tehnične, politične, socialno-ekonomske in druge vidike. Vladam nato zagotavlja najboljše možne rezultate in nasvete, ko kolektivno in diplomatsko vzpostavljajo nove mednarodne standarde in priporočene prakse za mednarodno civilno letalstvo.

Ko vlade dosežejo diplomatsko soglasje o obsegu in podrobnostih novega standarda, ga nato sprejme teh istih 193 držav, da bi po vsem svetu uskladile svoje nacionalne predpise in pomagale uresničiti varne in trajnostne letalske operacije na resnično globalni osnovi.

Poleg teh ključnih diplomatskih in raziskovalnih zmogljivosti ICAO prek svojih sedmih regionalnih uradov služi tudi kot kritična platforma za usklajevanje v civilnem letalstvu.

Prav tako izvaja izobraževalne dejavnosti, razvija koalicije in izvaja revizije, usposabljanje in dejavnosti krepitve zmogljivosti po vsem svetu glede na potrebe in prednostne naloge, ki jih vlade opredelijo in formalizirajo.

#### **b) ECAC (ECAC, 2021)**

Evropska konferenca civilnega letalstva (ECAC), ustanovljena leta 1955 kot medvladna organizacija, skuša uskladiti politike in prakse civilnega letalstva med svojimi državami članicami in hkrati spodbujati razumevanje političnih zadev med državami članicami in drugimi deli sveta.

Poslanstvo ECAC je spodbujanje nadaljnjega razvoja varnega, učinkovitega in trajnostnega evropskega sistema zračnega prometa.

Dolgo uveljavljeno strokovno znanje in izkušnje ECAC na področju letalstva, vseevropsko članstvo in tesna povezava z Mednarodno organizacijo civilnega letalstva (ICAO) mu omogočajo, da služi kot edinstven evropski forum za razpravo o vseh pomembnih temah civilnega letalstva. Aktivno sodeluje s svojimi sestrskimi regionalnimi organizacijami ACAO, AFCAC in LACAC prek memorandumov o soglasju ter z Evropsko komisijo, EUROCONTROL in Organizacijo za usposabljanje JAA. Ima še posebej dragocene povezave z industrijo in organizacijami, ki predstavljajo vse dele industrije zračnega prometa.

Za sodelovanje ECAC z drugimi mednarodnimi organizacijami so vzpostavljeni pragmatični dogovori in dogovori o sodelovanju. Za teme, pri katerih se delo vodi drugje, je dodana vrednost ECAC v tem, da lahko usklajuje in združuje poglede na širši vseevropski podlagi.

ECAC tesno in sodeluje z drugimi regionalnimi organizacijami in posameznimi partnerskimi državami pri številnih vprašanih civilnega letalstva skupnega interesa, vključno z varnostjo, zaščito, olajšanjem in okoljem.

ECAC redno izvaja tudi mednarodne konference, delavnice, seminarje in usposabljanja.

### c) **EASA** (EASA, 2021)

EASA je agencija Evropske unije. Kot agencija EU je organ EASA, ki ga ureja evropsko javno pravo; razlikuje se od institucij Skupnosti (Svet, Parlament, Komisija itd.) in ima svojo pravno osebnost. EASA je bila ustanovljena z Uredbo (EU) 2018/1139 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 4. julija 2018 o skupnih pravilih na področju civilnega letalstva in ustanovitvi Agencije Evropske unije za varnost v letalstvu ter o spremembi Uredbe (ES) št. 2111/2005, (ES) št. 1008/2008, (EU) št. 996/2010, (EU) št. 376/2014 in direktive 2014/30/EU in 2014/53/EU Evropskega parlamenta in Sveta ter razveljavitev uredb (ES) št. 552/2004 in (ES) št. 216/2008 Evropskega parlamenta in Sveta ter Uredbo Sveta (EGS) št. 3922/91 in je dobil posebne regulativne in izvršilne naloge na področju varnosti civilnega letalstva in okolja zaščite.

Razen omejenih pravil, ki jih je na področju plovnosti in vzdrževanja določila Skupnost z Uredbo 3922/91, so bile države članice odgovorne za ureditev varnosti civilnega letalstva. Čeprav so se po svojih najboljših močeh trudili uskladiti svoje zahteve in prakse v skupnih letalskih organih, je ta sistem v preteklosti vodil do različnih interpretacij usklajenih standardov, kar je negativno vplivalo na učinkovitost regulacije in povečalo stroške skladnosti za sektor. Čeprav je bila Evropska komisija tesno povezana s procesom JAA (predhodnikom EASA), je bil prehod na sistem EASA in odločanje na podlagi metode Evropske skupnosti odločeno kot pomemben napredek pri izvajanju nalog certificiranja in oblikovanja predpisov. Sedanja ureditev prav tako zmanjšuje razdrobljenost na mednarodni ravni, saj mednarodni letalski skupnosti zagotavlja evropskega sogovornika z večjo

avtoriteto in verodostojnostjo. JAA je bila s z ustanovitvijo EASA razpuščena, razen oddelka za usposabljanje in se zdaj imenuje JAATO.

Evropska agencija za varnost v letalstvu (EASA) je osrednji del strategije Evropske unije za varnost v letalstvu. Njegovo poslanstvo je spodbujati najvišje skupne standarde varnosti in varstva okolja v civilnem letalstvu. Agencija razvija skupna varnostna in okoljska pravila na evropski ravni. Z inšpekcijskimi pregledi v državah članicah spremlja izvajanje standardov in zagotavlja potrebno tehnično strokovno znanje, usposabljanje in raziskave. Agencija sodeluje z nacionalnimi organi, ki še naprej opravljajo številne operativne naloge, kot so certificiranje posameznih zrakoplovov ali licenciranje pilotov.

Glavne naloge Agencije trenutno vključujejo:

- Oblikovanje predpisov: priprava zakonodaje o varnosti v letalstvu in zagotavljanje tehničnih nasvetov Evropski komisiji in državam članicam;
- programe inšpekcij, usposabljanja in standardizacije za zagotovitev enotnega izvajanja evropske zakonodaje o varnosti v letalstvu v vseh državah članicah;
- varnostni in okoljski certifikat tipa letal, motorjev in delov;
- odobritev organizacij za načrtovanje letal po vsem svetu ter proizvodnih in vzdrževalnih organizacij zunaj EU;
- pooblastilo operaterjev iz tretjih držav (izven EU);
- usklajevanje programa Evropske skupnosti SAFA («Safety Assessment of Foreign Aircraft») glede varnosti tujih letal, ki uporabljajo letališča Skupnosti;
- zbiranje podatkov, analiza in raziskave za izboljšanje varnosti v letalstvu.

Več podrobnosti o teh nalogah je na voljo na domači strani EASA.

#### **d) Nacionalna ureditev v Sloveniji (RS.GOV.si, 2021)**

Nacionalna ureditev v Sloveniji vključuje:

- MZI – Direktorat za letalski in pomorski promet

Na Ministrstvu za infrastrukturo, Direktoratu za letalski in pomorski promet izvajajo splošne strokovne in upravne naloge, ki se nanašajo na pripravo strateških usmeritev, politik in razvojnih nalog na področju letalstva, pomorstva ter plovbe po celinskih plovnih poteh.

Zagotavljajo pogoje za varno izvajanje letalskega in pomorskega prometa ter plovbo po celinskih vodah, zagotavljamo nadzor nad izvajanjem gospodarskih javnih služb in koncesijskih pogodb z delovnega področja. Pripravljajo in izvajajo zakonodajo s področja, sodelujejo v institucijah, organih in delovnih telesih Evropske unije, sodelujejo v mednarodnih organizacijah ter med drugim izvajajo nadzor nad organi v sestavi ministrstva oziroma nad Javno agencijo za civilno letalstvo Republiki Sloveniji.

– MZI - Sektor za letalstvo

V Sektorju za letalstvo izvajajo naloge s področja civilnega letalstva. Njihov cilj je prispevati k ohranjanju visoke ravni varnosti zračnega prometa v Sloveniji, skupaj z Javno agencijo za civilno letalstvo ter izvajalci storitev v slovenskem civilnem letalstvu.

V sektorju izvajajo strokovne naloge, ki vključujejo izdajo dovoljenj za izvajanje mednarodnega rednega in posebnega zračnega prevoza, izvajanje nalog v skladu s pristojnostmi iz nacionalne in evropske zakonodaje s področja navigacijskih služb zračnega prometa, upravljanja zračnega prometa in varovanja, urejanje zemljiškoknjižnih zadev in priprava pravnih poslov v zvezi s stvarnim premoženjem države na področju civilnega letalstva, pripravo strateških dokumentov (Državni program upravljanja varnosti v civilnem letalstvu, Nacionalni program varovanja v civilnem letalstvu Republike Slovenije, Nacionalni program olajšav Republike Slovenije) in pripravo smernic in mnenj k državnim in občinskim prostorskim aktom. So pobudniki priprave Državnih prostorskih načrtov Letališča Jožeta Pučnika Ljubljana, Letališča Edvarda Rusjana Maribor in Letališča Portorož.

Regulatorne naloge vključujejo pripravo predpisov in drugih normativnih aktov.

Nadzorne naloge vključujejo nadzor nad Javno agencijo Republike Slovenije za civilno letalstvo in nadzor nad pogodbami o državnih pomočeh.

Na mednarodnem področju sodelujejo v mednarodnih letalskih organizacijah, organih in delovnih telesih, kot so ICAO (Mednarodna organizacija civilnega letalstva), ECAC (Evropska konferenca civilnega letalstva), Eurocontrol (Evropska organizacija za varnost zračne plovbe), EASA (Evropska agencija za varnost v letalstvu) in v institucijah Evropske unije.

- CAA – Javna agencija za civilno letalstvo Republike Slovenije

Vsaka država vzpostavi svoj nacionalni kompetenten organ za področje letalstva angleško »National Aviation Authority« (NAA). V Republiki Sloveniji je ustanovljena Javna Agencija za Civilno Letalstvo (skrajšano angleško »Civil Aviation Agency« – CAA), ki je skladno z zakonom o njeni ustanovitvi dobila temeljne pristojnosti za svoje delovanje kot nacionalni organ na področju letalstva. Z zakonskimi pristojnostmi je CAA poleg nadzorne funkcije dobila pomembno strokovno funkcijo strokovne priprave predlogov, ki so temelj nacionalnih predpisov in ki poleg neposredno veljavnih evropskih predpisov veljajo za področje civilnega letalstva v Republiki Sloveniji. V Republiki Sloveniji je Državni program upravljanja varnosti v civilnem letalstvu temeljni dokument s področja varnosti v letalstvu, ki opisuje regulativne zahteve in aktivnosti, ki jih sodelujoči subjekti sprejemajo s ciljem vzdrževanja in nadaljnega razvijanja varnosti v letalskem prometu. Vlada Republike Slovenije je Državni program upravljanja varnosti v civilnem letalstvu potrdila 28. 7. 2016 (Knez, 2022).

Program je razvit skladno (Knez, 2022):

- s standardi Organizacije mednarodnega civilnega letalstva (ICAO):
  - Global Aviation Safety Plan (GASP),
  - Annex 19: Safety Management,
  - Doc 9859: Safety Management Manual,
- in dokumenti Evropske agencije za varnost v letalstvu (EASA):
  - European Aviation Safety Programme (EASP),
  - European Plan for Aviation Safety (EPAS),
  - Annual Safety Review.

Javna agencija za civilno letalstvo Republike Slovenije je na podlagi 8. člena Uredbe (EU) št. 2018/1139 v imenu države izdelala slovenski načrt za letalsko varnost (»State Plan for Aviation Safety« – SPAS) kot del državnega programa managementa varnosti. Namen slovenskega načrta za letalsko varnost je zagotoviti strateško usmeritev managementa varnosti na državni ravni in vsem zainteresiranim stranem prikazati, kam bo Republika Slovenija v določenem obdobju ciljno usmerjala svoja sredstva v okviru pristopa managementa varnosti, ki temelji na obvladovanju tveganj.

### 2.1.2 Letalske organizacije po dejavnostih

Tabela 2: Področja v letalstvu

Regija	Področje v letalstvu		
	Letalski prevozniki	Letališča	Upravljanje prometa
Svet	IATA	ACI	CANSO
Evropa			EUROCONTROL
Slovenija			KONTROLA ZRAČNEGA PROMETA SLOVENIJE

V nadaljevanju predstavljamo posamezne letalske organizacije, ki smo jih razvrstili po dejavnostih.

#### a) IATA (IATA, 2021)

Mednarodno združenje letalskih prevoznikov (IATA) je trgovsko združenje svetovnih letalskih prevoznikov, ki predstavlja približno 290 letalskih družb ali 83 % celotnega zračnega prometa. IATA podpira številna področja letalske dejavnosti in pomaga pri oblikovanju industrijske politike o kritičnih vprašanjih letalstva.

Poslanstvo IATA je zastopati, voditi in služiti letalski industriji. IATA je bila ustanovljena v Havani na Kubi 19. aprila 1945. Je glavno sredstvo za medletalsko sodelovanje pri spodbujanju varnih, zanesljivih, varnih in ekonomičnih letalskih storitev – v korist svetovnih potrošnikov. Industrija mednarodnega rednega zračnega prometa je več kot 100-krat večja, kot je bila leta 1945. Le malo panog se lahko kosa z dinamiko te rasti, ki bi bila veliko manj spektakularna brez standardov, praks in postopkov, razvitih v okviru IATA.

Ob ustanovitvi je IATA štela 57 članov iz 31 držav, večinoma iz Evrope in Severne Amerike. Danes ima približno 290 članov iz 120 držav iz vseh delov sveta.

Sodobna IATA je naslednica Mednarodnega združenja zračnega prometa, ustanovljenega v Haagu leta 1919 – v letu prvih mednarodnih rednih letov na svetu.

**b) ACI (ACI, 2021)**

»Airports Council International« (ACI) zastopa skupne interese letališč po vsem svetu za spodbujanje odličnosti v letalski industriji. To naredijo tako, da sodelujejo z vladami, regionalnimi člani ACI, strokovnjaki in mednarodnimi organizacijami, kot je ICAO, pri razvoju politik, programov in najboljših praks, ki izboljšujejo letališke standarde po vsem svetu.

ACI World prispeva k varnosti, varovanju in trajnosti svetovne letalske industrije s spodbujanjem skupnih interesov letališč in skupnosti, ki jim služijo, ter spodbujanjem odličnosti pri upravljanju in delovanju letališč.

Cilji ACI:

- Spodbujanje odličnost v industriji, tako da se članom zagotovi inovativna orodja in strokovno znanje.
- Podpora zmogljivosti letališč za zagotavljanje varnega in varnega zračnega prometa.
- Zastopanje interesov letališč pred mednarodnimi in nacionalnimi oblikovalci politik.
- Spodbujanje sodelovanja med letališči, vladami, zainteresiranimi stranmi iz industrije in mednarodnimi organizacijami.
- Povečanje sodelovanja in pomoč med letališči.
- Povečanje ozaveščenosti javnosti o družbenem in gospodarskem pomenu letališč.

**c) CANSO (CANSO, 2021)**

CANSO je globalni glasnik industrije upravljanja zračnega prometa.

Kot panožno združenje združujejo svetovne ponudnike navigacijskih služb zračnega prometa, vodilne inovatorje v industriji in strokovnjake za upravljanje zračnega prometa, da si izmenjujejo znanje, razvoj najboljših praks in oblikovanje prihodnosti za varen in brezhiben zračni prostor. So strokovnjaki, inovatorji in arhitekti prihodnosti.

Namen CANSO je ustvariti vrednost za svoje člane tako, da je globalni in regionalni glas ATM ter z omogočanjem in podpiranjem izboljšav globalne in regionalne učinkovitosti ATM.

CANSO zagotavlja varno in učinkovito zagotavljanje navigacijskih služb zračnega prometa z:

- Ohranjanjem mednarodnega foruma za razvoj in izmenjavo idej o aktualnih vprašanih upravljanja zračnega prometa.
- Razvojem mednarodne mreže za strokovnjake navigacijskih služb zračnega prometa (ANS) za izmenjavo informacij in promocijo najboljše prakse znotraj ATC.

Rastoči zračni promet, raznoliki uporabniki zračnega prostora ter nove tehnologije in postopki spreminjajo upravljanje zračnega prometa (ATM). CANSO zagotavlja, da so njegovi člani skupaj z industrijo primerni za prihodnost z ugotavljanjem trendov in novih tehnologij, izmenjavo najboljših praks, zagotavljanjem napotkov in usposabljanja ter vplivanjem na oblikovalce politik po vsem svetu.

#### **d) EUROCONTROL (EUROCONTROL, 2021)**

EUROCONTROL je vseevropska civilno-vojaška organizacija, ki podpira evropsko letalstvo.

EUROCONTROL ima dva vodstvena organa:

- stalno komisijo in
- začasni svet.



Agencija je izvršilni organ. Pri usmerjanju prizadevanj Agencije so vključene tudi širše interesne skupine organizacije, da se zagotovi zastopanost interesov vseh zainteresiranih strani v letalstvu.

Strokovno znanje zajema raziskave, razvoj, delovanje in spremljanje uspešnosti. Zavezani so viziji Evropske unije za enotno evropsko nebo. Podpirajo države članice in zainteresirane strani (vključno s ponudniki navigacijskih služb zračnega prometa, civilnimi in vojaškimi uporabniki zračnega prostora, letališči in proizvajalci letal/opreme) pri skupnih prizadevanjih, da bi bilo letalstvo v Evropi varnejše, učinkovitejše, stroškovno učinkovitejše in z minimalnimi okoljskimi vplivi.

Smisel delovanja je podpirati evropsko letalstvo z zagotavljanjem tehnične odličnosti in civilno-vojaškega strokovnega znanja v celotnem spektru upravljanja zračnega prometa.

Hkrati se izpostavljajo ključna vprašanja, s katerimi se sooča letalska industrija.

Dejavnosti se dotikajo delovanja, zagotavljanja storitev, razvoja koncepta, raziskav, izvajanja projektov po vsej Evropi, izboljšanja zmogljivosti, usklajevanja s ključnimi letalskimi akterji na različnih ravneh ter zagotavljanja podpore prihodnjemu razvoju in strateškim usmeritvam letalstva.

#### **e) Kontrola zračnega prometa Slovenije (Kontrola, 2021)**

Kontrola zračnega prometa Slovenije, d. o. o., je bila ustanovljena na podlagi Zakona o zagotavljanju navigacijskih služb zračnega prometa, skladno z Zakonom o gospodarskih družbah in Zakonom o gospodarskih javnih službah ter v povezavi z Zakonom o letalstvu. Lastnik in ustanovitelj družbe je Republika Slovenija. V tujini se družba predstavlja s svojim angleškim imenom Slovenia Control, Slovenian Air Navigation Services, Limited.

Kontrola zračnega prometa Slovenije, d. o. o., je nosilec dovoljenja za izvajanje navigacijskih služb zračnega prometa, in sicer za izvajanje služb zračnega prometa, služb letalskih telekomunikacij in služb letalskih informacij. Družba zagotavlja tehnično in operativno zmogljivost ter strokovno znanje za izvajanje navigacijskih služb zračnega prometa na varen, neprekinjen, zmogljivostno prilagodljiv, cenovno ugoden, stroškovno učinkovit ter sonaraven in kakovosten način, in to neprestano

prilagaja dejanski trenutni ali kakršni koli prihodnji gostoti letalskih prometnih tokov v danem zračnem prostoru.

Družba je torej usposobljena za varno, kakovostno in učinkovito izvajanje dejavnosti vodenja in kontrole zračnega prometa v vseh fazah letov zrakoplovov in varnega poteka prometa na letališčih, izdajanja letalskih informacij in nadgradnje, uvedbe ter vzdrževanja sistemov in naprav za vodenje in kontrolo zračnega prometa. Poleg tega ima strokovno znanje za razvoj področja zračnega prometa in pripravo predpisov s tega področja.

Omenjeno je temelj zagotavljanja prilagodljivega in pravočasnega upravljanja pretoka zračnega prometa skozi zračni prostor v domeni družbe, ki je integriran v evropsko mrežo upravljanja zračnega prometa. Družba kot izvajalec storitev navigacijskih služb zračnega prometa opravlja pomembno in nenadomestljivo dejavnost v sistemu civilnega letalstva, ki je v nacionalnih in tudi strateških dokumentih opredeljena kot ena od pomembnih dejavnikov gospodarskega razvoja.

Družba opravlja storitve navigacijskih služb zračnega prometa v Republiki Sloveniji skladno s slovensko zakonodajo, evropskimi standardi, standardi in priporočili Mednarodne organizacije civilnega letalstva (ICAO) in Evropske organizacije za varnost zračne plovbe (Eurocontrol) ter sklenjenimi operativnimi delovnimi sporazumi (Letter of Agreement – LoA) s sosednjimi kontrolami zračnega prometa in mednarodnimi pogodbami, ki zavezujejo Republiko Slovenijo.

Družba je s svojimi strokovnjaki edino podjetje na območju Republike Slovenije, ki izvaja dejavnost vodenja in kontrole zračnega prometa. Njena dejavnost je neprimerljiva s katero koli dejavnostjo na območju Republike Slovenije, zato je tudi položaj zaposlenih poseben in primerljiv le z družbami, ki izvajajo enako dejavnost v tujini. Zaposleni v družbi so zaradi svojega posebnega znanja vključeni v številne dejavnosti, ki vplivajo na razvoj stroke, spremembe predpisov in razvoj na tem področju.

## **2.2 Mikro management v letalstvu – upravljanje organizacij v letalstvu**

Področje mikro managementa v letalstvu predstavljajo dejavnosti operativnega upravljanja posameznih segmentov v namen operativnega izvajanja posamezne dejavnosti oziroma operativnih procesov managementa znotraj organizacij, ki delujejo predvsem kot izvajalci operativnih dejavnosti na področju letalstva.

V namen upravljanja posameznega področja je v letalstvu tako z mednarodnimi kot nacionalnim letalskim predpisom zahtevana vzpostavitev:

- sistema managementa varnosti (»Safety management system« – SMS),
- sistema managementa skladnosti (»Compliance management system« – CMS), ki v nekaterih primerih deluje kot del širšega sistema managementa kvalitete (»Quality management system« – QMS),
- sistem managementa operacije (»Operation management system« - OMS),
- za nekatere dejavnosti tudi sistem managementa varovanja (»Security Management System« – SecMS) in
- sistem managementa treninga (»Training management sistem« – TMS – ki ga imajo nekateri znotraj HRM).

Vzpostavljenost in delovanje teh sistemov managementa stalno nadzoruje nacionalni pristojni organ (v Sloveniji je to CAA).

Z drugimi predpisi so opredeljeni tudi pogoji za vzpostavitev drugih sistemov managementa, kot so:

- Sistem upravljanja kadrov (delovna zakonodaja) (»Human resource management system« – HMS),
- Sistem managementa financ (zakonodaja s področja davkov in financ) (»Financial management system« – FMS),
- Sistem managementa ravnanja z okoljem (»Environmental management system« – EMS).

Delovanje dela teh sistemov managementa v organizacijah je predpisano in zahtevano, da se ga implementira tudi z internimi predpisi ali priročniki, ter izvaja na način, ki omogoča zelo dosledno podrobno sledenje po celotnem PDCA ciklu. Drugi sistemi nimajo tako strogih formalnih zahtev. Iz razloga doseganja sinergij na eni strani in izogibanja večji neusklajenosti diametralno nasprotnih ciljev posameznih podsistemov je smiselna implementacija integriranega sistema managementa.

Namen integriranega sistema managementa je predvsem zagotoviti:

- Varno izvajanje dejavnosti v letalstvu,
- uresničevanje politike podjetja,
- skladnost z regulativnimi in zakonskimi zahtevami,
- izpolnjevanje standardov (industrija, delovanje in usposabljanje) in
- doseganje zadovoljstva deležnikov.

### 3 Zaključek

Tako kot ostale organizacije, ki stremijo k čim večji uspešnosti in učinkovitosti delovanja managementa in upravljalvske funkcije, je tudi letalska industrija podvržena pogledu na pomen trajnostnega razvoja in s tem celovitega pogleda razvoja skupaj z uravnoteženim sistemom managementa. Pogosto je ravno odsotnost pogleda na celoto in prevelike težnje na posamičnem delovanju stebrov managementa razlog, da sistem napreduje počasneje, ali celo nazaduje.

#### Literatura

- ACI. (2021). *About ACI*. Pridobljeno od <https://aci.aero/about-aci/>.
- Airbus S. A. S. (2005). *Airbus a380 Aircraft Characteristics Airport and Maintenance Planning*. Pridobljeno od <https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcpta136/files/2021-11/Airbus-Aircraft-AC-A380.pdf>.
- Airbus. (2016). *Airbus technical magazine - A380 Special edition*. Pridobljeno od [www.airbus.com/support/publications](http://www.airbus.com/support/publications).
- CAA. (2021). *O CAA*. Pridobljeno od <https://www.caa.si/>.
- Callander, B. E. (2011). ICAO: A History of the International Civil Aviation Organisation. *The International History Review*, 33(4), 749-750. Pridobljeno od <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07075332.2011.634220>.
- CANSO. (2021). *About CANSO*. Pridobljeno od <https://canso.org/about-us/about-canso/>.
- EASA. (2021). *The Agency*. Pridobljeno od <https://www.easa.europa.eu/the-agency/faqs/agency#category-about-easa>.

- ECAC. (2021). *About ECAC*. Pridobljeno od <https://www.ecac-ceac.org/about-ecac>.
- EUROCONTROL. (2021). *About us*. Pridobljeno od <https://www.eurocontrol.int/about-us>.
- European Commission in ECORYS. (2009). *FWC Sector Competitiveness Studies - Competitiveness of the EU Aerospace Industry with focus on: Aeronautics Industry*. Pridobljeno od <https://docplayer.net/18050276-Fwc-sector-competitiveness-studies-competitiveness-of-the-eu-aerospace-industry-with-focus-on-aeronautics-industry.html>.
- ICAO. (1959). International Civil Aviation Organization. *International Organization*, 16(4) Pridobljeno od <https://www.cambridge.org/core/journals/international-organization/article/abs/international-civil-aviation-organization/834B03CC990C0420657EB15A81D5CDA2>.
- ICAO. (2013). *Safety Management Manual (SMM) International Civil Aviation Organization*. Pridobljeno od <https://www.icao.int/safety/safetymangement/pages/guidancematerial.aspx>.
- ICAO. (2018a). *Milestones in International Civil Aviation*. Pridobljeno od <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/Milestones-in-International-Civil-Aviation.aspx>
- ICAO. (2018b). *The History of ICAO and the Chicago Convention*. Pridobljeno od <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/default.aspx>.
- ICAO. (2021). *About ICAO*. Pridobljeno od <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>.
- Knez, S. (2022). *Model kompetenc managementa v letalskih mikro podjetjih*. Doktorska disertacija v pripravi. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede UM.
- Kontrola. (2021). *O nas*. Pridobljeno od: <https://www.sloveniacontrol.si/o-podjetju/o-nas#predstavitev>
- Padfield, G. & Lawrence, B. (2003). The birth of flight control: An engineering analysis of the Wright brothers' 1902 glider. *Engineering*.
- RS GOV.si. (2021a). *Direktorat za letalski in pomorski promet*. Pridobljeno od <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-infrastrukturo/o-ministrstvu/direktorat-za-letalski-in-pomorski-promet/>.
- RS GOV. si. (2021b). *Sektor za letalstvo*. Pridobljeno od <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-infrastrukturo/o-ministrstvu/direktorat-za-letalski-in-pomorski-promet/sektor-za-letalstvo/>.
- Schmitt, D., Gollnick, V. (2016). *Air Transport System*. Switzerland: Springer Nature.
- Sochor, E. (1991). *The Politics of International Aviation*. Iowa City: University of Iowa Press.



# MANAGEMENT SKLADNOSTI IN TVEGANJ V LETALSTVU

SANDI KNEZ IN FRANC ŽELJKO ŽUPANIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: sandi.knez@student.um.si, franc.zupanic@guest.um.si

**Povzetek** Management skladnosti in tveganj je v letalstvu, kjer je poudarjena skrb za varnost vseh udeležencev, pomemben del upravljanja odgovornih na vseh ravneh. Skladnost s predpisi v dokaj celovito regulirani panogi letalstva je ključnega pomena za spodbujanje družbenih vrednot, ki jim primarno služijo predpisi. V letalstvu ne gre toliko za spoštovanje predpisov temveč predvsem za iskanje rešitev, da bi predpisi zagotavljali ustrezno raven varnosti hkrati pa sledili vrednotam družbe v smislu človekovih pravic. Obvladovanje tveganja je identifikacija, analiza, odprava in/ali ublažitev na sprejemljivo raven nevarnosti, posledično tveganj, ki ogrožajo sposobnost preživetja organizacije. Preden je mogoče učinkovito zgraditi ali izboljšati obvladovanje tveganja, je treba identificirati varnostna tveganja v operaciji. Na letalskih operacijah mora sistem managementa varnosti temeljiti na upravljanju tveganj. Identifikacija nevarnosti je predpogoj za proces obvladovanja varnostnih tveganj. Vsako napačno razlikovanje med nevarnostmi in varnostnimi tveganji, je lahko vir zmede. Jasno razumevanje nevarnosti in z njimi povezanih posledic je bistveno za izvajanje ustreznega.

## Ključne besede:

management,  
management  
skladnosti,  
management  
tveganj,  
letalstvo,  
obvladovanje  
tveganj

# COMPLIANCE MANAGEMENT AND RISK MANAGEMENT IN AVIATION

SANDI KNEZ & FRANC ŽELJKO ŽUPANIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: sandi.knez@student.um.si, franc.zupanic@guest.um.si

**Abstract** Compliance and risk management are important parts of aviation management, where the concern for the safety of all participants is emphasized, at all levels. Compliance with regulations in a fairly comprehensively regulated aviation industry is crucial for promoting the social values that are primarily served by regulations. Aviation is not so much about respecting regulations, but above all about finding solutions to ensure that regulations provide an adequate level of safety while following society's values in terms of human rights. Risk management is the identification, analysis, elimination and / or mitigation to an acceptable level of risk, resulting in risks that threaten the viability of the organization. Before the risk management can be effectively built or improved, the safety risks in the operation must be identified. In air operations, the safety management system must be based on risk management. Hazard identification is a prerequisite for the security risk management process. Any wrong distinction between hazards and security risks can be a source of confusion. A clear understanding of the dangers and associated consequences is essential to implement the appropriate.

**Keywords:**

management,  
compliance  
management,  
risk  
management,  
aviation,  
level of  
risk



## **1 Uvod**

Management, tveganje in skladnost so nastajajoča tema v svetu poslovanja in informacijske tehnologije. V znanstvenem pogledu obstoji manko raziskav o celostnem pristopu k managementu, tveganjem in skladnosti (Racz, et al., 2010).

Industrija komercialnega letalstva je globalna v smislu, da potniki potujejo po vsem svetu od cilja do cilja. Globalno je tudi v tem, da države sveta urejajo industrijo doma in na mednarodni ravni. Obstaja edinstvena faza, kjer se svet združuje, da bi promoviral letalstvo, razpravljal o idejah in vzpostavil mednarodne standarde (Spence et al., 2015).

Skladnost s predpisi je ključnega pomena za spodbujanje družbenih vrednot, ki jim služijo predpisi. Kljub temu mnoga podjetja še vedno ne spoštujejo nekaterih predpisov, ki veljajo zanje, kar ne predstavlja le možnih nevarnosti za javnost, ampak tudi poudarjajo potencialno znatno tveganje odgovornosti. Sistemi za upravljanje skladnosti lahko pomagajo zmanjšati neskladnosti. V zadnjih letih so managerji začeli uporabljati sistem managementa skladnosti, v prizadevanju za reševanje težav s skladnostjo na različnih področjih: okolje, zdravje in varnost na delovnem mestu, finance, zdravstveno varstvo in letalstvo (Coglianese, & Nash, 2020).

Obvladovanje tveganja je identifikacija, analiza, odprava in/ali ublažitev na sprejemljivo raven nevarnosti, pa tudi kasnejših tveganj, ki ogrožajo sposobnost preživetja organizacije. Preden je mogoče učinkovito zgraditi ali izboljšati obvladovanje tveganja, je treba identificirati varnostna tveganja v operaciji. Na letalskih operacijah bi moral sistem managementa varnosti temeljiti na upravljanju tveganj. Na primer, tveganja, povezana z rednim upravljanjem zrakoplovov na tleh, so precej drugačna od tveganj pri letalskih operacijah. Pravzaprav je sistem managementa varnosti skrben pregled tega, kaj bi lahko povzročilo škodo na delovnem mestu. To je zato, da pretehtamo, ali smo sprejeli dovolj previdnostnih ukrepov ali bi morali narediti več, da preprečimo škodo (Elkhweldi, & Elmabrouk, 2015).

## 2 Management skladnosti

*»Strošek neskladnosti je velik. Če menite, da je skladnost draga, poskusite z neskladnostjo.«  
(Former U.S. Deputy Attorney General Paul McNulty)*

Prva oblika sistema managementa, ki jo bomo predstavili, je upravljanje organizacije z namenom doseganja skladnosti s predpisom. Predpisi so lahko v bolj ali manj zavezujočih oblikah od priporočil, dobrih praks, alternativnih oblik in načinov zagotavljanja skladnosti, preko standardov, pravilnikov, priročnikov, do zakonskih in podzakonskih predpisov, direktiv in uredb. Pri zagotavljanju skladnosti se delovanje organizacije upravlja znotraj vnaprej postavljenih mej, načinov in poti za doseganje organizacijskih ciljev. Pri tem pristopu je dovoljeno in zahtevano stanje tisto, ki je predpisano in, kjer je cilj managementa doseganje stanja skladnosti.

Obstojećih sistemov za ocenjevanje kakovosti in nadzora varovanja v letalstvu je več. Gre za t. i. nadzorni učinek v sistemu, ki nastane ob določeni nepredvidenosti. Ta nadzorni učinek se oblikuje na podlagi ocene posamezne nesreče in možnih vzrokov zanjo ter ne more upoštevati celotne palete možnih dejavnikov, ki neposredno ali posredno vplivajo na razvoj dogodkov, ki vodijo do tega nepredvidenega stanja (Glukhov et al., 2017).

Uganka, s katero se soočajo javni administratorji znotraj regulativnih omrežij, je, kako uravnotežiti potrebo po javni ali demokratični odgovornosti z naraščajočimi zahtevami interesnih skupin in izvoljenih strokovnjakov po uporabi strokovnega znanja zasebnega sektorja pri razvoju procesno usmerjenih programov, ki zagotavljajo skladnost (Mills et al., 2016).

Metode, ki temeljijo na predpisujočih standardih ali na doseganju standardov, so usmerjene v skladnost in temeljijo na standardih ter predvidevajo vnaprej določen cilj, standard ali predpis. Vzpostavljen je niz mehanizmov za spremljanje in popravljanje položaja v organizacijah v skladu s tem vnaprej določenim statusom, da dosežemo najvišjo možno raven skladnosti. Poleg standarda ali zakona v večini primerov obstajajo sprejemljivi načini skladnosti in/ali navodila. Vse razen definirane je nesprejemljivo, opredeljeno kot določena stopnja neskladnosti in potrebuje popravni ukrep.

Kaj je management skladnosti?

Tako kot imajo državljani države zakone in predpise, ki jih morajo spoštovati, imajo podjetja in organizacije pravila in pravne predpise, ki jih morajo upoštevati, da jim, svojim zaposlenim in zainteresiranim stranem, pomagajo varno krmariti skozi svoje okolje. Namesto sklicevanja na ta niz pravil kot na zakone je ta postopek znan kot skladnost (Pearson, 2021).

Za zagotavljanje, da so zaposleni seznanjeni s pravnim postopkom, in kako se ga držati, so vodje skladnosti postali sestavni del organizacije, ki se drži pravih strani zakona. Čeprav spoštovanje zakonov in predpisov ni nov koncept, je potrebna vzpostavitev posebnega oddelka za skladnost v podjetjih ali organizacijah za odkrivanje kršitev in zagotavljanje njihove odprave. V bistvu je upravljanje skladnosti proces, s katerim vodje načrtujejo, organizirajo, nadzorujejo in vodijo dejavnosti, ki zagotavljajo skladnost z zakoni in standardi (Pearson, 2021).

... upravljanje skladnosti je proces, s katerim vodje načrtujejo, organizirajo, nadzorujejo in vodijo dejavnosti, ki zagotavljajo skladnost z zakoni in standardi (Pearson, 2021).

Zakaj je področje pomembno?

Ker vlade sprejemajo poslovno zakonodajo, je možnost glob in kazni spodbudila podjetja, da jemljejo skladnost bolj resno in najamejo prave strokovnjake, da zagotovijo, da delujejo v skladu z zakonodajo. Čeprav se zakoni in standardi, specifični za organizacijo, lahko razlikujejo glede na velikost podjetja, jurisdikcijo in panogo, obstajajo nekateri ključni dejavniki, pomembni za vlogo upravljanja skladnosti kot celote (Pearson, 2021):

- Vodje skladnosti morajo razumeti svoje odgovornosti glede skladnosti in procesov podjetja, da bi vedeli, ali obstajajo tržni trendi ali nova zakonodaja, ki vpliva na njihovo industrijo.
- Zagotoviti je treba, da zaposleni razumejo, kako se držati skladnosti.
- Poslovne funkcije je treba uskladiti s skladnimi postopki.
- Pregledati je treba procese in operacije, da se zagotovi izpolnjevanje zahtev skladnosti pri vseh poslovnih nalogah in dejavnostih.

- Popraviti in posodobiti je treba tiste dejavnosti, kjer je to potrebno in ustrezno.

Na splošno obstajata dva temeljna pristopa k upravljanju skladnosti, ki jih lahko sprejmejo managerji in oba se uporabljata v različnih okoliščinah:

- Tog pristop.
- Fleksibilni pristop.

Tog pristop običajno ne pomeni odstopanja od pravil, ki jih je vzpostavilo upravljanje skladnosti, in zavzema ostro stališče, ko pride do morebitnih kršitev. Ta pristop k skladnosti je običajno bolj uporaben za velike korporacije, kjer so obsežne raziskave in trud, namenjeni oblikovanju, politiki podjetja ali oddelkov v podjetju. Za vodje skladnosti bi bilo nepraktično in neučinkovito, da bi politiko podjetja upravljali zgolj na podlagi okoliščin. Če sistemu ne bi uspelo, ali bi podjetje tvegalo, da bo preseglo zakonske meje, je morda potreben tovrstni pristop k skladnosti (Pearson, 2021).

Čeprav ni možno zavzeti fleksibilnega stališča do zakona, obstajajo drugi predpisi v podjetju, kjer je prilagodljiv pristop morda ustrežnejši. Pogosto lahko sprostitev določenih standardov pomaga pri produktivnosti ali izboljša potek dela, če uredba ne vpliva neposredno na etična oz. pravna načela podjetja. Splošno sprejeto je, da ni mogoče upoštevati vsakega pravila v vseh okoliščinah in, da je mogoče narediti izjeme, kjer je to razumno. Čeprav je ta model morda bolj primeren za manjša podjetja, saj imajo možnost oceniti situacije od primera do primera, lahko ta pristop najde uporabo tudi v večjih organizacijah. Če obstaja več politik skladnosti, lahko nekatere pridejo v nasprotje med seboj in predlagajo nasprotujoče si standarde. V tem primeru lahko bolj fleksibilen pristop in presoja situacije na podlagi njihovih posebnih ali edinstvenih dejstev obeta boljši izid (Pearson, 2021).

Za ustrezno sledenje razvoju vključevanja managementa skladnosti, je treba razviti znanstveno utemeljene podlage analiz nacionalnih predpisov in pravnih okvirov ter standardov in tudi priporočil ICAO kot npr. (Glukhov et al., 2017):

- vzpostavitev in delovanje sistema za stalno spremljanje skladnosti ICAO, standardov in priporočenih praks za nadzor letalske varnosti z nacionalnimi zahtevami;

- seznam funkcij udeležencev sistema, tako glede nalog notranjih revizij skladnosti predpisov, ki urejajo stanje pri zagotavljanju varnosti v letalstvu s standardi in priporočenimi praksami ICAO kot interakcije ICAO z nacionalnimi zahtevami;
- udeležencem sistema se v okviru predlaganih funkcij daje predloge o organizaciji interakcije udeležencev znotraj sistema;
- organizacija informacijske podpore za delovanje sistema in delovnih skupin za stalno spremljanje skladnosti s standardi ICAO in priporočeno ravnanje z zahtevami nacionalnih predpisov v letalstvu;
- možnosti avtomatizacije delovanja sistema za stalno spremljanje skladnosti standardov ICAO in priporočenih praks z zahtevami nacionalnih predpisov o nadzoru varnosti v letalstvu kot opis organizacijskega in informacijskega okolja (struktura, algoritmi, vhodni/izhodni podatki) in
- sposobnost zagotoviti delovanje sistema kot celote in zlasti njegovih udeležencev za izboljšanje sistema spremljanja stanja nacionalnega sistema.

### **3 Management tveganj**

Druga oblika je upravljanje organizacije z namenom obvladovanja tveganj. Pri tem mora organizacija za svoje področje delovanja v letalstvu (npr. prevoznik), glede na svojo specifično (posebni pogoji prevoza glede na tovor, vreme ...), in glede na podsistem (npr. sistem managementa varnosti, financ ...) opredeliti sebi lasten register tveganj ter opredeliti načine za obvladovanje teh tveganj. Pri tej obliki je dovoljeno vse, kar ni v področju nesprejemljivega tveganja nevarnosti, cilj managementa je aktivno izogibanje tveganjem.

Z metodami, ki temeljijo na učinkovitosti, proaktivno in napovedno definiramo težave ali nevarnosti. Vzpostavljen je nabor mehanizmov za oceno vključenih tveganj in v skladu s tem ta tveganja blažimo in obvladujemo, da se izognemo težavi ali neželenemu stanju. Te metode so večinoma na mestu, ko ni vzpostavljen noben vnaprej določen standard ali predpisan predpis, tako da urejajo vsa dejanja z upravljanjem tveganj po načelih: ne sprejemamo nepotrebnega tveganja, sprejemamo odločitve o tveganju na ustrezni ravni, sprejemamo tveganje, ko koristi odtehtajo stroške in integracija upravljanja tveganj v načrtovanje na vseh ravneh in področjih.

V letalstvu narašča prepričanje, da učinkovito izvajanje državnega varnostnega programa in sistema upravljanja varnosti zahteva, da se obstoječi predpisujoči pristop k varnosti dopolni s pristopom, ki temelji na uspešnosti. Pristop, ki temelji na uspešnosti, podprt z zbiranjem in analizo ustreznih podatkov, je dober poslovni model, hkrati pa zagotavlja enakovredno raven varnosti (ICAO, 2013).

Spremembe usmerjenega upravljanja tveganj je ključna vsebina upravljanja varnosti civilnega letalstva. Identifikacija nevarnosti velja za enega najtežjih in najprožnejših delov (Yuan et al., 2020).

V nadaljevanju bomo izpostavili pomen identifikacije nevarnosti.

### **3.1 Nevarnosti**

Identifikacija nevarnosti je predpogoj za proces obvladovanja varnostnih tveganj. Vsako napačno razlikovanje med nevarnostmi in varnostnimi tveganji, je lahko vir zmede. Jasno razumevanje nevarnosti in z njimi povezanih posledic je bistveno za izvajanje dobrega obvladovanja varnostnih tveganj. Nevarnosti so neizogiben del letalskih dejavnosti. Vendar pa je njihov pojav in možne posledice mogoče obravnavati z različnimi strategijami za ublažitev, da bi omejili možnost nevarnosti, ki bi povzročile nevarno delovanje zrakoplovov ali letalske opreme. Nevarnosti je treba razlikovati od napak, ki so normalna in neizogibna komponenta človeškega delovanja, ki pa jo je treba obvladovati (ICAO, 2013).

### **3.2 Identifikacija nevarnosti in določitev prednosti**

Ker je zračni promet industrija, ki temelji na tehnologiji, se posodabljanje obstoječih sistemov pogosto dogaja v operativnih središčih. Spremembe sistema bodo zagotovo vodile do sprememb sistemskega tveganja. Tako bi morala ocena varnosti v civilnem letalstvu predpostaviti, kakšna bi lahko bila nova tveganja, ki jih povzročajo spremembe sistema, in v kolikšni meri bi lahko vplivala na varnost sistema (Yuan et al., 2020).

Nevarnosti obstajajo na vseh ravneh v organizaciji, in jih je mogoče zaznati z uporabo sistemov poročanja, inšpekcijskih pregledov ali revizij. Nesreče se lahko pojavijo, ko nevarnosti vplivajo na določene sprožilne dejavnike. Zato je treba nevarnosti prepoznati, preden povzročijo nesreče, incidente ali druge z varnostjo

povezane dogodke. Pomemben mehanizem za proaktivno identifikacijo nevarnosti je prostovoljni sistem poročanja o nevarnostih/incidentih (ICAO, 2013).

Nevarnosti je mogoče ugotoviti tudi iz pregleda ali študije poročil o preiskavi, zlasti tiste nevarnosti, za katere se šteje, da so posredni dejavniki, ki prispevajo k temu, in ki morda niso bile ustrezno obravnavane s korektivnimi ukrepi, ki izhajajo iz postopka preiskave. Tako je sistematičen postopek za pregled poročil o preiskavah nesreč/incidentov za izjemne nevarnosti dober mehanizem za izboljšanje sistema za identifikacijo nevarnosti v organizaciji. To je še posebej pomembno, kadar varnostna kultura organizacije ni dovolj zrela, da bi podpirala učinkovit sistem prostovoljnega poročanja o nevarnostih (ICAO, 2013).

Nevarnosti je mogoče razvrstiti glede na njihov vir ali lokacijo. Objektivno prednostno razvrščanje nevarnosti lahko zahteva kategorizacijo glede na resnost/verjetnost njihovih predvidenih posledic. To bo olajšalo prednostno razvrščanje strategij za zmanjšanje tveganja, da se omejena sredstva uporabljajo na najbolj učinkovit način (ICAO, 2013).

Obstajajo tri metodologije za prepoznavanje nevarnosti (ICAO, 2013):

a) Reaktivnost.

Ta metodologija vključuje analizo preteklih rezultatov ali dogodkov. Nevarnosti se ugotavljajo s preiskavo varnostnih dogodkov. Incidenti in nesreče so jasni pokazatelji sistemskih pomanjkljivosti in jih je zato mogoče uporabiti za določitev nevarnosti, ki so prispevale k dogodku ali so latentne.

b) Proaktivnost.

Ta metodologija vključuje analizo obstoječih situacij v realnem času, kar je primarna naloga funkcije zagotavljanja varnosti s svojimi revizijami, ocenami, poročanjem zaposlenih ter s tem povezanimi analizami in postopki ocenjevanja. To vključuje aktivno iskanje nevarnosti v obstoječih procesih.

c) Napovedovanje.

Ta metodologija vključuje zbiranje podatkov za prepoznavanje možnih negativnih prihodnjih izidov ali dogodkov, analizo sistemskih procesov in okolja za prepoznavanje morebitnih prihodnjih nevarnosti in sprožitev blažilnih ukrepov.

### 3.3 Varnostno tveganje

Obvladovanje varnostnega tveganja je še ena ključna sestavina sistema upravljanja varnosti. Izraz obvladovanje varnostnega tveganja je namenjen razlikovanju te funkcije od upravljanja finančnih tveganj, pravnih tveganj, ekonomskih tveganj in tako naprej. Osnove varnostnega tveganja vključujejo (ICAO, 2013):

- opredelitev varnostnega tveganja;
- verjetnost varnostnega tveganja;
- resnost varnostnega tveganja;
- sprejemljivost varnostnega tveganja in
- obvladovanje varnostnega tveganja.

#### Opredelitev varnostnega tveganja

Varnostno tveganje je predvidena verjetnost in resnost posledice ali izida obstoječe nevarnosti ali situacije. Čeprav je izid lahko nesreča, se lahko »vmesni nevaren dogodek/posledica« opredeli kot »najbolj verodostojen izid«. Določitev za identifikacijo takšnih večplastnih posledic je običajno povezana z bolj izpopolnjeno programsko opremo za zmanjšanje tveganja (ICAO, 2013).

#### Verjetnost varnostnega tveganja

Proces obvladovanja varnostnih tveganj se začne z oceno verjetnosti, da se bodo posledice nevarnosti uresničile med letalskimi dejavnostmi, ki jih izvaja organizacija. Verjetnost varnostnega tveganja je opredeljena kot verjetnost ali pogostost, da se lahko pojavi varnostna posledica ali izid. Pri določanju verjetnosti lahko pomagajo vprašanja, kot so (ICAO, 2013):



- Ali obstaja zgodovina dogodkov, podobnih obravnavanemu, ali je to osamljen dogodek?
- Katera druga oprema ali sestavni deli istega tipa bi lahko imeli podobne napake?
- Koliko osebja upošteva zadevne postopke, ali je zanje veljalo?
- Kolikšen odstotek časa je sumljiva oprema ali vprašljiv postopek v uporabi?
- V kolikšni meri obstajajo organizacijske, vodstvene ali regulativne posledice, ki bi lahko odražale večje grožnje javni varnosti?

Vsi dejavniki, na katerih temeljijo ta vprašanja, bodo pomagali oceniti verjetnost, da obstaja nevarnost, ob upoštevanju vseh potencialno veljavnih scenarijev. Določanje verjetnosti se lahko nato uporabi za pomoč pri določanju verjetnosti varnostnega tveganja (ICAO, 2013)

### **Resnost varnostnega tveganja**

Ko je ocena verjetnosti zaključena, je naslednji korak ocena resnosti varnostnega tveganja ob upoštevanju možnih posledic, povezanih z nevarnostjo. Resnost varnostnega tveganja je opredeljena kot obseg škode, ki bi lahko razumno nastala kot posledica ali izid ugotovljene nevarnosti. Ocena resnosti lahko temelji na (ICAO, 2013):

- Smrtnih žrtvah/poškodbah. Koliko življenj je lahko izgubljenih (zaposlenih, potnikov, mimoidočih in širše javnosti)?
- Škodi. Kakšen je verjetni obseg škode na letalu, premoženju ali opremi?

Ocena resnosti mora upoštevati vse možne posledice, povezane z nevarnim stanjem ali predmetom, ob upoštevanju najslabše predvidljive situacije (ICAO, 2013).

### **Prenosnost varnostnega tveganja**

Postopek ocenjevanja verjetnosti in resnosti varnostnega tveganja se lahko uporabi za izpeljavo indeksa varnostnega tveganja. Indeks, ustvarjen z zgoraj opisano metodologijo, je sestavljen iz alfanumeričnega označevalnika, ki označuje združene rezultate ocen verjetnosti in resnosti.

Tretji korak v procesu je določitev tolerance varnostnega tveganja. Najprej je treba pridobiti indekse v matriki za oceno tveganja za varnost. Upoštevati je potrebno na primer situacijo, ko je bila verjetnost varnostnega tveganja ocenjena kot občasna, resnost varnostnega tveganja pa je bila ocenjena kot nevarna. Kombinacija verjetnosti in resnosti je indeks varnostnega tveganja posledice (ICAO, 2013).

### 3.4 Varnostno obvladovanje tveganja

Obvladovanje varnostnih tveganj obsega oceno in zmanjševanje varnostnih tveganj. Cilj obvladovanja varnostnih tveganj je oceniti tveganja, povezana z ugotovljenimi nevarnostmi, ter razviti in izvajati učinkovite in ustrezne ublažitve. Obvladovanje varnostnega tveganja je torej ključni sestavni del procesa upravljanja varnosti tako na ravni države kot na ravni ponudnika izdelkov/storitev (ICAO, 2013).

Varnostna tveganja so konceptualno ocenjena kot sprejemljiva ali nevzdržna. Tveganja, za katera je bilo ocenjeno, da sprva spadajo v nedopustno območje, v nobenem primeru niso sprejemljiva. Verjetnost in/ali resnost posledic nevarnosti sta tako veliki, škodljivi potencial nevarnosti pa tako ogroža varnost, da je potrebno takojšnje ukrepanje za ublažitev situacije (ICAO, 2013).

Varnostna tveganja, ocenjena v sprejemljivem območju, so sprejemljiva, če organizacija izvaja ustrezne strategije za ublažitev. Varnostno tveganje, ki je bilo sprva ocenjeno kot nevzdržno, se lahko ublaži in se nato premakne v sprejemljivo območje, če ostanejo taka tveganja nadzorovana z ustreznimi strategijami za ublažitev. V obeh primerih se lahko izvede dodatna analiza stroškov in koristi, če se zdi primerno (ICAO, 2013).

Varnostna tveganja, za katera je bilo ocenjeno, da sprva spadajo v sprejemljivo regijo, so sprejemljiva, če trenutno ne zahtevajo nobenega ukrepanja, da bi verjetnost in/ali resnost posledic nevarnosti obdržali pod organizacijskim nadzorom (ICAO, 2013).

Vsako vajo zmanjševanja tveganja je treba po potrebi dokumentirati. To je mogoče narediti v osnovni preglednici ali tabeli za zmanjšanje tveganja, ki vključuje nezapletene operacije, procese ali sisteme. Za identifikacijo nevarnosti in zmanjševanje tveganja, ki vključuje zapletene procese, sisteme ali operacije, bo morda treba uporabiti prilagojeno programsko opremo za zmanjševanje tveganja, da

se olajša postopek dokumentiranja. Izpolnjene dokumente o zmanjševanju tveganja mora odobriti ustrezna raven vodstva (ICAO, 2013).

### **3.5 Proces obvladovanja tveganj**

Proces obvladovanja tveganj je okvir za ukrepe, ki jih je treba izvesti. Obstaja pet osnovnih korakov za obvladovanje tveganja; ti koraki se imenujejo proces upravljanja tveganj. Začne se z identifikacijo tveganj, nadaljuje z analizo tveganj, nato se tveganje razvrsti po prioritetah, izvede se rešitev in na koncu spremlja tveganje. Pri ročnih sistemih vsak korak vključuje veliko dokumentacije in administracije (360 factors, 2021). Procesi so opisani v nadaljevanju.

#### **1. korak: Prepoznajte tveganje**

Prvi korak je prepoznavanje tveganj, ki jim je podjetje izpostavljeno v svojem poslovnem okolju. Obstaja veliko različnih vrst tveganj – pravna tveganja, okoljska tveganja, tržna tveganja, regulativna tveganja in še veliko več. Pomembno je prepoznati čim več teh dejavnikov tveganja. V okolju se ta tveganja zabeležijo ročno. Če ima organizacija uporabljeno rešitev za obvladovanje tveganj, se vse te informacije vnesejo neposredno v sistem. Prednost tega pristopa je, da so ta tveganja zdaj vidna vsem deležnikom v organizaciji, ki imajo dostop do sistema. Namesto da bi bili ti ključni podatki zaklenjeni v poročilu, ki ga je treba zahtevati po elektronski pošti, lahko vsakdo, ki želi videti, katera tveganja so bila ugotovljena, dostopa do informacij v sistemu za upravljanje tveganj (360 factors, 2021).

#### **2. korak: Analiza tveganja**

Ko je tveganje ugotovljeno, ga je treba analizirati. Določiti je treba obseg tveganja. Pomembno je tudi razumeti povezavo med tveganjem in različnimi dejavniki znotraj organizacije. Za določitev resnosti tveganja je treba videti, na koliko poslovnih funkcij vpliva tveganje. Obstajajo tveganja, ki lahko v primeru aktualiziranja ustavijo celotno poslovanje, medtem ko obstajajo tveganja, ki bodo pri analizi pokazala le manjše nevšečnosti. V okolju ročnega upravljanja tveganj je treba to analizo opraviti ročno. Pri implementaciji rešitve za obvladovanje tveganj je eden najpomembnejših osnovnih korakov preslikavanje tveganj v različne dokumente, politike, postopke in poslovne procese. To pomeni, da bo sistem že imel preslikan okvir tveganja, ki bo

ocenjeval tveganja in obveščal o daljnosežnih učinkih vsakega tveganja (360 factors, 2021).

### **3. korak: Ocena ali razvrstitev tveganja**

Tveganja je treba razvrstiti in jim dati smiselno prednost. Večina rešitev za obvladovanje tveganj ima različne kategorije tveganj, odvisno od resnosti tveganja. Tveganje, ki lahko povzroči nekaj neprijetnosti, je ocenjeno nizko, tveganja, ki lahko povzročijo katastrofalno izgubo, so ocenjena najvišje. Tveganja je pomembno razvrstiti, ker omogočajo organizaciji, da pridobi celosten pogled na izpostavljenost tveganju celotne organizacije. Podjetje je lahko ranljivo za več tveganj nizke ravni, vendar morda ne zahteva posredovanja višjega vodstva. Po drugi strani pa je samo eno izmed najbolj ocenjenih tveganj dovolj, da zahteva takojšnje posredovanje (360 factors, 2021).

### **4. korak: Obravnava tveganja**

Vsako tveganje je treba čim bolj odpraviti ali omejiti. To naredimo tako, da se povežemo s strokovnjaki področja, ki mu pripada tveganje. V ročnem okolju to pomeni, da se vzpostavi stik z vsako zainteresirano stranjo in nato vzpostavi sestanke, da se lahko vsak pogovarja in razpravlja o vprašanih. Težava je v tem, da je razprava razdeljena na številne različne e-poštne povezave, na različne dokumente in preglednice ter na številne različne telefonske klice. V rešitvi za obvladovanje tveganj se lahko vsem pomembnim deležnikom pošiljajo obvestila iz sistema. Razprava o tveganju in njegovi možni rešitvi lahko poteka znotraj sistema. Vodstvo lahko tudi pozorno spremlja predlagane rešitve in napredek v sistemu. Namesto da bi se vsi obračali drug na drugega, da bi dobili posodobitve, lahko vsakdo prejema posodobitve neposredno iz rešitve za obvladovanje tveganj (360 factors, 2021).

### **5. korak: Spremljanje in pregled tveganj**

Vseh tveganj ni mogoče odpraviti – nekatera tveganja so vedno prisotna. Tržna tveganja in okoljska tveganja sta le dva primera tveganj, ki ju je treba vedno spremljati. Pod ročnim nadzorom sistemov jih izvajajo skrbni zaposleni. Ti strokovnjaki morajo poskrbeti, da pozorno spremljajo vse dejavnike tveganja. V digitalnem okolju sistem obvladovanja tveganj spremlja celoten okvir tveganj v organizaciji. Če se kateri koli dejavnik ali tveganje spremeni, je to takoj vidno vsem.

Računalniki so tudi veliko boljši pri stalnem spremljanju tveganj kot ljudje. Spremljanje tveganj omogoča tudi, da organizacija zagotovi kontinuiteto (360 factors, 2021).

Upravljanje tveganj je pomembna poslovna praksa, ki podjetjem pomaga prepoznati, ovrednotiti, slediti in izboljšati proces zmanjševanja tveganj v poslovnem okolju. Obvladovanje tveganj izvajajo podjetja vseh velikosti; mala podjetja to počnejo neformalno, podjetja pa to kodificirajo. Podjetja želijo zagotoviti stabilnost, ko rastejo. Obvladovanje tveganj, ki vplivajo na poslovanje, je ključni del te stabilnosti. Nepoznavanje tveganj, ki lahko vplivajo na poslovanje, lahko povzroči izgube za organizacijo. Nezavedanje konkurenčnega tveganja lahko povzroči izgubo tržnega deleža, nezavedanje finančnega tveganja lahko povzroči finančne izgube, zavedanje varnostnega tveganja lahko povzroči nesrečo itd. Podjetja imajo namenske vire za obvladovanje tveganj; mala podjetja imajo lahko samo enega upravljavca tveganj ali majhno ekipo, medtem ko imajo podjetja oddelek za upravljanje tveganj. Ljudje, ki delajo na področju upravljanja tveganj, spremljajo organizacijo in njeno okolje. Gledajo na poslovne procese, ki jim sledijo v organizaciji, in gledajo na zunanje dejavnike, ki lahko tako ali drugače vplivajo na organizacijo. Podjetje, ki zna predvideti tveganje, bo vedno v prednosti. Podjetje, ki zna predvideti finančno tveganje, bo omejilo svoje naložbe in se osredotočilo na krepitev svojih financ. Podjetje, ki lahko oceni vpliv varnostnega tveganja, lahko oblikuje varen način dela, ki je lahko velika konkurenčna prednost. Če razmišljamo o poslovnem svetu kot o dirkališču, so tveganja luknje, ki se jim mora izogibati vsako podjetje na progi, če želi zmagati na dirki. Obvladovanje tveganja je proces prepoznavanja vseh lukenj, ocenjevanja njihove globine, da bi razumeli, kako škodljive so lahko, in nato priprave strategije za preprečevanje škode. Majhna luknja lahko preprosto zahteva, da se podjetje upočasni, medtem ko bo velika luknja zahtevala, da se podjetje popolnoma izogne. Poznavanje resnosti tveganja in verjetnosti tveganja pomaga podjetjem učinkovito razporejati svoje vire. Če podjetja razumejo tveganja, ki nanje vplivajo, bodo vedela, katera tveganja potrebujejo največ pozornosti in sredstev ter katera podjetje lahko zanemari. Obvladovanje tveganj omogoča podjetjem, da delujejo proaktivno pri zmanjševanju ranljivosti, preden nastane kakšna večja škoda. Za različne vrste tveganj obstajajo različne vrste strategij in rešitev za obvladovanje tveganj (360 factors, 2021).

## 4 Zaključek

Zaključili bomo s primerom, ki vključuje pet nevarnosti na praktičnem primeru, povezanem s preoblikovanjem iz neradarske kontrole, v delovanje radarske kontrole in predloge za obvladovanje tveganj za ublažitev teh tveganj (Yuan et al., 2020):

- Prvo področje so spretnosti. Ker prejšnje delovne izkušnje kontrolorjev niso primerne za operacije radarske kontrole, je potrebno izboljšati večšine na področju komunikacije, odkrivanja in reševanja konfliktov z uporabo standardov, zavedanja situacije in skeniranja. Za nadzor tveganja je treba najprej opraviti povezano simulacijsko usposabljanje pred izvedbo radarske kontrole na kraju samem. Drugič, na začetku preskusne faze radarskega nadzora bi morale biti odprtih več nadzornih mest. Tretjič, usposabljanje bi bilo treba posodobiti, da bi se usmerili na nove težave, ki se pojavljajo med delovanjem radarja.
- Drugo področje je zmogljivost osebja. Pri operacijah radarske kontrole bo obseg prometnega toka veliko večji kot pri operacijah neradarske kontrole. Zaradi težave z delovno obremenitvijo je treba povečati zahtevano število krmilnikov. Vendar pa je za usposabljanje kontrolorja na terenu dolg cikel; zato je treba delovno silo razvijati postopoma v nekaj letih. Število sektorjev v prihodnjem zračnem prostoru z radarskim nadzorom je treba zaradi zmogljivosti osebja skrbno pretehtati.
- Tretje področje je postopek nadzora. Večina kontrolnih postopkov bo spremenjena, da se prilagodijo operacijam radarske kontrole, zlasti prenos letov med dvema sektorjema, koordinacija med različnimi kontrolnimi enotami, postopek upravljanja pretoka, najmanjša radarska vektorska višina in postopki letenja. Za obvladovanje tveganja sta potrebna simulacijsko usposabljanje in teoretična ocena.
- Četrto področje je struktura zračnega prostora. Pod radarskim nadzorom zračnega prostora je za rešitev konflikta potreben zadosten zračni prostor za manevriranje. Dobro načrtovanje strukture zračnega prostora, poti in sektorjev je osnova za prihodnje delovanje. Boljša struktura zračnega prostora bo povečala zmogljivost in varnost zračnega prostora. Za ublažitev tveganja, povezanega s strukturo zračnega prostora, je treba ustanoviti ekipo, ki jo sestavljajo kontrolorji, strokovnjaki za načrtovanje zračnega

prostora in različni uporabniki zračnega prostora, da razpravljajo in najdejo primerno rešitev za prihodnjo strukturo zračnega prostora.

- Peto področje je usposabljanje. Usposabljanje je ključnega pomena za uspešno preoblikovanje neradarskih operacij v radarske. Urnik in teme usposabljanja je treba oblikovati ob upoštevanju delovne obremenitve kontrolorjev. V skladu z letalskim zakonom CAAC je za vsakega kontrolorja obvezno najmanj 40 ur radarskega usposabljanja. Uspešnost vsakega krmilnika je treba oceniti na koncu usposabljanja.

Naj zaključimo, da je za ustrezno delovanje, poleg standardizacije in urejenih normativnih okvirov, treba predvsem osvojiti zavedanje o pomenu managementa skladnosti in obvladovanja tveganj v letalstvu. Pri tem se oziramo predvsem na pomen teh dveh področij za nemoteno, celovito in trajnostno naravnano letalsko industrijo, ki ni podvržena birokratskim ali administrativnim šolam, temveč zagotavlja skrb za zaposlene, neposredne deležnike in širše okolje.

## Literatura

- Coglianesi, C., Nash, J. (2020). Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? in Cambridge Handbook of Compliance ur. D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds., Cambridge University Press, Forthcoming, U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper No. 20-35.
- Elkhweldi, M. A. Elmabrouk, S. K. (2015). Aviation Risk Management Strategies, Case Study. Conference: 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management At: Dubai, United Arab Emirates.
- Glukhov, G., Kirpichev, I., Nikonov, V., Maslennikova, G., Konyayev, E. (2017). Creation of a state system for continuous monitoring of aviation security in compliance with the international requirements. International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), 8(11), 695-713.
- ICAO. (2013). Introduction of Safety Risk Management and NAM/CAR & SAM Regional Examples of Runway Excursions. Pridobljeno od <https://www.icao.int/Meetings/AntiguaRRSS/Presentations/S7%20P1%20SRM%20and%20Regional%20Examples.pdf>.
- Mills, R. W., Koliba, C. J., Reiss, D. R. (2016). Ensuring Compliance From 35,000 Feet: Accountability and Trade-Offs in Aviation Safety Regulatory Networks. Administration and society. Pridobljeno od <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399716656223>.
- Pearson, S. (2019). What is compliance management. Pridobljeno od <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/what-is-compliance-management/>.
- Racz, N., Weippl, E., Seufert, A. (2010). A process model for integrated IT governance, risk, and compliance management. Pridobljeno od <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.1936&rep=rep1&type=pdf>
- Spence, B., Fanjoy, R. O., Lu, C-t., Schreckengast, S. W. (2015). International standardization compliance in aviation. Journal of Air Transport Management, 49, 1-8.
- Yuan, L-p., Liang, M, Xie, Y. (2020). Change-Oriented Risk Management in Civil Aviation Operation: A Case Study in China Air Navigation Service Provider. Journal of Advanced Transportation.

Pridobljeno od <https://www.hindawi.com/journals/jat/2020/4721437/>.  
360factors. (2021). Five steps of the Risk Management Process. Pridobljeno od  
<https://www.360factors.com/blog/five-steps-of-risk-management-process>



# MANAGEMENT V ZDRAVSTVU

OLEKSANDR LUKHANIN, POLONA ŠPRAJC IN  
YULIIA LUKHANINA

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: oleksandr.lukhanin@student.um.si, polona.sprajc@um.si,  
yuliiia.lukhanina@student.um.si

**Povzetek** V prispevku smo obravnavali področje splošnega managementa, ki je za vse organizacije izjemnega pomena z vidika ustreznega in celovitega delovanja. Od klasičnih teorij managementa, ki so vodile v razvoj sodobnih teorij managementa, zasledujemo pomen uspešnosti in učinkovitosti. Od gospodarskih organizacij, kjer se cilji združujejo pod dobičkonosnostjo, do negospodarskih organizacij, kjer se cilji združujejo pod zadovoljstvom državljanom, je pomen managementa izpostavljen z veliko začetnico. Poleg splošnega managementa v poglavju predstavljamo ozadje managementa v zdravstvenih organizacijah, ki se je sicer v zadnjih letih razvijalo in krepilo, vendar glede na aplikativnost in znanstveni razvoj, še vedno ne dovolj. Management v zdravstvenih organizacijah prikazujemo skozi prizmo uspešnosti, učinkovitosti in trajnostnega razvoja. S prispevkom želimo spodbuditi razvoj znanstvenih besedil na področju, ki bodo tudi v aplikativnem pomenu prispevale k višji stopnji prepoznavnosti in pomena managementa v zdravstvu.

**Ključne besede:**

management,  
zdravstvo,  
uspešnost,  
trajnostni  
razvoj,  
management v  
zdravstvu

# MANAGEMENT IN HEALTHCARE

OLEKSANDR LUKHANIN, POLONA ŠPRAJC &  
YULIIA LUKHANINA

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: oleksandr.lukhanin@student.um.si, polona.sprajc@um.si,  
yulii.lukhanina@student.um.si

**Abstract** In this paper, we discussed the field of general management, which is extremely important for all organizations in terms of appropriate and comprehensive operation. From the classical theories of management, which led to the development of modern management theories, we trace the importance of success and efficiency. From economic organizations, where goals are combined under profitability, to non-economic organizations, where goals are combined under the satisfaction of citizens, the importance of management is highlighted with a capital letter. In addition to general management, the chapter presents the background of management in healthcare organizations, which has developed and strengthened in recent years, but in terms of applicability and scientific development, still not enough. We present management in healthcare organizations through the prism of success, efficiency and sustainable development. With this article we want to encourage the development of scientific texts in the field, which will also in the applicative sense contribute to a higher level of visibility and importance of management in health care.

**Keywords:**  
management,  
healthcare,  
efficiency,  
sustainable  
development,  
management in  
healthcare

## **1 Uvod**

Spremembe v okolju nam vedno bolj narekujejo življenje. V organizacijskem pogledu so naravne, tehnološke, družbenokulturne, politične in ekonomske spremembe stalnica, ki na različne načine narekujejo upravljanje in vodenje organizacij. Na področju zdravstva, ki je v nedavnem obdobju poleg ostalih sprememb v največji meri soočeno z epidemiološkimi pretresi, ki so v relaciji posameznik – zdravstvene organizacije – družba, v bistveni meri postavile značilnosti managementa ne glede na to, ali govorimo o primarnem, sekundarnem ali terciarnem sektorju zdravstva.

V prispevku, ki je pred vami, bomo predstavili aktualne značilnosti managementa v splošnem. Dejstvo je, da ne glede na dejavnost, izhajamo pri upravljanju in vodenju organizacij iz razvojnih teorij managementa, ki narekujejo dandanes delo tudi v organizacijah javnega sektorja in storitvenih organizacijah. Cilj zdravstvenih organizacij je vselej povezan z zadovoljstvom posameznika in družbe. Po drugi strani pa je zahtevnost managementa zato toliko bolj postavljena na piedestal pozornosti družbe nasploh, saj je posameznik v odnosu do zdravstvenih storitev na eni strani zahteven, po drugi strani pa prepleten tudi z različnimi informacijami medijev, ki na žalost mečejo slabo oko na tiste, ki se vsakdan ne zgolj trudijo, temveč presegajo svoje zmožnosti za posameznika, za družbo.

V nadaljevanju prispevka bomo izpostavili značilnosti učinkovitega in uspešnega v zdravstvu ter pogled na trajnostni razvoj v kontekstu zdravstva. Menimo, da je zaradi še vedno manjšega deleža teoretičnih osnov za delovanje managementa v svetu premalo, zato je zaradi specifik managementa v zdravstvenih organizacijah potrebno in bo potrebno tej vsebini posvečati v bodoče več pozornosti.

## **2 Management v splošnem**

Na katerem koli področju družbene in gospodarske dejavnosti, kot so proizvodnja, trgovina, finance, oglaševanje ali zdravstvo, se moramo nenehno soočiti z ljudmi. Od tega, kako ustrezno oceniti potrebe in želje ljudi, pravilno analizirati situacijo in sprejeti prave odločitve, bo odvisna učinkovitost dejavnosti in uspeh organizacij (Kaehler & Grundei, 2019). Organizacija je skupina ljudi, ki sodelujejo na strukturiran in usklajen način, da bi dosegli vrsto ciljev, ki lahko vključujejo dobiček (Netflix ali Starbucks), odkrivanje znanja (Univerza v Nebraski ali Nacionalna

znanstvena fundacija), nacionalno obrambo (ameriška mornarica), usklajevanje različnih lokalnih dobrodelnih organizacij (»United Way of America«) ali družbeno zadovoljstvo (storitve javnega sektorja) (Griffin, 2016). Vsaka organizacija potrebuje ciljno usmerjen vpliv – management. Po mnenju znanstvenikov je management kot posebna vrsta dejavnosti nastal pred približno 7000 leti z nastankom skupnosti in primarno delitvijo dela. Management kot funkcija se uresničuje z izvajanjem specifičnih, ponavljajočih se upravljavskih dejanj, ki jih imenujemo funkcije managementa. (Das & Mishra, 2019). Funkcije upravljanja so niz stabilno ponavljajočih se dejanj, ki jih združuje homogenost vsebine in ciljna usmerjenost, ki je potrebna za doseganje ciljev organizacije. Najpogosteje se razlikujejo naslednje glavne funkcije managementa: načrtovanje - postavljanje ciljev, razvoj strategije in priprava načrtov; organizacija - združevanje nalog, pooblastilo za dodeljevanje virov in odgovornost konstrukcijske strukture, organizacija - medsebojno usklajevanje dejanj ljudi in oddelkov, vodenje - motivacija, stimulacija podrejenih, usmeritev njihovih dejanj, reševanje konfliktov v ekipi, izbira učinkovitih komunikacijskih kanalov ter kontrola - primerjava rezultatov z načrti, ocenjevanje in prilagajanje. (Griffin, 2016). Proces vodenja vključuje medsebojno povezovanje posameznih funkcij managementa ter njihovo dolžino v času in prostoru, integracijo vseh vrst dejavnosti za reševanje problemov managementa v enotno verigo in njihovo osredotočenost na doseganje ciljev organizacije. V bistvu so vsi medsebojno povezani vodstveni ukrepi usmerjeni v sprejemanje odločitev za doseganje ciljev organizacije (Das & Mishra, 2019).

V 20. stoletju so se pogledi na management kot na posebno vrsto dejavnosti preoblikovali z razvojem družbenih odnosov, spreminjanjem poslovanja, izboljševanjem proizvodnih tehnologij ter pojavom novih sredstev komuniciranja in obdelave informacij. Ob pogledih na management se je razvijala tudi znanost upravljanja (Griffin, 2016). Tako se je navdušila znanost managementa. Znanost in umetnost managementa je eden od pomembnih dosežkov 20. stoletja, izhodišče tega dogodka lahko štejemo, ko so Henri Fayol v Franciji, Frederic Taylor iz ZDA in Walter Rathenau v Nemčiji objavili svoja prva dela o managementu in organizacijski znanosti. (Kaehler & Grundei, 2019). Management je uporabna znanstvena disciplina in vrsta človeške dejavnosti, ki nosi pomembno ustvarjalno komponento, organsko fuzijo znanosti in umetnosti, talenta in naučenih tehnik, ustvarjalnega navdiha in strokovne spretnosti (Das & Mishra, 2019). Tako je manager tisti, katerega primarna odgovornost je izvajanje procesa vodenja. Učinkovito upravljanje pomeni pametno in gospodarno porabo virov ter sprejemanje pravih odločitev in

njihovo uspešno izvajanje (Griffin, 2016). Današnji managerji se soočajo z različnimi zanimivimi in zahtevnimi situacijami. V povprečju dela 60 ur na teden, postavlja velike zahteve glede svojega časa in se sooča z naraščajočimi izzivi, ki jih prinašajo globalizacija, notranja konkurenca, vladna ureditev, pritisk delničarjev, nove tehnologije, porast družbenih medijev in druge negotovosti, povezane z internetom. (Kaehler & Grundei, 2019). Njihovo delo dodatno otežujejo hitre spremembe, nepričakovane motnje ter majhne in hude krize. Delo vodje je nepredvidljivo in polno izzivov, polno pa je tudi priložnosti za spremembo. Dobri managerji lahko vodijo organizacijo do uspeha brez primere, medtem ko lahko slabi managerji uničijo celo najmočnejšo organizacijo (Das & Mishra, 2019). Za najučinkovitejše izvajanje teh vodstvenih funkcij se vodje zanašajo na številne različne temeljne vodstvene veščine, od katerih so najpomembnejše tehnične veščine, potrebne za opravljanje ali razumevanje posebne vrste dela, ki se opravlja v organizaciji.

Sposobnosti in veščine managerjev so (Griffin, 2016):

- **Medosebne sposobnosti** so sposobnost komuniciranja, razumevanja in motiviranja tako posameznikov kot skupin.
- **Konceptualna sposobnost** managerja je, da razmišlja abstraktno. Vodje potrebujejo miselne spretnosti, da razumejo celotno delovanje organizacije in njenega okolja, da razumejo, kako se vsi deli organizacije ujemajo skupaj, in da vidijo organizacijo na celosten način.
- **Strateško razmišljanje** managerjem omogoča, da vidijo "veliko sliko" in, da sprejemajo celovite odločitve, ki služijo celotni organizaciji.
- **Diagnostične spretnosti** jim omogočajo vizualizacijo najprimernejšega odziva na situacijo.
- **Komunikacijske veščine** se nanašajo na sposobnost vodje, da tako učinkovito sporoča ideje in informacije drugim kot tudi učinkovito sprejema ideje in informacije od drugih. Te veščine omogočajo vodji, da komunicira ideje podrejenim, tako da vedo, kaj se od njih pričakuje, se usklajuje s sodelavci, tako da dobro sodelujejo, in vodi vodje na višji ravni v zanki, kaj se dogaja.
- **Odločanje** se nanaša na sposobnost managerja, da pravilno prepozna in prepozna težave in priložnosti ter nato izbere ustrezen način delovanja za reševanje težav in izkoriščanje priložnosti.

- **Upravljanje s časom** se nanaša tudi na sposobnost vodje, da prednostno razporedi delo, učinkovito dela in ustrezno delegira delo.

Vse te veščine so potrebne za opravljanje ali razumevanje posebne vrste dela, ki se opravlja v organizaciji.

Izvajanje in izboljšanje managementa organizacije zahtevata ugotavljanje učinkovitosti te dejavnosti, uporabo posebnih kazalnikov. V zvezi s tem je priporočljivo uporabiti koncept "učinkovitosti managementa" (Aguinis, 2013).

Učinkovitost managementa je kompleksen in raznolik pojem, katerega pomen je v tem, da je treba celoten proces vodenja, od postavitve cilja do končnega rezultata dejavnosti, izvesti z najmanjšimi stroški oziroma z največjo učinkovitostjo. Tako je treba materialne, delovne in finančne vire pretvoriti v izdelke in storitve. Z drugimi besedami, stroški pretvorbe morajo biti nižji od stroškov rezultata. To je bistvo zasnove učinka in učinkovite dejavnosti. Dober manager vidi organizacijo kot sistem medsebojno odvisnih elementov, katerih učinkovitost je odvisna od nenehnega razvoja in gibanja tega sistema (Pulakos, 2004).

Glavno merilo za učinkovit management je določen niz kazalnikov, ki označujejo učinkovitost delovanja organizacijskih sistemov in podsistemov. Končni rezultat nadzora se pogosto imenuje kontrolni učinek. Učinek je posledica izvajanja ukrepov za izboljšanje proizvodnje, poslovanja in organizacije kot celote. Učinek upravljanja je sestavljen iz naslednjih elementov (Griffin, 2016):

- **Ekonomski učinek** - vrsta učinka, ki ima neposredno stroškovno obliko in se skladno s tem meri v denarnem ali fizičnem smislu. Sestoji iz povečevanja zadovoljstva zaposlenih z opravljenim delom, izboljšanja delovnih pogojev in povečanja blaginje zaposlenih.
- **Socialno-ekonomski učinek** je vrsta učinka, ki ima kompleksno naravo kombinacije ekonomskih koristi ter družbene stabilnosti in miru.

Razmerje med ekonomsko in socialno učinkovitostjo je zelo tesno, saj se pogosto z izboljšanjem ekonomske situacije izboljšuje tudi socialno zadovoljstvo, in obratno, s povečanjem socialnega zadovoljstva se povečuje ekonomska učinkovitost.

Povečano družbeno zadovoljstvo pa prispeva k povečanju produktivnosti in izboljšanju kakovosti ter posledično poveča dobičkonosnost itd. Poleg koncepta učinka se uporablja tudi koncept učinkovitosti (Aguinis, 2013). Učinkovitost je rezultat, izražen v stroškovnih kazalcih, je gospodarski učinek, za katerega je značilno povečanje dohodka, povečanje dobička. Učinkovitost pomeni razmerje med učinkom in stroški.

Stroški se delijo na naslednje vrste (Pulakos, 2004):

- materialni stroški (surovine, polizdelki) in energija;
- stroški dela (delovni čas in usposobljenost delavcev);
- finančni viri (na primer vrednostni papirji).

Uspešnost managerjev je precej težko neposredno meriti, saj med odločitvijo in rezultatom mine čas in številne transformacije. Nerazumne vodstvene odločitve so zelo uničujoče. Lahko spodkopavajo ne samo organizacijo, ampak tudi družbeno-ekonomski sistem (na primer podjetja, ki tvorijo mesta in njihove dejavnosti). Rešitve so lahko neučinkovite zaradi napačno zastavljenih ciljev, pomanjkanja sredstev, nekvalitetnega dela itd. (Pulakos, 2004).

Za vsako organizacijo kot sistemski pojav, so značilne določene lastnosti. Glavna lastnost organizacije se šteje za njeno namenskost (organizacije so ustvarjene prav za doseganje ciljev, ki jih je mogoče postaviti od zunaj ali oblikovati znotraj), danes pa je pravilneje govoriti o glavni lastnosti organizacije kot trajnosti organizacije. Organizacija je stabilna zaradi sposobnosti samopodpore in samoregulacije, ki sta posledica razvoja in izboljševanja družbenih funkcij. (Silver, et al., 2016). Odpornost organizacije je mogoče razumeti kot ključno lastnost pri definiranju organizacije. Organizacija je odprta, samostabilizirajoč se sistem, ki si nenehno prizadeva vzdrževati ravnovesje med svojimi notranjimi zmožnostmi in vplivi okolja, da bi ohranil stabilno stanje (Perialathan, et al., 2021). Stabilnost organizacije praviloma razumemo kot njeno sposobnost, da v določenem časovnem obdobju vzdržuje kazalnike uspešnosti v sprejemljivih mejah, tudi če zunanji pogoji ne omogočajo, da bi tekoče dejavnosti bile ekonomsko učinkovite. Hkrati pa trajnosti ne razumemo kot stabilnost in kot odsotnost globokih sprememb, temveč v učinkovitosti in zanesljivosti podjetja kot systemskega pojava (Vainieri, Noto, Ferre, & Rosella, 2020). Iz očitnih razlogov se zunanje okolje organizacije nenehno spreminja.

Zunanje okolje je spremenljivo, saj je pogojeno s tokom dogodkov, stabilnost organizacije pa je dinamičen pojav. Menimo, da je osnova stabilnosti strukture ohranjanje povezav, konstantnost, stabilnost.

Kratkoročno je konstantnost organizacijske strukture osnova za delovanje organizacije. V hitro spreminjajočem se okolju temu ni tako. Organizacijske in strukturne oblike, ki ne ustrezajo novim zahtevam zunanjega okolja, postanejo destabilizirajoči dejavnik za organizacijo kot celoto – ne omogočajo ji učinkovitega delovanja. Zunanje spremembe omogočajo ugotavljanje pomanjkljivosti obstoječih organizacijskih struktur (Das & Mishra, 2019).

Tako je treba po potrebi dolgoročno spremeniti organizacijsko strukturo – radikalno ali z izboljšanjem posameznih elementov, na primer z ustvarjanjem novih oddelkov ali hierarhično strukturo. Konzervativni pogledi umikajo idejo o fleksibilni strukturi vodenja podjetja in njeni nenehni reorganizaciji v kontekstu tržnih sprememb. Nekoč nesporna zasluga uspešnih organizacij - organizacijska integriteta - se spremeni v slabost. Konec koncev, ker je organizacija preveč inerciozna, se ne more takoj odzvati na nove zahteve trga. Sposobnost podjetja, da se hitro in preprosto prilagaja spremembam tržnih razmer, ponudi nove izdelke in storitve, preden njegovi konkurenti postanejo glavni adut v brezkompromisni konkurenci. (Kaehler & Grundei, 2019).

Obstajajo tri vrste organizacijske stabilnosti: zunanja, notranja, podedovana. Prvo se doseže z zunanjim nadzorom, to je vplivom države na dejavnike zunanjega okolja - tržne, geografske itd. Notranji mehanizmi, samoorganizirajoči se sistemi določajo njen pravočasen in ekonomičen odziv na spremembe v zunanjem okolju. Tretja vrsta trajnosti se doseže s "podedovanim upravljanjem", to je z oblikovanjem, ohranjanjem in razvojem notranjega potenciala organizacije. (Das & Mishra, 2019).

Očitno je, da morajo biti v sodobnih razmerah organizacije za preživetje na trgu in ohranjanje konkurenčnosti pripravljene na vse zunanje in notranje krize, se nanje nemudoma odzvati in spremeniti svoje dejavnosti (Kaehler & Grundei, 2019).



### 3 Zdravstvo danes

Varovanje zdravja in ustvarjanje pogojev za zdrav življenjski slog sta bistvenega pomena za zagotavljanje človekovega blagostanja in trajnostnega družbeno-gospodarskega razvoja. To so priznale države, ki so pred 30 leti podpisale izjavo iz Alma-Ate, v kateri je zapisano, da bo koncept "zdravja za vse" prispeval k izboljšanju kakovosti življenja ter krepitvi miru in stabilnosti po vsem svetu (WHO, 2021). Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) je dala naslednjo definicijo zdravja: "stanje popolne telesne, duševne in socialne blaginje in ne le odsotnosti bolezni". Človeštvo je doseglo pomemben napredek pri izboljšanju zdravstvenega stanja sveta. Naučili smo se zdraviti in nadzorovati bolezni, ki so v preteklosti ubile milijone ljudi. Izboljšali smo dostop do vode in sanitarij ter zgradili celovite zdravstvene sisteme. Naše zdravstveno znanje in strokovnost se hitro širita in imamo več sredstev za zdravstveno varstvo kot kdaj koli prej (Brander, et al., 2020).

Zdravstveni sistem pa ni kos izzivom, s katerimi se sooča zdravstvo v 21. stoletju, kot so demografski, ekonomski in epidemiološki izzivi. Dolgo uveljavljen sistem storitev primarne, sekundarne in terciarne oskrbe je popolnoma neustrezen za reševanje nastajajočih težav (Coughlin, Roberts, O'Neill, & Brooks, 2018).

Prebivalstvo se stara po vsej Evropi in ta trend naj bi se nadaljeval vsaj do sredine enaindvajsetega stoletja. Veča se pritisk na lokalno zdravstveno infrastrukturo in socialne storitve v smislu zagotavljanja zdravstvenih in drugih storitev (WHO, 2021).

Obenem so epidemiološki izzivi zadnjih let ogromen zalogaj za zdravstveni sistem.

To ni evropski, ampak globalni problem, saj se pričakuje, da bo do leta 2050 več kot 20 % prebivalstva ZDA staro 65 let ali več, približno polovica teh ljudi pa bo doživela neko obliko funkcionalne ali kognitivne omejitve, z drugimi besedami, vsaka oseba ima eno ali več kroničnih bolezni, kar otežuje in povečuje proces oskrbe in otežuje delo zdravstvenega osebja (Matthews, Carsten, Ayers, & Menachemi, 2018).

Ker je zdravstvena nega stresna dejavnost, je ta višja raven stresa med medicinskimi sestrami povezana s slabim zdravjem in odsotnostjo z dela. Stres na delovnem mestu je postal pomembno vprašanje, saj lahko njegove posledice močno prizadenejo organizacije in njihove ljudi. Ob dolgotrajni izpostavljenosti osebju stresu, osebje

izgoreva, izgorelost je progresivna psihološka reakcija na kronično delo pod stresom, povezano s čustveno izčrpanostjo, depersonalizacijo in skrbmi. (Tziner, Rabenu, Radomski, & Belkin, 2015).

Posledično vodi do fluktuacije kadrov, da bi se znebili stresa in izgorelosti na delovnem mestu, zdravstveni delavci zapustijo službo, popolnoma zapustijo klinično prakso, zapustijo poklic in vse pogosteje odhajajo v biotehnologijo, farmacevtska podjetja, zdravstvo, raziskave, usposabljanje itd. To vodi v pomanjkanje zdravstvene delovne sile, potreba po kvalificiranih zdravstvenih delavcih pa zaradi izzivov naraščajočega in starajočega se prebivalstva po vsem svetu, eksponentno narašča. (Matthews, Carsten, Ayers, & Menachemi, 2018). Zdravstvena delovna sila ima ključno vlogo pri organizaciji in izvajanju zdravstvenega varstva v vseh državah. Spособnost zdravstvenih sistemov, da učinkovito delujejo in se ustrezno odzivajo na nove izzive, je močno odvisna od razpoložljivosti zadostnega števila zdravstvenih delavcev, ki imajo potrebna znanja in spretnosti in delajo tam, kjer jih potrebujejo, v okolju, ki spodbuja njihovo motivacijo in vključenost (WHO, 2021).

Že danes vse več bolnišnic v Nemčiji poroča o težavah z zdravstvenim osebjem, pomanjkanjem prostih delovnih mest zaradi pomanjkanja usposobljenih kandidatov in predvideno prihodnje pomanjkanje osebja do leta 2035 bo doseglo 12,9 milijona specialistov po vsem svetu (Winter, Schreyögg, & Thiel, 2020). Epidemiološke zdravstvene težave so se izkazale v letu 2019, ki je bilo uničujoče za svetovno zdravje. Prej neznan virus, ki se je razširil po vsem svetu, je hitro postal vodilni vzrok smrti in razkril napake v zdravstvenih sistemih. Danes se zdravstveni sistemi v vseh regijah soočajo z velikimi izzivi, tako v boju proti COVID-19 kot pri zagotavljanju življenjskega zdravstvenega varstva. Stari zdravstveni sistem je pred težavami 21. stoletja, zato je očitno potrebno uvesti nove metode in pristope managementa v zdravstvu. (WHO, 2020).

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga v poglavju zastavili in na katerega v nadaljevanju odgovarjamo, je: »Katera so danes pomembna vprašanja managementa v zdravstvu?«

### 3 Management v zdravstvu

Nove tehnologije, politična, gospodarska, družbena in okoljska realnost ustvarjajo kompleksno globalno zdravstveno agendo. Zdravstveni sistemi se morajo nenehno razvijati, da se prilagajajo epidemiološkim, demografskim in družbenim premikom. Zdravstvene organizacije so kompleksne in dinamične (Figueroa, Harrison, Chauhan, & Meyer, 2019). Narava organizacij od managerjev zahteva, da zaposlenim zagotovijo vodstvo ter nadzor in usklajevanje. Organizacije so bile ustvarjene za doseganje ciljev, ki jih ne zmore vsak posameznik. V zdravstvenih organizacijah sta obseg in zahtevnost nalog, ki se opravljajo pri izvajanju storitev, tako velika, da posamezni zaposleni, ki delajo samostojno, ne morejo vedno opravljati svojega dela. Poleg tega potrebne naloge zagotavljanja storitev v zdravstvenih organizacijah zahtevajo dogovor, številne visoko specializirane discipline, ki morajo biti med seboj povezane. Vodje so potrebni, da zagotovijo, da se organizacijske naloge izvajajo na najboljši možni način, da se dosežejo cilji organizacije, ravno tako ustrezni viri, vključno s finančnimi in človeškimi viri, ki zadostujejo podpora organizacij (Buchbinder & Shanks, 2017). V primerjavi s podjetji, zdravstvene organizacije neizogibno opravljajo dvojno funkcijo. Po eni strani se ukvarjajo z »zdravjem«, ki je eden najpomembnejših sektorjev javnega interesa za vse skupine prebivalstva, zato je ne glede na sisteme vodenja, ki so sprejeti v državi, učinkovitost storitev na prvem mestu; po drugi strani pa delujejo kot vsaka druga organizacija, ki mora za preživetje doseči finančno in ekonomsko ravnovesje. Kot pri vsaki organizaciji je izziv uskladiti potrebo po lokalni gospodarski uspešnosti, z družbeno in okoljsko trajnostno uspešnostjo (Saviano, Bassano, Piciocchi, Di Nauta, & Lettieri, 2018).

Zdravstveni management je znanost o upravljanju, urejanju in nadzoru finančnih, delovnih in materialnih virov zdravstvenega varstva. Cilj managementa v zdravstvu je z razpoložljivimi sredstvi zmanjšati družbene izgube zaradi obolevnosti, invalidnosti in umrljivosti prebivalstva. Že sama specifičnost objekta, zdravstva, izjemno otežuje management (Buchbinder & Shanks, 2017). Vodje morajo upoštevati dve področji, saj opravljajo različne naloge in sprejemajo odločitve. Ta področja se imenujejo zunanje in notranje domene. Zunanja domena se nanaša na vplive, vire in dejavnosti, ki obstajajo zunaj organizacije, vendar bodo pomembno vplivale na organizacijo. Ti dejavniki vključujejo potrebe skupnosti, značilnosti prebivalstva in povračila stroškov komercialnih zavarovalnic. Notranji obseg se nanaša na tista področja fokusa, s katerimi se morajo managerji vsakodnevno ukvarjati, kot so zagotavljanje ustreznega števila in vrste osebja, finančna uspešnost

in kakovost storitev. Ta notranja področja odražajo dejavnosti organizacije. Ohranjanje dvojne perspektive zahteva znatno ravnotežje in trud vodstva za sprejemanje pravih odločitev (Figueroa, Harrison, Chauhan, & Meyer, 2019). Vodje v zdravstvu opravljajo enake funkcije kot kateri koli drugi manager, pri čemer izvajajo šest vodstvenih funkcij, ko izvajajo proces upravljanja.

Funkcije managementa obsegajo (Buchbinder & Shanks, 2017):

- Načrtovanje: Ta funkcija zahteva, da vodja da usmeritev in določi, kaj je treba narediti. To pomeni določanje prednostnih nalog in določanje ciljev uspešnosti.
- Organiziranje: Ta funkcija managementa se nanaša na celotno strukturo organizacije ali posebnega oddelka, oddelka ali službe, za katero je odgovoren vodja. Definicija delovnega mesta, timsko delo ter porazdelitev pooblastil in odgovornosti so bistveni sestavni deli te funkcije.
- Vodenje in spremljanje zaposlenih: Ta funkcija se nanaša na privabljanje in zadrževanje človeških virov. To velja tudi za razvoj in vzdrževanje osebja z različnimi strategijami in taktikami.
- Kontrola: Ta funkcija se nanaša na spremljanje uspešnosti osebja ter sprejemanje ustreznih ukrepov za korektivne ukrepe za izboljšanje delovanja.

Funkcije se osredotočajo na začetek delovanja v organizaciji z učinkovitim vodenjem, motivacijo in komunikacijo s podrejenimi. Odločanje predpostavlja sprejemanje učinkovitih odločitev na podlagi upoštevanja prednosti in slabosti alternativ.

Vodje imajo osrednjo vlogo pri managementu zdravja, saj so zdravstvene organizacije kompleksne in se soočajo z izzivi tako iz notranjega kot zunanega okolja. Potreba po vodstvu managerjev na vseh ravneh organizacije, je postala najpomembnejša. Uspešne organizacije, ki izkazujejo močno operativno uspešnost, so odvisne od močnih vodij. Razvoj vodenja je opredeljen kot dejavnost izobraževanja in razvoja spretnosti, ki so namenjene izboljšanju vodstvenih sposobnosti posameznikov. Podobno razvoj vodje ne služi le izboljšanju vodstvenih veščin in vedenja, temveč zagotavlja stabilnost znotraj organizacijskega talenta in kulture z napredovanjem v karieri in načrtovanjem nasledstva. Končno, v okviru enotnega zdravstvenega

sistema je program razvoja vodstva povečal tržni delež, zmanjšal fluktuacijo zaposlenih in izboljšal ključne kazalnike kakovosti (Sfantou, 2017).

#### **4 Učinkovitost in uspešnost v zdravstvu**

Navsezadnje je vloga managerja zagotoviti, da organizacija, ki jo vodi, doseže visoko stopnjo učinkovitosti. Visoka produktivnost pomeni doseganje ciljev, ki si jih zastavi organizacija. Uspešnost je sposobnost organizacije, da doseže enega ali več želenih rezultatov, pri čemer se osredotoča tako na kakovost delovanja kot na kakovost dosežkov (tj. trajnostne rezultate) (Vainieri, Noto, Ferre, & Rosella, 2020).

V zdravstvu je cilj zagotoviti dostopno, pravočasno, kakovostno, sodobno in varno zdravstveno oskrbo prebivalstvu. Produktivnost v zdravstvu je število opravljenih zdravstvenih storitev oziroma opravljenih primerov na enoto časa, pod pogojem, da je kakovost zdravstvene oskrbe ustrezne kakovosti. Povedano drugače, pri izvajanju zdravstvene oskrbe je treba upoštevati standarde kakovosti, ki jih je določila Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) 31000 v zdravstvu, kar se kaže v pogojih hospitalizacije, trajanju rehabilitacije, doseganju kliničnih fizioloških rezultatov, izključitev ali zmanjšanje zapletov ali invalidnosti ter ponovna hospitalizacija (Lee, 2015). Zdravstveno varstvo je postalo glavno globalno vprašanje kakovosti oskrbe, varnost pacientov pa je postalo glavni vir konkurenčne prednosti. Tako izvajalci zdravstvenih storitev vlagajo znatne finančne in človeške vire za spodbujanje inovacij z nakupom medicinskih pripomočkov in medicinskih tehnologij ter sistemov za prihranek zdravstvenih stroškov ter usposabljanje osebja za preprečevanje zdravstvenih napak in izboljšanje procesov. Takšne inovacije pomagajo doseči operativno učinkovitost in prakse vodenja kakovosti, kar naj bi izboljšalo uspešnost organizacije (Schwartz, & Deber, 2016). Izvajalci zdravstvenih storitev upoštevajo več vidikov izboljšanja učinkovitosti organizacije kot posledica doseganja organizacijskih ciljev z učinkovitimi strategijami in praksami upravljanja. Organizacijsko uspešnost je mogoče meriti z različnimi pristopi, saj bolnišnice poskušajo strateško prihraniti stroške, izboljšati kakovost storitev in bolje podpreti delavce na prvi liniji, da ustvarijo vrednost za paciente. Tako organizacijska učinkovitost ni pomembna le za vse notranje funkcije, saj je tako rekoč vsaka dejavnost povezana z bolnišnico, ampak tudi za izvajalce in zadovoljstvo pacientov, zadovoljni pacienti pa pozitivno vplivajo na učinkovitost organizacije s povečano zvestobo strank, od ust do ust in, končno donosnostjo (Lee, 2015).

Da bi to dosegli, vodje potrebujejo celosten in sistematičen pristop, ki uporablja orodja za usposabljanje in podporo za pomoč zdravstvenim delavcem pri opravljanju zahtevnih del ter spodbuja skladnost in sodelovanje. Prednosti vključujejo boljšo interakcijo s pacienti, boljše razumevanje, izboljšano produktivnost, nižje stroške, hitrejši odzivni čas, hitrejšo razširjanje koristnih sprememb, višje standarde varnosti in oskrbe pacientov ter potrjeno spoštovanje predpisov (Platis, Reklitis, & Zimeras, 2015). Prav tako morajo vodje ustvariti podporno delovno okolje, da čim bolj zmanjšajo, ali odpravijo stres na delovnem mestu, kar bo omogočilo zdravstvenim delavcem produktivnejše delovanje pri delu s pacienti. Obenem so v ospredju doseganje kakovostne in varne zdravstvene oskrbe, sodobne prakse in oblike vodenja, ki pripomorejo k izgradnji zaupanja in prispevajo k učinkom, kot je zadovoljstvo pri delu. V zdravstvu se zadovoljstvo pri delu šteje za enega ključnih dejavnikov rasti produktivnosti (Lee, 2015).

Produktivnost dela je neposredno in močno povezana s stresom in izgorelostjo. Enako odločilno vlogo pri oblikovanju strokovne dejavnosti igrata tako vodenje v zdravstvu kot postopek racionalnega odločanja (Platis, Reklitis, & Zimeras, 2015).

## **5 Trajnostni razvoj v zdravstvu**

Zdravstvene produktivnosti ni mogoče gledati brez trajnosti, kar dokazujejo dogodki, kot sta nedavna finančna kriza in nedavna epidemija COVID-19 (Vainieri, Noto, Ferre, & Rosella, 2020). Trenutno na različnih oblikah in modelih splošno razumevanje koncepta trajnosti temelji na treh »stebrih«: okolje, družba in gospodarstvo. Trajnostna je organizacija, ki ni le ekonomsko stabilna, ampak tudi minimizira negativne vplive na okolje in deluje v skladu z družbenimi pričakovanji, pri čemer upošteva odgovornost do prihodnjih generacij v smislu ne le ekonomske produkcije, temveč tudi etične odgovornosti, okoljskih in socialnih vprašanj. Paradigma uspešnega sistema kodificira in formalizira interpretativno perspektivo, utrjeno v znanosti o managementu, in ponuja evolucijsko vizijo, v kateri se vodstveni potencial organizacij izraža v modelih managementa, ki upoštevajo in so sposobni povezati širok in obsežni spekter interesov (Saviano, Bassano, Piciocchi, Di Nauta, & Lettieri, 2018).

Odpornost zdravstvenih sistemov je zmožnost sistema, skupnosti ali družbe, ki je izpostavljena grožnjam, da se pravočasno in učinkovito upre, premaguje, prilagaja, preoblikuje in okreva, vključno z ohranjanjem in obnavljanjem svojih temeljnih struktur in funkcij na podlagi tveganja (WHO, 2020). Temelj trajnosti je mehanizem, ki je dosledno usmerjen v doseganje ciljev zdravstvenega sistema – dostopnost, kakovost, učinkovitost in finančno zaščito – tudi v času krize in nenadnega povečanja zdravstvenih potreb. Sposobnost preprečevanja, odkrivanja, odzivanja in okrevanja po grožnjah javnega zdravja in izrednih razmerah ter okretnost pri uporabi virov za zadovoljevanje nujnih potreb in zagotavljanje nemotenega zagotavljanja osnovne zdravstvene oskrbe, so zato bistveni dejavniki za odpornost zdravstvenega sistema. v času krize (WHO, 2021). Da bi bil zdravstveni sistem vzdržen, mora imeti dovolj sredstev za dosledno doseganje svojih ciljev in se mora prilagajati okoljskim spremembam (Perialathan, et al., 2021). Management zdravstva mora v vsakdanji rutini racionalno uporabljati razpoložljive vire in vedno kopiciti sredstva za trajnostno delovanje v času kriznih razmer (Vainieri, Noto, Ferre, & Rosella, 2020). Ti viri so delovna sila (kvalificirano zdravstveno osebje), zdravstvena infrastruktura (razpoložljivost in dostopnost ambulante, prostorov in opreme), materialno-tehnična sredstva (zdravila, medicinska oprema in pomožna oprema) ter finančna sredstva (Perialathan, et al., 2021).

Študije kažejo, da imata kultura znotraj organizacije in zdravo delovno okolje odločilno vlogo pri vzdržnosti organizacije, saj podpirata management. Ravno tako so v proces vključeni dobra komunikacija med zaposlenimi in managerji, motiviranost, svoboda delovanja in odločanja, možnost priprave timov, da se zdravstveni sistem sooča z novostmi in prilagoditvami glede na spremembe v okolju. Pomembno je tudi stalno usposabljanje kadrov, saj bodo nova znanja pomagala prepoznati bližajočo se krizo v zdravstvu in najboljšo obliko odzivanja z racionalno uporabo pomembnih virov (Saviano, Bassano, Piciocchi, Di Nauta, & Lettieri, 2018). Pomanjkanje kontinuitete zaposlenih je lahko tudi grožnja za vzdržnost v zdravstvu. Učinkovit program načrtovanja nasledstva zagotavlja stabilno upravljanje. Stabilna in zanesljiva struktura ključnih vodstvenih položajev omogoča podjetju učinkovito porabo finančnih in kadrovskega virov ter povečuje odpornost organizacije (Perialathan, и др., 2021). Zdravstvene organizacije izvajajo številne vrste dejavnosti, ki so združene v različne operativne procese, pri čemer svoj produktivni cilj in poslanstvo ne najdejo le v zadovoljevanju potreb posameznih pacientov, temveč tudi v zagotavljanju splošne blaginje prebivalstva. Prav v harmonični viziji odnosov s širšim gospodarskim, družbenim in okoljskim

kontekstom uresničuje trajnost kot najvišji dokaz dosežene harmonije (Saviano, Bassano, Piciocchi, Di Nauta, & Lettieri, 2018).

## 6 Zaključek

Zdravstvene organizacije so od nekdaj igrale pomembno vlogo na političnem in družbenem področju vsake države, saj zdravo in sposobno prebivalstvo vpliva na gospodarstvo in je motor razvoja države kot celote. Dandanes pomen zdravstva le raste, hkrati pa se povečujejo vlaganja v zdravstvo, trenutno je največja industrija na svetu zdravstvena industrija, ki je trikrat dražja od bančnega sektorja.

Zdravstvene organizacije so večkomponentni, večstopenjski, kompleksni sistemi, v katerih potekajo kompleksni vsestranski procesi, nenehno in neprekinjeno, kljub silam, ki delujejo v samem zdravstvu, in silam zunanjega okolja. Zato ima management pomembno vlogo pri organiziranju zdravstvenega varstva, zagotavljanju neprekinjenega in nemotenega delovanja sistema, ohranjanju delovanja vsake posamezne komponente, medsebojni povezanosti vseh komponent med seboj v enotno celoto za doseganje glavnega cilja zdravstvenega varstva, zagotavljanje pravočasne, varne in kakovostne oskrbe prebivalstva. Vendar je to vse težje pred sodobnimi izzivi zdravstva. Demografski premiki, epidemiološki premiki, pomanjkanje zdravstvenega kadra, to so težave, s katerimi se sooča zdravstvo, stari pristop managementa tem izzivom ni kos. Kot je pokazala pandemija koronavirusa v letu 2019, je zdravstvo delovalo, vendar vodstvo zdravstva na takšne izzive absolutno ni bilo pripravljeno, organizacije po vsem svetu so postale dramatično neučinkovite, izkazale so se za nestabilne pri reagiranju na okoljske dejavnike.

Zato mora vodstvo zdravstvenega varstva nameniti več moči in sredstev obstoječi zdravstveni delovni sili, s pomočjo formalnih in neformalnih vodij, za ustvarjanje zdravega delovnega okolja, s čimer se je potrebno boriti proti stresu, izgorelosti in fluktuaciji osebja. Ustvariti je potrebno kulturo varne in kakovostne zdravstvene oskrbe. Zagotavljati je potrebno podporo osebju na vseh ravneh, kar bo povečalo vključenost osebja v njihove vsakodnevne delovne aktivnosti in povečalo zadovoljstvo pacientov. Redno je potrebno izvajati celovito izobraževanje, preusposabljanje in usposabljanje vsega zdravstvenega osebja, vključno z vodstvom.



Usposabljanje, izvajanje in spodbujanje je potrebno sloge vodenja, ki koristijo tako izvajalcem zdravstvenih storitev kot pacientom. Z nenehnim učnim procesom bodo vodje zdravstvenega varstva lahko dramatično izboljšali svojo zdravstveno produktivnost. Izboljšati je treba tudi komunikacijski proces med vodstvom in zdravstvenim osebjem, kar bo pozitivno vplivalo na zaupanje in kontinuiteto, ki je pomemben dejavnik pri obvladovanju nujnih primerov. Prav tako je treba v zdravstveni sistem vpeljati obvladovanje tveganj, analizirati trenutno stanje v organizaciji, analizirati in napovedati zunanje okolje, pravočasno pripraviti organizacijo na krizne situacije, v primeru katerih zdravstvena organizacija bo lahko opravljala svoje funkcije na ustaljen način.

Tako je razvidno, da novi pojmi v managementu, kot sta trajnost in prilagodljivost, niso le uporabni, ampak igrajo tudi pomembno vlogo v zdravstvenih organizacijah. Enako bi lahko rekli za produktivnost. To zahteva celosten pristop k spremembam v kulturi organizacije in stalnemu usposabljanju vseh zdravstvenih delavcev.

Takšne spremembe v managementu v zdravstvu bodo korenito spremenile staro okostenelo vodstveno strukturo in omogočile bolj fleksibilno upravljanje zdravstva, hitro prilagajanje spreminjajočim se okoljskim razmeram, razvoj in implementacijo novih tehnologij ter kar je najpomembneje, izpolnjevanje potreb družbe.

## Literatura

- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. United States of America: Pearson Education.
- Brander, P., De Witte, L., Ghanea, N., Gomes, R., Keen, E., Nikitina, A., & Pinkeviciute, J. (2020). *COMPASS Manual for human rights education with young people*. Hungary: Council of Europe Publishing.
- Buchbinder, S., & Shanks, N. (2017). *Introduction to health care management*. Burlington: Jones & Bartlett Learning.
- WHO. (2021). *Building health systems resilience for universal health coverage and health security during the COVID-19 pandemic and beyond*. Pridobljeno od <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-UHL-PHC-SP-2021.01>.
- Coughlin, S., Roberts, D., O'Neill, K., & Brooks, P. (2018). Looking to tomorrow's healthcare today: a participatory health perspective. *Internal Medicine Journal*, 92–96.
- Das, U., & Mishra, A. (2019). *Management concepts and practices*. New Delhi: EXCEL BOOKS PRIVATE LIMITED.
- Figueroa, C., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). *Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review*. BMC Health Services Research.
- Griffin, R. (2016). *Fundamentals of management*. United States: Cengage Learning.
- Kaehler, B., & Grundei, J. (2019). *HR governance a theoretical introduction*. Springer: Switzerland.
- Lee, D. (2015). The effect of operational innovation and QM practices on organizational performance in the healthcare sector. *International Journal of Quality Innovation*, 1(8).
- Matthews, M., Carsten, M., Ayers, D., & Menachemi, N. (2018). Determinants of turnover among low wage earners in long term care: the role of manager-employee relationships. *Geriatric Nursing*,

- 407–413.
- Perialathan, K., Johari, M., Jaafar, N., Lin, K., Lan, L., & Sodri, N. (2021). Enhanced primary health care intervention: perceived sustainability and challenges among implementers. *Journal of Primary Care & Community Health*, 1-11.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 480 – 487.
- Pulakos, E. (2004). *Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Saviano, M., Bassano, C., Piciochi, P., Di Nauta, P., & Lettieri, M. (2018). Monitoring viability and sustainability in healthcare organizations. *Sustainability*, 10(10), 3548.
- Schwartz, R., & Deber, R. (2016). The performance measurement-management divide in public health. *Health Policy*, 273-80.
- Sfantou, D. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: a systematic review. *Healthcare* (Basel), 73.
- Silver, S., McQuillan, R., Harel, Z., Weizman, A., Thomas, A., & Nesrallah, G. (2016). How to sustain change and support continuous quality improvement. *Clinical Journal of the American Society of Nephrology*, 11(5), 916-924.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: the mediating role of burnout and work satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 207–213.
- Vainieri, M., Noto, G., Ferre, F., & Rosella, L. (2020). A performance management system in healthcare for all seasons? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 5590.
- WHO. (2020). *10 global health issues to track in 2021*. Pridobljeno od World Health Organization: <https://www.who.int/news-room/spotlight/10-global-health-issues-to-track-in-2021>
- WHO. (2020). *GLOSSARY of health emergency and disaster risk management terminology*. Switzerland: World Health Organization.
- WHO. (2021). *E4.As guide for advancing health and sustainable development*. UN City: World Health Organization.
- Winter, V., Schreyögg, J., & Thiel, A. (2020). Hospital staff shortages: environmental and organizational determinants and implications for patient satisfaction. *Health Policy*, 380–388.

# MANAGEMENT V LOGISTIKI PREHRANE

ALMA RAMČILOVIĆ JESIH IN IZTOK PODBREGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: alma.ramcilovic@student.um.si, iztok.podbregar@um.si

**Povzetek** Management v logistiki prehrane stremi h kar najugodnejšemu tesnemu sodelovanju v celotni dobavni verigi ter si prizadeva, da je le-ta optimizirana in trajnostna. Epidemija je podjetja prisilila v preučevanje lastnih procesov ter iskanje morebitnih izboljšav, predvsem z vidika logistike, saj so bile (in so še vedno) prizadete številne logistične poti. V logistiki prehrane je moč opaziti slabšo kakovost blaga, prav tako globalno pomanjkanje določenega blaga ter posledično izjemno porast cen izdelkov. Učinkovito upravljanje s sredstvi omogoča zmanjševanje skupnih stroškov sredstev za zagotavljanje višje ravni storitev, ki so tudi skladne s standardi, zahtevami, predpisi in pričakovanji potrošnikov. Upravljanje sredstev zajema strateško planiranje, tehnologijo in podatke, optimizacijo procesov in poslovno modeliranje, hkrati pa vpleta ljudi, procese in tehnologije. Cilj prispevka je bil izboljšati vse logistične procese v izbranem podjetju tako, da bi prenovljeni podjetju prinesli večjo konkurenčnost na trgu. Uporabili smo deskriptivni pristop raziskovanja ter z metodo deskripcije in kompilacije opredelili pomembna teoretična izhodišča o izbrani tematiki.

**Ključne besede:**

management,  
distribucija  
blaga,  
sadje in  
zelenjava,  
logistika,  
oskrbovalna  
veriga

# MANAGEMENT IN FOOD LOGISTICS

ALMA RAMČILOVIĆ JESIH IN IZTOK PODBREGAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: alma.ramcilovic@student.um.si, iztok.podbregar@um.si

**Abstract** Management in food logistics strives for optimized close cooperation along the entire supply chain and strives to make it optimized and sustainable. The epidemic has forced companies to study their own processes and look for possible improvements, especially in terms of logistics, as many logistics routes have been (and still are) affected. In food logistics, one can observe poorer quality of goods, as well as a global shortage of certain goods and, consequently, an extraordinary increase in product prices. Effective asset management enables the reduction of the total cost of resources to provide a higher level of services, which are also in line with certain standards, requirements, regulations and, last but not least, consumer expectations. Asset management covers strategic planning, technology and data, process optimization and business modeling, while involving people, processes and technologies.

**Keywords:**  
management,  
distribution,  
fruit and  
vegetable,  
logistics,  
supply  
chain

The aim of the paper was to improve all logistics processes in the selected company in such a way that the renewed process would make the company more competitive in the market. We used a descriptive approach to research and used the method of description and compilation to define important theoretical starting points on the selected topic.

## **1 Uvod**

Velike spremembe na svetovnem trgu pri nabavi, prodaji prehrane, logističnih poti, kadrovske primanjkljaju v podjetjih ter pomanjkanju hrane na trgu silijo management v iskanje novih rešitev za obstoj in ugodno poslovanje podjetij. Management v logistiki prehrane si prizadeva optimizirati logistične procese z vidika trajnostne verige, da bi uporabniku zagotavljali kakovosten, svež in varen izdelek, saj s tem podjetje tudi poskrbi za svojo konkurenčnost na trgu. Podjetja so tako spodbujena ali prisiljena v svoje sisteme uvajati pametne rešitve, kot so pametno skladiščenje blaga, avtomatizirana proizvodnja za pridelavo in predelavo živil, stalno izobraževanje kadra, digitaliziranje poslovanja in povečanje dobičkonosnosti v podjetju.

V letu 2020 je prebivalec Slovenije povprečno porabil največ sadja (129 kg) in zelenjave (119 kg), poleg tega pa še 116 kg žit, 88 kg mesa, 64 kg krompirja, 10 kg jajc in 1 kg medu (SURS, 2021). V letu 2017 je vsak dan uživalo sadje 69 %, zelenjavo pa 71 % prebivalcev Slovenije, starih 16 ali več let (SURS, 2018). Po statističnih podatkih za leto 2020 je bila samooskrba z živili najvišja pri jajcih (95 %), pri sadju pa je znašala le 36 % (kar je glede na preteklo leto + 6 odstotnih točk), pri zelenjavi je dosegla 48 % (+ 5 odstotnih točk), pri krompirju 60 % in pri žitu 88 % (oba + 13 odstotnih točk več kot leto prej) (SURS, 2021). Ugotovimo lahko, da je v Sloveniji zelo nizka stopnja samooskrbe z rastlinskimi živili. Zato je treba del sadja in zelenjave uvoziti iz tujine.

V sektorju distribucije in trgovine z živili nastane 8 % vseh živilskih odpadkov, ocenjujejo avtorji Gooch in drugi (2010). V Sloveniji je ta delež enak 10 % in se vsakoletno povečuje (SURS, 2020). Širjenje epidemije COVIDA-19 izjemno vpliva na celotno gospodarstvo, predvsem živilsko industrijo, vključno s trgov sadja in zelenjave (Richards in Rickard, 2020). Avtorji Aldaco in drugi (2020) navajajo, da se je količina odpadkov v sektorju sadja in zelenjave v času epidemije COVIDA-19 še povečala. Vzrok za slednje je neučinkovitost celotne dobavne verige živil. Hitra pokvarljivost blaga, kot sta sadje in zelenjava, zahteva izjemno prilagodljivost pri sprejemanju hitrih odločitev. Zato je nujno potrebno prestrukturiranje sil v razvoj novih nabavnih in prodajnih poti. Organiziranje vseh logističnih procesov pa je naloga managementa, ki se dnevno srečuje z različnimi izzivi (Ramčilović Jesih, 2021).

Zaradi vseh naštetih dejstev je potrebna raziskava trga od nabavnih do prodajnih virov na ravni podjetja, popis procesov, zaznava preusmeritve v drugačne ukrepe managementa, pri čemer slednji stremi k izboljševanju procesov in ustvarjanju vrednosti podjetja ter obvladovanju tveganj. Zato je bil namen raziskave opraviti pregled študij na obravnavanem področju, s poudarkom na analizi in optimizaciji logističnih procesov v podjetju, predvsem z vidika upravljanja oskrbovalnih verig. Za reševanje tovrstnih izzivov je treba raziskati najboljše pristope glede prilagajanja poslovanja na globalni ravni, predvsem pa mora management s pregledom stanja ugotoviti realno stanje in poiskati rešitve za optimizacijo logističnih poti v prehrani. Cilj je izboljšati vse logistične procese, saj bi to pomenilo večjo konkurenčnost na trgu.

## 2 Metodologija

### 2.1 Pregled literature

Pregled literature smo opravili s pomočjo baze podatkov Scopus. Obravnavali smo objave v obliki izvornih in preglednih znanstvenih prispevkov, konferenčnih prispevkov in poglavij monografij. Uporabili smo naslednji iskalni niz ključnih besed v angleškem jeziku: *asset management OR supply chain logistics AND food distribution OR fruit and vegetables*. Iskanje je bilo opravljeno v okviru naslova, povzetka in ključnih besed (TITLE-ABS-KEY) za prispevke, objavljene med letoma 2013 in 2021. Iskanje je bilo omejeno na področja *Business, Management and Accounting; Agricultural and Biological Sciences; Decision Sciences in Economics, Econometrics and Finance*. Povzetek zadetkov smo predstavili v grafični obliki, in sicer število zadetkov glede na leto objave, državo izvora prispevka in glede na najpogostejše ključne besede. V nadaljevanju smo opravili pregled literature, pri čemer smo poudarili ključne prispevke na področju, skupaj z glavnimi ugotovitvami.

### 2.2 Študija primera

Za študijo primera smo izbrali največje slovensko podjetje, ki se ukvarja z distribucijo sadja in zelenjave v Sloveniji in v tujini, oskrbuje 4 prodajne segmente, in sicer trgovske verige, HORECA sisteme, proračunske uporabnike in trgovce. V letu 2019 je bilo realizirane prodajne vrednosti v višini 29 milijonov €, v letu 2020 pa v višini 20 milijonov €. V obravnavanem podjetju so od razglašene epidemije zaznali porast slabe kakovosti blaga, pomanjkanje blaga na svetovnem trgu in cen

izdelkov. Po poročanju nabavne službe podjetja so bili vzrok za to večinoma kadrovske problemi na trgu dela. Sezonski delavci, ki so opravljali delo v tujini, so imeli v državi delodajalke omejen vstop. Delovna sila je bila iskana na poljih in na plantažah po vsem svetu. Ponudba izdelkov je padala, in še vedno pada, povpraševanje pa je raslo in še vedno raste.

S popisom procesov je bila ugotovljena kritična točka v logistiki pri dostavi blaga kupcem. Analizirana so bila prejeta naročila kupcev, saj je bilo predvideno, da le-ta povzročajo dodatne višje stroške zaradi drobljene priprave komisionov (naročil). Manjša naročila so bila definirana tako, da so vsa naročila v vrednosti pod 100 € mikro naročila. S pregledom stanja je bilo ugotovljeno, da omenjena naročila porabijo več prostora v skladišču, komisionar (delavec, ki pripravlja naročila) pa ravno tako kot pri velikih naročilih hodi do pozicij, kjer je blago skladiščeno, in porabi več časa za drobljenje naročil, saj mora ta tehtati sam, kljub temu da je naloga tehtalca, ko komisionar pripravljeno blago pripelje do »vage«, da blago stehta in opremi z dokumentom. Prav tako se je pojavil problem pri nakladanju blaga na vozila ter več dela pri pripravi dokumentov in sledljivosti blaga, saj mora biti vsako blago deklarirano v skladu z zakonodajo. Zato se zgodi več napak in raste nezadovoljstvo kupcev. Poudarek je bil na mikro naročilih, saj nas je zanimalo, kakšen delež slednjih predstavlja prodajo podjetja.

Analize smo opravili z uporabo različnih statističnih metod. V analizi smo upoštevali sekundarne podatke izbranega slovenskega podjetja iz leta 2019 (pred epidemijo COVIDA-19), leta 2020 (med epidemijo) in leta 2021 (vse do sredine decembra, med epidemijo). Opravili smo opisno statistično analizo, pri kateri smo uporabili frekvence, odstotek, povprečje, standardni odklon, mediano, modus, minimalno in maksimalno vrednost. Za preverjanje normalnosti porazdelitve spremenljivk smo uporabili koeficient asimetrije in sploščenosti. Za preverjanje statistično značilnih razlik med proučevanimi spremenljivkami v obdobju 2019–2021 smo uporabili analizo variance ANOVA.

### 3 Rezultati

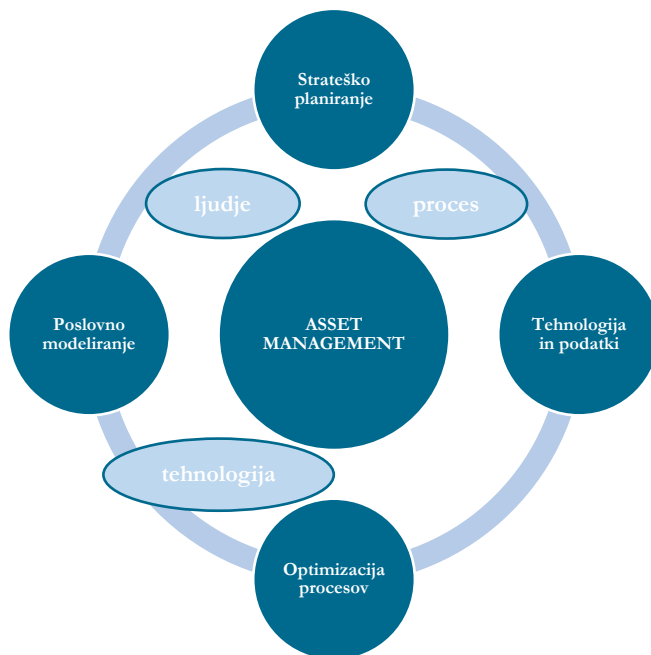
V teoretičnem delu smo proučili strokovno in znanstveno literaturo. Pri tem smo uporabili deskriptivni pristop, pri njem pa metodo deskripcije, s katero smo opisali teorijo ter pojme in procese. Z metodo kompilacije smo povzemali, citirali in prevzemali teoretična stališča avtorjev na tem področju. Sledila je metoda sinteze, s katero smo razčlenili ugotovitve iz prakse in teorije.

#### 3.1 Teoretična izhodišča

Upravljanje sredstev (ang. *asset management*) v finančnem sektorju pomeni upravljanje delnic in naložbenih portfeljev, ki poskuša najti najboljšo kombinacijo kapitalске varnosti/rasti in obrestnih mer/donosnosti. Poudarek pri upravljanju sredstev je v ustvarjanju vrednosti (prodaja) in upravljanju tveganj. Upravljanje sredstev je v podjetjih del njihovega osnovnega namena, to je ustvarjanje, pridobivanje, izkoriščanje, vzdrževanje in obnavljanje njihove infrastrukture, opreme in virov, da bi zagotovili dobro vrednost za kupca. Upravljanje premoženja definiramo tudi kot osnovo za izboljšanje učinkovitosti, ustvarjanje vrednosti za podjetje (kot je dober ugled, razpoložljivost virov, izkušnje, znanje, podatki, intelektualna lastnina) (Woodhouse, 2003).

Upravljanje sredstev opredelimo kot prizadevanje podjetja za zmanjšanje skupnih stroškov pridobivanja, delovanja, vzdrževanja in obnavljanja sredstev za neprekinjeno zagotavljanje ravni storitev, skladno z zahtevami/pričakovanji kupcev, zahtevami predpisov in s sprejemljivo ravno tveganj za podjetje (EPA, 2016).





**Slika 1: Asset Management**

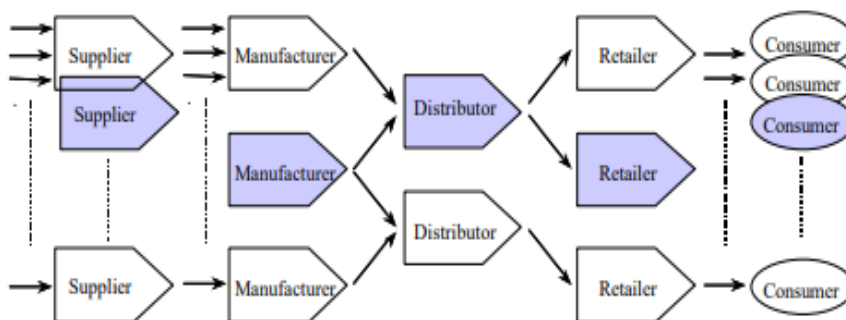
Vir: Povzeto po: <https://www.kci.com/services/asset-management/>

*Kontroling* poleg nadzorovanja načrtovanih in izvedenih aktivnosti definiramo tudi kot izvajanje korektivnih ukrepov (to pomeni načrtovanje in odločanje o izvedbi ukrepov) (Dědečková, 2020). Benowitz (2001) pojmuje *kontroling* kot funkcijo upravljanja v podjetju, v katerem vodje vzpostavijo in komunicirajo standarde delovanja za ljudi, procese in naprave (opremo). Za *kontroling* so po Albrecht Deyhle (Kontroling, 2017) značilne lastnosti ciljno usmerjenega upravljanje ter timsko sodelovanje kontrolorjev in vodij.

Pod pojmom oskrbovalna veriga razumemo vse aktivnosti, ki zagotavljajo pravočasno dobavo materialov, surovin in drugih virov za nemoteno proizvodnjo ali opravljanje storitev za naročnika (kupca) (Kavčič, 2009, 35). Upravljanje oskrbovalne verige (ang. *Supply chain management*)<sup>1</sup> je koncept horizontalne in vertikalne povezanosti podjetij, katera sinergijsko doprinaša k dodani vrednosti in koristi izdelka /storitve za naročnika (Kavčič, 2009). Osredotočeno je na

<sup>1</sup> <http://www.islovar.org/islovar>, 23. 12. 2021

načrtovanje, organiziranje in nadziranje oskrbovalne verige<sup>2</sup>. Upravljanje oskrbovalne verige obsega proizvajalce, dobavitelje, transportna in trgovska podjetja in same potrošnike (Van der Vorst, 2004). Na sliki 2 predstavljamo koncept oskrbovalne verige.



**Slika 2: Koncept oskrbovalne verige**

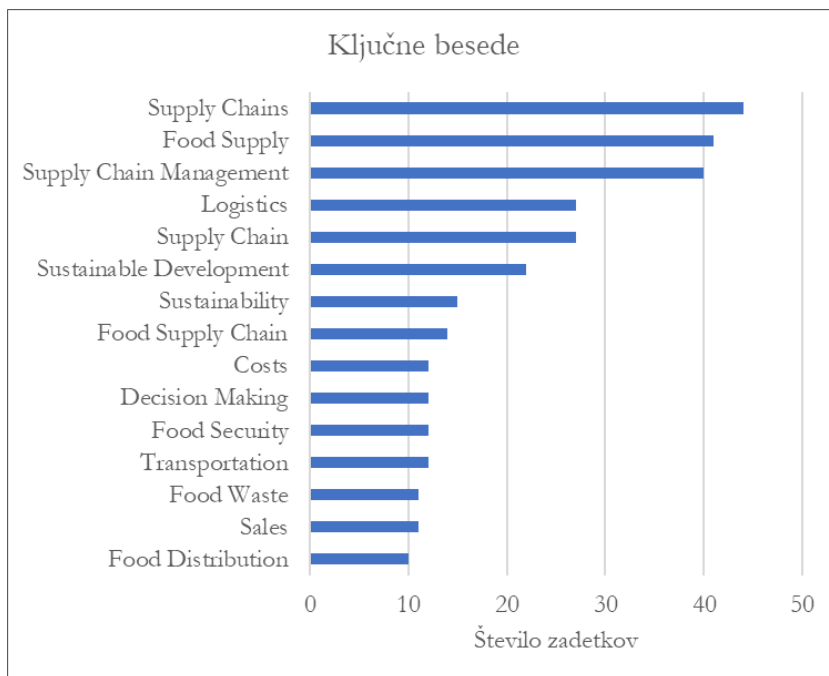
Vir: povzeto po Van der Vorst, 2004 cop. Reed Business

Kot prikazuje slika 2, upravljanje oskrbovalne verige poteka od dobavitelja do proizvajalca, nato od proizvajalca do distributerja, od distributerja do velikih sistemov Retail oz. trgovskih verig in trgovcev, ki blago ponudijo končnemu kupcu.

### 3.2 Pregled literature

V analizo smo vključili najpogostejše ključne besede in jih prikazali grafično po številu ključnih zadetkov v literaturi (slika 3). V obravnavani bazi podatkov Scopus se največkrat uporabljajo ključne besede *Supply Chains*, *Food Supply*, *Supply Chain Management* in *Logistics*. Slednji imajo število zadetkov: *Supply Chains* (44), *Food Supply* (41), *Supply Chain Management* (40) in *Logistics* (27).

<sup>2</sup> <http://www.islovar.org/islovar>, 23. 12. 2021

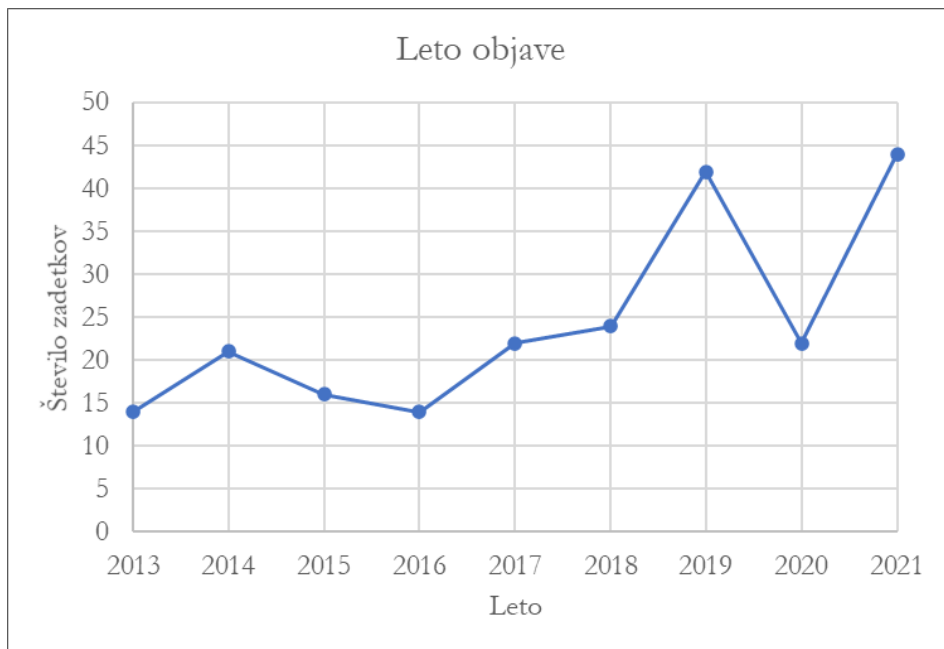


**Slika 3: Grafični prikaz števila zadetkov ključnih besed**

Vir: Baza podatkov Scopus

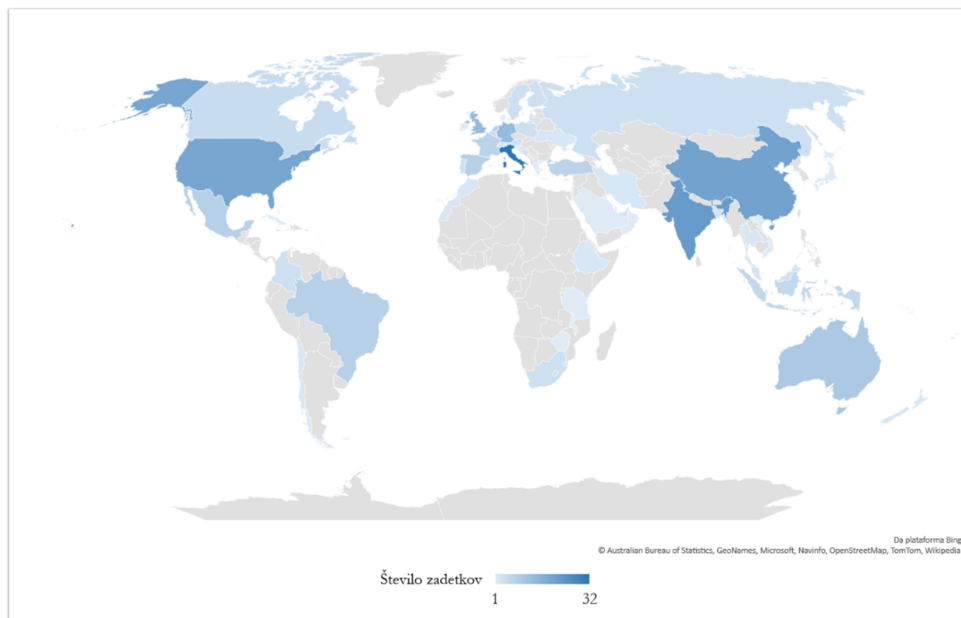
V bazi podatkov Scopus smo ugotavljali število zadetkov ključnih besed glede na leto objave, in sicer med letoma 2013 in 2021 (slika 4). Največ objav je bilo leta 2021, in sicer 44, najmanj objav, in sicer 14, pa v letih 2013 in 2016. Padec objav v letu 2020 se je najverjetneje zgodil zaradi razglašene epidemije COVIDA-19.

Grafični prikaz števila zadetkov po državah objav avtorjev prikazuje, da največ objav izhaja iz Italije, in sicer 32, iz Indije 22 ter Kitajske 20 (slika 5).



**Slika 4: Grafični prikaz števila objav v letih od 2013 do 2021**

Vir: Baza podatkov Scopus



**Slika 5: Grafični prikaz števila zadetkov po državah objav avtorjev**

Vir: Baza podatkov Scopus

Iz nabora znanstvenih objav smo izluščili najbolj relevantne študije in opisali njihove pogloblitve ugotovitve. Ahearn in sod. (2016) so obravnavali izzive, s katerimi se sooča dobavna veriga pri odzivanju na zahteve potrošnikov in uporabo podatkovnih baz v kmetijski proizvodnji, z željo izboljšati trajnost in varnost hrane. Ugotovili so, da bo uporaba velikih količin podatkov (ang. *big data*) verjetno pospešila proizvodnjo in pridelavo v kmetijstvu.

Obvladovanje tveganj logističnih sistemov na več kritičnih področjih, in sicer tveganje motenj, operativno tveganje, upravljanje nesreč in izrednih razmer ter analizo tveganja logističnih storitev, so obravnavali avtorji Choi in sod. (2016) z namenom nadgraditi obvladovanje tveganj.

Dabbene in sod. (2014) zatrjujejo, da je sledljivost, tudi če ne more spremeniti kakovosti in varnosti prehranskih izdelkov, lahko zelo pomembna pri shemi nadzora proizvodnje in distribucije. Sistem sledljivosti skupaj z drugimi orodji (HACCP, načrtovanje proizvodnje, logistika) lahko pripelje do pomembnih izboljšav v delovanju celotne dobavne verige. Trdijo, da je bližnja prihodnost raziskav in industrijskih aplikacij obetavna, saj je zaznati naraščanje novih tehnologij, kot so lokalizacijske naprave, pasivni in aktivni senzorji ipd., ki zagotavljajo višjo raven nadzora oskrbe.

Potrošniki v oskrbovalnih verigah zahtevajo vse več podatkov o poreklu blaga, varnosti blaga, trajnosti izdelka in načinu pridelave. Varnost živil kmetom oziroma pridelovalcem vrača ugled dobrih gospodarjev zemlje, s tem kmetje želijo ponuditi cenovno dostopno hrano na dobičkonosni ravni. Avtorji Ahearn in sod. (2016) obravnavajo potencial za uporabo velikih podatkovnih baz kot pomoč za izboljšanje učinkovitosti dobavne verige in izpolnjevanja potrošnikovih zahtev.

Huang in sod. (2018) so predstavili težave pri vodenju kakovosti in poslovanju v verigah preskrbe s hrano. Upravljanje verig preskrbe s hrano z metodami v managementu ne ustvarja le gospodarskih koristi, ampak prispeva tudi k okoljskim in družbenim koristim. Ugotavljajo, da se je raziskovanje na tem področju v zadnjih letih izredno povečalo. Sorodni članki so razvrščeni v štiri kategorije: članke o težavah s skladiščenjem, o težavah z distribucijo, o težavah s trženjem ter sledljivostjo in varnostjo hrane.

Z globalizacijo poslovanja so logistični sistemi ogroženi. Mediji poročajo o hudih prometnih in naravnih nesrečah po vsem svetu, kar ključno vpliva na učinkovitost logističnih poti. Obvladovanje tveganj je ključ do uspeha vseh logističnih poti, in sicer gre za obvladovanje kritičnih področjih, kot so tveganja motenj, nadzor operativnega tveganja, upravljanje nesreč in izrednih razmer ter analiza tveganja logističnih storitev. Zato je učinkovita shema o obvladovanju tveganj najpomembnejša prednostna naloga vseh strokovnjakov za upravljanje logistike, menijo Choi in sod. (2016).

### 3.3 Študija primera

Študija primera je narejena v največjem podjetju v Sloveniji, ki se ukvarja z distribucijo sadja in zelenjave. Namen je analizirati število majhnih oz. mikro naročil, tj. naročil, cenovno manjših od 100 € (slika 6), saj le-ta povzročajo dodatno delo in posledično za podjetje visoke stroške.

Število naročil pod 100€	Leto			
Mesec	2019	2020	2021	Skupna vsota
januar	17.882	17.282	10.463	45.627
februar	16.574	17.015	11.580	45.169
marec	19.044	11.497	15.865	46.406
april	19.103	5.660	13.587	38.350
maj	19.247	11.470	17.648	48.365
junij	19.168	17.510	19.247	55.925
julij	18.982	17.370	17.218	53.570
avgust	17.276	16.537	16.447	50.260
september	18.851	19.420	20.437	58.708
oktober	19.928	16.055	19.466	55.449
november	17.709	10.141	17.907	45.757
december	17.150	10.164	13.281	40.595
<b>Skupna vsota</b>	<b>220.914</b>	<b>170.121</b>	<b>193.146</b>	<b>584.181</b>

Število naročil	Leto			
Mesec	2019	2020	2021	Skupna vsota
januar	23.731	23.047	12.477	59.255
februar	22.242	22.508	14.272	59.022
marec	25.741	15.496	20.145	61.382
april	26.945	7.902	17.574	52.421
maj	27.813	14.778	24.494	67.085
junij	27.609	22.968	27.400	77.977
julij	25.945	21.926	24.355	72.226
avgust	23.767	21.039	23.869	68.675
september	25.694	25.144	28.220	79.058
oktober	26.156	19.806	25.716	71.678
november	23.092	11.817	23.868	58.777
december	22.854	12.093	18.421	53.368
<b>Skupna vsota</b>	<b>301.589</b>	<b>218.524</b>	<b>260.811</b>	<b>780.924</b>

Slika 6: Podatki o malih naročilih v vrednosti pod 100 € in preostalih naročilih

Vir: Alma Ramčilovič Jesih

Spremenljivke števila naročil v tabeli 1 v obdobju 2019–2021 v vrednosti do 100 € so približno normalno porazdeljene (koeficient asimetrije in sploščenosti med –3 in 3).

**Tabela 1: Opisna statistika naročil v vrednosti do 100 € v obdobju 2019–2021**

Leto	Vsota	Povprečje	Mediana	Modus	Std. odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Minimum	Maximum
2019	220914	18409,50	18916,50	16574 <sup>a</sup>	1044,38	-0,454	-1,051	16574	19928
2020	170121	14176,75	16296,00	5660 <sup>a</sup>	4210,68	-0,732	-0,486	5660	19420
2021	193146	16095,50	16832,50	10463 <sup>a</sup>	3213,58	-0,481	-0,893	10463	20437
Skupaj (2019–2021)	584181	16227,25	17279,00	19247	3498,71	-1,269	1,054	5660	20437

a. Obstaja več modusov, prikazan je najmanjši.

V nadaljevanju smo z analizo variance ANOVA in Bonferonijevim post-hoc testom preverili, ali med naročili v vrednosti do 100 € v obdobju 2019–2021 obstajajo statistično pomembne razlike (tabela 2).

**Tabela 2: Povprečje števila naročil v vrednosti do 100 € v obdobju 2019–2021 in rezultat post-hoc testa**

	N	Povprečje	Std. odklon	* Post-hoc test
A: Leto 2019	12	18409,50	1044,38	
B: Leto 2020	12	14176,75	4210,68	A
C: Leto 2021	12	16095,50	3213,58	
Skupaj	36	16227,25	3498,71	

\* Post-hoc test – številka predstavlja leto s statistično značilnim višjim povprečjem glede na število naročil ( $p < 0,05$ ).

Rezultat post-hoc testa (tabela 2) je pokazal, da je bilo v letu 2020 v povprečju manj naročil v vrednosti do 100 €, kot jih je bilo v letih 2019 in 2021.

**Tabela 3: Rezultat analize variance ANOVA o ugotavljanju razlik števila naročil v vrednosti do 100 € v obdobju 2019–2021**

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P
Med skupinami	107809480,50	2	53904740,25	5,548	0,008
Znotraj skupin	320624004,25	33	9715878,92		
Skupaj	428433484,75	35			

Iz tabele 3 je razvidno, da v številu naročil v vrednosti do 100 € glede na leto obstajajo statistično pomembne razlike ( $F=5,548$ ;  $P=0,008$ ).

**Tabela 4: Opisna statistika naročil v vrednosti nad 100 € v obdobju 2019–2021**

Leto	Vsota	Povprečje	Mediana	Modus	Std. odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Minimum	Maximum
2019	301589	25132,42	25717,50	22242 <sup>a</sup>	1919,65	-0,113	-1,443	22242	27813
2020	218524	18210,33	20422,50	7902 <sup>a</sup>	5564,78	-0,592	-0,989	7902	25144
2021	260811	21734,25	23868,50	12477 <sup>a</sup>	5097,30	-0,614	-0,749	12477	28220
Skupaj (2019-2021)	780924	21692,33	23069,50	7902 <sup>a</sup>	5222,21	-1,021	0,223	7902	28220

a. Obstaja več modusov, prikazan je najmanjši.

Spremenljivke števila naročil v vrednosti nad 100 € v obdobju 2019–2021 (tabela 4) so približno normalno porazdeljene (koeficient asimetrije in sploščenosti med  $-3$  in  $3$ ).

V nadaljevanju smo z analizo variance ANOVA in Bonferonijevim post-hoc testom preverili, ali med naročili v vrednosti do 100 € v obdobju 2019–2021 obstajajo statistično pomembne razlike. Rezultat post-hoc testa (tabela 5) je pokazal, da je bilo v letu 2020 v povprečju manj naročil v vrednosti do 100 €, kot jih je bilo v letih 2019 in 2021. Iz tabele 6 je razvidno, da v številu naročil v vrednosti do 100 €, glede na leto, obstajajo statistično pomembne razlike ( $F=7,113$ ;  $P=0,003$ ).

**Tabela 5: Povprečje števila naročil v vrednosti do 100 € v obdobju 2019–2021 in rezultat post-hoc testa**

	N	Povprečje	Std. odklon	* Post-hoc test
A: Leto 2019	12	25132,42	1919,648	
B: Leto 2020	12	18210,33	5564,782	A
C: Leto 2021	12	21734,25	5097,303	
Skupaj	36	21692,33	5222,208	

\* Post-hoc test – številka predstavlja leto s statistično značilnim višjim povprečjem glede na število naročil ( $p < 0,05$ ).



**Tabela 6: Rezultat analize variance ANOVA ugotavljanja razlik števila naročil v vrednosti do 100 € v obdobju 2019–2021**

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P
Med skupinami	287523052,17	2	143761526,08	7,113	0,003
Znotraj skupin	666977843,83	33	20211449,81		
Skupaj	954500896,00	35			

### 3.3.1 Postopek in proces nabave

V poglavju 3.2 je bil predstavljen trend nestanovitnosti in nepredvidljivosti mikro naročil, ki je posledica spremenjenih potreb na trgu in prilagajanja podjetja nepredvidljivim okoliščinam. Slednje se je zlasti pokazalo v obdobjih večjih sprememb na trgu, kot je obdobje pandemije COVIDA-19 v letu 2020. V pričujočem poglavju smo zato predstavili postopek nabavnega procesa s ciljem obvladovanja varnosti in kakovosti ponudbe.

Področje veljavnosti zajema delo z dobavitelji, od definicije izdelka do rednega prevzema blaga. Vodja trženja in vodja nabave sta odgovorni osebi za izvajanje postopka nabave. V podjetju imajo centralizirano obliko nabave. Centralno skladišče oskrbuje še dva poslovna centra v Sloveniji.

#### Elementi nabavne funkcije

- izdelava zahtev in izbira dobaviteljev,
- ocena in potrditev dobaviteljev,
- operativno planiranje in odločitve o nabavnih cenah,
- izdelava naročil,
- spremljanje in nadzor izpolnitve naročila,
- prevzem – kasnejše spremljanje in ocena opravljene dobave,
- dokumentacija.

Operativno planiranje nabave in odločitve o nabavnih cenah načrtujemo na podlagi podatkov o prodaji prejšnjih let in v tekočem obdobju. Asortima prilagajamo povpraševanju strank.

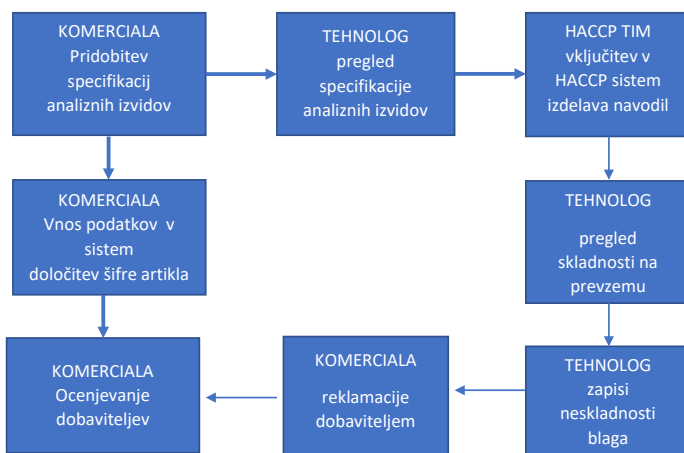
## Izdelava naročil

V poslovnih centrih naročijo izdelke v centralno skladišče. Dva dni pred želeno dobavo je treba oddati prednaročilo na obrazcu A36 – NALOG ZA ODPREMO, s pripisom pod opombe prednaročilo. Dan pred želeno dobavo je treba oddati v centralno skladišče naročilo na enakem obrazcu. Prednaročilo in naročilo pripravi vodja izmene na podlagi zalog v skladišču in prejetih naročil odjemalcev. V centralnem skladišču se naročilo pripravi glede na prejeta naročila odjemalcev in predvidevanja o prodaji. Naročilo tujim dobaviteljem opravi direktor komerciale, naročilo domačim dobaviteljem pa odgovorni komercialist. Med sabo usklajujeta potrebne artikle in količine. Komunikacija poteka ustno.

## Prevzem

Kakovost prevzetih izdelkov nadzorujemo z lastno vhodno kontrolo. Načini nadzora so določeni v postopkih vhodne kontrole. Količino prevzetih izdelkov nadzorujemo s tehtanjem ob prevzemu. Preverjene količine prevzetih izdelkov vnesejo v orodje Pantheon na obrazcu A7U – KONTROLA PREVZETIH KOLIČIN, izdelamo dokument o prevzemu, obrazec A34 – PREVZEM. Za neustrezne izdelke se napiše zapisnik o reklamaciji.

Na sliki 7 je podrobneje predstavljen diagram o procesu nabave.



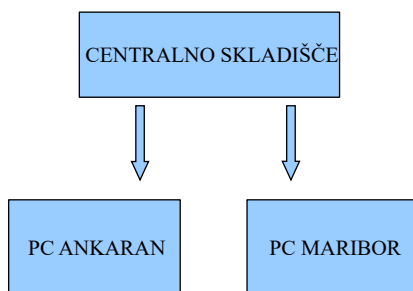
**Slika 7: Diagram o procesu nabave**

Vir: Alma Ramčilovič Jesih

### 3.3.2 Ravnanje v procesu skladiščenja

V poglavju smo definirali procese za ravnanje z izdelki, za pakiranje, skladiščenje, zaščito in dostavo izdelkov, ki preprečujejo poškodbe, poslabšanje kakovosti ali napačno uporabo med notranjim procesiranjem in končno dostavo. Postopki, ki se upoštevajo pri ravnanju z izdelki, skladiščenju, pakiranju, zaščiti in dostavi, segajo od prevzema blaga na vhodu do odpreme izdelkov odjemalcu. Odgovorni za nadzor nad procesi so posamezniki, ki so odgovorni za določeno področje.

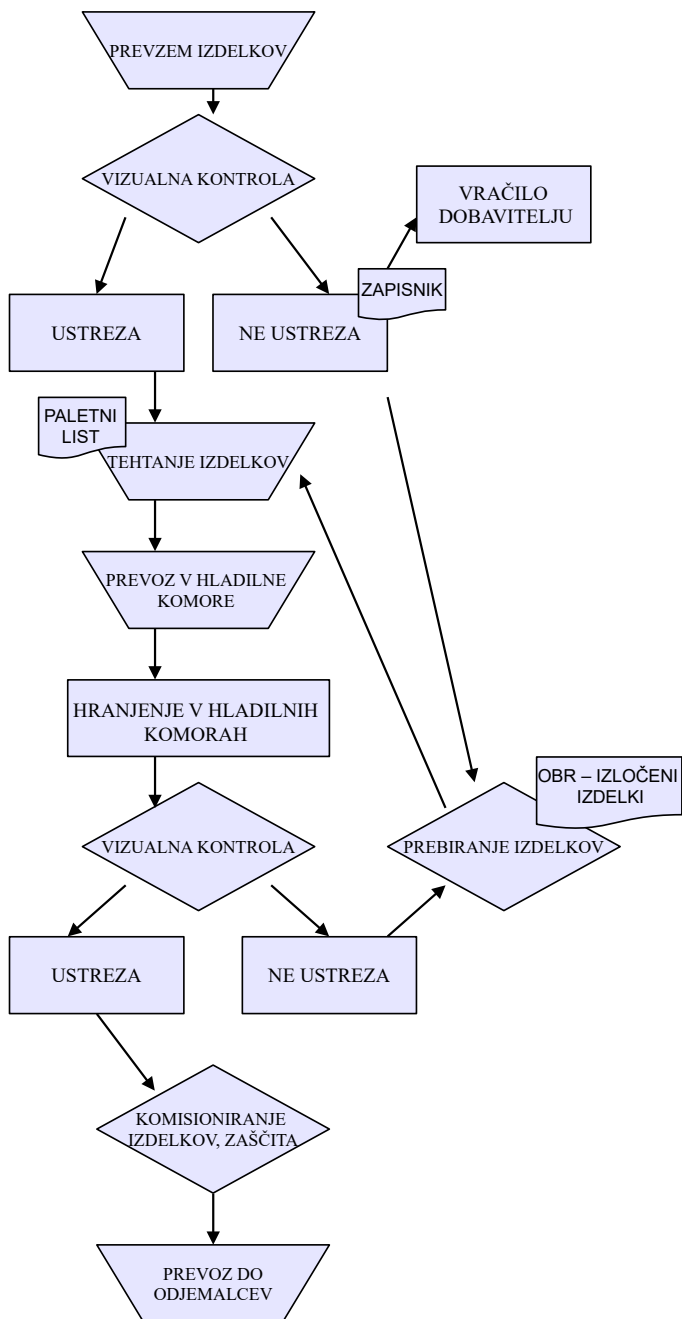
#### Organizacija skladišč



Slika 8: Diagram o procesu skladiščenja

Vir: Alma Ramčilo*vi*ć Jesih

Slika 8 predstavlja diagram o procesu skladiščenja v podjetju, v katerem centralno skladišče oskrbuje še dva poslovna centra. Postopki ravnanja, skladiščenja, zaščite in dostave so določeni v diagramu na sliki 9.



Slika 9: Diagram o poteku skladiščenja, zaščite, dostave in ravnanja z blagom

Vir: Alma Ramčilović Jesih

## Obvladovanje procesa

Tabela 7: Obvladovanje procesov

NALOGA	ODGOVOREN	SODELUJE	INFORMIRAN	DOKUMENT
Prezem izdelkov	BR	DS	K	
Vizualna kontrola	T	VI	K	N – na.01 Predpis vhodne kontrole
Izdelki ustrezajo zahtevam kakovosti.	T	VI		
Izdelki ne ustrezajo – zavrnitev pridelkov dobavitelju ali reklamacija in prebiranje izdelkov.	T	VI	K	N – ob.07 - Zapisnik o reklamaciji
Tehtanje izdelkov	DS	BR		Paletni list, obrazec A34 - Prezem
Prevoz v hladilne komore	DS			
Hranjenje v hladilnih komorah	T			
Vizualna kontrola kakovosti	T	VS		
Izdelki ustrezajo zahtevam kakovosti.	T	VI		
Izdelki ne ustrezajo – prebiranje izdelkov.	T	VS		H – ob. 09 – Izločeni izdelki
Komisioniranje, zaščita palet	DS	VS		Obrazec A6H – Dobavnica in A6G – Dobavnica - Račun
Prevoz do odjemalcev	DS			Obrazec A6D - Prevoznica

**Legenda:** VS – vodja skladišča, T – tehnolog, K – komerciala, DS – delavci skladišča, VI – vodja izmene, BR – blagovni referent

Navodila za ravnanje z izdelki, prevoz, skladiščenje in odpremo ter načini skladiščenja so predpisani s posameznimi organizacijskimi navodili (tabela 7). Označevanje izdelkov od prevzema do odpreme je predpisano v referenčnih dokumentih podjetja. Ravnanje z izdelki, če je smiselno, so z navodili predpisani načini dela z njimi pred operacijo, med njo in po njej ter tudi zlaganja v skladišču. Osebe, ki opravlja prevažanje z viličarji, ima predpisano kvalifikacijo.

V skladišču se izdelki shranjujejo glede na zahtevane temperaturne režime in razpoložljivost hladilnih komor. Način skladiščenja izdelkov je tak, da se upošteva načelo izpodrivanja. Izdelki se shranjujejo na paletah. V organigramu v tabeli 7 so predpisani dokumenti, ki se uporabljajo pri poslovanju v skladišču. Izdelke, ki so dalj časa v skladišču, je treba redno pregledovati v skladu z navodili.

Odprema se izvaja iz skladišča na za to določenem mestu v okolju in pogojih, ki ne morejo vplivati na kakovost izdelka. Vodja skladišča mora preveriti, ali pripravljene pošiljke ustrezajo naročilu, ali so embalažne enote ustrezno označene, ali so pošiljki priloženi vsi dokumenti, skladno z navodili. Skladiščno osebje mora ravnati skladno z navodili (prevoz v skladišču, nalaganje na prevozno sredstvo in zavarovanje embalažnih enot oz. končnih izdelkov pred poškodbami med prevozom).

### 3.2.3 Prevozni proces

V poglavju smo opisali prevozni proces, katerega namen je zmanjšati možnosti za napake in zamude. Zagotavlja pregledno in enotno uporabo ter izvajanje dejavnosti za udeležence v tem procesu. S pomočjo tega dokumenta se lahko analizira potek procesa in ugotavlja razloge za odstopanja od zahtev odjemalca pri posameznem naročilu in prevozu. Namen je trajno spremljanje, analiziranje in posodabljanje procesa, s tem pa tudi zagotovitev izboljšav oz. optimizacije.

#### Udeleženci

- **Sprejemnik naročila** – oseba, ki naročilo sprejme od odjemalca (klicni center, komercialist ...)
- **Pripravljalavec blaga** – oseba, ki pripravi blago na podlagi naročila (komisionar, komercialist ...)

- **Prevoznik** – voznik, ki na podlagi pogodbe in posameznega naročila dostavlja blago odjemalcu
- **Kupec oz. prejemnik** – odjemalec, ki je naročnik blaga in hkrati končni cilj dostave

## **Proces prevoza**

- **Priprava**
- **Prevoz**
- **Zaključek**

### **Priprava**

Proces priprave se začne na podlagi naročila, ki je osnova za izvedbo priprave. Naročilo je osnova za: pridobivanje informacij za načrt prevoza (prevozne poti), za pripravo, pregled in prevzem tovora ter prevzem dokumentacije, ki nastane ob tem (prevoznica, dobavnica ...).

Naročilo sprejemnik osebno preda v pripravo komisionarju ali vodji izmene, ki poskrbi, da je naročilo v celoti pripravljeno. Priprava blaga se izvede na osnovi naročila, ki ga v orodju Pantheon izdelava prejemnik naročila, to je večinoma klicni center. Komisionar ali delavec, ki ga je za to zadolžil vodja izmena, na podlagi naročila izbere blago ustrezne vrste in kakovosti ter poskrbi, da se količinsko ujema z zahtevami kupca. Blago preda tehtalcu, ki s tehtanjem in vizualnim pregledom še enkrat natančno preveri količino, vrsto in kakovost blaga, da ta ustreza zahtevam odjemalca.

Med preverjanjem zahtevane podatke vnese v računalnik s pomočjo programa Pantheon in izdelava dobavnico. Ustrezno pripravljeno blago z izdelano dobavnico komisionar v primerni embalaži postavi na za to označeno mesto, na katerem počaka do prihoda prevoznika.

Na osnovi naročila se izdelava načrt prevoza, ta vsebuje podatke, kot so ruta, na kateri je kupec, datum in ura dostave, voznik (prevoznik), ki bo dostavo opravil, ter preostale zahteve odjemalca in podjetja, ki so pomembne za izpeljavo prevoza.

## Prevoz

Od trenutka, ko prevoznik sprejme blago in ustrezno dokumentacijo, se šteje, da opravlja prevozne storitve. Prevoznik ob prihodu preveri blago in prejeto dokumentacijo. Voznik blago s potrebno skrbnostjo v skladu z navodili in potrebami prevoza ob upoštevanju HACCP sistema ustrezno naloži v tovorno vozilo. Med natovarjanjem mora biti pozoren na morebitne nepravilnosti pri blagu ali dokumentaciji. Vizualno pregleda blago, da na njem ni vidnih poškodb, da je ustrezno označeno in hranjeno v ustrezni embalaži.

Vsakršne pomanjkljivosti, napake ali druge morebitne nepravilnosti mora takoj sporočiti vodji izmene, da jih ta lahko odpravi. Po odpravi nepravilnosti in pregledu blaga ter dokumentacije voznik potrdi prevzem blaga.

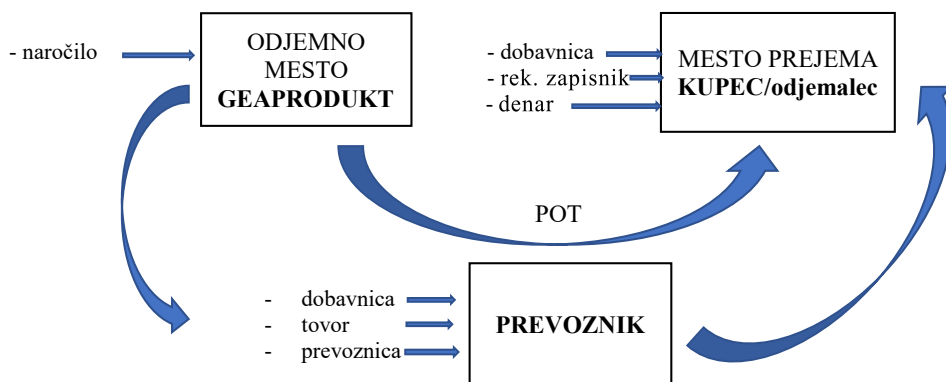
Voznik se mora držati predvidenega časovnega termina in rute ter vseh preostalih zahtev odjemalcev ali podjetja, za katerega prevoz opravlja. Prav tako je odgovoren za zaščito in prevoz blaga od naročnika prevoza do odjemalca. Prav tako mora obveščati o morebitnih zamudah pri dostavi, natovarjanju in podobnih situacijah. Ob dostavi mora zagotoviti tudi podpis odjemalca na dobavnici, s katerim ta potrjuje prevozni dokument o dobavi blaga v skladu z naročilom. Ob reklamacijah odjemalca mora skupaj z njim ustrezno izpolniti reklamacijski zapisnik ter reklamirano blago skupaj z ustreznimi dokumenti vrniti naročniku prevoza.

**Zaključek procesa** se opravi v trenutku, ko prevoznik v skladišče podjetja vrne dobavnico o prevzemu blaga s kupčevim podpisom. Če kupec/odjemalec blago zaradi kakršnih koli razlogov zavrne, pa, ko zavrnjeno blago skupaj z morebitnim reklamacijskim zapisnikom, če ta obstaja, in z vso prevozno dokumentacijo, ustrezno izpolnjeno in podpisano, vrne v skladišče podjetja.

Če je bil voznik zadolžen, da za dostavljeno blago od kupca prejme plačilo, mora tudi to vrniti takoj ob prihodu v skladišče, tj. še isti dan, ko je opravljal dostavo in prejel plačilo.

Končno dejanje je analiza in obračun prevoza (slika 10).





Slika 10: Diagram prevoznega procesa

Vir: Alma Ramčilovič Jesih

#### 4 Zaključek

Ugotavljamo, da izboljšave logističnih procesov podjetja vodijo v izjemno konkurenčno prednost na trgu, predvsem v negotovih časih, kot je trenutna epidemija, ki je močno okrnila vse logistične poti ter poslovne in delovne procese.

Statistična raziskava, ki je temeljila na podatkih največjega slovenskega podjetja, ki se ukvarja z distribucijo sadja in zelenjave, je pokazala, da t. i. mikro naročila (naročila, katerih vrednost znaša manj kot 100 €) podjetju prinašajo dodatno delo in obremenitve ter visoke stroške poslovanja; teh pa je bilo v primerjavi z letoma 2019 in 2021 najmanj leta 2020. Posledično ugotavljamo, da mikro naročila ne prinašajo večje dodane vrednosti, temveč kvečjemu nezadovoljstvo kupcev in več napak pri izdaji in dobavi blaga.

Pripravili smo popis ključnih delovnih procesov, saj le-ta pomaga pri ugotavljanju kritičnih točk v logistiki ter omogoča osredotočenost na konkretne izboljšave, ki vodijo v boljše poslovanje podjetja. Ugotavljamo, da podjetje stremi k uvedbi skladiščnega informacijskega sistema (ang. *warehouse management system*, WMS), kar bi optimiziralo skladiščenje blaga, zniževalo operativne stroške, omogočalo boljšo preglednost, kot tudi sledljivost blaga, povečevalo produktivnost in učinkovitost zaposlenih ter optimiziralo celotno dobavno verigo.

## Literatura

- Aldaco, R., Hoehn, D., Laso, J., Margallo, M., Ruiz-Salmon, J., Cristobal, J... Vazquez-Rowe, I., (2020). Food waste management during the COVID-19 outbreak: a holistic climate, economic and nutritional approach. *Science of the Total Environment*, 742.
- Ahearn, M.C., Armbruster, W. and Young, R. (2016), Big data's potential to improve food supply chain environmental sustainability and food safety, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 19 No. A, pp. 155-172.
- Choi, T.M., Chiu, C.H. and Chan, H.K. (2016), "Risk management of logistics systems", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 90, pp. 1-6.
- EPA. (2016). The Fundamentals of Asset Management. Pridobljeno 13. 12. 2021 na <https://www.epa.gov/sites/default/files/2016-01/documents/welcome-overview-asset-management.pdf>
- Dabbene, Gay, Tortia (2014). Traceability issues in food supply chain management: a review. Pridobljeno 26. 12. 2021 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1537511013001554>
- Dědečková, N. 2020. Control, controlling and its objectives in the organization. Pridobljeno 19. 12. 2021 na [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/11/shsconf\\_appsconf2020\\_01009.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/11/shsconf_appsconf2020_01009.pdf)
- Gänßlen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U., Weber, J., Kontroling. 2012. Temelji kontrolinga. Pridobljeno 26. 12. 2021 na [http://kontroling.si/wp-content/uploads/2017/01/ICV\\_IGC\\_Valuepaper\\_SLO\\_2\\_sk\\_all.pdf](http://kontroling.si/wp-content/uploads/2017/01/ICV_IGC_Valuepaper_SLO_2_sk_all.pdf)
- Giudice, F., Caferra, R., Morone, P. (2020). COVID-19, the Food System and the Circular Economy: Challenges and Opportunities. *Sustainability*, 12 (19).
- Gooch, M., Felfel, A., Marenick, N. (2010). Food Waste in Canada. Pridobljeno 15. 1. 2021 na <https://vcm-international.com/wp-content/uploads/2013/04/Food-Waste-in-Canada-112410.pdf>
- Huang, H., Li, D., Shi, C., J. Wu, S. (2018). Quality and Operations Management in Food Supply Chains. Pridobljeno 22. 12. 2021 na <https://www.hindawi.com/journals/jfq/2018/7279491/>
- Kavčič, K. 2009. Management oskrbnih verig in model taktnega časa. Pridobljeno 16. 12. 2021 na <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-046-8.pdf>
- Ramčilovič Jesih, A. (2021). Vpliv epidemije COVID-19 na odpis blaga v podjetju za distribucijo sadja in zelenjave. V: 40. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti; Vrednote, kompetence in spremembe v organizacijah, Maribor, 837.
- Richards, T.J., Rikard, B. (2020). COVID-19 impact on fruit and vegetable markets. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 68 (2), 189–194.
- Surs. (2018). Kako pogosto hodimo k zdravniku, jemo sadje in zelenjavo? Smo normalno hranjeni, se zadosti rekreiramo? Pridobljeno 7. 1. 2021 na <https://www.stat.si/StatWeb/PDF/PrikaziPDF.aspx?id=7643&lang=sl>
- Surs. (2021). Precej nizka stopnja samooskrbe pri sadju v letu 2020. Pridobljeno 27. 12. 2021 na <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9954>
- Surs. (2020). Prebivalec Slovenije je v 2019 zavrgel povprečno 67 kg hrane. Pridobljeno 15. 1. 2021 na <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9230>
- Vorst van der, J.G.A.J. (2004). *Supply Chain Management: theory and practices*. In: Camps, T., Diederer, P.J.M., Hofstede, G.J., Vos, B. (Eds.) *The emerging world of chains and networks: Bridging theory and practice* (p.p. 105 – 128). Amsterdam: Reed Business Information.
- Woodhouse, J. (2003). *Asset Management: concepts & practices*. The Woodhouse Partnership Ltd.

# TRAJNOSTNO GOSPODARJENJE

## Z VIRI

FRANC VIDIC

VIZART Anže Vidic s.p., Škofja Loka, Slovenija.

E-pošta: dr.franc.vidic@gmail.com

**Povzetek** V Evropi predstavlja podeželje dobro polovico ozemlja, na katerem živi slaba četrtnina prebivalcev. Ohranjanje življenjskega prostora, vrednot in dediščine je ključ do kakovostnega življenja prihodnjih generacij. Pomembno je ohraniti ustrezen habitat za ljudi, rastline in živali, pa tudi kakovost naravnih virov (tla, voda, zrak, ekosistemi). Med osnovne pogoje za življenje spada tudi zadostna količina hrane, ki bi morala biti varna. Upad kakovosti in razpoložljivosti naravnih virov, podnebne spremembe in naraščanje števila prebivalstva so zadosten razlog, da je treba marsikaj spremeniti. Velik poudarek razvoja mora biti na znanju, trajnostnem razvoju in podjetniški iniciativi. Konkurenčne ponudbe z visoko dodano vrednostjo ne smemo ustvarjati s plenjenjem naravnih virov ali na račun degradacije okolja. V prispevku se osredotočamo na podeželje, združujemo strokovne ugotovitve in prakse v predloge za izboljšanje ekosistema gospodarjenja na podeželju, kar bi omogočalo razvijati ideje, inovativne modele trajnostnega gospodarjenja in učinkovitost, pa tudi oblikovati dodano vrednost in odpirati nova delovna mesta.

**Ključne besede:**

trajnostno  
gospodarjenje,  
podjetništvo,  
kmetijstvo,  
znanje,  
podeželje

# SUSTAINABLE RESOURCE MANAGEMENT

FRANC VIDIC

VIZART Anže Vidic s.p., Škofja Loka, Slovenia.

E-mail: dr.franc.vidic@gmail.com.

**Abstract** In Europe, the countryside accounts for more than half of the territory, where just under a quarter of the population lives. Preserving living space, values and heritage is the key to a quality life for future generations. It is important to preserve adequate habitat for humans, plants and animals, as well as the quality of natural resources (soil, water, air, ecosystems). Sufficient food, which should be safe, is one of the basic conditions for life. Declining quality and availability of natural resources, climate change and population growth are sufficient reasons for many things to change. There must be a strong emphasis on knowledge, sustainable development and entrepreneurial initiative. Competitive offers with high added value must be created without looting natural resources or at the expense of environmental degradation. The paper focuses on rural areas, combining expert findings and practices into proposals for improving the rural management ecosystem, which would allow developing ideas, innovative models of sustainable management and efficiency, as well as creating added value and creating new jobs.

**Keywords:**  
sustainable  
management,  
entrepreneurship,  
agriculture,  
knowledge,  
rural  
area

## 1 Uvod

Trajnostno gospodarjenje z viri razumemo kot rezultat tistih človekovih dejavnosti, ki vire s podeželskih območij uporabljajo za povečanje blagostanja v skladu s potrebami sedanje generacije, ne da bi s tem ovirali prihodnje pri zadovoljevanju njihovih potreb. Viri omogočajo razvoj in dejavnost. Vsaka domačija razpolaga z obnovljivimi in neobnovljivimi viri, z znanjem in kulturo posameznikov, družin ter lokalnega okolja. Poleg tega pa še z raznovrstnimi viri, povezanimi s krajino, naravo, kulturo in tradicijo, pa tudi z drugimi viri, ki se jih ob pomoči sodobne tehnologije lahko koristi kot konkurenčno prednost pri podjetniškem povezovanju in skupnem nastopu v globalnem gospodarstvu (Vidic, 2015). Ravno zato je pomembno, da prepoznamo večfunkcionalno dimenzijo kmetijstva, gozdarstva in turizma, saj so to ključni gospodarski sektorji, ki so povezani s podeželskimi območji. Trajnostni razvoj podeželja je odvisen tudi od vključenosti uprave na različnih ravneh in različnih lokalnih deležnikov, pa tudi od spodbude k trajnostni uporabi lokalnih sredstev in virov, kar je bistvenega pomena za podporo konkurenčnosti (Manotera, 2013).

Pri trajnostnem gospodarjenju z viri je pomembno celostno upravljanje. Vedno bolj izpopolnjena tehnologija in vedno večja baza znanja nista zadostovali, da bi ljudem omogočili zaustavitev svetovnega napredovanja degradacije okolja (Butterfield et al., 1999). Allan Savory (v Butterfield et al., 1999) ugotavlja, da niti naravne sile niti običajno krivci – prenaseljenost, slabe kmetijske prakse, pomanjkanje finančne podpore – niso povzročili propadanja nekoč zdravih ekosistemov. Opozoril je tudi, da samo puščanje degradiranega zemljišča pri miru le malokdaj pomaga pri njegovi oživitvi. Težave povzročajo odločitve človekovega upravljanja, da je delujoče ekosisteme mogoče obnoviti le z velikimi spremembami v načinu sprejemanja odločitev. Savory je začel razvijati revolucionarno nov pristop k odločanju in upravljanju, sprva znan kot celostno upravljanje virov, zdaj pa preprosto celostno upravljanje obravnava ljudi, njihovo gospodarstvo in okolje kot neločljive. Vključuje zdravorazumski okvir odločanja. V središču pristopa je preprost postopek testiranja, ki omogoča sprejemanje odločitev, ki hkrati upoštevajo gospodarsko, družbeno in okoljsko realnost, tako kratkoročno kot dolgoročno. »Ko razvijemo edinstven celostni kontekst, preizkusimo sprejete odločitve in s tem zagotovimo, da se nenehno premikamo k uresničevanju našega celostnega konteksta« (Perkins, 2016).

V nadaljevanju prispevka sledijo še Teoretična izhodišča, Diskusija in Zaključek, čisto na kraju pa je naveden seznam uporabljene literature in virov. V poglavju Teoretična izhodišča obdelujemo štiri tematike: Trajnostni razvoj podeželja, Trajnostno podjetništvo, Trajnostno kmetijstvo – podjetništvo v kmetijski dejavnosti ter Znanje za trajnostno upravljanje razvoja podeželja.

## **2 Teoretična izhodišča**

### **2.1 Trajnostni razvoj podeželja**

Trajnost je danes vroča tema. Svetovni trendi povzročajo upad kakovosti in razpoložljivosti naravnih virov, ki jih porablja današnja civilizacija. Trendi in projekcije rasti prebivalstva kažejo, da bo do leta 2050 na Zemlji živelo 10 milijard ljudi, ki bodo povečali potrebe po virih (Reynaud et al., 2019). Pri zagotavljanju zadostne proizvodnje hrane prihaja do izgube habitata, biotske in krajinske raznovrstnosti ter degradacije zemlje in vode (Hirschi, 2009; IPES-Food, 2016). Posegi v naravo so povezani tudi z onesnaževanjem, erozijo, drsenjem tal, onesnaževanjem vodnih virov in drugimi negativnimi vplivi. Treba je ohraniti naravni kapital, spremljati omejene zaloge neobnovljivih virov in razvijati uravnotežen tok obnovljivih virov, spodbujati učinkovitost na način, da se izognemo negativnim zunanjim učinkom. Ohranjanje življenjskega prostora, virov, vrednot in dediščine je ključ do kakovosti življenja prihodnjih generacij, zato je pomembno, da ustvarjajo konkurenčnost, dodano vrednost s trajnostnim gospodarjenjem z viri in ne na račun degradacije okolja oziroma ropanja naravnih virov.

»Trajnostna perspektiva razvoja podeželja vključuje: trajnostno gospodarjenje z gozdovi in kmetijskimi zemljišči, ohranjanje biotske raznovrstnosti, zaustavitev degradacije in revitalizacijo degradiranih zemljišč« (UN, 2019). Pomembno je uvajati koncept krožnega gospodarstva, premišljene oskrbe z viri in njihovo učinkovito rabo (Evropska komisija, 2017). Koncept krožnega gospodarstva predstavljajo zaključeni snovni tokovi na različnih ravneh, ki ponazarjajo kroženje materiala v celotni življenjski dobi izdelka. Čim krajšo pot opravi material, vgrajen v izdelke, od uporabnika, ki preneha uporabljati izdelek, do novega uporabnika, tem večji so prihranki vgrajenih stroškov materiala, dela, energije, kapitala in povezanih zunanjih stroškov (EMF, 2013). V biološkem krogotoku krožijo biološke snovi v smislu prehranske verige in so zasnovane tako, da se s potrošnjo lahko vračajo v naravo in jo po možnosti celo bogatijo. Krožno gospodarstvo opredelimo kot koncept,

katerega bistvo je, da so vsi materiali, proizvodi in procesi od začetka načrtovani in oblikovani tako, da ni odpadkov (Bešter, 2017). Procesi krožnega gospodarstva so: manjša poraba virov (recikliranje, učinkovita raba, izkoriščanje obnovljivih virov), ohranjanje najvišje vrednosti materialov in izdelkov (predelava, obnova in ponovna raba, podaljšanje življenjske dobe) in spreminjanje vzorcev uporabe (model souporabe, premik vzorcev uporabe) (Rizos et al., 2017). Prehod na bolj krožno gospodarstvo prinaša priložnosti in velik poslovni potencial, ki podjetjem omogoča večjo konkurenčnost, prav tako zagotavlja pomembne prihranke energije in koristi za okolje ter ustvarja delovna mesta na lokalni ravni (Širec et al., 2018).

Evropska komisija (2019) je pripravila Agendo za trajnostni razvoj, v kateri predstavlja 17 ciljev strategije trajnostnega razvoja, ki zajemajo gospodarske, socialne in okoljske razsežnosti:

1. Povsod odpraviti revščino v vseh njenih oblikah.
2. Odpraviti lakoto, doseči zanesljivo preskrbo s hrano in izboljšano prehrano ter spodbujati trajnostno kmetijstvo.
3. Vsem zagotavljati zdravo življenje in spodbujati dobro počutje ne glede na starost.
4. Vsem zagotoviti vključujoče in pravično kakovostno izobraževanje ter spodbujati možnosti vseživljenjskega učenja.
5. Doseči enakost spolov in opolnomočiti vse ženske in dekleta.
6. Vsem zagotoviti razpoložljivost in trajnostno upravljanje vode in sanitarij.
7. Vsem zagotoviti dostop do cenovno dostopne, zanesljive, trajnostne in sodobne energije.
8. Spodbujati trajno, vključujočo in trajnostno gospodarsko rast, polno in produktivno zaposlenost ter dostojno delo za vse.
9. Graditi odporno infrastrukturo, spodbujati vključujočo in trajnostno industrializacijo ter spodbujati inovacije.
10. Zmanjšati neenakost znotraj in med državami.
11. Spodbujati, da bi bila mesta in človeška naselja vključujoča, varna, odporna in trajnostna.
12. Zagotoviti trajnostne vzorce potrošnje in proizvodnje.
13. Nujno ukrepati v boju proti podnebnim spremembam in njihovim posledicam.
14. Ohraniti in trajnostno uporabiti oceane, morja in morske vire za trajnostni razvoj.

15. Zaščititi, obnoviti in spodbujati trajnostno rabo kopenskih ekosistemov, trajnostno upravljati gozdove, se boriti proti dezertifikaciji ter ustaviti in obrniti degradacijo tal ter ustaviti izgubljanje biotske raznovrstnosti.
16. Spodbujati miroljubne in vključujoče družbe za trajnostni razvoj, vsem zagotavljati dostop do pravice in izgradnjo učinkovitih, odgovornih in vključujočih institucij na vseh ravneh.
17. Okrepiti sredstva za izvajanje in oživiti globalno partnerstvo za trajnostni razvoj.

Bistvena značilnost Agende (Evropska komisija, 2019) je zasnova družbenega in gospodarskega razvoja v soodvisnosti z naravnimi viri in okoljem. Zato je potrebno vztrajno sodelovanje za reševanje znanstvenih in političnih vprašanj – takšno skupno delovanje pa zahteva javno-zasebna partnerstva.

Treba je ohraniti naravni kapital, nadzorovano izrabljati omejene zaloge neobnovljivih virov in razvijati uravnotežen tok obnovljivih virov; učinkovitost in produktivnost pa izvajati na način, da se izognemo negativnim zunanjim učinkom. Pozorni moramo biti na okoljske, družbene in upravljaljske vidike. Svoje znanje moramo izpopolnjevati in ga izkazovati z dejanji. Inovacije in z njimi okoljske inovacije so pomembno gibalno razvoja.

## 2.2 Trajnostno podjetništvo

Podjetništvo je moč uresničevanja, mehanizem za ustvarjanje gospodarskih koristi. Podjetniške aktivnosti pogosto obravnavamo kot vzrok za degradacijo okolja (Hockerts, Wüstenhagen, 2010). Pri konceptu trajnostnega razvoja pa podjetništvo ne sme temeljiti zgolj na ustvarjanju bogastva (Koe et al., 2013). Prizadevanje za povezovanje podjetništva s trajnostnim upravljanjem poimenujemo »trajnostno podjetništvo« (Dean, McMullen, 2007). Čeprav že dolgo govorimo o trajnostnem podjetništvu, pa je pri malih in srednje velikih podjetjih še vedno slabo sprejeto.

Mala in srednja podjetja (MSP) imajo ključno vlogo pri razvoju gospodarstva države, ker predstavljajo velik del poslovnih dejavnosti (Evropska komisija, 2021b). So hrbtenica evropskega gospodarstva (SME, Entrepreneurship Small Business Act). Predstavljajo več kot 99 % vseh podjetij v EU. Zaposlujejo okoli sto milijonov ljudi, ustvarjajo več kot polovico evropskega BDP in imajo ključno vlogo pri dodajanju vrednosti v vsakem sektorju gospodarstva. MSP prinašajo inovativne rešitve za



izzive, kot so podnebne spremembe, učinkovitost virov in socialna kohezija, ter pomagajo širiti te inovacije po evropskih regijah. Zato so osrednjega pomena za dvojni prehod EU, torej na trajnostno in digitalno gospodarstvo. Bistveni so za konkurenčnost in blaginjo Evrope, industrijske ekosisteme, gospodarsko in tehnološko suverenost ter odpornost na zunanje šoke (Evropska komisija, 2021)

**Tabela 1: Število podjetij, število zaposlenih in dodana vrednost v letu 2020**

	Število podjetij			Število zaposlenih			Dodana vrednost		
	Slovenija		EU	Slovenija		EU	Slovenija		EU
	Število	Delež	Delež	Število	Delež	Delež	Milijard €	Delež	Delež
<b>Mikro</b>	138.193	94,4 %	93,3 %	225.737	34,0 %	29,6 %	5,7	23,7 %	18,7 %
<b>Mala</b>	6789	4,6 %	5,7 %	132.101	19,9 %	19,7 %	4,8	19,9 %	17,0 %
<b>Srednja</b>	1244	0,8 %	0,9 %	128.620	19,4 %	12,4 %	5,2	21,6 %	17,3 %
<b>SMP</b>	146.226	99,8 %	99,8 %	486.458	73,2 %	73,2 %	15,8	65,3 %	53,0 %
<b>Velika</b>	233	0,2 %	0,2 %	177.876	26,8 %	26,8 %	8,4	3,7 %	47,0 %
<b>SKUPAJ</b>	146.459	100 %	100 %	664.334	100 %	100 %	24,1	100 %	100 %

Vir: Rebernik et al., 2021.

Slovenija po svoji ekonomski moči spada v visokodohodkovna gospodarstva s stabilnim gospodarskim sistemom, ustrezno razvito infrastrukturo in relativno dobro urejenim poslovnim okoljem (Rebernik et al., 2021). Podjetniki in podjetja vselej delujejo znotraj določenega konteksta, ki ga opredeljuje podjetniški ekosistem. Ta zajema številne dejavnike, ki poleg splošnih družbenih, kulturnih in ekonomskih razmer v določeni državi vplivajo na podjetniško naravnost in podjetniške aktivnosti (Rebernik et al., 2021).

Podeželje s svojimi viri omogoča pomembne priložnosti za razvoj lokalnega podjetništva in inovacije (Stathopoulou et al., 2004). Osredotočanje na rast in razvoj z izčrpavanjem naravnih virov in onesnaževanjem okolja povzroča vrsto negativnih posledic. Treba je ukrepati. Zmanjšati ali celo odpraviti moramo nepopolnosti in negativne zunanje učinke. Nekateri strokovnjaki za trajnostni razvoj celo trdijo, da odprava vse večje ekološke degradacije, revščine in socialnih razlik zahteva radikalno drugačne načine (Upward, Jones, 2016).

Trajnostno podjetništvo je sorazmerno nov koncept, povezuje pa trajnostni razvoj s poslovnimi dejavnostmi (Schaltegger in Wagner, 2011); je način za obvladovanje degradacije okolja, opredeljen s tremi sestavinami: ljudmi, planetom Zemljo in dodano vrednostjo. Obstaja nekaj zmede, nekateri raziskovalci so ga poimenovali trajnostno usmerjeno podjetništvo (*sustainability-driven entrepreneurship*) (Majid et al.,

2012), trajnostno usmerjeno podjetništvo (*sustainable-minded entrepreneurship*) (Gagnon, 2012), oziroma okoljsko podjetništvo (*environmental entrepreneurship*) (Schlange, 2006). Schaltegger in Wagner (2011) označujeta trajnostno podjetništvo kot prispevek k reševanju družbenih in okoljskih problemov z »udejanjanjem uspešnega poslovanja« in k spodbujanju »trajnostnega razvoja s podjetniškimi aktivnostmi«. Inovacije so osrednjega pomena za te dejavnosti: trajnostno podjetništvo je v bistvu realizacija trajnostnih inovacij, ki so namenjene množičnemu trgu in zagotavljajo korist večjemu delu družbe. Trajnostno podjetništvo spodbuja konkurenčno in zeleno gospodarstvo, ki preudarno izkorišča naravne in človeške vire.

Tradicionalno poskušamo razlikovati podjetnike na podlagi določenih individualnih psiholoških lastnosti, vedenjskih vzorcev v organizacijskem okolju ali sposobnosti zaznavanja in izkoriščenja priložnosti (Kobia in Sikaleh, 2010). Koncept trajnostnega podjetništva je nekoliko spremenil način, kako podjetniki dojemajo poslovne dejavnosti in njihov vpliv na okolje. Pri trajnostnem podjetnistvu podjetnik uravnoteži poudarek na ustvarjanju dobička s trajnostnim razvojem, gradi odnose z zaposlenimi, se obnaša odgovorno do naravnih virov in minimizira vpliv na okolje. Zaščita ekosistemov je integralna sestavina trajnostnega podjetništva. Glede na osebne, organizacijske in družbeno-kulturne vrednote lahko poslovni uspeh opredelimo kot finančne donose, nefinančne učinke, kot so izboljšane inovativne zmogljivosti, ali pozitiven družbeni vpliv z zmanjšanjem ekoloških in družbenih težav (Breuer, Lüdeke-Freund, 2017).

Trajnostni podjetniki razvijajo nove rešitve in trajnostne inovacije s potencialom za ustvarjanje pozitivnih ekoloških in socialnih učinkov. Pri tem morajo večasih zapustiti svoje obstoječe tržne niše (Boons et al., 2013).

Poslovne modele usklajujejo s trajnostnimi inovacijami na eni strani in z vplivom okoljskih nepredvidenih okoliščin ter deležnikov. Soočajo se z izzivom uveljavljanja novih rešitve za trajnostne probleme s komercialnimi dejavnostmi. Prizadevajo si za čim večje tržne deleže ter za družbenopolitični vpliv (Hockerts in Wüstenhagen, 2010; Schaltegger, Wagner, 2011). Trajnostni podjetniki sprejemamo odločitve in ukrepajo, svoje podjetniške rešitve komercializirajo, da ustvarijo zasebne in javne koristi (Freudenreich et al., 2019). Poslovni uspeh povezujejo neposredno z

doseganjem pozitivnih učinkov za naravno okolje in človeštvo ter z ustvarjanjem vrednosti za širok nabor deležnikov (Freudenreich, et al., 2019).

Dodana vrednost pa je vodilo vsakega podjetja, je podlaga za merjenje skupne učinkovitosti poslovanja (Bergant, 2017). Vsak od deležnikov jo lahko razume nekoliko drugače. Dodana vrednost predstavlja družbeno koristnost obstoja družbe in je pogoj za njeno dolgoročno preživetje (Bergant, 2017). Z manjšo porabo goriv in bolj prožnimi delovnimi procesi bodo podjetja lažje preprečevala propadanje okolja, izgubo biotske raznovrstnosti, nepotrebno porabo virov in neučinkovito proizvodnjo. Trajnostno gospodarjenje krepi ekonomsko, družbeno in okoljsko povezanost (Breuer, Lüdeke-Freund, 2017).

### **2.3 Trajnostno kmetijstvo – podjetništvo v kmetijski dejavnosti**

Hrana in okolje postajata vse pomembnejše področje zanimanja sodobne družbe. Tehnološki napredek, spremembe v političnih in gospodarskih odnosih, dohodkovne razlike, globalne podnebne spremembe povzročajo okoljske obremenitve in spremembe v naravnem okolju. Proizvodnja hrane in vlaknin je prednostna naloga, hkrati pa se povečuje pritisk na kmetijstvo, da zagotovi še širše koristi, vključno s storitvami ekosistema. Vse to ima posledice za kmetijstvo in podeželje, odnos družbe do njih in za poglede na pridelavo hrane, uporabljene metode in tehnologije ter varnost in kakovost pridelane hrane (Perpar, Udovč, 2019). Odnos do kmetijskih proizvodnih virov, družbene in podnebne spremembe ter vse večja onesnaženost naravnih virov (tla, voda, zrak) zahtevajo strateško in gospodarno upravljanje s temi viri, da bi sedanjim in prihodnjim generacijam omogočili preživetje (Perpar, Udovč, 2019). Od kmetijstva se pričakuje, da bo produktivno, konkurenčno in ekonomsko privlačno, odporno in okoljsko trajnostno (Perpar, Udovč, 2019).

Ob ustreznih okoljskih pogojih kmetijska dejavnost omogoča izkoriščanje naravnih virov, pridelavo, predelavo in preživetje. Dohodek iz kmetijske dejavnosti omogoča zaslužek družinam in podeželski skupnosti, hrana, ki jo pridelajo, pa preživetje družbe kot celote. Današnje razmere zahtevajo soočenje širše javnosti z razmerami v kmetijstvu in gozdarstvu (Vrahnakis et al., 2016). Skupna kmetijska politika (SKP) združuje socialne, gospodarske in okoljske pristope na poti k doseganju trajnostnega kmetijstva v EU. SKP s tem kombiniranim in ambicioznim pristopom ter

izkoriščanjem najnovejših dognanj na področju znanja in inovacij kmetijstvo usklajuje z evropskim zelenim dogovorom, katerega namen je ustvariti vključujočo, konkurenčno in okolju prijazno prihodnost za Evropo (Evropska komisija, 2021b). Izvršni podpredsednik Komisije Frans **Timmermans** (*Evropska komisija, 2021b*) v sporočilu za medije sporoča: *»Komisija si je med pogajanjmi prizadevala za novo skupno kmetijsko politiko, ki lahko podpre zeleni dogovor. V naslednjih letih bomo zaščitili mokerišča in šotišča, več kmetijskih zemljišč namenili biotski raznovrstnosti, spodbudili ekološko kmetovanje, kmetom s sekvestracijo ogljika v kmetijske površine odprli nove vire prihodka in začeli odpravljati neenakosti pri porazdelitvi dohodkovne podpore.«*

Kmetije, agroživilska podjetja, gozdarji in podeželske skupnosti imajo najpomembnejšo vlogo na več ključnih področjih politike zelenega dogovora (Evropska komisija, 2021b), kar izražajo z: vzpostavljanjem trajnostnega prehranskega sistema s pomočjo strategije 'od vil do vilic'; dopolnjevanjem nove strategije za biotsko raznovrstnost z zaščito in izboljšanjem raznovrstnosti rastlin in živali v podeželskem ekosistemu; prispevkom k podnebnim ukrepom v okviru zelenega dogovora za doseg cilja ničelne stopnje neto emisij v EU do leta 2050; podporo posodobljeni gozdarski strategiji, ki naj bi bila objavljena leta 2021; ohranjanjem zdravih gozdov; prispevanjem k akcijskemu načrtu za ničelno onesnaževanje in z varovanjem naravnih virov, kot so voda, zrak in tla.

V strukturi kmetijskih gospodarstev prevladujejo manjše kmetije, številne z nizko donosnostjo, imajo pa odločilen pomen za trajnostni razvoj regije. Prav trajnostni razvoj regije je eden pomembnih ciljev številnih zainteresiranih deležnikov v kmetijstvu, je uravnotežen in trajnostni odnos med kmetijami in okoljem (Methorst et al., 2017). K uravnoteženemu trajnostnemu razvoju v odnosu med gospodarsko, socialno in okoljsko dimenzijo pomembno vlogo lahko odigra prav podjetništvo (Golebiewska, 2011).

Donosnost poslovanja kmetije zagotavlja proizvodnja visokokakovostnih in konkurenčnih izdelkov po nizkih stroških. Ustrezno pokrivanje stroškov preprečuje krizo in je pomembno vodilo upravljanja vsakega kmetijskega podjetja. Konkurenčnost, učinkovita izraba proizvodnih zmogljivosti in sposobnost prodaje so vodilo oblikovanja optimalne strategije za izboljšanje položaja na trgu (Ergashev, 2021).

S podjetništvom v kmetijski dejavnosti povezujemo inovacije (Zeverte-Rivza, Paula, 2014). Inovacije na kmetijah prinašajo pomembne korake v smeri trajnostnega razvoja in dobrega počutja živali. Nujni so uporaba inovativnih tehnologij v proizvodnji, zadostna vlaganja ter izboljšanje in uporaba novih učinkovitih tehnologij dela (Ergashev, 2021). Pomanjkanje znanja in veščin v veliki meri zavira inovativnost in uvajanje inovativnega upravljanja. Odvisnost od delegirane odkupne oz. prodajne cene, sistem komunikacij, odvisnost v pogodbenih odnosih inovativnosti ne pospešujejo, temveč nanjo delujejo zaviralno. Zanimanje za uvajanje inovativnih dejavnosti zmanjšuje tudi nepopoln sistem spodbud.

Skladno s trajnostnim razvojem je tudi ekološko kmetijstvo, ki pridobiva vse večji pomen tudi v slovenskem kmetijskem prostoru. Mednarodna zveza gibanj za ekološko kmetijstvo (IFOAM) ga definira kot pridelovalni sistem, ki zagotavlja trajnostno ohranjanje zdravja tal, ekosistemov in ljudi. Z ekološkimi sistemi in biološkimi cikli, ki so prilagojeni lokalnim razmeram, spodbuja visoko kakovost življenja pridelovalcem, potrošnikom in okolju (Jagodić in drugo, 2019). Ekološko kmetijstvo omogoča pridelovanje varne visokokakovostne hrane in s tem preživetje (Perpar, Udovč, 2019).

Slovenija ima pestre naravne danosti, nadpovprečno biodiverzitetu (Perpar, Udovč, 2006), različne tipe pokrajin, bogato krajinsko členitvijo, velik delež gorsko višinskih kmetij in drugih območij z omejenimi možnostmi za kmetijsko dejavnost. Male gorsko višinske kmetije so pomembne pri razvoju in ohranjanju biotske raznovrstnosti. Pomemben je pozitiven učinek majhnih kmetij na ohranjanje narave. Veliko jih obdeluje zemljo na manj primernih območjih, ki bi bila sicer zapuščena. Imajo odlične možnosti za nadaljnji in pospešeni razvoj ekološkega načina kmetovanja, ki pomembno prispeva k zagotavljanju javnih dobrin, ohranjanju kulturne kmetijske krajine, ohranjanju biotske raznovrstnosti, varstvu virov pitne vode in sploh varovanju celotnega okolja (Perpar, Udovč, 2006). Pri ekološkem načinu pridelave so okoljski stroški običajno nižji, koristi pa večje (Reaganold, 2016).

Za zasebni poslovni sektor vlaganje v ekološko pridelano hrano ponuja veliko podjetniških priložnosti in je področje brsteče rasti, ki se bo verjetno še nadaljevala.

## 2.4 Znanje za trajnostno upravljanje razvoja podeželja

Znanje izpostavljam kot pomemben strateški in konkurenčni vir (Grant, 1996). »Znanje je celoten sklop spoznanj in spretnosti, ki jih posamezniki uporabljajo za reševanje problemov. Vključuje tako teoretična kot praktična vsakdanja pravila in navodila za ukrepanje. Znanje temelji na podatkih in informacijah, vendar je vedno vezano na osebe. Oblikujejo ga posamezniki in predstavlja njihova prepričanja o vzročnih razmerjih« (Probst et al., 2000).

V povezavi s trajnostnim razvojem podeželja je treba spodbujati prenos in kreiranje novega znanja. Znanje kot vir moči in vzvod napredka omogoča učinkovitost in prilagoditev razmeram na trgu, predstavlja pomemben element uspešnosti in iskanja priložnosti (Autio, Sapienza, Almeida, 2000). Uspešnost, ki temelji na znanju, je konstrukt več spremenljivk: osebnih lastnosti, socialnega okolja, možnosti prenosa osebnih potencialov in okolja. Znanje se oblikuje v ljudeh, v interakciji med ljudmi in z okoljem. Konstrukt temelji na osebnih preddispozicijah (talentih) (Heller, Perleth, 2008). Znanje lahko posredujemo enosmerno, takrat govorimo o »transferju tehnologije«, lahko pa ga uvajamo s sodelovanjem, iteracijami, interaktivnimi aktivnostmi. Tudi družbeni mediji pozitivno vplivajo na ustvarjanje znanja in pomagajo pospeševati inovacijski process (Papa et al., 2018).

Razvoj spretnosti, znanj in prenosa tehnologij so pomembna orodja krepiteve podeželskih podjetij. Razumevanje in izkoriščanje digitalizacije, avtomatizacije, informatizacije, preciznega kmetijstva in druge možnosti, ki jih ponuja globalizacija, so dejavniki sprememb v načinu dela v prihodnje. SMP bodo vstopala na nove trge in razvijala nove načine poslovanja, z novimi inovativnimi načini pridelave in predelave, pa tudi z izdelki.

Uvajanje inovacij je v bistvu kreiranje znanja (Nonaka et al., 2008). Kreiranje znanja in izgradnja socialnih omrežij na podeželju sta med seboj povezana in odvisna. Znanje se pretaka in preoblikuje (kreira) v omrežjih, v katerih si ljudje zaupajo in delijo informacije, razmišljanja in izkušnje. Sočasno s kreiranjem znanja se posameznik oziroma organizacija uči, pri tem se obstoječe znanje spreminja in izgublja (Nonaka, Takeuchi, 2011). Znanje je težko posnemati in ga pri vsakodnevem odločanju v dinamičnem okolju uporabiti kot vir konkurenčne prednosti (Hitt et al., 2001). Temeljni pogoj za uspešno razvijanje in pridobivanje znanja je njegov kakovostni in učinkoviti podporni sistem.

Kombinacija učenja, kreiranja znanja in prehoda v samostojnost so lahko podjetniški inkubatorji. Prvi so bili ustanovljeni z namenom spodbujanja regionalnega razvoja in zagotavljanja tehnološke, finančne in vodstvene podpore podjetjem (Ciaza, 2013), pozneje pa kot sredstvo za podporo inovacijam in tehnologiji. Posameznikom pomagajo do kompetenc in virov za uresničevanje poslovne ideje, ugodno okolje za nova in mlada podjetja pa omogoča obvladovanje težav v fazi zagona in rasti (Ozdemir, Sehitoglu, 2013). Delo v inkubatorju temelji na zaupanju, sodelovanju, spodbujanju. Pozitivno vpliva na ustvarjanje ugodnega okolja za inovativne posameznike, ki hočejo implementirati svoje poslovne ideje. Inkubatorji so znani pod različnimi imeni: tehnološki, znanstveni, inovacijski, lahko so javni, univerzitetni, inkubatorji podjetij, lahko pa zasebni. Javni, neprofitni inkubatorji so naravnani k ustvarjanju delovnih mest in gospodarskemu razvoju (Kuratko, LaFollete, 1987).

Inkubator ima lahko pomembno gospodarsko in socialno vlogo (Balashova et al., 2018). Označujejo ga predvsem razvoj potencialov podjetnikov in podjetnic, delujočih podjetij v vseh fazah njihovega razvoja, dostop do celovitih podpornih storitev, promocija podjetništva in generiranje podjetniške klime, povezovanje v poslovne mreže, ustanavljanje podjetij (svetovanje, izobraževanje, pomoč pri izdelavi poslovnega modela in načrta, mentorstvo), podpora zagonu in preživetju podjetij, inkubiranje, spodbujanje rasti in ustvarjanje novih delovnih mest. Oblikuje se dinamična platforma partnerjev, kjer se posamezniki srečujejo in povezujejo glede na interese (von Zedtwitz, 2003). Socialni pomen pa je odpiranje novih delovnih mest ter s tem zmanjševanje brezposelnosti, omogočanje dela tako starejšim kot mlajšim iskalcem zaposlitve in tudi težje zaposlenim osebam v okviru inkubiranih socialnih podjetij. Posredno to predstavlja zmanjšanje socialne in demografske ogroženosti regije.

### **3 Diskusija**

Razvoj podeželja mora mladim omogočiti pogoje, da bodo videli priložnost preživetja doma, zaznali priložnost v trajnostnem oziroma krožnem gospodarjenju tako, da bodo zniževali okoljska tveganja, skrbeli za revitalizacijo in renaturacijo degradiranih površin, ohranjali biotsko raznovrstnost in kulturno dediščino ter skrbeli za pestro ponudbo in inovacije.

Podjetništvo na podeželju temelji na povezovanju, močnih družinskih vezeh in medsebojnih vplivih v skupnosti (Harpa, 2014). Gospodarske enote so v velikem deležu majhne in razdrobljene. Številnim pomeni zgolj pridobivanje dodatnega dohodka in uveljavitev drugotnih interesov, le majhen delež je tistih, ki vidijo priložnost v večanju obratov (Vidic, Pogačnik, 2020). Kmetijstvo se spreminja. Mala gospodarstva morajo iskati in prepoznati podjetniške priložnosti, se nanje odzvati, se osredotočiti, strokovno specializirati ter hitro in učinkovito ukrepati.

Podeželje s svojimi viri omogoča pomembne priložnosti za razvoj lokalnega podjetništva in inovacije (Stathopoulou et al., 2004) ter prispeva k trajnostnemu, konkurenčnemu razvoju in ustavitvi negativnih trendov. Obstaja vrsta priložnosti za inovativne proizvode in storitve, les in voda sta strateški lastni surovini, edinstvena krajina omogoča oblikovanje močnih edinstvenih turističnih produktov, ki temeljijo na doživetjih in zgodbah. Razvoj je odvisen od več dejavnikov, na primer gospodarske rasti, rasti prebivalstva in urbanizacije, okoljske politike, razvoja znanja ter tehnologije. Povezovanje tradicionalnih znanj s sodobnimi smernicami in digitalizacija (RRA Kranj, 2019) pa kažeta na povsem nezaseden prostor za inovacije. Razvoj vključuje od varstva okolja, socialno-ekonomske odgovornosti, razvoja družbe ter zavedanja gospodarskega pomena omejene zmogljivosti ekosistemov. Zavedati pa se je treba omejitev, povezanih s podnebnimi spremembami, pomanjkanjem naravnih virov, spremembami ekosistemov, degradacijo okolja. Podjetja v dinamičnem svetu morajo predvidevati spremembe, se nanje odzvati in zadovoljevati potrebe in želje strank, oblikovati poslovne modele, ki omogočajo ustvarjanje dodane vrednosti, ohranjanje in krepitev socialnih vrednot, vrednot okolja ter soustvarjanje pozitivnih dolgoročnih učinkov za različne skupine deležnikov v gospodarskem, socialnem in okoljskem pogledu (Mitchell et al., 2010).

Pomembno razvojno vlogo na podeželju imajo male gospodarske enote, ki odpirajo delovna mesta, ohranjajo in razvijajo podeželje. Po navadi so zelo heterogene, so na različnih stopnjah življenjskega cikla, upravljajo različne dejavnosti, razlikujejo se po inovativnosti in želji po rasti.

Znotraj celostnega upravljanja so štirje ekosistemski procesi (vodni krog, mineralni krog, dinamika skupnosti, pretok energije). Če so ti procesi zdravi, je ekosistem bogat, trajosten in se nenehno izboljšuje. Če pa so nezdravi, potem ekosistem degradira, postane nevdzdržen in neproduktiven (Perkins, 2016).



Trajnostne »agroekosisteme« je treba načrtovati in upravljati celostno (Lampkin et al., 2015). Agroekologija se zdaj obravnava kot alternativni model industrijskemu kmetijskemu modelu. Soočena z omejitvami konvencionalnih proizvodnih modelov se agroekologija danes pojavlja kot možen odgovor na izzive 21. stoletja: prehranska varnost, krožnost, spoštovanje okolja in razvoj zaposlovanja. Na splošno je cilj sprejetja krožnih načel ločiti pritisk na okolje od kmetijskega produktivizma. Agroekologija je pomembna raziskovalna tema, saj je njen cilj zagotoviti trajnostno in odporno kmetijsko proizvodnjo, opolnomočiti lokalne kmete, zaščititi okolje in se boriti proti podnebnim spremembam (Reynaud et al., 2019). Po Schallerju (2013) lahko agroekologijo opredelimo kot »skladno celoto, ki omogoča oblikovanje kmetijskih proizvodnih sistemov (ti izkoriščajo funkcionalnosti, ki jih zagotavljajo ekosistemi), zmanjšuje pritisk na okolje in varuje naravne vire«.

Potrošniki, zaposleni in investitorji so vedno bolj ozaveščeni, o izboru ponudnika odločajo na podlagi zaupanja. Zanima jih odnos do okolja, družbe in upravljanja oz. celostno trajnostno poslovanje. Ponudniki, ki niso okoljsko in družbeno odgovorni oz. ne kažejo svojega trajnostnega poslovanja, lahko zelo hitro izgubijo svoje potrošnike.

Za podjetniško naravnane in trajnostne kmetije imajo ključno vlogo institucije, ki oblikujejo kmetijsko politiko, skrbijo za razvoj in prenos znanja, povezujejo in mrežijo interese. Pomembno je reševanje socialnih in okoljskih problemov ter preprečevanje migracij v urbana okolja. Za zagotavljanje socialne vzdržnosti podeželja je pomemben tudi razvoj socialnih podjetij.

Večina izmed njih ne razpolaga s potrebnimi viri, kljub temu pa prav ti vplivajo na dolgoročni razvoj podeželja (Vidic, 2020). Osredotočajo se na priložnosti, jih izkoriščajo, ustvarjajo konkurenčne prednosti in uresničujejo vizijo v skladu z vrednotami trajnostnega razvoja (Balashova et al., 2018). Soočajo se z omejenimi in razpršenimi viri, kar pa rešujejo s povezovanjem in sodelovanjem v omrežjih, in to na podlagi trajnostnega regionalno-sektorskega partnerstva podjetij in subjektov v kombinaciji z inovativnim programom uvajanja napredne znanosti in tehnologij za povečanje trajnosti udeležencev grozda na trgu kmetijskih proizvodov. Geografska razpršenost in združevanje omogočata trajnostni razvoj, konkurenčnost in rast, zaposlovanje in odpiranje delovnih mest z ohranjanjem naravnega okolja, vrednot in dediščine za prihodnje generacije (Chabra, 2010). Pri strategiji razvoja podeželja morajo oblikovalci strategij aktivno podpirati povezovanje, osredotočiti se morajo

na vključevanje in povezovanje interesov različnih ciljnih skupin v skupne. Pomembni so ljudje, ki tam živijo. Pomembni so podjetniška iniciativa, iskanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti. Poslovni subjekti na podeželju – kmetije se soočajo s svojo specifikom, z »bogastvom dediščine«, a hkrati z omejenostjo virov oziroma omejenostjo možnosti njihove uporabe (Vidic, 2020).

Pri združevanju moči in virov je pomembna pestrost. Dinamično povezovanje omogoča dodatne sinergije, specializacijo, boljše produktivnost, zniževanje stroškov nabave in proizvodnje ter učinkovitejši nastop na trgu. Neformalne medsebojne interakcije temeljijo na zaupanju, prijateljstvu in družinskih odnosih. V nasprotju s tem pa formalno mrežo sestavljajo podjetniki, banke, računovodje, upniki, zakoniti zastopniki in trgovska združenja. Pri tem osebna omrežja veljajo za osrednji steber, omogočajo medosebno podporo ter dostop do informacij. Te so pogosto koristne, ključne in dragocene (Stathopoulou et al., 2004). Pomembna je tudi sposobnost grozdovskega pristopa. Posamezniki svoje kompetence v omrežjih združujejo v kompleksno medsebojno povezanost veččin in znanja velikega števila vključenih. Heterogena omrežja sestojijo iz različnih akterjev (proizvodnja, distribucija, finance, izobraževanje), omogočajo dolgoročen razvoj in lažje preživetje sicer kompleksnih omrežij kot v sistemu podobno mislečih, medsebojno tesno povezanih akterjev (Burt v Hirschi, 2009). V okviru inovacijskih grozdov je možno usklajevati prizadevanja in finančna sredstva za ustvarjanje novih izdelkov in tehnologij ter njihovo prodajo na trg (Reynaud et al., 2019).

Izboljšanje gospodarske učinkovitosti kmetijskih podjetij je danes eno najpomembnejših področij (Ergashev, 2021).

Trajnostni razvoj zajema raznovrstnost pogledov v skupnem raziskovanju in koprodukciji znanja. Potencial znanja lokalnih kmetovalcev ni optimalno izkoriščen, tako da so potrebni boljša integracija, zbiranje in posredovanje različnih oblik znanja. To je mogoče doseči tudi s povezovanjem, s sodelovanjem med kmetijami in raziskovalci kot sogeneratorji znanja ter prek mrež znanja z več akterji, ki združujejo udeležence z različnih področij. Ugotavljamo, da dinamični konteksti, kompleksnost in lokalna specifičnost trenutnih izzivov, s katerimi se kmetijstvo sooča, ter številne vloge, ki jih mora izpolnjevati, zahtevajo bolj vključujoče, prilagodljive načine upravljanja ustvarjanja, povezovanja in izmenjave znanja.

K celostnemu razvoju prispeva multidisciplinarno sodelovanje. Vse zainteresirane strani, vključno s kmeti, je treba priznati kot enakovredne ustvarjalce znanja, tako formalnega kot neformalnega. Mreženje znanja in omrežja znanja z več akterji, ki olajšajo izmenjavo znanja, skupno učenje in ustvarjanje novih, bolj integriranih rešitev, so ključnega pomena, če želimo, da kmetijstvo postane trajnostno in odporno (Kunda et al., 2018).

Izkušnje podjetniških izobraževalcev so, da se soočajo s stalnim izzivom uravnoveženja in mešanja akademskih in praktičnih učnih pristopov (Jones et al., 2014). Bolj celosten pristop je bil predlagan kot integracija študija podjetništva v vsebino predmetov programov vodenja poslovnih šol (Kuratko in Morris, 2018). Program uravnoveženega podjetništva mora vsebovati štiri komponente: pregled poslovnih konceptov; izpostavljenost inovativnim praksam poslovnega načrtovanja, kot je pristop vitkega zagona z uporabo platna poslovnega modela (Blank, 2013); interakcija s strokovnjaki in ustvarjanje priložnosti za mreženje; in podpora virom za tržne raziskave, prostor za srečanja, financiranje začetnega financiranja in operativna vprašanja. Poslovne šole bi morale takšne programe sprejeti kot element podjetniškega ekosistema, ki vključuje objekte in storitve podjetniške inkubacije.

Balashova (Balashova et al., 2018) predlaga uvedbo ekosistemskih storitev z namenom ustvarjanja priložnosti za razvoj podjetij: zmanjšanje proizvodnih stroškov z uvajanjem izboljšav in tehnologij, ki varčujejo z viri; ustvarjanje in promocija novih, okolju prijaznih izdelkov in storitev; razvoj projektov in modelov upravljanja za zmanjšanje negativnega vpliva na okolje; zmanjšanje tveganj, povezanih z izpostavljenostjo okolja.

#### **4 Zaključek**

Trajnostni razvoj podeželja je nujna. Potrebno je razumeti krhko ravnotežje med okoljem, ekonomiko in socialno demografsko situacijo. Vsaka odločitev mora biti usmerjena celostnemu upravljanju in ne sme povzročati negativnih trajnostnih posledic. Aktivnosti na podeželju se večajo. Povpraševanje po hrani se bo v prihodnjih desetletjih dramatično povečalo. Varnost preskrbe s hrano predstavlja velik izziv, vendar bi trdili, da ga je mogoče rešiti s spremembo prehrane, zmanjševanjem odpadkov ali z radikalno reorganizacijo politično-ekonomske pokrajine. Zmanjšanje vpliva proizvodnje hrane na okolje je bistveno za dobro

počutje in blaginjo ljudi v prihodnosti; in izzivi so takšni, da je treba orodja iz vseh oblik kmetijstva obravnavati brez poseganja.

Spodbujanje podjetniške naravnosti in uresničevanje ustvarjalnih potencialov, inovativnosti in podjetniških aktivnosti vodi v ustvarjanje novih delovnih mest ter blaginje. V članku smo se osredotočali na to, kako imeti pregled pri trajnostnem poslovanju MSP, da lahko hitro in učinkovito sprejema kompleksne rešitve. Treba je razumeti krhko ravnotežje med okoljem, ekonomiko in socialno demografsko situacijo, kako uravnati razvoj, rast in inovacije, ne da bi hkrati degradirali okolje. Oblikovanje in uravnavanje podjetniškega ekosistema je nujno za razvoj trajnostnega podjetništva in trajnostnega kmetijstva na podeželju.

Celostni pristop daje okvir za vzpostavljanje trajnostnega razvoja podeželja, ki ga lahko uporabljajo tako raziskovalci kot tudi praktiki. Članek je lahko spodbuda za vrsto raziskav in pobud, za nove možnosti in trajnostno strategijo razvoja podeželja, pa tudi za dvig podjetniške naravnosti v podežljskem okolju.

## Literatura

- Autio, E., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and immutability on international growth. *Academy of management journal*, 43, 909–924.
- Balashova, E., in Sharipova, S. (2018). Impact of ecosystem services on a sustainable business strategy in urban conditions. *MATEC Web of Conferences* 170. Dostopno na [https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/29/mateconf\\_spbwosce2018\\_01012.pdf](https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/29/mateconf_spbwosce2018_01012.pdf)
- Bergant, Ž. (2017). Dodana vrednost z novega zornega kota. Ljubljana, Inštitut za poslovno računovodstvo.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 3, 1–9.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8.
- Breuer, H., Lüdeke-Freund, F. (2017). Values-based innovation management: Innovating by what we care about. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Bešter, J. (2017). Ekonomsko učinkovito krožno gospodarstvo. Ljubljana: Inštitut za ekonomsko raziskovanje.
- Butterfield, J., Savory, A., Butterfield, J. (1999). *Hollistic management: A new framework for decision*. Washington, D.C.; Covelo, California: Island Press.
- Chabra, D. (2010). *Sustainable marketing of cultural and heritage tourism*. London: Routledge.
- Caiazza, R. (2013) Benchmarking of business incubators. *Benchmarking an international journal*, 21 (6), 1062–1069.
- Dean, T. J., McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76.
- EMF. Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy. Economic and business rationale for an accelerated transition*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation.

- Ergashev, R. K. H. (2021). Ways of strategic management and increase of competitiveness of agricultural enterprises Novateur publications 7(1).
- Evropska komisija (2017). Poročilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomskosocialnemu odboru in odboru regij o izvajanju akcijskega načrta za krožno gospodarstvo, COM (2017) 33 final, Bruselj. Dostopno na <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/SL/COM-2017-33-F1- SL-MAIN-PART-1.PDF>.
- Evropska komisija (2019). Za trajnostno Evropo do leta 2030. Dostopno na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0022&from=EN>.
- Evropska komisija (2021a). Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs) Dostopno na [https://ec.europa.eu/growth/smes\\_sl](https://ec.europa.eu/growth/smes_sl).
- Evropska komisija, (2021b). Trajnostno kmetijstvo. Dostopno na [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/sustainability/sustainable-cap\\_sl](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/sustainability/sustainable-cap_sl).
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., Schaltegger, S. (2019). A stakeholder theory perspective on business models-Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*. Online first 08 February 2019. Dostopno na <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>.
- Gagnon, M. A. (2012). Sustainable minded entrepreneurs: Developing and testing a value-based framework. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 8(1), 9–25.
- Golebiewska, B. (2011). Significance of connections with the environment of agricultural farms in Poland for their production and economic situation. In *economic science for rural development: Production and taxes*. Mazure, G., Ed.; Latvia University of Agriculture: Jelgava, Latvia, 40–49.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375–387.
- Heller, K. A., Perleth, C. (2008). The Munich High Ability Test Battery (MHBT): A multidimensional, multimethod approach. *Psychology Science Quarterly*, 50 (2), 173–188.
- Hirschi, C. (2009). Strengthening regional Cohesion: Local collaboration networks and sustainable development in Swiss rural areas. Institute for environmental decisions ETH Zurich.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., Kochha, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource based perspective. *Academy of management journal*, 44(1), 13–28.
- Hockerts, K., Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids-Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492.
- IFOAM (2022). Dostopno na <https://www.ifoam.bio/>.
- IPES-Food. (2016). From uniformity to diversity. A paradigm shift from industrial agriculture to diversified agroecological systems. International Panel of Experts on Sustainable Food systems. (I. P. of E. on S. F. Systems., Ed.). Dostopno na [www.ipes-food.org](http://www.ipes-food.org).
- Jagodić, A., Zupančič, M., Strgulec, M., Korošec, T., Gomzi, M., Artenjak, D., Žogan, N. (2009). Izboljšajmo ekološko kmetovanje: skozi pravila do uspeha. Ministrstvo za kmetijstvo, prehrano in gozdarstvo.
- Jones, C., Matlay, H., Penaluna, K., in Penaluna, A. (2014). Claiming the future of enterprise education. *Education + Training*, 56(8/9), 764–775.
- Kakouris, A. (2021). Teaching creativity in entrepreneurship: Embolden or discourage? *Industry & Higher Education*, Online First, 1–6.
- Kobia, M., Sikalich, D. (2010). Towards a search for the meaning of entrepreneurship. *Journal of European Industry Training*, 39(2), 110–127.
- Koe, W. L., Omar, R., Majig, I. A. (2014). Factors associated with propensity for sustainable entrepreneurship. *Procedia-social and behavioral science*, 130, 65–74.
- Kunda, I., Knickel, K., Strauss, A. (2018). Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient. *Agriculture. Journal of Rural Studies*, 59, 232–241.

- Kuratko, D. F., LaFollete, W. R. (1987). Small business incubators for local economic development. *Economic Development Review*, 5 (2), 49–55.
- Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (7th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H. (2018). Examining the future trajectory of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 11–23.
- Lampkin, N., Pearce, B., Leake, A., Creissen, H., Gerrard, C. L., Gerling, R. Lloyd, S., Padel, S., Smith, J., Smith, L., Vieweger, A. (2015). The role of agroecology in sustainable intensification. Report for the land use policy group. Dostopno na <http://publications.naturalengland.org.uk/publication/6746975937495040>.
- Majid, I. A., Kamaludin, M. H., Saad, M. S. M., Aziz, N. A. (2012). Sustainability-driven entrepreneurship: The mediating effect of opportunity based management structure on the relationship between entrepreneurial orientation and environmental sustainability management of SMEs: A conceptual framework. *European Journal of Business and Management*, 4(13), 148–155.
- Merret, C., Walzer, N. (2004). *Cooperatives and local development. Theory and Applications for the 21st Century*.
- Methorst, R., Roep, D., Verstegen, J., Wiskerke, J. S. C. (2017). Three-fold embedding: Farm development in relation to its socio-material context. *Sustainability* 2017, 9, 1677. *Appl. Sci.* 2020, 10, 2080, 20 of 21.
- Migliore, G., Schifani, G., Romeo, P., Hashem, S., Cembalo, L. (2015). Are farmers in alternative food networks social entrepreneurs? Evidence from a behavioral approach. *J. Agric. Environ. Ethics*, 28, 885–902.
- MKGP (2021). Ekološki proizvodi. Naša super hrana. Dostopno na <https://www.nasasuperhrana.si/za-potrosnike/sheme-kakovosti/ekoloski-proizvodi/>.
- Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T. (2008). *Managing flow*. Palgrave MacMillan. Basingstoke: UK. Str. 7.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58–67.
- Ozdemir, O. C., Schitoglu, Y. (2013). Assessing the impact of technology business incubators: A framework for technology development centers in Turkey, *Procedia – social and behavioural sciences*, 75, 281–291.
- Papa, A., Santoro, G., Tirabeni, L., Monge, F. (2018). "Social media as tool for facilitating knowledge creation and innovation in small and medium enterprises", *Baltic Journal of Management*, Vol. 13 No. 3, 329–344.
- Perkins, R. (2016). *Making Small Farms Work: A pragmatic whole systems approach to profitable regenerative agriculture*. Švedska: S.N., 2016.
- Pereira Domingues Martinho, V. J. (2020). Agricultural entrepreneurship in the European Union: Contributions for a sustainable development. *Applied science*. 2020, 10, 2080.
- Perpar, A., Udovč, A. (2019). Organic farming: A good production decision for Slovenian small size farms and farms in the areas with restrictions/limitations or natural obstacles for agriculture? Dostopno na <https://www.intechopen.com/chapters/69683>.
- Pittaway, L., Edwards, C. (2012). Assessment: Examining practice in entrepreneurship education. *Education + Training*, 54(8/9), 778–800.
- Probst, G. J. B., Raub, S., in Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. John Wiley & Sons, West Sussex.
- Reaganold, J. (2016). Can we feed 10 billion people on organic farming alone? *The Guardian*. Dostopno na <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/aug/14/organic-farming-agriculture-world-hunger>.
- Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P., Crnogaj, K., Rus, M., Bradač Hojnik, B. (2021). *GEM Slovenija 2020*.
- Reynaud, E., Fulconis, F., Paché, G. (2019). Agro-ecology in action: The environmental oasis projects. *Environmental Economics*, 10(1).
- Rizos, V., Tuokko, K., in Behrens, A. (2017). The circular economy: A review of definitions, processes and impacts. CEPS Research Report No 2017/8, April 2017.

- RRA Gorenjske (2019). Regionalni razvojni program Gorenjske regije. Dostopno na [http://www.bsc-kranj.si/library/files/upload/RRP%20GORENJSKE%2020212027\\_strateški%20del.pdf](http://www.bsc-kranj.si/library/files/upload/RRP%20GORENJSKE%2020212027_strateški%20del.pdf).
- Schaltegger, S., Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237.
- Seunke, P., Lans, T., Wiskerke, J. S. C. (2013). Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture. *J. Rural Stud.*, 32, 208–219.
- Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D., Skuras, D. (2004). Rural entrepreneurship in Europe. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10.
- Širec, K., Bradač Hojnik, B., Dernač, M., Močnik, D. (2018). Slovenska podjetja in krožno gospodarstvo. Slovenski podjetniški observatorij. Dostopno na <https://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniški-observatorij/spo-monografije/>.
- Todorova, L. (2017). Cluster development as a factor in improving the competitiveness in the agro industrial complex of the republic of Moldova. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development* 17(2).
- Umanotera (2013). Trajnostni razvoj podeželja. Projekt "Slovenija znižuje CO<sub>2</sub>: dobre prakse". Partnerstvo: Evropska komisija, Vlada Republike Slovenije in Evropski parlament. Dostopno na <http://www.arhiv.slovenija-co2.si/index.php/o-projektu.html>.
- UN (2019). United Nations. Sustainable development goals. Dostopno na <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>.
- Upward, A., Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97–123.
- Vidic, F. (2015). Center za gospodarjenje z viri. BC Naklo, interni vir.
- Vidic, F. (2020). Podjetništvo na podeželju. 39. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Organizacije na krožišču inovativnosti in digitalne transformacije. Univerzitetna knjižnica Maribor.
- von Zedtwitz, M. (2003). Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 3, Nos. 1/2, 2003.
- Vrahnakis, M., Nasiakou, S., Kazoglou, Y., Blanas, G. A. (2016). Conceptual business model for an agroforestry consulting company. *Agrofor. Syst.*, 90, 219–236.
- Zeverte-Rivza, S., Paula, L. (2014). Innovations in the equine sector in Latvia. V: *Economic Science for Rural Development: Marketing and Sustainable Consumption-Rural Development and Entrepreneurship-Home Economics*; Mazure, G., Ed.; Latvia University of Agriculture: Jelgava, Latvia, 246–254.
- Wang, C. L., in Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: Past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 24–61.





# MANAGEMENT: IZBRANA POGLAVJA

IZTOK PODBREGAR (UR.)

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: iztok.podbregar@um.si

**Povzetek** Znanstvena monografija Management - izbrana poglavja je usmerjena v določene vsebine ravnateljstva na različnih področjih, ki skozi znanstvene raziskave in njihovo povezanost z aplikativnostjo, usmerjajo na trende razvoja. Glede na kompleksnost oz. razvejanost managementa na praktično vse sfere našega življenja, je nemogoče v eni znanstveni monografiji zajeti dosledno vse. Zato smo se odločili, da izberemo takšna poglavja, ki vendarle zajamejo zadostno multi disciplinarnost in tako raziskovalcem in preučevalcem managementa omogočijo videti procese in smeri poti v bližnji prihodnosti razvoja.

**Ključne besede:**

management,  
organizacije,  
kritična  
infrastruktura,  
letalstvo,  
zdravstvo,  
digitalizacija,  
trajnostni  
razvoj

# MANAGEMENT: SELECTED CHAPTERS

IZTOK PODBREGAR (ED.)

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.

E-mail: [iztok.podbregar@um.si](mailto:iztok.podbregar@um.si)

**Abstract** Scientific monograph Management - selected chapters are focused on certain contents of management in various fields, which, through scientific research and their connection with applicability, focus on development trends. Given the complexity or. diversification of management into virtually all spheres of our lives, it is impossible to cover consistently everything in one scientific monograph. Therefore, we decided to choose such chapters, which, however, cover sufficient multi-disciplinarity and thus allow researchers and researchers of management to see the processes and directions of the path in the near future of development.

**Keywords:**

management,  
organizations,  
critical  
infrastructure,  
aviation,  
health,  
digitalization,  
sustainable  
development



Teme, ki jih znanstvena monografija obravnava, so aktualne in smiselno dopolnjujejo znanstveni prostor ter vzpodbujajo nova raziskovanja na področju managementa. Znanstvena monografija je namenjena tako zahtevnejšemu znanstvenemu krogu, kot tudi strokovnemu krogu in študentom. Avtorji so pri pisanju uporabili obsežno in aktualno ter ustrezno literaturo.

**dr. Branko Lobnikar**

Univerza v Mariboru

Znanstvena monografija predstavlja razvoj znanstvenih del s področja managementa ter daje trend umestitve managementa v delovanje organizacij v času, ko se soočamo z nepredvidljivim trendom razvoja.

**dr. Maja Meško**

Univerza na Primorskem



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

