



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru



Gregor Jagodič

Mitja Gorenak

MANAGEMENT

in teorija organizacij

UČBENIK



Univerza v Mariboru

Fakulteta za turizem

Management in teorija organizacij

Učbenik

Avtorja

Gregor Jagodič

Mitja Gorenak

November 2022

Naslov <i>Title</i>	Management in teorija organizacij <i>Management and Organizational Theory</i>
Podnaslov <i>Subtitle</i>	Učbenik <i>Textbook</i>
Avtorja <i>Authors</i>	Gregor Jagodič (Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem) Mitja Gorenak (Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem)
Recenzija <i>Review</i>	Drago Dubrovski (Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje) Borut Milfelner (Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta)
Lektoriranje <i>Language editing</i>	Amidas d.o.o.
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafike na ovitku <i>Cover graphics</i>	Delovno mesto, foto: Copernico, Unsplash.com, CC0, 2022
Grafični material <i>Graphics material</i>	Jagodič, Gorenak, 2022
Založnik <i>Published by</i>	Univerza v Mariboru Univerzitetna založba Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija https://press.um.si , zalozba@um.si
Izdajatelj <i>Issued by</i>	Univerza v Mariboru Fakulteta za turizem Cesta prvih borcev 36, 8250 Brežice, Slovenija https://www.ft.um.si , ft@um.si
Izdaja <i>Edition</i>	Prva izdaja
Vrsta publikacije <i>Publication type</i>	E-knjiga
Dostopno na <i>Available at</i>	https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/719
Izdano <i>Published</i>	Maribor, Slovenija, november 2022



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

Besedilo / *Text* © Jagodič, Gorenak, 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. / *This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.*

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. / *Any third-party material in this book is published under the book's Creative Commons licence unless indicated otherwise in the credit line to the material. If you would like to reuse any third-party material not covered by the book's Creative Commons licence, you will need to obtain permission directly from the copyright holder.*

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

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.2(075.8)(0.034.2)

JAGODIČ, Gregor, 1974-

Management in teorija organizacij [Elektronski vir] / avtorja
Gregor Jagodič, Mitja Gorenak. - 1. izd. - E-učbenik. - Maribor :
Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2022

ISBN 978-961-286-665-5

doi: 10.18690/um.ft.9.2022

COBISS.SI-ID 129368323

ISBN 978-961-286-665-5 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.ft.9.2022>

Cena Brezplačni izvod
Price

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

Citiranje Jagodič, G., Gorenak, M. 2022 (ur.) (2022). *Management in teorija*
Attribution *organizacij: učbenik*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
doi: 10.18690/um.ft.9.2022

Kazalo

Predgovor	1
Poglavje 1: KAKO SMO PRIŠLI DO ORGANIZACIJE	3
Poglavje 2: TURIZEM KOT SISTEM	9
Poglavje 3: SISTEM V KODAH	15
Poglavje 4: MANAGEMENT IN MANAGER	31
Poglavje 5: STRUKTURIRANJE ORGANIZACIJE	43
Poglavje 6: NAČRTOVANJE	53
Poglavje 7: ORGANIZIRANJE	59
Poglavje 8: VODENJE	65
Poglavje 9: KONTROLIRANJE	73
Poglavje 10: MANAGEMENT IN ETIKA	79
RECENZII	89
Drago Dubrovski: Recenzija I.....	91
Borut Milfelner: Recenzija II.....	95

Predgovor

Management je eden od osnovnih gradnikov sodobne družbe. Danes si v kontekstu delovanja skupin težko predstavljamo življenje zunaj organizacij, naj bodo majhne ali velike, nove ali starejše, oblikovane po principih klasičnih ali organskih teorij organizacije.

Učbenik, ki sva ga pripravila, je namenjen študentom, ki se pravzaprav šele spoznavajo z osnovnimi pravili delovanja organizacije in so še na začetku izobraževalne poti. Vsebina je sestavljena po področjih, ki so značilna za organizacijo in management, primeri, ki so uporabljeni, so postavljeni v kontekst turističnih organizacij in so namenjeni osnovnemu spoznavanju študentov s koncepti managementa turističnih organizacij.

V uvodnih poglavjih se osredotočava najprej na vprašanje nastanka organizacij, kot jih poznamo danes, ter prehoda od zelo osnovnih oblik organizacije na precej bolj kompleksne oblike, ki jih med drugim najdemo tudi na področju turizma. V drugem delu se osredotočava na management kot pojem, managerja kot osebo in organizacijo kot strukturo – gre za medsebojno izjemno povezane vsebine, ki se pravzaprav ukvarjajo s podobno, mestoma celo isto vsebino, vendar s popolnoma različnih zornih kotov. Tretji del se osredotoča na štiri osnovne naloge managementa, ki so gradniki delovanja organizacije in osnove, ki jih mora poznati

vsak manager. Učbenik zaključujeva s tematiko, ki nekoliko odstopa, etiko, vendar je v kontekstu managementa vsekakor ena od tistih, ki jih ne smemo spregledati.

Uporabljeni primeri izhajajo iz skupno več kot treh desetletij prakse avtorjev s svetovalnim delom na področju managementa v številnih storitvenih organizacijah.

1. poglavje

KAKO SMO PRIŠLI DO ORGANIZACIJE

MITJA GORENAK

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ spoznali, kako smo prišli do modernih organizacijskih oblik
- ✓ razumeli, kakšen je pomen jezika za organizacijo
- ✓ razumeli, zakaj so pomembni miti
- ✓ spoznali, kaj predstavljajo zrcalni nevroni

POT SKOZI ZGODOVINO DO ORGANIZACIJE

Človek, homo sapiens, je družbeno bitje. Samo dejstvo, da smo ljudje družbena bitja, je tisto, ki nas pravzaprav naredi drugačne od naših prednikov. A zanimivo je, da je na nivoju dezoksiribonukleinske kisline – ki jo bolj pogosto poznamo pod oznako DNK ali DNA in predstavlja molekulo, ki je nosilka genetske informacije o vseh živih organizmih^[1] zelo – majhna razlika med denimo človekom in šimpanzom,

vsega nekje do 4 %^[2]. Tako se seveda pojavi vprašanje, kako smo lahko ljudje evolucijsko toliko bolj napredovali kot naši, gledano po DNK, bližnji sorodniki šimpanzi? Če smo si na individualni ravni zelo podobni, se razlike opazno povečajo, ko številsko prestopimo prag velikosti skupine 150 posameznikov, pri več tisoč posameznikih v skupini, so te razlike že pravzaprav kar osupljive. Če pri naših »sorodnikih« šimpanzih v tako velikih skupinah ne prihaja do sodelovanja, temveč do tekmovanja, je pri ljudeh ravno nasprotno, ljudje smo sposobni sodelovanja in imamo tudi redne stike z zelo velikimi skupinami. Četudi morebiti v svojem krogu sorodnikov, prijateljev ali znancev nimate več tisoč posameznikov, to ne pomeni, da ne zmorete sodelovanja z velikimi skupinami. Prav to sodelovanje je bistveno za naše preživetje in tudi razmnoževanje. Zavedati se moramo, da človek kot posameznik sam izjemno težko preživi; lahko bi celo rekli, da ne more preživeti. Samo pogledjmo primer družbe, v kateri živimo. Ali si sami pridelate vso svojo hrano, poskrbite za ogrevanje, sešijete lastna oblačila? Najbrž ste hitro rekli ne, seveda ne. Preživetje nam torej omogoča prav sodelovanje. Pogledjmo tudi nasprotni pol, kaznovanje. Kaj je največja kazen, ki jo lahko prisodijo zaporniku, ki je tako ali drugače kršil zakon? Pošljejo ga v samico, kajti že davno so psihologi ugotovili, da je prav osamitev tista, ki postavi posameznika pod velikanski pritisk^[3].

A vrnimo se k organizacijam in vprašanju, kako smo do njih prišli. Za razumevanje tega je treba nekoliko bolj poglobljeno pogledati v dinamiko skupine. Ko govorimo o skupinski dinamiki, govorimo o procesih, vplivih in izzivih, ki jih prinaša sobivanje v skupini^[4]. Pri tem je pomembno povedati, da niti ni nujno, da sploh pride do sodelovanja, to je pomembno šele v naslednjem koraku. Mogoče se na tej točki sprašujete, zakaj je to pomembno? Velikost skupine multiplicira število povezav. Če govorimo o dveh posameznikih, lahko med njima povežemo le eno povezavo; če bi želeli medsebojno povezati denimo pet posameznikov, potrebujemo skupno 10 povezav, da povežemo vsakega z vsakim, toda pozor, število narašča eksponentno. Pri 50 posameznikih denimo potrebujemo že več kot 1000 povezav^[4], če želimo medsebojno povezati prav vse med njimi.

Nič čudnega torej ni, da lahko skupine do nekje 150 posameznikov delujejo sorazmerno dobro brez napisanih pravil, predpisov in nekakšne discipline, saj se vezi ohranjajo na bazi temeljitih poznanstev in čenč. Za ohranjanje dinamike v skupinah velikosti do 150 je torej pomembno, da vemo, kdo v skupini koga sovraži, kdo s kom spi, kdo je pošten, kdo prevarant. Ta zlobna sposobnost obrekovanja je nujna za sodelovanje v velikem številu posameznikov iste vrste, saj igra vlogo higienika in

opozarja na slabe posameznike v skupini. A pozor, čenče oziroma obrekovanje zahteva še nekaj za potrebe skupine, tisto, kar danes jemljemo zelo samoumevno – jezik. Jezik, za katerega vemo, da se je razvil nekje pred 70.000 leti^[5], je omogočil, da so se skupine ljudi izjemno povečale, posledično je homo sapiens lahko tako rekoč zavladal svetu. Seveda ni bil dovolj zgolj razvoj jezika, temveč njegova uporaba. Jezik je tisti, ki pomaga pri izražanju domišljije in je izjemnega pomena za pogovor o stvareh, ki sploh ne obstajajo, o bitjih, ki jih nikoli nismo videli, pojavih, ki jih ne znamo pojasniti; vse to je tisto, kar omogoča razvoj plemenskih skupnosti. Jezik je bil tisti, ki je stenske slikarije, ki jih poznamo že iz časa pred razvojem jezika, spremenil v zgodbe. Povezovanje posameznikov in uporaba jezika je kreirala naslednji evolucijski korak, ustvarjanje skupnih mitov.

Mite lahko označimo kot razmeroma preproste ideje, ki so zaradi narave svoje nejasnosti in dejstva, da so zavite v tančico skrivnosti, povzdignjene na mitološko raven^[6]. Zaradi vsebine nam dajejo nekakšen občutek varnosti, saj prevzamejo nase kakršnekoli dvome. Miti delujejo na posameznika in skupino izključno na podlagi psiholoških mehanizmov, ki so globoko zasidrani v naši duševnosti; to je del nas samih, kamor razum le s težavo prodre^[6]. Razvoj jezika je sprožil intenziven razvoj mitov, čeprav so spremembe v nas samih razmeroma zelo počasne in majhne. Če pogledamo celotno evolucijo človeštva, smo se kljub vsemu v zadnjem zelo kratkem obdobju prilagodili vsem tehnološkim inovacijam. Kako nam je to uspelo? Ob pravzaprav skoraj nespremenjenem DNK je dovolj sprememba v namišljeni resničnosti, v mitih pravzaprav. Homo sapiens že večino svojega časa živi v dvojni resničnosti, na eni strani imamo povsem objektivno realnost, ki jo lahko s svojimi očmi opazujemo, se je s svojim telesom dotaknemo in jo začutimo, na drugi strani pa najdemo povsem namišljeno resničnost, tisto, ki smo jo ustvarili z razvojem, denimo države, vladarje, vplivneže, konec koncev tudi organizacije.

Tukaj se ustavimo za prvo vajo: preberite spodnjo zgodbo in identificirajte, kaj v njej je objektivna realnost in kaj je namišljena resničnost?

KROVNA ZGODBA SLOVENIJE^[7]

ZGODBA O SLOVENIJI JE ZGODBA O LJUBEZNI,
KI Z OBČUTENJI SKUPAJ DRŽI VSE SLOVENSKE RAZLIČNOSTI

I FEEL SLOVENIA. SLOVENIJO ČUTIM.

Z LJUBEZNIJO!

Stara slovenska pripoved pravi, da je ob stvarjenju sveta vsaka dežela dobila veliko svojega: ena gore, druga morje, ta neskončna polja, ona goste gozdove. Na koncu, ko so se dežele že bohotile s svojimi razkošji, se je oglasila Slovenija: Kaj pa jaz?

In tedaj se je iz malhe z začetka usulo, kar je tam čakalo prav do konca: najboljše od vsega! Dovolj za stvarjenje še enega sveta.

Vse to je v celoto sestavila še zadnja, najpomembnejša sestavina: prgišče ljubezni. Ta ljubezen je imela posebno moč. Povezala je morje z gorami, gozdove z vodami, polja z vinogradi, posebnosti podzemlja s svetlobo neba.

Zato se v Sloveniji lepote dotikajo druga druge. S svojo bližino so prvo zaljubljenost spremenile v zeleno ljubezen, ki traja, s svojim obstojem so spodbudile aktivno iskanje dobrega, z doživetji, ki jih omogočijo, so pospešile zdrav utrip srca. Zato je Slovenija zelena, aktivna in zdrava.

V takšni deželi je lahko najti ljubezen in jo občutiti na čisto svoj način.

Odkrijte svojo SLOVEnijo.

Kateri elementi zgodbe predstavljajo objektivno realnost?

Kateri elementi zgodbe predstavljajo namišljeno resničnost?

Dejstvo je, da je objektivnega okolja vse manj, pravzaprav se njegova velikost le počasi povečuje, medtem ko je namišljene resničnosti vse več. Danes je denimo Facebook ali katerokoli drugo socialno omrežje del našega življenja, a gre za povsem namišljeno resničnost, saj je predstava posameznika v tem okolju takšna, kot jo želi on ali ona sama pokazati družbi – ali je v celoti in popolnoma resnična, pa presodite sami.

Vsi imamo občutek, da smo dovolj dobro seznanjeni z miti, da smo jih sposobni prepoznati, deloma tudi razložiti. Posamezniku bi se hitro lahko zdelo, da v modernem svetu ni več prostora za mite. Res je, danes razumemo ples okoli ognja kot utrjevanje nekega družbenega reda ob polni luni pri določenih plemenih, a prav isti »ples« se dogaja tudi pred našimi očmi, vsakodnevno se v organizacijah dogajajo takšni ali drugačni »plesi«, ki delujejo popolnoma enako. Utrjujejo družbeni red te organizacije.

Za razumevanje današnjega delovanja organizacij je silno pomembno razumeti tudi koncept tako imenovanih zrcalnih nevronov. Zrcalne nevrone je poimenoval Giacomo Rizzolatti v zgodnjih 90. letih 20. stoletja, ko jih je skupaj s kolegi odkril pri proučevanju možganov makaki opice^[8]. Ko je opica pobrala arašid in ga pojedla, se je aktivirala njena premotorična skorja v možganih, kar je bilo pričakovano, bolj osupljivo pa je bilo, da se je ta ista skorja aktivirala tudi pri tem, ko je opica zgolj videla enega od raziskovalcev narediti isto, pojesti arašid. Ugotovitev je bila jasna, tudi opazovanje hranjenja enega od raziskovalcev je aktiviralo možgane opice. Poznejše ugotovitve so pokazale, da dejanja, ki jih izvajajo drugi ljudje, spadajo med najpomembnejše dražljaje, ki jih zaznavamo^[8]. Tako vemo, da so zrcalni nevroni tisti, ki nam torej omogočajo, da razumemo vedenja in namere drugih, kar olajša vstopanje v interakcijo^[8].

Zrcalni nevroni nam torej omogočajo zelo učinkovit prenos znanja, saj ni nujno potrebno, da nekaj naredimo sami, temveč lahko neko dejavnost le opazujemo, da bi jo razumeli in znali narediti. S tem se odpira tudi polje tega, da se lahko vživimo v osebo, ki jo poslušamo ali opazujemo, na nek način se vživimo v misli drugega. Kako zelo je to pomembno, se kaže danes prav v organizacijah; četudi je nekdo na tisoče kilometrov stran, se lahko z njim identificiramo, pa čeprav ga le poslušamo, o njem beremo ali ga opazujemo. Ste denimo kdaj »čutili« bolečino vašega najljubšega športnika ob morebitnem porazu ali veselje ob pomembni zmagi? Vse to je nujno potrebno, da kot človek, posameznik lahko delujemo v moderni družbi.

2. poglavje

TURIZEM KOT SISTEM

MITJA GORENAK

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ spoznali, kaj je sistem in kaj je teorija sistemov
- ✓ razumeli, kako kompleksen je turistični sistem kot celota
- ✓ znali opredeliti, kateri elementi sestavljajo turistični sistem
- ✓ spoznali, kdo je v osrčju sistema – komu je sistem namenjen
- ✓ razumeli, kaj so osrednje storitve turističnega sistema
- ✓ spoznali, kaj za sistem predstavljajo oskrbovalne verige
- ✓ razumeli, kaj so funkcionalne storitve sistema

TURIZEM KOT SISTEM

Preden lahko konkretno razložimo, kaj sestavlja turistični sistem, je prav, da najprej pojasnimo pomen besede sistem. Ko govorimo o sistemu, govorimo vedno o številnih medsebojno povezanih in sodelujočih soodvisnih delih, ki sestavljajo sicer bolj ali manj kompleksno, vendar enovito celoto. Poglejmo denimo avtomobil, na

stotine medsebojno povezanih delov, ki vsak opravlja svojo vlogo in skupaj sestavljajo delujočo celoto. Podobno velja tudi denimo za človeško telo ali človeško družbo. Tudi organizacije so pravzaprav sistemi, a več o tem v poglavjih, ki sledijo. Teorija sistemov se je pojavila v 30. letih 20. stoletja z namenom, da skušamo razjasniti in interpretirati zapletene pojave, ki jih je tudi sicer težko opisati ali analizirati^[1]. Jasno je treba povedati, da nikakor niso vsi sistemi isti. Na eni strani imamo enostavne sisteme: ti so linearni, sestavljeni so iz manjšega števila elementov, delovanje je dokaj predvidljivo in razstavljanje takšnih sistemov je razmeroma enostavno, kot je tudi njihovo sestavljanje^[2]. Na drugi strani imamo kompleksne sisteme: ti imajo veliko komponent, njihovo sestavljanje je zapleteno, delovanje precej manj predvidljivo, saj so zelo občutljivi na pogoje delovanja, saj ne delujejo linearno^[2]. Ne glede na to, s kakšni sistemom se srečamo, lahko trdimo, da za prav vsak sistem velja, da ima namen, povezuje medsebojne elemente, opravlja naloge (še posebej v velikih sistemih), teži k ravnovesju in ima povratno zanko.

Seveda nas za potrebe tega učbenika ne zanimajo sistemi na splošno, temveč turistični sistemi. Četudi se morebiti zdi, da je turizem relativno nezapleten sistem, je to zelo daleč od resnice. Morebiti ste rezervirali svoj dopust v turistični agenciji, odšli na letališče, sedli na letalo, pristali na destinaciji, sedli na avtobus, ki vas je pripeljal do hotela, kjer ste potem uživali v svojem oddihu. Zveni preprosto, kajne? Za vsakim od korakov, ki smo jih opisali zgoraj, stoji na desetine, včasih stotine ljudi, ki morajo ob pravem času opraviti neko določeno nalogo, da se tisti korak izpelje brez vsake težave. V naslednjem poglavju bomo sicer podrobneje pogledali prav področje letalskega prevoza, a delno pogledajmo vanj že sedaj.

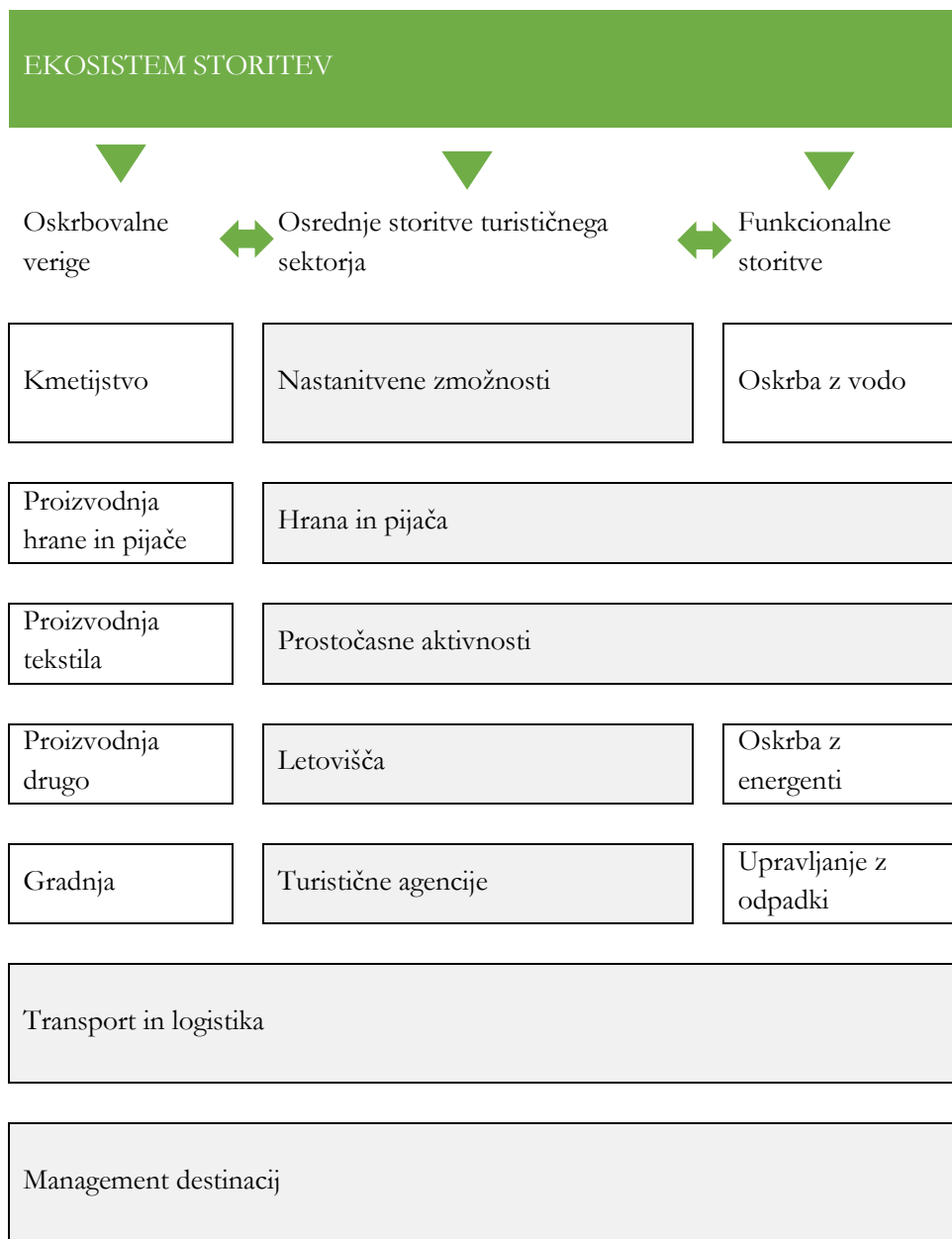
V opisu zgoraj je zapisano zgolj »... *odšli na letališče, sedli na letalo* ...« Na tem mestu lahko začnemo s precej površinsko analizo, kaj vse in kdo vse mora biti v tem segmentu vključen, da se korak leta v vašem potovanju izvede. Najprej je potrebno, da vas je nekdo obvestil, kdaj in kje boste morali biti, potem vas na letališču čaka predstavnik turistične agencije, ki vam preda vozovnice, na pultu za oddajo prtljage ponovno čaka predstavnik letališča, ki opravi vašo prijavo na let. Prtljaga, ki smo jo tukaj oddali, potuje po zapletenem, potniku nevidnem sistemu, kjer je najprej varnostno pregledana, potem alocirana za pravi let in naložena na letalo. Medtem ko prtljaga roma po letališču, tudi vi opravite varnostni pregled, po potrebi še pregled potovalnih dokumentov, če potujete izven Evropske unije. Nadalje bo nekdo poskrbel, da boste vkrcani na pravo letalo, da boste sedli na prav za vas določen sedež ... no, še preden smo zares poleteli, je za vas skrbelo večje število ljudi, ki so

morali opraviti točno določeno nalogo, da je vaše potovanje potekalo gladko. Najbrž je na tej točki že precej jasno, da je turizem resnično velik in kompleksen sistem.

Če skušamo karseda poenostavljeno predstaviti turistični sistem, kot ga poznamo danes, bi ga lahko opisali kot povezan sistem povpraševanja in ponudbe, vezane na turistične produkte in destinacije. Med tema dvema velikima deloma sistema se znajdejo takšni ali drugačni turistični posredniki, vse od turističnih agencij, do hotelirjev, gostilničarjev in podobno. Temu dodamo široko paleto podpornih organizacij, nekaterih direktno vezanih na sam turistični sistem (na primer destinacijske organizacije), in seveda tudi takšne, ki so zgolj v nekem delu vezane na turizem (na primer ponudniki lokalnih prevozov). Na to celoto seveda vplivajo številni dejavniki iz okolja (v zadnjem času na primer epidemija covid-19) in prav tako sistem kot takšen vpliva na predvsem lokalno okolje, v katerem se odvija. Pozor, to je zgolj zelo poenostavljen opis sistema, zato je prav, da se osredotočimo na več kot le-to. V nadaljevanju boste našli shematski prikaz, povzet po konceptu, ki ga je zastavila Evropska agencija za okolje³¹.

Čeprav o tem do te točke še nismo govorili, je zagotovo treba povedati, da je središče turističnega sistema vsekakor turist oziroma turistka. Vse, kar se zgodi v nadaljevanju, je usmerjeno na ugodje turista oziroma turistke in vse je tudi podrejeno njima. Brez turista oziroma turistke se ne bi generiralo povpraševanje, brez povpraševanja ne bi bilo ponudbe in brez ponudbe ne bi bilo potreb po oskrbi, ki omogoča to ponudbo.

Kot lahko vidimo iz Slike 1, osrednje storitve turističnega sektorja predstavljajo nastanitvene zmožnosti, letovišča in turistične agencije. Ti trije elementi se ne prelivajo v druga dva sklopa ter so predvsem namenjeni zgolj in samo turizmu. Tukaj sta še sklop hrane in pijače ter sklop priložnostnih aktivnosti, ki se oba nekako prelivata med osrednjimi storitvami turističnega sektorja na eni strani in funkcionalnimi storitvami na drugi strani. Gre za dva sklopa, kjer bomo precej odvisno od sezone našli tako turiste kot domače uporabnike, ki v nekem kraju živijo skozi vse leto. Tukaj sta še sklop transport in logistika ter sklop management destinacij, ki poleg prej omenjenih storitev turističnega sektorja in funkcionalnih storitev posegata še v področje oskrbovalnih verig, saj sta po svoji vsebini ta dva sklopa daleč najširša in predstavljata na nek način svoj lasten podsistem znotraj velikega sistema turizma.

Slika 1: Turistični sistem^[3].

Prav je, da pogledamo tudi sklop funkcionalnih storitev. Gre za storitve, ki jih sicer v vsakodnevnem življenju pogosto jemljemo povsem kot samoumevne. Ste kdaj pomislili, od kod pride elektrika, ki poganja delovanje aparatov v vašem stanovanju ali hiši? Ali pa se vprašali, kako kompleksno je upravljanje z vsemi oblikami odpadkov (pozor, ne gre le za smeti, temveč tudi odpadne vode)? Ko govorimo o infrastrukturi, ki podpira to področje za turistični sistem, postane to še toliko pomembnejše. Kdo od turistov bi si želel bivati v nekem kraju, kjer bi ga pričakal hotel brez vode in s kupom odpadkov? Najbrž nihče.

Nikakor ne moremo niti mimo številnih oskrbovalnih verig, ki nepretrgoma noč in dan izpolnjujejo svojo vlogo, da lahko sploh govorimo o možnosti delovanja turističnega sistema. Bi turisti prišli nekam, kjer ne bi bilo mogoče pridelati, predelati in ponuditi hrane in pijače? Mogoče se že najde kakšen osamljen primer na oddaljenem koticu zemlje, kjer je to skoraj nemogoče, a turisti vseeno zatavajo tudi tja, vendar imajo tudi v tem primeru oskrbovalne verige odgovor – s pomočjo transporta in logistike dostavijo hrano in pijačo tudi tja. A pozor, bi bilo to mogoče brez gradnje infrastrukture in proizvodnje tovornih vozil? Nikakor, vse to je nekaj, kar lahko po eni strani jemljemo kot razvoj družbe, v kateri živimo, saj zagotovo drži, da nismo ustvarili cest, pristanišč, železniških prog in postaj, letališč in vseh vozil oziroma plovil, ki to infrastrukturo uporabljajo zgolj in samo zaradi turizma. Pogosto pa jih resnično prav zaradi turizma bolj intenzivno uporabljamo, kot bi jih sicer.

Začetek turizma, kot ga poznamo danes, predstavlja prvo organizirano turistično potovanje, ki ga je z vlakom iz Leicestra v Loughborough izvedel Thomas Cook⁴. Vsega dobrih 12 milj ali nekje 20 kilometrov dolga vožnja z okoli 500 udeleženci je v zgodovino zapisana kot prvo turistično potovanje^{5,6}. Seveda pa se na tem mestu pojavi vprašanje, ali je bilo prej povpraševanje ali ponudba? Dejstvo je, da je vlak že prej vozil na tej relaciji, torej je bilo potovanje možno. A Thomas Cook je bil tisti, ki se je prvi spomnil organizirati potovanje za skupino in dodati vožnji vsebino. Torej je generiral ponudbo, saj je predpostavil, da je to nekaj, kar bi si ljudje želeli. Tako lahko danes rečemo, da je turistični sistem, kot ga poznamo, začel rasti na podlagi povpraševanja, ki je bilo predhodno generirano sprva s pomočjo zgolj preproste vožnje z vlakom.

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kaj so osnovne karakteristike sistemov in zakaj uporabljamo teorijo sistemov?
2. Kateri so trije osnovni stebri turističnega sistema?
3. Kateri elementi turističnega sistema se prelivajo skozi vse tri osnovne stebre turističnega sistema in zakaj?
4. Kakšna je vloga oskrbovalnih verig v turističnem sistemu?

Viri poglavja

1. Leiper, N. (2004). *Tourism management*. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.
2. Jakulin, T. J. (2017). Systems approach to tourism: a methodology for defining complex tourism system. *Organizacija*, 50(3), 208–215.
3. Arndt, O. (2015). *Components of the tourism system*. European Environment Agency. Dostopno na: <https://www.eea.europa.eu/soer/2015/europe/tourism/components-of-the-tourism-system/view>, 10. 9. 2022.
4. Brendon, P. (1991). *Thomas Cook: 150 years of popular tourism*. Secker (Martin) & Warburg Ltd.
5. Withey, L. (1997). *Grand Tours and Cook's Tours: A history of leisure travel, 1750 to 1915*. William Morrow.
6. Towner, J. (1995). What is tourism's history? *Tourism management*, 16 (5), 339–343.

3. poglavje

SISTEM V KODAH

MITJA GORENAK

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ razumeli pomen kodiranja
- ✓ spoznali osnovne principe kodiranja
- ✓ prepoznali pomembnejše kode
- ✓ sposobni razstaviti in pojasniti enostavnejše kode
- ✓ znali pretvoriti kode v besedilo

TURISTIČNI SISTEM IN KODIRANJE

Uporaba različnih kod v delovanju kompleksnih sistemov ni nič posebnega. Kodirana sporočila lahko vidimo praktično povsod. Verjetno bo zadevo še najlažje ponazoriti s »kodami«, ki jih denimo pri urejanju prometa uporabljajo policisti. Vsi, ki smo udeleženci cestnega prometa, bi načeloma morali poznati določene položaje telesa in rok policista, ki usmerja promet, in vsebino, ki jo s tem sporoča. Če denimo srečamo policista v križišču, ki je s telesom obrnjen tako, da ga vidimo s strani in ima

roki spuščeni ob telesu, je to znak, ki pomeni, da imamo prost prehod in lahko nadaljujemo pot^[1]. To lahko interpretiramo kot neke vrste znak, ki nam pomaga razumeti bolj kompleksno celoto. Zelo pomembno je tudi, da so takšni in podobni znaki univerzalno prepoznani v širši skupnosti ter niso omejeni zgolj na državo, temveč so veljavni tudi drugod po svetu. Pri tem velja opozoriti tudi na kakšne posebnosti, ki odstopajo od širšega prepričanja.

Kako bi v Evropi ali pravzaprav kjerkoli v zahodnem razvitem svetu poskusili ustaviti voznika ob robu ceste in ga prosili za prevoz? Štopanje se v zahodnem svetu izvaja v obliki stanja ob robu vozišča z iztegnjeno (običajno) desno roko in visoko dvignjenim palcem. Kjerkoli po Evropi, Ameriki, Avstraliji in še kje bo to povsem delovalo. A nikar tega ne počnite v Afriki, predvsem ne v njenem severno-zahodnem delu ali na bližnjem vzhodu, saj boste s tem znakom sporočili podobno, kot če bi v Evropi, Ameriki ali Avstraliji stali ob robu ceste z iztegnjenim sredincem. Čeprav je razlika le v izbiri prsta, pa je sporočilo bistveno različno^[2].

V turističnih sistemih bomo seveda našli zelo malo ali skorajda nič takšnih posameznikov, ki bodo štopali, seveda pa v turistične sisteme vstopajo vedno novi mladi kadri, ki se morajo naučiti uporabe določenih kod, da bi lahko razumeli sistem, v katerem delujejo.

Širše poznane so nekatere kode, ki so običajno precej pogosto povzete po osnovnih besedah v angleškem jeziku, in jih je razmeroma enostavno razumeti samo skozi razumevanje jezika. Tako v Tabeli 1 predstavljamo nekatere osnovne kode in njihov pomen.

Tabela 1: Nabor osnovnih kod, ki jih uporabljamo v turističnih sistemih

KODA	OPIS V ANGLEŠKEM JEZIKU	OPIS V SLOVENSKEM JEZIKU
FIT	Foreign Independent Travel	Individualno potovanje v tujino
MICE	Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions	Kongresni turizem
DMO	Destination Management Organization	Destinacijska organizacija
DMC	Destination Marketing Company	Trženska organizacija destinacije
QA	Quality Assurance	Zagotavljanje kakovosti
VAT	Value Added Tax	Davek na dodano vrednost
TAX INC	Taxes Included	Davki, vključeni v ceno (občasno se v slovenskih sistemih uporablja kot oznaka za turistično takso)
TA	Travel Agency	Turistična agencija

KODA	OPIS V ANGLEŠKEM JEZIKU	OPIS V SLOVENSKEM JEZIKU
ITO	Incoming Tourism Organization	Receptivna turistična organizacija
LTO	Local Tourism Organization	Lokalna turistična agencija
RTO	Regional Tourism Organization	Regionalna turistična agencija
RQ	Request	Povpraševanje
PAX	Passengers	Potniki
MR	Mister	Gospod
MRS	Missus	Gospa
CHD	Child – (2-12) years	Otrok – (2–12 let)
INF	Infant – (0-2) years	Dojenček – (0–2 leti)
ATT	Attention	Pozor/opozorilo
REF	Reference	Referenčna številka
KODA	OPIS V ANGLEŠKEM JEZIKU	OPIS V SLOVENSKEM JEZIKU
RENT	Appartement rent	Najem apartmaja (občasno se v slovenskih sistemih uporablja tudi oznaka NZ)
B&B	Bed & Breakfast	Nočitev z zajtrkom
HB	Half-board	Polpenzion
FB	Full board	Polni penzion
ALL	All-inclusive	Vse vključeno
à la carte	meal choice from complete menu, regardless of price	Strežena večerja po izboru iz širšega menija
1/1	Single room	Enoposteljna soba
1/2	Double room	Dvoposteljna soba
1/2 + 1	Double room with one extra bed	Dvoposteljna soba z dodatnim ležiščem (pomožno ležišče – običajno raztegljiv kavč)
1/2 + 2	Double room with two extra beds	Dvoposteljna soba z dvema dodatnima ležiščema (pomožni ležišči – običajno raztegljiv kavč)
1/3	Triple room	Troposteljna soba
1/4	Quadruple room	Štiriposteljna soba
IATA	International Air Transport Association	Mednarodno združenje za zračni transport

Zgornji seznam predstavlja le nabor nekaterih kod, ki so pogosto v uporabi, seveda je podobnih kod še na desetine, predvsem ko se osredotočimo na kakšna specifična področja, kot so letališke kode ali kode letalskih prevoznikov, vendar o tem več v nadaljevanju.

Delo v turističnih sistemih, denimo turističnih agencijah ali hotelih, bo tako v komunikaciji pogosto potekalo v kodah. Kode se uporabljajo z dvema ključnima namenoma:

- a) delo poteka hitreje,
- b) zagotavlja se univerzalno razumevanje.

Namesto dolgega izpisovanja celotnih opisov lahko s pomočjo kod zelo učinkovito pospešimo delo, saj se čas ob uporabi le-teh skrajša tudi za več kot polovico. Sočasno to omogoča zagotavljanje medkulturnega razumevanja. Pravzaprav ni pomembno, kje lokacijsko je posamezni delavec v turizmu vključen – vsi bodo razumeli zapise, kot so HB, FB ali ALL INC. V nadaljevanju bomo tako pogledali nekaj primerov, ki bodo v pomoč pri razumevanju do sedaj zapisanega.

Kako torej poteka komunikacija v kodah?

Primer 1: Zapis hotelske rezervacije

REF: 12345

PAX: 1

NOVAK MARKO/MR

1/1 HB – 1.5.2022 – 5.5.2022 – TAX INC – 523€

Zapis torej tistemu, ki pozna kode, podaja informacijo, da je pod številko rezervacije 12345 narejena rezervacija za eno osebo, in sicer gospoda Marka Novaka, ki bo bival v enoposteljni sobi, storitev, ki jo je vplačal, je polpenzion v času od 1. 5. 2022 do 5. 5. 2022 po ceni 523 €, pri čemer je turistična taksa vključena v ceno.

Primer 2: Zapis turistične agencije

RQ

PAX: 3

NOVAK MARKO/MR

NOVAK ANA/MRS

NOVAK LUKA/CHD

1/2 + 1

ALL INC

1.5.2022 – 5.5.2022

Predstavniki turistične agencije v tem primeru torej povprašuje pri hotelirju ali lokalni turistični agenciji po nastanitvi za tri osebe, gospoda Marka Novaka, gospo Ano Novak in njunega sina Luko Novaka, za katerega vemo, da je v starostni skupini med 2 in 12 let. Želijo dvoposteljno sobo z dodatnim ležiščem s storitvijo vse vključeno v obdobju med 1. 5. 2022 in 5. 5. 2022.

Prikazana sta precej enostavna primera, ki se bosta vsakodnevno pojavila pri delu v turistični agenciji ali hotelu, zato je razumevanje takšnih zapisov še kako pomembno, saj omogoča hitrejšo, učinkovitejšo in predvsem zelo standardizirano komunikacijo. V nadaljevanju boste našli nekaj pripravljenih primerov, s pomočjo katerih lahko preizkusite svoje znanje uporabe kod v obe smeri, tako v spreminjanju kod v besedilo kot obratno.

Vaja 1: Potrjena rezervacija s strani hotela – zapišite, kaj je rezervirano.

REF: 7524

HTL: AMFORA

PAX: 2

BOŽIČ ANA/MRS

BOŽIČ MAJA/INF

1/2

FB

7.7.2022 – 17.7.2022

Vaja 2: Povpraševanje, kot ste ga prejeli s strani gosta – vprašajte s kodami, ali je mogoče dobiti takšno rezervacijo?

Spoštovani,

Smo družina štirih in želeli bi rezervirati štiriposteljno sobo v hotelu Morje v času od 24. 4. 2022 do 1. 5. 2022. Storitve, ki jo iščemo, naj bo na bazi polnega penziona. Otroka sta starosti 4 let (Luka) in 1 leto (Eva). Vljudno prosiva za rezervacijo in informacijo.

Hvala!

Nataša in Jani Božič

Vaja 3: Povpraševanje, ki ga pošiljate v hotel – kaj je vsebina povpraševanja?

RQ: 8008

HTL: SCANDIC HELSINKI

PAX: 20 – Group Slovenia Travel

ROOM: 10 x 1/2

B&B

TAX INC

3.6.2022 – 5.6.2022

EXTRA RQ PRICE

3.6.2022

à la carte – 20 PAX

Vaja 4: Prošnja, ki ste jo prejeli s strani gosta – s kodami obvestite svoje sodelavce, kaj morajo rezervirati.

Spoštovani,

Med 1. 10. 2022 in 3. 10. 2022 se udeležujem kongresa kardiologije v Barceloni, vljudno prosim za rezervacijo enoposteljne sobe v Expo Hotelu Barcelona, kjer bo potekal kongres. Na kongresu so vsi obroki z izjemo zajtrkov že vključeni s strani organizatorja, tako prosim za rezervacijo hotela na ustreznih bazih.

Hvala in lep pozdrav.

Marko Novak

KODE LETALSKIH PREVOZNIKOV

Če smo v prvem delu govorili o splošnih kodah, ki so v uporabi med številnimi različnimi deležniki v turizmu, je letalska industrija še toliko bolj specifična. Gre za izjemno kompleksen sistem, kjer se na prvo mesto seveda postavlja varnost. To je tudi glavni razlog, zakaj je nujno potrebna standardizacija, ki omogoča varno delovanje tako velikega sistema. V svetu deluje skoraj 1500 komercialnih letalskih prevoznikov, ki skupno upravljajo več kot 33.000 letal, s katerimi letijo na 3.700 letališč po celem svetu³⁾. Zgodovina organiziranih letalskih prevozov pravzaprav sploh ni zelo stara. Prvi komercialni polet se je zgodil na novoletni dan leta 1914, ko so opravili prvi komercialni let med dvema mestoma na Floridi – St. Peterburg –

Tampa⁴, kar je za moderne čase nepredstavljivo kratka razdalja, saj mesti ločuje pičlih 27 kilometrov. Toda bil je prvi let, ki je zagotovo spremenil zgodovino, saj lahko danes vidimo obseg letalskega prometa. Velik in pomemben korak je bil narejen 19. 4. 1945 v Havani na Kubi, kjer je bilo na ta dan ustanovljeno Mednarodno združenje za zračni transport – International Air Transport Association – IATA⁵.

Skozi čas so se tako uveljavile kode, ki nam danes izjemno pomagajo v tem velikem sistemu, ki deluje pravzaprav izključno zaradi kod. Poglejmo najprej strukturo kod letalskih prevoznikov, kjer je v kodah treba spremljati pravzaprav tri elemente:

IATA KODA	KLICNA OZNAKA	LETALSKA DRUŽBA
BA	Speedbird	British Airways

Ime letalske družne je širše prepoznano, medtem ko je koda IATA v obliki dvomestnega zapisa. Lahko gre za kombinacijo dveh črk ali črke in številke, kjer je v nekaterih primerih, kot je recimo British Airways (BA) ali nemški nacionalni prevoznik Lufthansa (LH), razmeroma enostavno določiti, za katerega prevoznika gre. Seveda obstajajo tudi primeri, kjer je to skoraj nemogoče, denimo oznaka OU – le malokdo bi jo povezal s letalskim prevoznikom Croatia Airlines iz sosednje Hrvaške, ali denimo W6, ki je oznaka letalskega prevoznika Wizz Air. Gre za kode, ki so določene ob včlanitvi letalskega prevoznika v sistem IATA.

Poleg dvomestne kode poznamo še klicno oznako. Seveda je na mestu vprašanje, zakaj poleg kode še klicna oznaka, ki se razlikuje? Najprej povejmo, da klicne oznake niso določene vsem letalskim prevoznikom, temveč večinoma tistim, ki opravljajo mednarodne lete. Vzpostavitev kod je vezana na nekoč ročne, danes elektronske zapise, klicne kode pa se nasprotno uporabljajo v komunikaciji med letalom in letališčem, kjer je zaradi dejstva, da pogovor poteka prek radijskih valov, to pomembno. Kljub vsej moderni tehnologiji se še vedno pojavljajo tudi šumi v radijskih komunikacijah, čemur se ne moremo izogniti, zato so poleg kod dodali še klicne oznake, ki so namenjene, kot rečeno, predvsem komunikaciji.

Tudi tukaj prihaja, podobno kot pri kodah, do določenih specifik. Precej enostavno je po klicni oznaki Helios prepoznati Ciperskega letalskega prevoznika Helios Airways, ali pa z oznako Turkish nacionalnega letalskega prevoznika Turčije – Türkiye Hava Yolları. Že prej je omenjen primer Speedbird, klicna oznaka za British

Airways, tukaj je še oznaka Cactus, ki predstavlja sicer že nekdanjega letalskega prevoznika US Airways, ali pa Ank Air, ki predstavlja letalskega prevoznika Air Nippon iz Japonske, in Dynasty, ki predstavlja letalskega prevoznika Air China. Vsekakor je dobro poznati nekatere večje evropske in tudi svetovne letalske prevoznike, skupaj s njihovimi kodami IATA in klicnimi oznakami, ki jih lahko najdemo v Tabeli 2.

Tabela 2: Izbrani večji evropski in svetovni letalski prevozniki

IATA KODA	KLICNA OZNAKA	LETALSKI PREVOZNIK
LH	Lufthansa	Lufthansa
LX	Swiss	Swiss International Air Lines
OS	Austrian	Austrian Airways
KL	KLM	KLM Royal Dutch Airlines
AF	Airfrans	Air France
IB	Iberia	Iberia
TP	AirPortugal	TAP Air Portugal
AZ	Itarrow	ITA Airways
BA	Speedbird	British Airways
FR	Ryanair	Ryanair
U2	Easy	EasyJet
EI	Shamrock	Aer Lingus
FI	Iceair	Iceland Air
SK	Scandinavian	SAS – Scandinavian Airlines
AY	Finnair	Finnair
LO	LOT	LOT Polish Airlines
BT	airBaltic	airBaltic
SU	Aeroflot	Aeroflot – Russian Airlines
W6	Wizzair	Wizz Air
OU	Croatian	Croatian Airlines
JU	AirSerbia	Air Serbia
A3	Agean	Agean Airlines
TK	Turkish	Turkish Airlines
MS	Egyptair	Egyptair
QR	Qatari	Qatar Airways
EY	Etihad	Etihad Airways
EK	Emirates	Emirates
FZ	SkyDubai	FlyDubai
AI	Air India	Air India
TG	Thai	Thai Airways International
VN	Viet Nam Airlines	Vietnam Airlines
SQ	Singapore	Singapore Airlines
AK	Red Cap	Air Asia
KE	Korean Air	Korean Air
JL	Japan Air	Japan Airlines
NH	All Nippon	All Nippon Airways
CA	Air China	Air China
BR	Eva	EVA Air

IATA KODA	KLICNA OZNAKA	LETALSKI PREVOZNIK
QF	Qantas	Qantas
NZ	New Zealand	Air New Zealand
JJ	TAM	LATAM Airlines Brasil
AA	American	American Airlines
DL	Delta	Delta Airlines
UA	United	United Airlines
AC	Air Canada	Air Canada
WN	Southwest	Southwest Airlines
AS	Alaska	Alaska Airlines
WS	Westjet	WestJet Airlines
ET	Ethiopian	Ethiopian Airlines
SA	Springbok	South African Airways
AT	Royal Air Maroc	Royal Air Maroc

Tabela 2 predstavlja zgolj nabor nekaterih večjih in pomembnejših letalskih prevoznikov, ki jih boste lahko srečali pri delu v turizmu. Poznavanje osnovnega pomaga posamezniku pri prebiranju različnih kodiranih informacij, a več o tem ob primerih nekoliko pozneje.

KODE LETALIŠČ

Če se je zdelo, da so kode letalskih prevoznikov zapletene in mestoma nejasne, je pri letališčih vse skupaj še za odtенок bolj kompleksno. Kode letališč so sestavljene iz treh črk, vendar ni povsem enostavne razlage, kako so črke izbrane. Poglejmo nekaj primerov v Tabeli 3.

Tabela 3: Kode letališč

IATA KODA LETALIŠČA	URADNO IME LETALIŠČA V ANGLEŠKEM JEZIKU	OPOMBA
VIE	Vienna International Airport	Kratica je sestavljena iz prvih črk polnega imena VIE, v tem primeru se tudi sklada s prvimi črkami imena mesta Dunaj v angleškem jeziku Vienna.
LJU	Ljubljana Jože Pučnik Airport	Kratica predstavlja prve tri črke lokacije letališča – L J U – Ljubljana.
LHR	London Heathrow Airport	Prva črka zaznamuje mesto L – London, drugi dve ime letališča, ki svoje ime nosi po predelu mesta Heathrow.
CDG	Paris Charles de Gaulle Airport	Kratica je sestavljena glede na ime bivšega francoskega predsednika, po katerem je letališče poimenovano.

IATA KODA LETALIŠČA	URADNO IME LETALIŠČA V ANGLEŠKEM JEZIKU	OPOMBA
ZAG	Zagreb Franjo Tuđman Airport	Kratice predstavlja prve tri črke lokacije letališča – Z A G – Zagreb.
YVR	Vancouver International Airport	Letališča v Kanadi imajo sestavljeno ime, kjer je prva črka Y, ostali dve pa predstavljata črki, ki nakazujeta ime letališča glede na mesto – Vancouver.
YYZ	Toronto Pearson International Airport	Ponovno primer z črko Y, ki izpostavi Kanado kot državo, a v tem primeru sta ostali črki izbrani naključno.
PVG	Shanghai Pudong International Airport	Oznaka, namenjena osrednjemu letališču pomembnega Kitajskega mesta Šanghaj – ponovno nabor črk, ki nimajo neposredne povezave z imenom.
EZE	Ministro Pistarini International Airport	Letališče, kjer tudi njegovo ime ne pove kaj dosti o lokaciji. Gre namreč za osrednje letališče v argentinski prestolnici Buenos Aires – locirano v predelu mesta, imenovanem Ezeizea, od koder tudi izvirajo črke za kodo letališča.

Kot lahko vidimo iz primerov, je pravzaprav zelo težko postaviti nekakšno logično povezavo med vsakim od imen letališč in njihovimi kodami. Še večja težava nastane, ko v enem mestu najdemo več letališč, ki imajo seveda prav vsako svojo kodo IATA.

Poglejmo denimo primer francoske prestolnice Pariz. Če bi iskali kodo letališč in lahkomišelnost vpisali zgolj »Paris«, bi našli naslednje zadetke:

IATA KODA	URADNO IME LETALIŠČA V ANGLEŠKEM JEZIKU
BVA	Beauvais–Tillé Airport
CDG	Paris Charles de Gaulle Airport
LBG	Paris–Le Bourget Airport
ORY	Paris Orly Airport

Pravzaprav je precej nepomembno, na katerega od teh letališč bi prileteli, še vedno bi se znašli v prestolnici Francije, toda ni povsem tako enostavno, kot se zdi. Iskanje s ključno besedo »Paris« bo prineslo še naslednje rezultate.

IATA KODA	URADNO IME LETALIŠČA V ANGLEŠKEM JEZIKU
PRX	Cox Field
PHT	Henry County Airport

Če bi tako poleteli na letališče z oznako Paris – PRX, bi se dejansko znašli v majhnem mestu Paris v Teksasu v ZDA. Tudi v drugem primeru, če bi poleteli na Paris – PTH, bi pristali v ZDA, v še nekoliko manjšem mestu, prav tako imenovanem Paris, v zvezni državi Tennessee. Tako lahko pokažemo, kako izjemno pomembno je razumeti in poznati kode pomembnejših svetovnih letališč. Nekaj si jih bomo ogledali v Tabeli 4.

Tabela 4: Nabor nekaterih pomembnejših evropskih in svetovnih letališč

IATA KODA	IME LETALIŠČA V ANGLEŠKEM JEZIKU	LOKACIJA LETALIŠČA
LJU	Ljubljana Jože Pučnik Airport	Ljubljana – Slovenija
ZAG	Zagreb Franjo Tuđman Airport	Zagreb – Hrvaška
VIE	Vienna International Airport	Dunaj – Avstrija
MUC	Munich Airport	München – Nemčija
FRA	Frankfurt Airport	Frankfurt – Nemčija
ZRH	Zurich Airport	Zurich – Švica
BUD	Budapest Ferenc Liszt International Airport	Budimpešta – Madžarska
BRU	Brussels Airport	Bruselj – Belgija
AMS	Amsterdam Airport Schiphol	Amsterdam – Nizozemska
LHR	London Heathrow Airport	London – Velika Britanija
LGW	London Gatwick Airport	London – Velika Britanija
DUB	Dublin Airport	Dublin – Irska
CPH	Copenhagen Airport, Kastrup	Kopenhagen – Danska
HEL	Helsinki-Vantaa Airport	Helsinki – Finska
RVN	Rovaniemi Airport	Rovaniemi – Finska
OSL	Oslo Airport, Gardermoen	Oslo – Norveška
ARN	Stockholm Arlanda Airport	Stockholm – Švedska
RKV	Reykjavík Airport	Reykjavík – Islandija
YUL	Montréal-Trudeau International Airport	Montréal – Kanada
YYZ	Toronto Pearson International Airport	Toronto – Kanada
JFK	John F. Kennedy International Airport	New York – ZDA
LGA	LaGuardia Airport	New York – ZDA
DCA	Ronald Reagan Washington National Airport	Washington – ZDA
MIA	Miami International Airport	Miami – ZDA
DFW	Dallas/Fort Worth International Airport	Dallas – ZDA
LAS	Las Vegas Harry Reid International Airport	Las Vegas – ZDA
LAX	Los Angeles International Airport	Los Angeles – ZDA
SFO	San Francisco International Airport	San Francisco – ZDA
SEA	Seattle-Tacoma International Airport	Seattle – ZDA
YVR	Vancouver International Airport	Vancouver – Kanada
ANC	Ted Stevens Anchorage International Airport	Anchorage – ZDA
HNL	Daniel K. Inouye International Airport	Honolulu – ZDA
EZE	Ministro Pistarini International Airport	Buenos Aires – Argentina
GRU	São Paulo/Guarulhos – Governor André Franco Montoro International Airport	São Paulo – Brazilija
GIG	Rio de Janeiro/Galeão – Antonio Carlos Jobim International Airport	Rio de Janeiro – Brazilija

IATA KODA	IME LETALIŠČA V ANGLEŠKEM JEZIKU	LOKACIJA LETALIŠČA
HAV	La Habana International Airport	Havana – Kuba
MEX	Mexico City International Airport	Mexico City – Mehika
CUN	Cancun International Airport	Cancun – Mehika
NRT	Narita International Airport	Tokio – Japonska
PEK	Beijing Capital International Airport	Peking – Kitajska
PVG	Shanghai Pudong International Airport	Šanghaj – Kitajska
ICN	Incheon International Airport	Seul – Južna Koreja
BKK	Suvarnabhumi Airport	Bangkok – Tajska
MLE	Velana International Airport	Male – Maldivi
HKG	Hong Kong International Airport	Hongkong – Kitajska
SIN	Singapore Changi Airport	Singapur – Singapur
KUL	Kuala Lumpur International Airport	Kuala Lumpur – Malezija
SYD	Sydney Kingsford Smith Airport	Sydney – Avstralija
MEL	Melbourne Airport Melbourne–Tullamarine	Melbourne – Avstralija
AKL	Auckland Airport	Auckland – Nova Zelandija
CHC	Christchurch Airport	Christchurch – Nova Zelandija
DEL	Indira Gandhi International Airport	Delhi – Indija
DXB	Dubai International Airport	Dubaj – Združeni arabski emirati
DWC	Al Maktoum International Airport	Dubaj – Združeni arabski emirati
AUH	Abu Dhabi International Airport	Abu Dhabi – Združeni arabski emirati
CPT	Cape Town International Airport	Cape Town – Južna Afrika
WDH	Hosea Kutako International Airport	Windhoek – Namibija
CMN	Mohammed V International Airport	Casablanca – Maroko
CAI	Cairo International Airport	Kairo – Egipt
SSH	Sharm El Sheikh International Airport	Šarm el Šejk – Egipt
HRG	Hurghada International Airport	Hurgada – Egipt
IST	Istanbul Airport	Istanbul – Turčija
ATH	Athens International Airport "Eleftherios Venizelos"	Atene – Grčija
BEG	Belgrade Nikola Tesla Airport	Beograd – Srbija
SJJ	Sarajevo International Airport	Sarajevo – BiH
FCO	Rome–Fiumicino International Airport "Leonardo da Vinci"	Rim – Italija
VCE	Venice Marco Polo Airport	Benetke – Italija
TRS	Trieste – Friuli Venezia Giulia Airport	Trst – Italija
NCE	Nice Côte d'Azur Airport	Nica – Francija
BCN	Josep Tarradellas Barcelona–El Prat Airport	Barcelona – Španija
MAD	Adolfo Suárez Madrid-Barajas Airport	Madrid – Španija
LIS	Humberto Delgado Airport	Lizbona – Portugalska
OPO	Francisco Sá Carneiro Airport	Porto – Portugalska
FNC	Madeira International Airport - Cristiano Ronaldo International Airport	Funchal – Madeira – Portugalska

Kot lahko vidimo, gre pri kodah letališč, kot že rečeno, za precej pester nabor, kjer lahko občasno s pomočjo logičnega sklepanja rešujemo zagato, a ni vedno tako. Denimo kodo DUB bi z lahkoto povezali z Dubajem, čeprav vemo, da gre za Dublin.

Poglejmo sedaj še zapise letalskih vozovnic v kodah.

Primer 1: Enostavna letalska vozovnica v EU

LH 261 01MAR LJU 1 MUC 1 1025 1130
LH 980 01MAR MUC 3 HEL 3 1305 1510
LH 559 04MAR HEL 3 FRA 3 1810 2015
LH 362 04MAR FRA 1 LJU 1 2200 2325

Zgornji zapis torej tistemu, ki pozna kodo, podaja informacijo, da gledamo primer letalske vozovnice, kjer bo potnik dne 1. 3. potoval z dopoldanskim letom številka 261 letalskega prevoznika Lufthansa na relaciji Ljubljana–München, od tam nadaljuje na popoldanskem letu številka 980 istega prevoznika Lufthansa do Helsinkov. Povratno potovanje potnika je predvideno 4. 3. na pozno popoldanskem letu Lufthanse iz Helsinkov v Frankfurt, številka leta 559. Pot se zaključi z letom Lufthanse številka 362 iz Frankfurta v Ljubljano v poznih večernih urah.

Primer 2: Kompleksna letalska vozovnica na čezoceanskem letu

UO 101 01JUL ZAG 1 FRA 1 1025 1150
LH 980 01JUL FRA 1 JFK 3 1405 2255
UA 444 04JUL JFK 3 ZRH 1 1810 0915+1
LX 262 05JUL ZRH 1 LJU 1 1100 1225

Zgornji zapis nam sporoča, da bo potnik potoval 1. 7. iz Zagreba v Frankfurt z letalskim prevoznikom Croatian Airlines – številka leta 101, ki odhaja iz Zagreba ob 10.25 uri s pristankom v Frankfurtu ob 11.50 uri. Nadalje potnik potuje na letu prevoznika Lufthansa – številka leta 980, ki odhaja iz Frankfurta ob 14.05 in pristane v New Yorku na letališču John F. Kennedy International Airport ob 22.55 uri. Vsi časi so lokalni. Povratni let je z istega letališča dne 4. 7. ob 18.10 z letalskim prevoznikom United Airlines, let številka 444, ki leti v Zurich – Švica, kjer pristane ob 09.15 naslednjega dne, torej 5. 7., od tam se let nadaljuje s prevoznikom Swiss

International Air Lines, številka leta 262, z odhodom ob 11.00 uri proti Ljubljani, kjer je predviden pristanek ob 12.25 uri.

Podajamo nekaj primerov letalskih vozovnic, s katerimi lahko preizkusite svoje poznavanje kod letališč in kod letalskih prevoznikov.

Vaja 1: Zelo enostavna letalska vozovnica – zapišite z besedami.

FZ 1790 01DEC LJU 1 DXB 1 1430 2330

FZ 1789 07DEC DXB 1 LJU 1 1000 1330

Vaja 2: Enostavna letalska vozovnica – zapišite z besedami.

AY 1261 25APR VIE HEL 1 1025 1250

AY 980 25APR HEL 1 RVN 1 1605 1705

AY 979 02MAY RVN 1 HEL 1 1210 1315

AY 6006 02MAY HEL 1 VIE 1800 1925

Vaja 3: Kompleksna letalska vozovnica – zapišite z besedami.

OU 849 01JUN ZAG LHR 1325 1500

BA 1510 01JUN LHR JFK 1700 2015

UA 151 07JUN LGA LGW 1935 0740+1

AU 112 08JUN LGW 1 VIE 0900 1225

Vaja 4: Zelo kompleksna letalska vozovnica – zapišite z besedami.

OU 849 01APR ZAG VIE 1325 1500

EK 1510 01APR VIE DWC 1700 0315+1

EK 990 05APR DXB SYD 1200 0030+1

QF 001 10APR SYD MEL 1500 1700

SQ 753 14APR MEL SIN 2355 1240+1

UA 159 24APR SIN JFK 1935 0740+1

AU 112 08JUN LGW VIE 0900 1225

Viri poglavja

1. Vozim se. (n.d.). *Kaj pomenijo znaki policista?* Dostopno na: <https://vozimse.si/cpp/kaj-pomenijo-znaki-policista/>, 7. 9. 2022.
2. MyLuggage. (2020). *Hitchhiker's guide - what you should know?* Dostopno na: <https://myluggage.io/en/blog/article/hitchhiker-s-guide-what-you-should-know>, 7. 9. 2022.
3. Air Transport Action Group. (2020). *Facts and figures.* Dostopno na: <https://www.atag.org/facts-figures.htm>, 7. 9. 2022.
4. IATA. (2012). *The story of the world's first airline.* Dostopno na: <https://www.iata.org/en/about/history/flying-100-years/firstairline-story>, 7. 9. 2022.
5. IATA. (2022). *The founding of IATA.* Dostopno na: <https://www.iata.org/en/about/history>, 7. 9. 2022.

4. poglavje

MANAGEMENT IN MANAGER

GREGOR JAGODIČ

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ znali opredeliti, kaj je management
- ✓ spoznali, s čim se ukvarja management
- ✓ izvedeli, kako je management vpleten v uspeh organizacije
- ✓ znali opredeliti, kdo je manager
- ✓ spoznali osnovne funkcije managerjev
- ✓ razumeli, zakaj v organizacijah za preverjanje managerskih veščin uporabljajo različne teste
- ✓ lahko s pomočjo samoocenitvenega testa presodili svoje managerske in vodstvene veščine

OPREDELITEV MANAGEMENTA

Angleški glagol »manage« (v slovenščini: upravljati) izhaja iz italijanske besede »maneggiare« (to handle), ki izhaja iz latinske besede »manus«, kar pomeni »roka«^[1]. Management (vodstvo) predstavlja večnamensko strukturo, ki vodi podjetje, ter tudi managerje (vodje), delavce in delo. Management (vodenje) je kategorija individualnega znanja z različnih področij, kot so psihologija, družboslovje, ekonomija in drugo strokovno usposabljanje. Upravljanje je dobro definiran proces, ki ga sestavljata načrtovanje in nadzorovanje za odločanje ter doseganje ciljev z uporabo ljudi in virov^[2].

Management se osredotoča na ljudi, zato je njegova naloga ljudi pripraviti do tega, da delujejo usklajeno in za skupne cilje, zaradi česar postanejo njihove prednosti učinkovite in pomanjkljivosti nepomembne. To je smisel celotnega združevanja ljudi v organizacije in tudi razlog, zakaj je vodenje ljudi kritičen in velikokrat odločilen dejavnik v uspehu organizacije. Naša zmožnost prispevati k uspehu organizacije in družbi nasploh ni odvisna samo od naših spretnosti, temveč tudi od učinkovitosti managementa^[3]. Management je proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja z namenom doseganja postavljenih ciljev; dober manager mora obvladati vse naštet sestavine managementa^[4]. Management (upravljanje) je usklajevanje in upravljanje nalog za doseg cilja. Takšne administrativne dejavnosti vključujejo določanje strategije organizacije in usklajevanje prizadevanj osebja za doseganje teh ciljev z uporabo razpoložljivih virov^[5].

Vsaka organizacija potrebuje predanost skupnim ciljem in vrednotam. Brez takšne predanosti ni organizacije – obstaja samo kaos. Organizacija mora imeti preproste, jasne in združujoče cilje. Misija organizacije mora biti zelo jasna vsem zaposlenim, istočasno pa dovolj ambiciozna, da ustvari skupno vizijo delovanja. Cilji, ki so vključeni v misijo in vizijo, morajo biti jasni, znani vsem deležnikom in potrebno jih je neprestano ponavljati. Prva naloga managementa je, da razmisli, postavi in pooseblja to misijo, cilje in vrednote organizacije^[3].

V podjetju ali organizaciji se management (upravljanje) nanaša na funkcijo, ki usklajuje prizadevanja vseh za doseganje ciljev z učinkovito uporabo razpoložljivih virov. Vodenje se lahko nanaša na ljudi, ki upravljajo, ali na funkcijo upravljanja. Upravljanje vključuje vodenje ali usmerjanje, kadrovanje, organiziranje, načrtovanje in nadzorovanje podjetja za doseg cilja^[1]. Ker se management ukvarja z ljudmi, je

precej odvisen tudi od kulture, v kateri deluje, organizaciji in vsakemu njenemu članu pa mora omogočiti, da raste in razvije svoje sposobnosti, kakor to od njega zahteva okolje^[3].

Dobro vodenje je uspeh vsake organizacije. Mary Parker Follet pravi: »Upravljanje je umetnost izvajanja stvari skozi ljudi«. Upravljanje je potrebno za organizacijo posameznih aktivnosti in za vodenje vseh vrst področij upravljanja. Vsaka organizacija (politična, poslovna, socialna ali kulturna) je močno vključena v upravljanje, ker je upravljanje proces načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in nadzora za doseganje ciljev organizacije. Obenem prenaša odgovornost na vodstvo organizacije, da ustvari takšne pogoje, ki so v pomoč zaposlenim pri opravljanju svojih nalog, s katerimi organizacija doseže zastavljene cilje^[2]. Vsaka organizacija je sestavljena iz ljudi različnih znanj in spretnosti, ki opravljajo različna dela. Temelji morajo biti zato postavljeni na komunikaciji in odgovornosti vsakega posameznika. Vsi člani organizacije morajo razmisliti, kaj želijo doseči, istočasno pa mora vsak posameznik razumeti, kaj on pričakuje od ostalih – in jim to tudi dati jasno vedeti^[3].

OPREDELITEV MANAGERJA

Manager ali managerka je oseba, ki načrtuje, organizira, vodi in nadzira ter poskuša čim bolj optimalno uskladiti vire z aktivnostmi^[6]. Po opredelitvi v SSKJ je manager glede na kapitalistično ekonomsko opredelitev vodilni uslužbenec, ki upravlja organizacijo, glede na splošno opredelitev pa voditelj oziroma organizator (še posebej v gospodarstvu)^[7].

Osnovne funkcije managerja lahko po Svetliku razvrstimo na štiri osnovne dejavnosti, ki jih zagotavlja v podjetju, in sicer: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Za doseganje zadanih ciljev v organizaciji imajo managerji na voljo razpoložljive vire (delo, kapital, inovacije, zemljišča ...). Sodobna gospodarska organizacija (družba) je ustanovljena in deluje zaradi zadovoljevanja potreb nosilcev različnih interesov udeležencev organizacije. Manager tako prevzema odgovornost za uspešnost pri doseganju ciljev organizacije in tega ne more preložiti na zaposlene delavce, ki zgolj izpolnjujejo navodila. S tega vidika je poslovni uspeh oziroma so »poslovni učinki« najpomembnejši pričakovan rezultat delovanja organizacije, zagotavlja pa jih iznajdljivo delo managerja^[8].

PREVERJANJE IN PREPOZNAVANJE MANAGERSKIH VEŠČIN

Pogosto se v poslu dogaja, da se managerji preveč osredotočajo na podobo v javnosti in na svoj ego ter premalo na dobro upravljanje. Kljub vsemu se jih večina osredotoča na to, da so stvari narejene pravilno. Manager mora skrbeti za vizijo in navdih zaposlenih ter reševati problemske situacije, v katerih se znajde organizacija. Vendar pa vse to nič ne šteje, če izvajanje teh aktivnosti ni dovolj učinkovito in dobro upravljanje^[9].

Odličen manager potrebuje veliko interdisciplinarnih veščin in znanj z različnih področij (načrtovanje, komunikacija, motiviranje). Nabor potrebnih spretnosti je zelo širok, zato je pomembno, da ima ustrezna znanja in spretnosti tudi s področja upravljanja. Za dolgoročno uspešnost je tako pomembno, da vsak manager analizira svoja znanja in veščine ter da pozna področja, ki jih mora izboljšati^[9].

Še pred nekaj leti je bil pri managerjih pomemben element preverjanje inteligenčnega kvocienta, ki so mu potem dodali še emocionalnega. Današnji managerji se morajo poleg tega odlikovati še z visokim akcijskim koeficientom. Pri tem je pomembno razločevati predvsem med naslednjimi skupinami kompetenc, ki bi jih moral danes imeti sodobni manager^[10]:

- **socialne in osebne kompetence**, ki se nanašajo predvsem na komunikativnost, veščine, sposobnost poslušanja, sposobnost vživljanja (empatija), timsko delovanje, fleksibilnost, mobilnost, močno osebno voljo in veliko mero kreativnosti;
- **kulturne kompetence**, ki poleg splošne izobrazbe in multidisciplinarnih znanj vključujejo še poznavanje in razumevanje politične in ekonomske situacije, poznavanje in razumevanje ter strpnost do drugih kultur in sposobnost prilagajanja mednarodnim pogojem poslovanja;
- **akcijske kompetence**, ki predstavljajo sposobnost sprejemati izzive in odgovornost ter sposobnost doseganja zastavljenih ciljev.

Za preverjanje vseh teh znanj, veščin, sposobnosti in kompetenc se v organizacijah, v primerih zaposlovanja novih managerjev na odgovorna delovna mesta, vse bolj poslužujejo zunanjih specializiranih kadrovskih podjetij, ki imajo ustrezne strokovnjake, da s pomočjo različnih psiholoških testov preverijo primernost kandidatov za zaposlitev.

MANAGERSKI TEST

Naslednji test managerskih veščin vam lahko pomaga identificirati področja, na katerih je manager v danem trenutku že dovolj suveren in usposobljen, ter pokaže na tista področja, pri katerih bi veljalo izboljšati obstoječe znanje (pridobiti dodatna znanja in veščine). To je dobra osnova, da se zaveste svojih pomanjkljivosti, ki jih lahko v prihodnje z ustreznim in načrtnim usposabljanjem razvijete in dosežete zeleni nivo^[9].

Navodila za izvedbo samotestiranja

Za vsako zapisano izjavo v stolpcu označite, v kakšni meri drži za vas oziroma koliko se z njo strinjate. Pri odgovorih je bolje biti pošten in odgovoriti glede na dejansko stanje (in ne tako, kot menite, da je pravilno); ne skrbite, če se vam pri kakšni trditvi zdi, da je opredeljena napačno. Potem, ko boste vnesli vse odgovore, si v nadaljevanju lahko pogledate, katere trditve sodijo skupaj ter kakšna znanja in veščine preverjajo. Če bi želeli natančen izračun vaših managerskih veščin, lahko to pridobite v angleščini na naslovu vira podatkov za ta test^[9].

Samoocena vaših veščin je v tem testu ilustrativna in vam je lahko v pomoč pri razumevanju, na katerih področjih bi veljalo pridobiti dodatna znanja in veščine^[9].

Trditve	Sploh ne	Redko	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto
1. Ko imam težavo, jo poskušam rešiti sam, preden vprašam svojega nadrejenega, kaj narediti.					
2. Ko predam/delegiram delo, ga dam zaposlenemu, ki ima na voljo največ časa.					
3. Spremljam delo članov ekipe in se pogovorim z njimi, kadar vidim, da njihovo obnašanje negativno vpliva na odjemalce.					

Trditve	Sploh ne	Redko	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto
4. Odločitve raje sprejemam na osnovi analize, kot da bi se zanašal na svoj »nezmotljiv« občutek.					
5. Članom ekipe pustim, da sami ugotovijo, kako najbolje delati skupaj – s tem se razvijajo ekipa in njeni člani!					
6. Preden izvedem disciplinske ukrepe, počakam, da imajo člani možnost sami spoznati in popraviti svoje napake in/ali vedenje.					
7. Za učinkovitost managerja so najpomembnejše tehnične sposobnosti in znanja.					
8. S člani ekipe porabim čas za pogovor o tem, katere stvari dobro počnejo in kje bi bilo treba aktivnosti izboljšati.					
9. Na sestankih prevzamem vlogo moderatorja, če je to potrebno, in pomagam članom ekipe izboljšati razumevanje ter doseči soglasje za rešitev situacije.					
10. Sam v celoti razumem, kako potekajo poslovni procesi na oddelku (v ekipi) in se trudim odpraviti ozka grla.					
11. Člane ekipe poskušam motivirati s prilagoditvijo svojega pristopa in z nagrado, da bi zadovoljil njihova individualna pričakovanja in potrebe.					
12. Kadar moja ekipa naredi pomembno napako, obvestim svojega nadrejenega ter razmislim o tej napaki, kaj se lahko iz nje naučimo.					
13. V primeru, da se pojavi konflikt znotraj nove ekipe, sprejem to kot neizogibno stopnjo v razvoju ekipe in sodelovanja njenih članov.					
14. S člani ekipe se pogovarjam o njihovih osebnih ciljih in jih skušam povezati s cilji celotne organizacije.					
15. Če sam sestavljam ekipo, izbiram člane s podobnimi osebnostnimi lastnostmi, podobno starostjo, časom zaposlitve v organizaciji in drugimi karakteristikami.					
16. Strinjam se z izjavo: »Če želiš, da je naloga dobro opravljena, je najbolje, da jo opraviš sam«.					
17. S člani ekipe se pogovarjam kot s posamezniki, da s tem zagotovim, da so srečni in produktivni.					
18. Člane svoje ekipe redno obveščam o dogajanju v organizaciji, da vedo, kaj se v njej dogaja.					

Test temelji na osmih področjih pomembnih spretnosti, na katere morajo biti fokusirani managerji pri svojem delovanju^[9]:

1. razumevanje ekipne dinamike in spodbujanje dobrih medsebojnih odnosov,
2. izbiranje in razvoj članov ekipe,
3. učinkovito delegiranje nalog,
4. motiviranje članov ekipe,
5. discipliniranost ekipe in upravljanje konfliktnih situacij,
6. komuniciranje,
7. načrtovanje, odločanje in reševanje problemov, ter
8. izogibanje običajnim managerskim napakam.

Vsakega od omenjenih področij v nadaljevanju podrobneje pojasnjujemo^[9].

Sklop razumevanje ekipne dinamike in spodbujanje dobrih medsebojnih odnosov v testu predstavljajo vprašanja 5, 15 in 17. Dobro vodenje pomeni razumevanje delovanja ekip. Ne smemo pozabiti, da ekipe običajno sledijo določenemu vzorcu razvoja: oblikovanje, normiranje, viharjenje in izvajanje. Pomembno je, da manager spodbuja in podpira ljudi skozi ta proces, da lahko pomaga svoji ekipi, da čim prej postane popolnoma učinkovita. Pri oblikovanju ekipe morajo menedžerji ustvariti ravnotežje, tako da obstaja raznolik nabor veščin, osebnosti in perspektiv. Morda mislite, da je lažje upravljati ekipo ljudi, za katero je verjetno, da se bo razumela, vendar resnično učinkovite ekipe privabijo številna različna stališča in uporabljajo svoje razlike za ustvarjalnost in inovativnost. Naloga managerja je razviti veščine, potrebne za usmerjanje teh razlik, v pozitivno smer. Zato je poznavanje reševanja ekipnih konfliktov zelo koristno za učinkovito vodenje ekipe^[9].

Sklop izbiranje in razvoj članov ekipe v testu predstavljata vprašanja 11 in 17. Iskanje novih odličnih članov ekipe in razvoj njihovih veščin, potrebnih za uspeh, je pomemben del oblikovanja ekipe. Manager lahko svoje veščine zaposlovanja izboljša z usposabljanji na področju zaposlovanja. Te sposobnosti lahko manager razvije ob delu, tudi ko pripravlja načrt uspešnega uvajanja v delo novih članov ekipe, ob razumevanju razvojnih potreb, oceni potreb po usposabljanju in modelu GROW. Zelo lahko managerju koristijo tudi znanja in veščine s področja mentoriranja, ki jih lahko pridobi z dodatnim usposabljanjem^[9].

Sklop učinkovito delegiranje nalog v testu predstavljata vprašanji 2 in 18. Imeti prave ljudi s pravimi veščinami ni dovolj za uspeh ekipe, saj morajo ljudje znati tudi učinkovito opraviti delo. Ključ do tega je delegiranje nalog. Nekateri managerji, zlasti tisti, ki so si položaj prislužili na podlagi svojega tehničnega znanja, poskušajo večino dela opraviti sami. Menijo, da bi morali, ker so odgovorni za delo, to opraviti sami in zagotoviti, da je opravljeno pravilno. Vendar se učinkoviti managerji zavedajo, da lahko ekipa, če manager dodeljuje naloge pravim ljudem (ne le tistim z največ časa) in jasno opiše pričakovanja, doseže veliko več. Pogosto managerji težko zaupajo drugim, da bodo svoje delo opravili dovolj dobro. Kot manager ne pozabite, da ko imajo člani vaše ekipe ustrezne veščine, so dovolj usposobljeni in motivirani, da jim običajno lahko zaupate, saj bodo znali naloge sami pravilno opraviti^[9].

Sklop motiviranje članov ekipe v testu predstavljata vprašanji 13 in 19. Druga potrebna vodstvena veščina je motiviranje drugih. Eno je motivirati sebe, nekaj povsem drugega pa je motivirati nekoga drugega. Ključna stvar, ki si jo morate kot manager zapomniti, je, da je motivacija osebna. Vsakega od nas motivirajo različne stvari in vsi imamo različne ravni osebne motivacije. Spoznavanje članov vaše ekipe na osebni ravni vam torej omogoča, da bolje poznate in motivirate svoje zaposlene. Redno posredovanje povratnih informacij je zelo močna strategija, ki vam omogoči neprestan stik s člani ekipe, ter obenem pomaga ostati obveščen o tem, kaj se dogaja s posameznimi člani. Če teh veščin kot manager nimate dovolj razvitih, se jih lahko seveda tudi naučite, saj so na voljo usposabljanja, s katerimi boste lahko razvili svoje potenciale in s tem izboljšali svoj način vodenja^[9].

Sklop discipliniranost ekipe in upravljanje konfliktnih situacij v testu predstavljajo vprašanja 3, 6 in 12. Včasih, kljub vašim prizadevanjem, obstajajo težave z individualno uspešnostjo. Kot manager se morate s tem soočiti takoj. Če ne vzpostavite discipline v ekipi, tvegate negativne vplive na preostale člane in tudi na vaše odjemalce (slaba uspešnost običajno vpliva na storitve za odjemalce ter škoduje ekipi in vsemu, kar je le-ta dosegla). Za motivacijo je zelo slabo delati z nekom, ki nenehno ne izpolnjuje pričakovanj, kar pomeni, da bodo ostali člani ekipe morali delati več in vprašanje časa je, kako dolgo bo preostala ekipa trpela takšne razmere, če kot vodja to dopuščate. Prav gotovo bo zaradi tega prizadeta učinkovitost ekipe, saj se lahko razlike med posameznimi člani sprevržejo v očiten konflikt. Zato je vaša naloga kot vodja, da razrešite takšne situacije čim prej. Kljub temu je lahko konflikt pozitiven, če poudarja temeljne strukturne probleme, zato morate kot manager

poskrbeti, da prepoznate konflikt in se ukvarjate z njegovimi vzroki ter da ne potlačite njegovih simptomov ali se mu izognete⁹¹.

Sklop komuniciranje v testu predstavljajo vprašanja 8, 9, 16 in 20. Pomembna skupna stična točka vsem vodstvenim veččinam je učinkovita komunikacija, zato mora biti manager močno in ves čas pozoren na komunikacijo. To je ključnega pomena za kateri koli položaj v ekipi, še posebej za managerja. S svojo ekipo morate ves čas in na primeren način komunicirati ter člane ekipe dovolj pogosto obveščati o tem, kaj se dogaja v organizaciji. Informiranje ekipe je posebna komunikacijska veščina, ki bi jo večina managerjev morala izboljšati. Poleg tega je za managerja še posebej pomembno, da razvija svoje sposobnosti učinkovitega spodbujanja članov ekipe, da jih boste lahko vodili do boljšega medsebojnega razumevanja in v njej delovali kot moderator⁹¹.

Sklop načrtovanje, odločanje in reševanje problemov v testu predstavljata vprašanja 4 in 10. Mnogi managerji so zelo zadovoljni s svojim pristopom in aktivnostmi na področju načrtovanja, reševanja problemov in odločanja, saj so pogosto usposobljeni strokovnjaki, ki so napredovali zaradi svojega znanja in analitičnih sposobnosti. Ob tem se seveda pojavlja ena najpomembnejših težav, s katerimi se srečujejo managerji. Ko razmišljajo o samorazvoju, se preveč intenzivno osredotočajo na izpostavljene veščine, kjer menijo, da so odlični pri svojem delu, in menijo, da se nimajo več možnosti ničesar naučiti. Pri vsem tem pa pozabljajo na veščine vodenja svojih članov ekipe in ekipe na splošno. Zato je pomembno, da kot managerji razumete, da je naloga managerja razvoj znanj in veščin članov ekipe ter njihovo usposabljanje, da so sposobni samostojno opravljati zadane naloge in reševati problemske situacije. Kot manager pazite, da se večino svojega časa posvečate razvoju sodelavcev in manjši delež z razvojem ostalih veščin. Ustrezna znanja s tega področja lahko pridobite z usposabljanjem ter tudi s pomočjo literature⁹¹.

Sklop izogibanje običajnim managerskim napakam v testu predstavljajo vprašanja 1, 7 in 14. Dobra komunikacija vam pomaga razviti različne spretnosti, ki jih potrebuje manager, ter vam obenem pomaga, da se izognete nekaterim najpogostejšim napakam. Nekateri od teh pogostih napak so, da mislite, da se lahko zanesete samo na svoje tehnične sposobnosti, prosite svojega nadrejenega, da reši vaše težave, postavite svojega nadrejenega v neroden položaj, da vas mora braniti, in ne obveščate svojega nadrejenega. Teh napak se morate najprej zavedati, potem pa

lahko zavestno naredite nekaj na sebi in se skušate takšnim situacijam izogniti s spremembo načina vašega delovanja ter seveda z usposabljanjem in pridobivanjem izkušenj, kako razrešiti takšne situacije^[9].

NAPOTKI MANAGERJEM ZA USPEŠNO DELOVANJE

Svoje vodstvene sposobnosti morate nenehno razvijati in izboljševati, ne glede na stopnjo razvoja vaše kariere, še posebej pa v primerih, ko se srečujete z novimi vodstvenimi izzivi, ki jih je v današnjem turbulentnem, gospodarsko vse bolj mednarodno orientiranem okolju vse več^[9].

Ne glede na to, ali vodite oddelek ali projektno skupino, je pomembno vedeti, kako pravilno opraviti delo. Ko vas prosijo, da nekaj dosežete s pomočjo drugih, je to zapleteno – in veliko časa porabite za upravljanje odnosov, namesto da bi opravljali dejansko delo. Zato morate poleg svojih tehničnih spretnosti razvijati tudi vodstvene sposobnosti^[9].

Pooblaščenje, motiviranje, komuniciranje in razumevanje ekipne dinamike so nekatere od ključnih potrebnih veščin, ki jih morate kot manager obvladovati. S temi veščinami in veliko mero potrpežljivosti, ter močnim občutkom za ravnotežje med aktivnostmi in usmeritvami pri delovanju, lahko postanete zelo učinkovit manager^[9].

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. **Kako opredeljujemo management?**
2. **Kaj so elementi aktivnosti, na katere se osredotoča management?**
3. **Na katere procese delimo aktivnosti v okviru managementa?**
4. **Kaj je cilj managementa?**
5. **S čim se management ukvarja?**
6. **Kako opredelimo managerja?**
7. **Kaj so naloge managerja? Česa ne more prenesti na druge in zakaj?**

Viri poglavja

1. Poslovni svet. (n. d.). *Kaj je management?* Dostopno na: <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/kaj-je-management/>, 9. 9. 2022.
2. Toplak, D. (n. d.). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Dostopno na: <http://docplayer.si/211903908-1-pojem-upravljanja-2-pojem-management-1-1-kaj-je-upravljanje-1-2-razmejitev-upravljanja-2-1-kaj-je-management-2-2-ravni-managementa.html>, 9. 9. 2022.
3. Indeed. (n. d.). *What is management? Definitions, Functions and Styles*. Dostopno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-management>, 9. 9. 2022.
4. MBN. (n. d.). *What is management?* Dostopno na: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/management/>, 9. 9. 2022.
5. SSIM. (n. d.). *What is management?* Dostopno na: <https://www.ssim.ac.in/blog/what-is-management/>, 9. 9. 2022.
6. Zeus d.o.o. (n. d.). *4 temeljne funkcije managerja*. Dostopno na: <https://www.racunovodski-servis-zeus.si/aktualne-informacije/4-temeljne-funkcije-managerja/>, 9. 9. 2022.
7. Fran.si. (n. d.). *Manager*. Dostopno na: <https://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=manager>, 9. 9. 2022.
8. Treven, M. (15. 9. 2010). *Temeljne funkcije managerjev v povezavi z uspešnim ravnanjem z ljudmi pri delu*. Dostopno na: <https://www.vzajemci.com/clanek/temeljne-funkcije-managerjev-v-povezavi-z-uspesnim-ravnanjem-z-ljudmi-pri-delu>, 9. 9. 2022.
9. Emerald Works Limited. (2022). *Kako dobre so vaše vodstvene sposobnosti?* Dostopno na: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm, 17. 9. 2022.
10. Verle, K. (2012). Uspešnost podjetja, struktura organiziranosti in kompetence managerjev. Mednarodno inovativno poslovanje, letnik 4, št. 2.

5. poglavje

STRUKTURIRANJE ORGANIZACIJE

GREGOR JAGODIČ

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ spoznali, kaj pomeni strukturiranje organizacije
- ✓ znali opredeliti pojem organizacijska struktura
- ✓ razumeli potrebo po vzpostavitvi organizacijske strukture v organizaciji
- ✓ izvedeli, kaj se želi v organizacijah doseči z organizacijsko strukturo
- ✓ spoznali, na katere načine so se oblikovale organizacijske strukture
- ✓ znali pojasniti, s čim je povezana priprava organizacijske strukture
- ✓ razumeli posamezne dele organizacije
- ✓ spoznali najpogostejše organizacijske strukture

STRUKTURIRANJE ORGANIZACIJE

Organizirati pomeni načrtovati ter določiti tiste funkcije in dejanja, ki so potrebna za opravljanje določenega dela, ter združiti te funkcije in dejanja znotraj skupine, sektorja, oddelka, pododdelka. Organizacijo sestavljajo posamezniki, ki imajo pred seboj določen cilj, delujejo v istem timu, skupini, uporabljajo določena znanja in tehnike, delujejo kot en sam celosten organizem. Organizacijska interakcija je formalno razmerje med posameznimi vodstvenimi položaji znotraj strukture. Organizacijska struktura je sestava (seznam) oddelkov, služb in oddelkov v vodstvenem aparatu, njihova sistemska organiziranost, narava podrejenosti in odgovornosti drug drugemu in najvišjemu poslovodnemu organu družbe ter niz koordinacij in informacijske povezave, postopek razdeljevanja vodstvenih funkcij na različne ravni in hierarhijo upravljanja oddelkov^[1].

Organizacijska struktura ali organizacijski model je tisti, ki definira podjetje prek referenčnega okvira, ki vključuje linije oblasti, komunikacije, dolžnosti in dodeljevanje sredstev^[2]. Organizacijska struktura opredeljuje, kako so dejavnosti, kot so dodelitev naloge, usklajevanje in nadzor, usmerjene k doseganju organizacijskih ciljev. Organizacijska struktura vpliva na organizacijsko delovanje in zagotavlja temelje standardnih operativnih postopkov in rutine. Določa, kateri posamezniki lahko sodelujejo v katerih procesih odločanja in s tem, v kolikšni meri njihovi pogledi oblikujejo delovanje organizacije. Organizacijsko strukturo lahko obravnavamo tudi kot perspektivo, skozi katero posamezniki vidijo svojo organizacijo in njeno okolje. Organizacijo je mogoče strukturirati na več različnih načinov, odvisno od njenih ciljev, saj struktura organizacije določa načine njenega delovanja in izvajanja aktivnosti. Organizacijska struktura omogoča jasno dodeljevanje odgovornosti za različne funkcije in procese različnim subjektom, kot so podružnica, oddelek, delovna skupina ali posameznik^[3].

Sama organizacijska struktura ne vsebuje ničesar, kar bi jo pri izvajanju aktivnosti omejevalo, saj imajo lahko omejitve organizacijske strukture pogosto hude in drage posledice. Prvič, med posameznimi deli tovrstnih organizacij ne prihaja do sodelovanja, ampak do tekmovanja. V organizacijah je močnejša konkurenca kot med organizacijami na trgu in ta notranja konkurenca ima veliko manj etično obliko. Drugič, običajen način zastopanosti strukture organizacije zelo otežuje opredelitev nalog posameznih enot in merjenje ustreznih kazalnikov uspešnosti zaradi velike soodvisnosti tako združenih enot. Tretjič, prispeva k ustvarjanju organizacij, ki se

upirajo spremembam, zlasti spremembam v svoji strukturi, zato se včasih spremenijo v birokratske strukture, ki jih ni mogoče prilagoditi (takšne organizacije se pogosto sploh ne učijo, ali pa učenje poteka izjemno počasi). Četrtrič, predstavitev organizacijske strukture v obliki dvodimenzionalnega drevesa omejuje število in naravo možnosti za reševanje nastajajočih problemov. Ob takšni omejitvi so nemogoče rešitve, ki zagotavljajo razvoj organizacije ob upoštevanju tehničnih in družbenih sprememb, katerih hitrost vedno bolj narašča. Trenutno poslovno okolje zahteva, da so organizacije ne le pripravljene na kakršne koli spremembe, ampak jih morajo biti sposobne tudi zelo hitro sprejeti. Zato mora imeti organizacija dovolj fleksibilno strukturo, da lahko uspešno reagira na te spremembe z ustvarjanjem dinamičnega ravnovesja^[1]. Managerji zato redno pregledujejo model organizacije, da se prepričajo, ali podpira njihove strateške cilje in poslanstvo. Prav tako skrbijo, da procesi ustrezajo standardom v dejavnosti, ter nadzorujejo, ali je skladna z delovnimi, varnostnimi, zdravstvenimi in drugimi zahtevami^[7].

Organizacijska struktura je način, na katerega so funkcije in odgovornosti, ki jih mora vsak član izpolniti v organizaciji, dodeljene za doseganje predlaganih ciljev. Ker vsaka organizacija deluje drugače, mora vsaka sprejeti drugačno organizacijsko strukturo, ki ji bo pomagala doseči zastavljene cilje. Zato mora vsaka organizacija načrtovati celoten proces svojih delovnih nalog ter opredeliti položaje in odgovornosti vseh ljudi, ki sestavljajo organizacijo, glede na njen način delovanja. Organizacijska struktura torej predstavlja način organizacije dela v organizaciji, saj s tem vzpostavi tudi način komunikacije in koordinacije med posameznim položajem za izvajanje nalog. Zaradi velike stopnje konkurence si organizacije prizadevajo izboljšati svoje proizvodne procese, svoje upravne procese in organizacijsko strukturo. Z izvajanjem aktivnosti v skladu z zastavljeno organizacijsko strukturo želi organizacija doseči naslednje^[4]:

- določite različne oddelke in področja delovanja, ki sestavljajo organizacijo,
- ustvarite hierarhični sistem med različnimi delovnimi mesti in področji odgovornosti ter
- opisati delovne profile, v katerih določi naloge in odgovornosti vsakega posameznega člana organizacije.

Izraz »organizacijska struktura« takoj pričara dvodimenzionalen drevesni diagram, sestavljen iz pravokotnikov in črt, ki jih povezujejo. Ta polja prikazujejo delo, ki ga je treba opraviti, in obseg odgovornosti ter tako odražajo delitev dela v organizaciji. Relativni položaj polj in črt, ki jih povezujejo, prikazuje stopnjo podrejenosti. Obravnavana razmerja so najpogosteje omejena na dve dimenziji: gor – dol in levo – desno, saj delujemo z omejeno predpostavko, po kateri mora biti organizacijska struktura predstavljena na dvodimenzionalnem diagramu, narisanim na ravni površini^[1].

OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Pri oblikovanju organizacijskih struktur ni pravil ali receptov. Vsaka struktura ima svoje prednosti in slabosti. V industrijski dobi je bilo značilno, da so se organizacijske strukture oblikovale na tri načine^[5]:

- po poslovnih funkcijah (funkcijska organizacijska struktura),
- po produktih oziroma storitvah (divizijska organizacijska struktura),
- po funkciji in diviziji (matrična organizacijska struktura).

Da bi dosegle trajnostno konkurenčno prednost, morajo biti organizacije učinkovite, prilagodljive, inovativne in skrbne^[3]. Za učinkovito delovanje organizacije je pomembno, da se jasno opredeli funkcionalne odgovornosti in moči ter medsebojne odnose. Vsak zaposleni v podjetju mora razumeti, kaj se od njega pričakuje, kakšna pooblastila ima in kakšen naj bi bil njegov odnos z drugimi zaposlenimi. To dosežemo s pomočjo organizacijske sheme, dopolnjene z ustreznimi priročniki (navodili) in porazdelitvijo odgovornosti^[1]. Nedvomno vse to olajša pravilno delitev nalog in zagotavlja njihovo učinkovito izvajanje, s čimer se v organizaciji izogibajo zmeda in konfliktom^[4].

Proces organizacije je sestavljen iz reševanja vprašanj oblikovanja strukture, povezanih z^[1]:

- odgovornostmi, s katerimi se naloge, ki so dodeljene organizaciji, porazdelijo med posamezne vodje in zaposlene,
- formalnimi notranjimi odnosi med zaposlenimi v podjetju glede delitve odgovornosti.

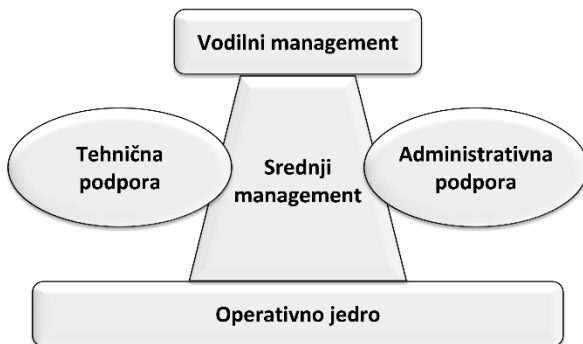
Zato je struktura organizacijska značilnost sistema, ki predstavlja niz stabilnih, hrbteničnih povezav in odnosov, ki zagotavljajo stabilnost in uravnoveženost sistema, interakcijo med deležniki, podrejenost in sorazmernost njegovih sestavnih elementov. Navedeno omogoča upravljavska organizacijska struktura, ki predstavlja medsebojno povezanost ter podrejenost samostojnih poslovnih enot in posameznih delovnih mest, ki opravljajo vodstvene funkcije. Organizacijsko strukturo vodstva določajo njegove sestavne vezi in ravni upravljanja. Ta struktura bi morala zagotavljati stabilnost povezav med kontrolami in zanesljivost sistema kot celote. Da vse funkcionira, je treba vzpostaviti tudi kontrolno povezavo, ki lahko deluje kot ločena enota s strogo določenimi funkcijami^[1].

Odnosi med vodstvenimi vezmi se vzdržujejo s povezavami, odnosi in komunikacijami. Vsebina in funkcionalnost povezav in odnosov, ki sestavljajo strukturo organizacije, so^[1]:

- neposredne interakcije, ki zagotavljajo nastanek novih sistemskih lastnosti v sistemu, ki jih v posameznih komponentah njegovih elementov ni,
- odnosi s podrejenimi, s katerimi se v organizaciji vzpostavlja hierarhična odvisnost in določanje števila ravni v njeni strukturi, ter
- relacije, ki vzpostavljajo sorazmernost strukture organizacije in zagotavljajo medsebojno skladnost kvantitativnih in kvalitativnih parametrov posameznih komponent sistema.

Organizacijske strukture se gradijo po določenih načelih, ki so povezana z vrsto organizacije^[1]. Henry Mintzberg obravnava pet (in dodaten šesti) glavnih delov organizacije^[3]:

- strateški vrh, ki ga predstavljajo vodje organizacije,
- srednja črta, ki opredeljuje managerje nižje stopnje,
- operacijsko jedro, ki ga predstavljajo delavci na najnižji ravni, ki nekaj neposredno proizvajajo ali opravljajo storitve,
- tehnostruktura, ki jo predstavljajo analitiki,
- tim za podporo, kot pomoč drugim članom organizacije pri opravljanju njihovih funkcij, in
- organizacijska ideologija, ki predstavlja dodaten šesti del organizacije.



Slika 1: Deli organizacije po Mintzbergu^[3]

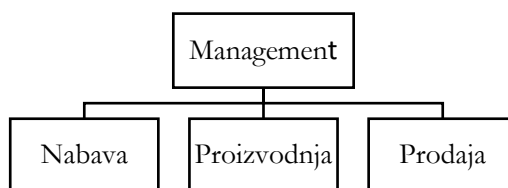
Za učinkovito poslovanje potrebuje podjetje formalni sistem odločanja, komunikacije in dokončanja nalog, ki je skladen s potrebami podjetja^[2]. Na koncu lahko ugotovimo, da je verjetno, da bo vsaka organizacija z dobro organizacijsko strukturo dosegla dobre rezultate. S pomočjo organizacijske strukture lahko organizacija najprej določi količino človeških virov, ki jih potrebuje za izvedbo opredeljenih nalog, opredeli, kdo je odgovoren za posamezen delovni proces, in lahko jasno razmeji odgovornosti vsakega člana ekipe, kar ji omogoča boljše in učinkovitejše delovanje^[4].

NAJPOGOSTEJŠE OBLIKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijske strukture morajo zagotoviti tako delitev dela in pristojnosti, da bo podjetje doseglo cilje, zaradi katerih je bilo ustanovljeno. To pomeni, da morajo zagotoviti tudi to, da se bo posameznik podrejal skupnim ciljem podjetja. Za grafično ponazoritev organizacijske strukture, ki pomaga bolje razumeti medsebojne povezave v organizaciji, uporabljamo organigrame, pri čemer se ponazoritev posameznikov ali organizacijskih enot v organizacijski strukturi najpogosteje upodablja s pomočjo kvadratov/pravokotnikov, za prikaz razmerij med njimi pa se uporablja povezovalne linije. Ob tem dodajamo, da se za ta namen pogosto uporablja tudi izraz horizontalna členitev, ki predstavlja delitev del in nalog na isti ravni, medtem ko predstavlja vertikalna členitev delitev pristojnosti in odgovornosti za izvedbo aktivnosti v organizaciji^[6].

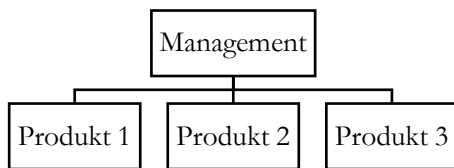
Ker so organizacije med seboj različne, se razlikujejo tudi glede notranje organiziranosti, ki pa so si med seboj lahko podobne in jih zato združujemo glede na njihove značilnosti v organizacijski strukturi na funkcijsko, produktno, geografsko (korporacijsko), matrično, mrežno in mešano (hibridno). Pri tem velja poudariti, da se posamezne organizacije vse pogosteje odločajo za mešano strukturo, kar pomeni, da je določen del organizacije organiziran po principih funkcijske strukture in drugi del po produkti strukturi, ali po kakšni drugi kombinaciji navedenih možnosti. Takšna prilagoditev jim omogoča večjo fleksibilnost in hitrejšo reagiranje na razmere na trgu^[6].

Funkcijska organizacijska struktura je najpogosteje uporabljena organizacijska struktura in deli aktivnosti glede na posamezne funkcije, ki izhajajo iz organizacijskih zmogljivosti (zaposlenih in virov) na osnovi strokovno celovitih delnih nalog in opravil, kar pomeni, da združuje podobna dela in naloge. Z rastjo organizacije se povečuje kompleksnost strukture^[7].



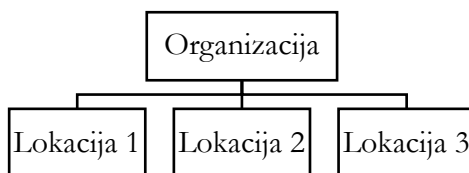
Slika 2: Primer funkcijske organizacijske strukture

Kadar organizacija deluje na več različnih segmentih (različni produkti), bi se pri uporabi funkcijske strukture naloge podvajale. Zato se organizacije odločijo, da namesto funkcij kot osnovo uporabijo produkte ter okoli njih opredelijo aktivnosti in povezave, vendar je za takšen pristop predpogoj, da so aktivnosti pri posameznih produktih tako zelo različne, da jih ni možno med seboj združevati. S produktno strukturo si v organizaciji zagotovijo bolj racionalen pristop in boljšo preglednost nad organiziranostjo aktivnostim^[6].



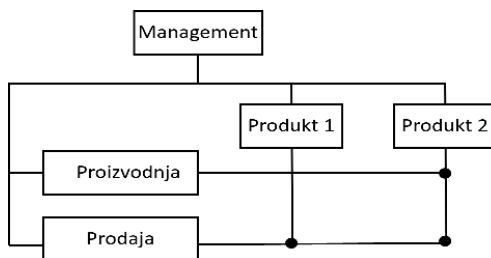
Slika 3: Primer produktne organizacijske strukture

Zaradi vse večje globalizacije in prepletenosti delovanja organizacij imajo le-te geografsko razpršene enote. To seveda vpliva na dejstvo, da mora imeti organizacija na posamezni enoti več različnih funkcij, ki ne morejo biti centralizirane, zato uporabijo geografsko (korporacijsko) strukturo. Sodobna IKT sicer omogoča večjo prilagoditev in centraliziranost aktivnosti, vendar je za nekatere aktivnosti še vedno bolje imeti izvedbo na posamezni geografski lokaciji^[6].



Slika 4: Primer geografske organizacijske strukture

Kombinacija funkcijske in produktne strukture tvori matrično strukturo. Slednja skuša uporabiti prednosti obeh struktur in s tem omogoča drugačno mero fleksibilnosti organizaciji, da lahko management reagira na izzive trga, saj omogoča celovitejši nadzor nad aktivnostmi. Obenem omogoča dvonivojsko managersko strukturo, saj loči operativno izvedbo aktivnosti (managerji v operativni izvedbi glede na funkcije ali produkte) in vodilni nivo managementa^[6].



Slika 5: Primer kombinirane organizacijske strukture

Mrežne strukture se še razvijajo in so redko v uporabi v praksi. Najpogosteje jih uporabljajo virtualne organizacije, ki združujejo različne elemente pri svojem delovanju in jih ne morejo formalizirati v takšno standardno obliko organiziranosti, kot je bila v veljavi do zdaj. Gre v bistvu za nevidno strukturo, ki med seboj vključuje deležnike, s pomočjo katerih organizacija izvaja svoje aktivnosti^[6].

Glede na to, da ima vsaka od navedenih struktur svoje prednosti in pomanjkljivosti, se organizacije odločajo za kombinacije omenjenih struktur. S tem se skušajo izogniti pomanjkljivostim posamezne strukture in izkoristiti njihove prednosti, da bi si zagotovili čim boljši nadzor nad aktivnostmi, olajšali medsebojno delovanje in povezovanje ter obenem izboljšali svojo prilagodljivost hitro spreminjajočim se tržnim razmeram^[6].

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kaj pomeni izraz organizirati?
2. Kdo sestavlja organizacijo?
3. Kaj predstavlja organizacijska struktura?
4. Kaj so naloge organizacijske strukture?
5. Zakaj je pomembno, da ima organizacija primerno organizacijsko strukturo?
6. Kaj je pomembno pri oblikovanju organizacijske strukture?
7. Kaj sestavlja vsebino in funkcionalnost povezav in odnosov v organizacijski strukturi?
8. Katera načela izgradnje organizacijske strukture je opredelil Mintzberg?
9. Kako imenujemo grafični prikaz organizacijske strukture?
10. Naštejte in na kratko opišite najpogostejše oblike organizacijskih struktur?

11. Zakaj organizacije uporabljajo različne organizacijske strukture?
12. Če imate poslovno zamisel, kako bi se lotili priprave in oblikovanja organizacijske strukture?

Viri poglavja

1. Betmesh. (n. d.). *Vrste organizacijskih struktur upravljanja in organizacijska struktura*. Dostopno na: <https://betmesh.ru/sl/remont-i-operacii/tipy-organizacionnyh-struktur-upravleniya-organizacionnaya-struktura.html>, 10. 9. 2022.
2. Journalmural.com. (2022). *Organizacijska struktura: značilnosti, vrste in elementi*. Dostopno na: <https://sl.journalmural.com/estructura-organizacional>, 10. 9. 2022.
3. Bavec, C. (2007). *Urejenost organizacije*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. Dostopno na: https://www.academia.edu/59795530/Urejenost_organizacije, 10. 9. 2022.
4. Economy-Pedia. (n. d.). *Organizacijska struktura*. Dostopno na: <https://sl.economy-pedia.com/11039915-organizational-structure>, 10. 9. 2022.
5. Forum Media. (n. d.). *Organizacijska struktura*. Dostopno na: <https://forum-media.si/organizacijska-struktura>, 10. 9. 2022.
6. Bavec, C. (2007). *Urejenost organizacije – zapiski s predavanj*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. Dostopno na: https://www.academia.edu/59795530/Urejenost_organizacije, 10. 9. 2022.
7. Gošnik, D. (2019). *Management temeljnih procesov – instrumentalni in interesni vpliv na uspešnost podjetij*. Koper: Univerza na Primorskem.

6. poglavje

NAČRTOVANJE

GREGOR JAGODIČ

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ znali opredeliti pojem načrtovanja
- ✓ poznali cilje načrtovanja
- ✓ sposobni opredeliti namen načrtovanja
- ✓ izvedeli, v čem vse se kaže pomembnost priprave načrta v organizaciji
- ✓ znali opredeliti, kakšen je učinkovit načrt
- ✓ spoznali faze procesa načrtovanja
- ✓ spoznali metode za postavljanje ciljev
- ✓ razumeli, zakaj pri načrtovanju uporabljamo tudi analize iz preteklosti

OPREDELITEV NAČRTOVANJA

Načrtovanje je sistematičen proces, saj zahteva nenehno osredotočenost na ključne zadeve organizacije in učinkovitost. Med procesom se pojavi vrsta vprašanj, ki pomagajo načrtovalcem preučiti minule izkušnje, preizkusiti in izzvati stare predpostavke, pridobiti in vključiti nove informacije o sedanjem stanju ter predvideti okolje, v katerem bo organizacija delovala v prihodnosti. Proces tudi usmerja načrtovalce v neprestano preverjanje, kako se predvidene dejavnosti in strategije ujemajo s poslanstvom, vrednotami in vizijo organizacije in obratno^[1].

Cilj načrtovanja je opredeliti območje delovanja celotne organizacije in njenih posameznih delov ter na osnovi analiz njihovih posamičnih delov opredeliti organizacijske in funkcionalne cilje ter strategije za njihovo doseganje^[2].

Načrtovanje je torej proces določanja, kaj se bo z organizacijo dogajalo v prihodnjem časovnem obdobju, in omogoča organizacijam, da ugotovijo, kam (in zakaj) gredo, kaj morajo postoriti, da dosežejo izbrani cilj, in predvidijo alternativne poti, da dosežejo zahtevane rezultate, izberejo najboljše poti do cilja, načrtujejo načine doseganja ciljev, jih razvijajo in izvedejo ter ocenijo, kako dobro delajo, kaj so že naredile in kako lahko popravijo napake in izboljšajo svoje delovanje. Na osnovi načrtov se organizacija osredotoči na svojo vizijo in osnovne naloge ter zagotavlja, da bodo zaposleni delovali v skladu z njenimi vrednotami in poslanstvom ter v smeri istih ciljev^[1].

V organizaciji je treba za izvedbo aktivnosti najprej imeti načrt. Mnogi managerji bi se temu radi izognili, vendar kako lahko upravljate nekaj, če ne veste, kaj želite pri tem doseči? Čeprav se razmere na trgu hitro spreminjajo, je načrtovanje aktivnosti še vedno pomemben osnovni element delovanja organizacije. Zaradi tega je treba pri načrtovanju upoštevati tudi to dejstvo in načrte zastaviti fleksibilno, da se bodo lahko prilagodili razmeram. Mnogim je namesto izraza načrtovanje bližje izraz planiranje; oba sta pomensko enaka. Načrtovanje opredelimo kot zavestno uravnavan delovni proces, ki je sestavljen iz zamišljanja rezultata in procesa dela. To pomeni, da se vnaprej razmisli in predlaga ukrepe, ki bodo pripeljali do določenega cilja. Omeniti velja, da česar ni ustvarila narava, je ustvaril človek, torej se je v večini primerov ideja porodila v glavi. Mnogi posamezniki imajo ideje in vizijo, vendar jih je treba realizirati, da lahko uspemo. In prvi korak k realizaciji je načrtovanje. Načrtovanje je običajno sestavljeno iz kreativnega in analitičnega procesa. Končni

rezultat načrtovanja je za organizacijo načrt aktivnosti za daljše obdobje, torej postavitev ciljev^[3].

Načrt je torej pomemben, vendar pa je neprecenljiv predvsem proces načrtovanja, zaradi izvedbe raziskave vsega potrebnega za oblikovanje končnega cilja. Kot omenjeno, se razmere na trgu hitro in močno spreminjajo, zato je pomembno, da nam načrt omogoča prilagajanje realnosti. Ta fleksibilnost se mora odražati v pripravljenosti za spremembe strategije in prilagoditvi trgu, spremembah načrta in s tem tudi dojemanja realnosti, ter procesa načrtovanja kot konstantnega procesa. To pomeni, da je načrt »živ« dokument, ki se nenehno spreminja, tako kot se spreminja tudi objektivna realnost trga, na katerem želi organizacija delovati^[3].

POMEN NAČRTOVANJA

Načrtovanje zahteva sredstva in čas, dve neprecenljivi dobrini v vsaki organizaciji. Poleg tega določanje ciljev in usmeritev v hitro spreminjajočem se okolju zahteva velike količine volje in optimizma. Vendar dobro pripravljene načrte povečajo možnost, da vsakodnevne dejavnosti organizacije privedejo do želenih rezultatov. Načrtovanje samo po sebi še ne zagotavlja vrhunskih rezultatov, temveč je treba načrte tudi uresničiti. V okviru načrtovanja se zaposleni osredotočijo na prioritete organizacije^[1].

Učinkovit načrt omogoča organizaciji nadzorovati in predvidevati spremembe v okolju, ob poznavanju lastnih zmožnosti in omejitev. Sistematično vključuje ključne ljudi iz organizacije v proces odkrivanja prednostnih nalog, ki omogoča konstruktivno reševanje nesoglasij in napetosti ter pomaga pri boljši komunikaciji in koordinaciji. Pri zaposlenih krepi občutek uresničljivosti opredeljenih nalog organizacije^[1].

Proces načrtovanja je sestavljen iz različnih faz, in sicer^[3]:

- *zbiranje vseh potrebnih informacij* – običajno za to potrebujemo največ časa,
- *analiza zbranih informacij*, katerih zaključki nas morajo usmeriti in spodbuditi k nadaljnjim aktivnostim procesa načrtovanja,
- *priprava in urejanje dokončnega načrta izvedbe*, ki ga bomo seveda zaradi spreminjajočih se razmer zagotovo morali med izvedbo še prilagoditi.

Uporabnost načrtov je večstranska, saj so v njegovo pripravo vključeni različni deležniki. Pri tem je treba upoštevati tudi zakonodajo in smiselnost izvedbe aktivnosti, zaposlene, lastnike ter njihove želje in interese. Vsekakor je načrtovanje povezano z ambicioznostjo deležnikov in na kakšnem trgu oziroma v kakšni dejavnosti delujejo^[3].

Pomembno se nam zdi omeniti, da je pri načrtovanju pogosto tako, da bodo v praksi aktivnosti zahtevale več časa, kot smo pričakovali, da bodo stroški večji od načrtovanih in da bo rezultat morda nižji od pričakovanega^[3].

POSTAVLJANJE CILJEV

Najbolj smiselno in razumljivo za vse deležnike v organizaciji je opredeliti cilje v okviru načrtovanja s pomočjo metode SMART. Kratica SMART je v bistvu akronim za ključne elemente dobro opredeljenih ciljev, in sicer^[4]:

- *S = specifični (specific)* – cilj naj bo specifičen, jasen in natančno opredeljen. To bo motiviralo vse vključene deležnike, ki jim dovolj natančno povemo, kaj želimo doseči. Za natančno opredelitev cilja si pomagamo s klasičnimi vprašanji kdo, kaj, kje, kakšen in koliko.
- *M = merljivi (measurable)* – uporabimo predvsem merljive kazalnike, številke, vrednost v denarju, število kosov, zato merljivih kazalnikov v večini primerov v organizaciji ni težko določiti. Težje je merljive cilje določiti pri »mehkih« vsebinah, vendar ni nemogoče, saj lahko uporabimo posredne kazalnike – kaj počnemo skupaj, lahko štejemo aktivnosti, spremljamo pravilnost izvedbe ...
- *A = dosegljivi (achievable)* – ali imamo v organizaciji dovolj ustreznega znanja za uresničitev ciljev, ali lahko dosežemo zastavljene cilje, če se zares vsi maksimalno potrudijo, je na voljo dovolj časa za njihovo uresničitev.
- *R = realistični (tudi relevantni) (realistic)* – ni nujno, da je zelo visok cilj sam po sebi nerealističen in obratno. Je pa pomembno, da se moramo za dosego zastavljenega cilja truditi, saj je lahko enostavno dosegljiv cilj nerealen. Relevanten cilj je tisti, za katerega se splača potruditi, da ga uresničimo.

- *T = časovno omejen (time)* – pri postavljanju ciljev je zelo pomemben element opredeljen časovni okvir. Določiti moramo torej realističen časovni rok, v katerem imamo možnost, da lahko dosežemo zastavljene cilje.

UPORABA ANALIZ PRI NAČRTOVANJU

Pri načrtovanju management pogosto uporabi različna analitična orodja in tehnike, s katerimi želi management pridobiti čim več informacij, da bo lahko sprejel prave odločitve glede postavitve ciljev. Najpogosteje uporabijo naslednja orodja⁵⁾:

- *Analiza PEST*, ki zajema elemente zunanjega okolja, kot so politični, ekonomski, socialni in tehnološki (PESTLE dodaja še pravne/regulativne in ekološke/okoljske elemente), pri čemer te podatke management pridobi predvsem iz makro- in mikrostatističnih analiz, ki jih izvajajo statistični uradi po državah.
- *Načrtovanje scenarijev*, ki so ga prvotno uporabljali v vojski, vse pogosteje pa tudi v velikih korporacijah za analizo prihodnjih scenarijev, pri čemer si za ponazoritev lahko pomagajo tudi z diagramom postopkov.
- *Analiza Porterjevega modela petih tržnih sil*, ki opredeljuje tržno moč kupcev in dobaviteljev, grožnje nadomestnih izdelkov, vstop novih konkurentov na trg in rivalstvo v panogi.
- *Analiza SWOT*, ki obravnava notranje prednosti in slabosti glede na zunanje priložnosti in grožnje.
- *Matrika BCG (rast-delež)*, ki vključuje portfeljske odločitve o tem, katere organizacije obdržati in katere prodati.
- *Sistem uravnoteženih kazalnikov (Balance ScoreCard)*, ki ustvarjajo sistematičen okvir za merjenje in nadzor strategije in načrtov.

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kako opredelimo pojem načrtovanje?
2. Kaj je cilj načrtovanja?
3. Kaj vse je pomembno določiti v okviru procesa načrtovanja?

4. Zakaj je za delovanje organizacije pomembno, da si pripravi načrt aktivnosti?
5. V čem vse se kaže pomen načrtovanja v organizaciji?
6. Kaj omogoča organizaciji učinkovit načrt aktivnosti?
7. Opredelite in pojasnite faze procesa načrtovanja?
8. Česa se je pomembno zavedati pri pripravi načrta?
9. S katero metodo si najpogosteje pomagamo pri postavljanju ciljev?
10. Opredelite in pojasnite vsebine posameznih elementov kratice SMART?

Viri poglavja

1. Musek Lešnik, K., in Musek Lešnik, P. (n. d.). *Poslanstvo, vrednote in vizija kot ključni elementi strateškega načrtovanja v vrtcu, šoli, zavodu*. Dostopno na: https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_elementi_strateskega_nacrtovanja.html, 11. 9. 2022.
2. Lišičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
3. Kos, B. (n. d.). *Poslovno načrtovanje*. Dostopno na: <https://inhouse-consulting.si/poslovno-nacrtovanje/>, 11. 9. 2022.
4. Inštitut za produktivnost. (2021). *SMART cilji*. Dostopno na: <https://www.produktivnost.si/smart-cilji/>, 12. 9. 2022.
5. Cepin, M. (2016). *Strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah*. Ljubljana: Salve d.o.o.

7. poglavje

ORGANIZIRANJE

GREGOR JAGODIČ

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ znali opredeliti pojem organiziranja in organizacije
- ✓ spoznali povezanost organizacije in zaposlenih
- ✓ sposobni pojasniti pristope k organizaciji dela
- ✓ razumeli, zakaj morajo biti organizacije pripravljene na prilagajanje spremembam
- ✓ zvedeli, kako organizacija pripomore k doseganju zastavljenih ciljev
- ✓ spoznali, kako se izvede organizacija dela in nalog
- ✓ razumeli, kako z organizacijo racionaliziramo njeno delovanje
- ✓ vedeli, kdo vse in na kakšen način je vključen v organizacijo aktivnosti

OPREDELITEV ORGANIZIRANJA

Živimo v svetu, ki je vse bolj globaliziran in se navidezno ne ustavi, obenem pa se neprestano in nepredvidljivo spreminja. Zato je še posebej pomembno, da zna manager v organizaciji primerno in racionalno organizirati delo in aktivnosti. S spreminjanjem trga dela in delovnih mest ter hitrim napredkom tehnologije se delo in načini izvedbe hitro spreminjajo, zato je treba aktivnosti organizirati tako, da so fleksibilne in jih lahko prilagajamo spremembam^[1].

Organizacija dela je neločljivo povezana s človekovim delom. Vsi poznamo delitev dela že pri plemenih in tudi pozneje v zgodovini, pri čemer so naprednejši narodi začeli zapisovati navodila, določila, omejitve in prepovedi, s katerimi so uredili načine življenja in delovanja naroda. Omenjeni zapisi tako že vsebujejo elemente organizacije delovanja in obnašanja, saj je iz njih razvidna delitev dela, ki opredeljuje različne statuse delavcev in pristope k dodeljevanju nalog^[2].

Organiziranje po Možini pomeni funkcijo managementa, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, združevanjem nalog v organizacijske enote in alociranjem virov posameznim organizacijskim enotam. Namen funkcije organiziranja je z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi doseči koordinirane napore, kjer sta ključna koncepta način opravljanja dela zaposlenih ter stabilnost odnosov in vidikov v organizaciji^[3].

PRISTOP K ORGANIZIRANJU DEL IN NALOG

V prizadevanju, da bi človek čim bolj obvladal svoj čas in aktivnosti v njem, so se razvili številni pristopi in tehnike. Ne obstaja samo ena čudežna rešitev za to, kako organizirati aktivnosti in svoj čas. Organizacije in ljudje, zaposleni v njih, so različni po značaju, imajo različen odnos do časa in različno delujejo pod različnimi pritiski. Ne glede na to, kakšni so zaposleni in organizacija, je pomembno upoštevati nekaj osnovnih točk pri organizaciji aktivnosti^[4].

Managerji morajo v organizaciji za čim bolj racionalno delovanje upoštevati naslednje^[4]:

- določitev prednostnih nalog, saj morajo za vsako posamezno opravilo vedeti, kako pomembno je glede na ostale naloge, da bodo lahko pravilno in primerno razporedili dela in naloge med zaposlene,
- načrtovanje potrebnih dnevnih aktivnosti, ki sovpadajo z zastavljenimi cilji in opredeljujejo prednostne oziroma pomembne in tudi vse ostale aktivnosti,
- predvideti možne težave ter pripraviti možne rešitve, če bi do težav prišlo.

Vermeulen^[5] izpostavlja, da morajo biti organizacije ves čas fokusirane na prilagajanje in spreminjanje organiziranosti. Management se mora namreč zavedati, da se za doseganje zastavljenih ciljev spreminjajo potrebe po znanjih, dinamika notranjih odnosov in tudi ponudba, ki se mora prilagajati željam, interesom in pričakovanjem odjemalcev/porabnikov na trgu. S tem se zaposleni med seboj bolje povežejo, prenesejo znanja in spodbujajo kreativnost, kar omogoča večjo pripravljenost zaposlenih za sprejemanje novih izzivov.

Za doseg zastavljenih ciljev in primerno organizacijo le-teh pa morajo imeti zaposleni in managerji primerne kompetence, saj to organizacijam pomaga dosegati konkurenčno prednost na trgu^[6].

Vse pogosteje pri organizaciji aktivnosti managerji uporabljajo principe vitke organizacije (Lean organisation), ki temelji na učinkovitem prepoznavanju izgub in težav, saj s to metodo uspešno in sistematično ugotovljamo, kateri procesi in aktivnosti nam prinašajo dodano vrednost in kateri ne^[7].

IZVEDBA ORGANIZACIJE DEL IN NALOG

Pri vsakem delu se oblikujejo odnosi med sodelavci, ki tvorijo organizacijsko strukturo. Medsebojna razmerja vplivajo na možnosti, načine in pristope k izvedbi del in nalog. Pri odnosih lahko gledamo različne strukture, ki vplivajo na organizacijo dela^[2]:

- tehnična struktura, ki predstavlja tehnično delitev dela (delitev po delovnih nalogah),

- komunikacijska struktura, ki predstavlja koordiniranje in usklajevanje dela,
- vodstvena struktura, ki predstavlja bistveni element pri izvedbi dela z vidika usklajevanja in prilagajanja delovnih nalog in procesov dela,
- motivacijska struktura, ki predstavlja sredstvo za uresničevanje cilja organizacije, saj so lahko motivi za dobro opravljeno delo pri posamezniku različni (zaslužek, delovne razmere, ugodnosti, status ...).

Organizacija dela omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa in energije ter vodi k večji uspešnosti pri delu. Uspešen in učinkovit manager zna, poleg organiziranja dela drugih, dobro organizirati tudi samega sebe, kar predvsem pomeni dobro načrtovanje časa in razporejanje nalog. Za dobro upravljanje s časom se mora manager najprej zavedati, katere naloge in opravila zaposlenih ne prinašajo želenih rezultatov, morda predstavljajo celo oviro za doseganje ciljev organizacije, ali pa ima kakšen od zaposlenih primernejša znanja in veščine za izvedbo dodeljenih nalog ter je treba spremeniti razdelitev nalog^[2].

Da lahko manager uspešno razdeli naloge, mora vedeti, katere naloge je treba izvesti in v kakšnem časovnem okviru, da lahko primerno in pravočasno razporedi naloge med zaposlene. Poleg tega mora znati ugotoviti, katere naloge so pomembne in manj pomembne ter ali so nujne. Poznati mora potek izvedbe naloge in spremljajočih aktivnosti, da zna presoditi, koliko časa bo zaposleni potreboval za izvedbo naloge. Pomembnim nalogam je pogosto treba nameniti več časa. Ocenjena stopnja nujnosti naloge vpliva na vrstni red opravljanja nalog. Poleg tega mora razumeti dejstvo, da so pomembne tiste naloge, ki v organizaciji prinašajo največje koristi, nujne pa tiste, ki jih moramo opraviti čim prej, da preprečimo morebitno škodo, ki bi lahko nastala^[2].

Naslednji element pri organizaciji dela je optimalna časovna razporeditev nalog, tako da ne prihaja do zastojev pri izvajanju aktivnosti, ter da se naloge med seboj ne prekrivajo. Pri tem mora manager poskrbeti, da čim bolj izkoristi potenciale posameznih zaposlenih, da lahko dosežejo zastavljene cilje. Primeren način organizacije aktivnosti je tudi delegiranje nalog oziroma njihovo dodeljevanje zaposlenim v skladu z njihovimi zmožnostmi, znanji in veščinami. S postavljanjem prioritet manager pri takšni organizaciji aktivnosti poskrbi za dovoljšno mero fleksibilnosti pri izvedbi nalog s strani zaposlenih in jih motivira za doseganje zastavljenega cilja organizacije^[2].

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. S čim je neposredno povezana organizacija dela?
2. Kako opredelimo organiziranje dela?
3. S čim se ukvarja organizacija dela?
4. Katere osnove je treba upoštevati pri organizaciji aktivnosti?
5. Čemu je treba pri pripravi organizacije aktivnosti posvetiti posebno pozornost?
6. Kaj vse pogosteje uporabljajo managerji pri pripravi organizacije aktivnosti?
7. Pojasnite, kaj je potrebno poleg primerne organizacije za doseg konkurenčne prednosti?
8. Kaj vse in kako vpliva na izvedbo del in nalog v organizaciji?
9. Kaj je vodilo managerjem pri pripravi organizacije aktivnosti?
10. Zakaj je primerna časovna razporeditev aktivnosti pomembna pri pripravi organizacije aktivnosti?

Viri poglavja

1. Rejc, A. (2018). Podjetje prihodnosti – kako ustvariti organizacijo, ki jo vodijo vrednote. Dostopno na: <https://psihologijadela.com/2018/10/17/podjetja-prihodnosti-kako-ustvariti-organizacijo-ki-jo-vodijo-vrednote/>, 14. 9. 2022.
2. Muha, S., in Muha, R. (2013). Organiziranost in organizacija dela. Konzorcij šolskih centrov. Dostopno na: <https://munus2.scng.si/files/2016/01/PoglavjeB05Organiziranostinorganizacijadela.pdf>, 14. 9. 2022.
3. Treven, M. (2010). Temeljne funkcije managerjev v povezavi z uspešnim ravnanjem z ljudmi pri delu. Dostopno na: <https://www.vzajemci.com/clanek/temeljne-funkcije-managerjev-v-povezavi-z-uspesnim-ravnanjem-z-ljudmi-pri-delu>, 14. 9. 2022.

4. Pokovec, A. (n. d.). Organizacija časa in aktivnosti – Praktični nasveti za boljšo organizacijo. Dostopno na: <https://www.akademijaznanja.si/organizacija-casa-in-aktivnosti-practicni-nasveti-za-boljso-organizacijo/>, 14. 9. 2022.
5. Vermeulen, F., Phanish P., in Ranjay G. (2010). Change for change's sake. *Harward Business Review* 88 (6), 71–76.
6. Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping*, New Delhi, Sage, 3.
7. Lean rešitve. (n. d.). Vitka organizacija. Dostopno na: <https://www.lean-resitve.com/sl/vitka-organizacija/>, 14. 9. 2022.

8. poglavje

VODENJE

GREGOR JAGODIČ

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ znali opredeliti vodenje in vodje
- ✓ spoznali, zakaj je vodenje v organizaciji pomembno
- ✓ razumeli pomen vodenja v sodobni organizaciji
- ✓ znali opredeliti povezanost uspešnosti vodenja in uspešnosti organizacije
- ✓ spoznali razvoj vodenja
- ✓ razumeli, kakšna znanja in veščine mora imeti vodja
- ✓ znali opredeliti naloge vodje
- ✓ poznali različne pristope k vodenju
- ✓ spoznali modele vodenja
- ✓ razumeli, zakaj se morajo principi vodenja prilagajati razmeram v organizaciji in poslovnem okolju organizacije

OPREDELITEV VODENJA

Vodenje je skupek veščin in talenta ter občutek posamezne vodje, kdaj uporabiti kakšen pristop, da bo odziv sodelavcev v dani situaciji najboljši. Seveda vodenje na različnih ravneh zahteva zelo različne spretnosti in znanja. Vodenje zahteva od vodje visoke cilje, osebnostno trdnost, podajanje jasnih smernic in navodil, nadziranje izvedbe nalog, vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov v ekipi, skrb in pozornost na vse člane ekipe ter doseganje zastavljenih ciljev^[1].

Če gledamo na vodenje malce širše, lahko rečemo, da vodenje pomeni razvijati in usmerjati socialni kapital ljudi z namenom doseganja zadanega cilja. Na takšen način v ljudeh prebuja notranje vire, ki jim omogočajo ustvarjati velik doprinos pri opravljanju skupnih nalog, zadovoljstvo in uspeh, ki sta na ta način dosežena, pa zagotavljata visok potencial notranje motivacije. Zato bi moralo biti vodilo vodjem, da je vodenje pomoč zaposlenim na poti do njihovih ciljev^[2].

Vodjo lahko opredelimo kot posameznika, ki opravlja omenjeno delo, je fokusiran na vodenje članov ekipe, ali kot člana ekipe, ki vpliva na druge, ali kot niz funkcij, ki jih mora opraviti, da ekipa izvaja aktivnosti, ki bodo pripeljale organizacijo do zastavljenega cilja. Vodja je oseba, ki ima vrsto lastnosti, ki mu omogočajo doseganje prevladujočega položaja v kateri koli situaciji. Njegov uspeh je lahko posledica dejstva, da se izraža v ideji, da so nekateri ljudje »rojeni voditelji« in imajo posebne značilnosti, ki spodbujajo druge, da jim želijo oziroma so jim pripravljene slediti^[3].

Uspešno vodenje organizacije vključuje posameznike ali skupine posameznikov, ki imajo kot vodje jasno vizijo ter sposobnost posredovanja vizije svojim zaposlenim. Vodenje v organizaciji zajema tudi sposobnost učinkovitega organiziranja, motiviranja zaposlenih k izpolnjevanju ciljev organizacije in sposobnost uravnoteženja navzkrižja interesov med različnimi skupinami, deležniki in zaposlenimi. Vodenje zaposlenih vsekakor zahteva določena znanja in veščine, ki pa se jih je mogoče naučiti in izboljšati^[4].

POMEN VODENJA

V današnji ekonomiji in družbi prav vsak potrebuje vodstvene sposobnosti, saj delujemo v različnih okoljih in vlogah. Vodenje se začne že pri vodenju in obvladovanju samega sebe – v poslovnem in zasebnem življenju. Vodenje je razdeljeno na dva sklopa, in sicer gre za to, da vodja skrbi za to, da se izvajajo prave stvari ter da se izvajajo na pravi način. Poleg tega dober vodja sprejme in razvija svoje zaposlene kot celotne osebnosti in ne le njihovega strokovnega dela, kar pomeni, da je pomembno, da se ukvarja z razvojem ljudi in ne le organizacije^[2].

Vodenje se v bistvu ukvarja z motivacijo. Dobri voditelji znajo navdihniti ljudi okrog sebe, da jim ti sledijo – ne zaradi tega, ker to morajo narediti, temveč zato, ker si to sami želijo. Poleg tega imajo vizijo, ki jo dobro razumejo in so jo sposobni dobro komunicirati ljudem okrog sebe. Ljudje po naravi sami od sebe želimo in sledimo voditeljem, če se njihove smernice in cilji skladajo z našimi osebnimi vrednotami^[5].

Vodenje je v osnovi vplivanje na ljudi za doseganje skupaj zastavljenih ciljev, pri čemer mora uspešen vodja zagotavljati sinergijo in kompatibilnost dveh funkcij, in sicer^[6]:

- usmerjenost v naloge, kar pomeni odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje in reševanje problemov, ter
- usmerjenost v ljudi, kar pomeni motivacijo, sodelovanje, komunikacijo, izkazovanje spoštovanja, razumevanje, podporo in svetovanje.

Usmerjenost v naloge vodja izvaja zaradi čim bolj učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev organizacije, drugo pa zaradi čim boljšega počutja zaposlenih ter posledično boljšega in bolj učinkovitega doseganja prve funkcije. Vodje so lahko usmerjeni samo v naloge, samo v ljudi, lahko jih zanima oboje ali nobena od funkcij^[6].

Vodenje postaja vse pomembnejši element delovanja organizacije, saj se zavedajo, da je učinkovitost in uspešnost njihovih aktivnosti odvisna od tega, kako močan je njihov vodstveni potencial. Današnje organizacije vse bolj zahtevajo fleksibilnost in sposobnost inovacij, zato morajo spodbujati in negovati vodje. Le organizacije, ki

razvijajo vodstvene lastnosti, se zlahka prilagajajo spreminjajočemu se okolju. To pa zahteva nov, manj formalen in hierarhičen pristop k organizacijski strukturi^[7].

RAZVOJ VODENJA

Na področju vodenja ljudi je vsako obdobje dajalo poudarek različnim, a vseeno podobnim ključem za uspešno vodenje. Tako so sprva uspešno vodenje povezovali z določenimi osebnostnimi, telesnimi in socialnimi veščinami. Vsak dober vodja naj bi imel določene karakteristike, ki ga razlikujejo od drugih. Vodenje je po tem modelu prirojeno in se ga ne da naučiti. Drugi model, ki se je razvil po neuspehu modela osebnostnih značilnosti, je model vedenja vodij, ki temelji na predpostavki, da bodo zaposleni bolje delali z vodjo z določenim vedenjem. Temu modelu so očitali, da želi podati preveč enostaven odgovor na kompleksna vprašanja na področju vodenja. Pomembno vlogo so imele od 60. let dalje ugotovitve tako imenovanih situacijskih modelov, ki poudarjajo, da glede na situacijo lahko uporabimo različne stile vodenja, saj noben način ni vedno učinkovit^[8].

Od 80. let prejšnjega stoletja dalje lahko govorimo o novih modelih vodenja, kot je transformacijsko vodenje, ki gradi na zaupanju vodje v zaposlene, na spodbujanju in usmerjanju zaposlenih k idealom. S takšnim pristopom skuša vodja doseči, da zaposleni svoje interese prilagodijo interesom celotne organizacije. Med novejše modele uvrščamo tudi karizmatično vodenje. Karizmatični vodja ima jasno vizijo in je pripravljen tvegati, da jo doseže, obenem pa je zelo dojemljiv za potrebe zaposlenih. V zadnjem času so se raziskave primernih stilov vodenja usmerile tudi na raziskovanje vpliva čustvene inteligence na uspešnost vodenja. Gre za popoln odmik od ekonomskih interesov in predvsem razuma, ker poudarja dušo oziroma čustva. Tak pristop naj bi omogočal predvsem zadovoljstvo zaposlenih^[8].

ZNAČILNOSTI VODIJ

Vodje in managerji morajo pri svojem delu pokazati spoštovanje do zaposlenih in prevzemati odgovornost za izvedbo aktivnosti in doseganje zastavljenih ciljev. Največja ovira pri njih je lahko nezmožnost obvladovanja lastnega ega. Zaradi tega morajo biti sposobni preseči svoje lastne interese, da so sposobni videti potencial in dobro v drugih, ter znajo prenesti tudi poraz, kadar jim ne uspe doseči zastavljenih ciljev^[1].

Vodja se mora zavedati, da ne obstaja najprimernejši stil vodenja za vse situacije, prav tako pa ne obstaja vodja, ki bi uspešno obvladoval za vsako situacijo najprimernejši stil. Kaj je pravi stil vodenja, je odvisno od različnih dejavnikov, kot so lastnosti zaposlenih, odnosi med zaposlenimi in vodjo, osebnostne lastnosti vodje, delovne naloge in še mnogo drugih. Vodja se mora zavedati, da je posamezen stil vodenja lahko učinkovit samo v primeru, če je uporabljen v pravi situaciji, zato mora pravilno prepoznati situacijo in ji prilagoditi svoj stil vodenja. To lahko doseže tako, da vpliva na dejanske situacije vnaprej in s spremembo načina svojega dela, kar seveda ni vedno lahko. Fleksibilnost pri izbiri in prilagajanju stila vodenja je torej ključni dejavnik uspeha^[8].

Za sodobnega vodjo je pomembno, da je kreativen, da ima emocionalno in socialno inteligenco, odlične komunikacijske veščine, se dobro spozna na ekipno delo ter je sposoben prevzemati odgovornost. Ob tem se mora zavedati, da se z masovnim izobraževanjem, kjer se vsi učimo enako, v istem dnevu, na istem mestu z enako hitrostjo, izgublja velik potencial individualnosti. Zato mora biti usmerjen v spodbujanje personaliziranega učenja, skupinskega ter projektnega dela, kjer se usmerjeno razvijata socialna in emocionalna inteligenca^[9].

Na splošno ni bila ugotovljena niti ena lastnost ali osebna značilnost, ki bi dosledno razlikovala med učinkovitimi in neučinkovitimi voditelji v vseh vrstah situacij. Zato se zdi, da sposobnosti vodenja ni mogoče sestaviti v predvidljiv nabor spretnosti ali značilnosti. Tisto, kar določa učinkovitost vodij, ni vedno odvisno od njihovih individualnih značilnosti, temveč od narave situacije, v kateri se pričakuje, da bodo vodili, ter značilnosti in potreb sledilcev^[3].

Ena od pomembnih nalog vodje je tudi prepričevanje zaposlenih, da sledijo poslovni strategiji organizacije in s tem k izpolnjevanju ciljev organizacije. Za doseganje prepričevanja lahko vodje uporabijo vzvode, ki jih imajo kot vodje na voljo in jih lahko uporabijo. Ti vzvodi so motivacija, demotivacija, komunikacija in odnosi v organizaciji^[6].

V zadnjih letih se povečujejo zahteve od vodij. Spreminja se vsebina njihovih delovnih nalog in opazen je trend od operativnega vodje do voditeljstva. Novi vodja se veliko bolj ukvarja z ljudmi, medtem ko opravljanje lastnih operativnih delovnih nalog dobiva sekundarni pomen. Prednostne naloge vodje so: postavljanje strategije, vizionarsko mišljenje, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, skrb za razvoj

zaposlenih, spodbujanje inovativnosti ipd. Za dobro izpolnjevanje teh nalog se zahtevajo posebne kompetence: vodja mora dosegati visok nivo čustvene inteligence, s pomočjo katere se lažje sporazumeva z ljudmi, išče njihove potenciale in zna obvladovati samega sebe. Prav tako se od njega zahtevajo odprtost, avtentičnost in predanost ciljem^[10].

Poleg tega vodje/managerji niso nikoli zadovoljni s trenutnim stanjem in njegovim vzdrževanjem, temveč morajo imeti interes in željo po spremembah, prepoznavanju priložnosti in znajo s tem navdušiti ostale, da jih sprejmejo^[11].

NAČINI IN PRISTOPI K VODENJU

Razlikujemo med operativnim vodenjem (upravljanjem) in voditeljstvom (leadership). Pri operativnem vodenju gre za vzpostavitev strukture, ki vključuje izdelavo načrtov in podrobnosti, vzpostavljanje strukture za doseganje ciljev, spremljanje napredka v primerjavi z načrti ter uresničevanje in doseganje rezultatov, ki jih pričakujejo drugi. Pri voditeljstvu gre za uspešno uvajanje sprememb in prilagajanje, ki zajema razvijanje in uresničevanje vizije za prihodnost, izbiranje pravih ljudi in njihovo usmerjanje, motiviranje, navduševanje zaposlenih in spodbujanje energije v njih, da bi lahko premagali vse ovire, ki jim stojijo na poti, uvajanje sprememb pri metodah in proizvodih, da bi organizacija ostala konkurenčna^[10].

Uspešno vodenje zaposlenih se odraža v tem, da se v podjetju začno ustvarjati pozitivna delovna razmerja, povezovalni odnosi ter prijetno delovno okolje, kar posledično vpliva na dvig motivacije zaposlenih in njihovo dobro počutje. Prav zaradi tega so zaposleni bolj zavzeti za delo in bolj produktivni. Višja produktivnost posledično postavlja dobre temelje za uresničevanje finančnih in strateških ciljev organizacije. Uspešno zasledovanje poslovnih ciljev organizacije ni odvisno le od produktivnosti, temveč tudi od jasnega in metodičnega postavljanja dolgoročnih in kratkoročnih ciljev^[4].

Hierarhični sistemi v organizacijah se ne ujemajo več najbolje s sodobnimi zahtevami poslovnega okolja – ob vse večji konkurenci morajo organizacije postati bolj prožne. Sistema vodenja ni mogoče na hitro in preprosto izboljšati, lahko se ga le zamenja z novim, vendar mora pri tem vodstvo zasnovati mrežo vodij, ki deluje na vseh ravneh organizacij^[7].

Motiviranost zaposlenih predstavlja pomemben element pri doseganju ciljev organizacije, zato dober vodja z različnimi orodji skrbi za visoko motivacijo članov ekipe, tako da lahko vsak zaposleni opravi delo po svojih najboljših močeh. Vodja pri motiviranju zaposlenih izgrajuje zaupanje z doslednim postavljanjem ciljev in implementacijo vrednot, ki so za člane ekipe pomembne, zato da bi lahko čim bolj pozitivno pristopili k svojemu delu. Uspešno vodenje v organizaciji pa z doseganjem visoke motiviranosti zaposlenih vpliva tudi na spodbujanje njihove ustvarjalnosti, kjer vodje svojim podrejenim dajejo dovolj prostora za izražanje in ustvarjanje ter s tem spodbujajo nastanek novih idej, inovacij in poslovnih rešitev^[4].

Uspešnost in vodenje organizacije sta neločljivo povezana, saj kakovost vodenja pomembno vpliva na rezultate organizacije. To je dejstvo, ki se ga v večini organizacij zavedajo ter namenjajo veliko pozornosti razvoju svojih vodij, čeprav s strani zaposlenih še vedno pogosto slišimo, da je eden od pomembnih razlogov za njihovo nezadovoljstvo na delovnem mestu ravno neustrezno vodenje^[8].

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Kako bi opredelili pojem vodenja?
2. Kako bi opredelili pojem vodje?
3. Kaj vključuje uspešno vodenje?
4. V čem se kaže pomen vodenja?
5. S čim se prvenstveno ukvarja vodenje?
6. Kako z vodenjem vplivamo na ljudi in zakaj je to pomembno?
7. Na kratko opišite in predstavite razvoj vodenja.
8. Kaj so značilnosti dobrega managerja?
9. Kakšne stile vodenja poznamo?
10. Opredelite in na kratko pojasnite načine/pristope k vodenju.

11. Kaj je najpomembnejše orodje managerja v okviru vodenja?
12. Zakaj sta uspešnost in vodenje organizacije med seboj povezana?

Viri poglavja

1. Torkar Flajnik, S. (n.d.). Vodenje – stvar poguma in notranje trdnosti. Dostopno na: <https://www.hrm-revija.si/vodenje-stvar-poguma-in-notranje-trdnosti>, 18. 9. 2022.
2. Tovornik, N. (2016). Kaj je vodenje? Dostopno na: <https://www.datalab.si/blog/kaj-je-vodenje/>, 18. 9. 2022.
3. Sainte Anastasie.org. (2022). Kaj je vodenje – definicija in koncept. Dostopno na: <https://sl.sainte-anastasie.org/articles/psicologa-social-y-de-las-organizaciones/qu-es-liderazgo-definicion-y-concepto.html>, 18. 9. 2022.
4. O.K. Consulting. (n. d.). Vodenje zaposlenih. Dostopno na: <https://www.vsi.si/ok-consulting/vodenje-zaposlenih>, 18. 9. 2022.
5. Rant, M. (2022). Navdihnite ljudi z ZAKAJ in 12 načel vodenja. Dostopno na: <https://www.borzaterjatev.si/blog/navdihnite-ljudi-z-zakaj-in-12-nacel-vodenja>, 18. 9. 2022.
6. Keber, S. (2021). Vodenje – lastnosti in vzvodi dobrega vodje. Dostopno na: <https://znajdise.net/poslovni-portal/poslovna-uspesnost/87-vodenje/61-vodenje-lastnosti-in-vzvodi-dobrega-vodje>, 18. 9. 2022.
7. Verle, K., in Markič, M. (2012). *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
8. Stojilkovič, S. (2016). Formula za uspešno vodenje. Dostopno na: <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/formula-za-uspesno-vodenje/>, 18. 9. 2022.
9. Stratos akademija. (2020). Vodenje v času hitrih sprememb. Dostopno na: <https://www.stratos-akademija.si/vodenje-v-casu-hitrih-sprememb/>, 18. 9. 2022.
10. Poslovnisvet.si. (n. d.). Vodenje. Dostopno na: <https://www.poslovnisvet.si/pogosta-vprasanja/vodenje/>, 18. 9. 2022.

9. poglavje

KONTROLIRANJE

GREGOR JAGODIČ

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ spoznali, kaj je kontroling in kako ga opredelimo
- ✓ znali opredeliti namen in cilje kontrolinga
- ✓ znali opredeliti pomembna področja kontrolinga v organizaciji
- ✓ razumeli naloge kontrolinga
- ✓ spoznali pristope k izvajanju kontrolinga
- ✓ razumeli prispevek kontrolinga k uspešnosti organizacije

OPREDELITEV KONTROLIRANJA

Beseda »kontroling« je anglosaškega izvora (to control) in ima več pomenov (nadzor, vodenje, preverjanje, spremljanje), ki vsebinsko opredeljujejo vse, kar vodi k uresničevanju ciljev. S svojimi informacijami pripomore, da ostane organizacija na začrtani poti, ter upošteva vse dejavnike, ki lahko vplivajo na njeno delovanje in managerje nanje pravočasno opozori, da reagirajo^[1].

Kontroling lahko opredelimo kot filozofijo osredotočenosti managerjev na učinkovito uporabo virov za razvoj organizacije na dolgi rok. Gre za integriran sistem informacijske, analitične in metodološke podpore vodjem v procesu načrtovanja, spremljanja, analiziranja in sprejemanja vodstvenih odločitev na vseh funkcionalnih področjih organizacije, usmerjenih v doseganje njenih ciljev^[2].

Po definiciji je kontroling sistem za neodvisno in sprotno spremljanje in analiziranje poslovanja ter primerjanje trenutnih rezultatov z načrtovanimi. Sodobni kontroling nam na enostaven in pregleden način prikaže stanje organizacije na različnih področjih in tako pomaga vodilnemu kadru pri sprejemanju poslovnih odločitev^[3].

Kontrola poslovanja (kontroling) so aktivnosti, ki jih opravlja vodja ter katerih cilj je spremljanje in preverjanje pravilnosti poslovanja, skladno z notranjimi pravili in zakonskimi predpisi oziroma povedano z drugimi besedami, gre za nadzor nad poslovanjem podjetja^[4].

Kontroling je nadzorno-informacijski sistem za zagotavljanje vodenja razvoja organizacije na podlagi merjenja virov, stroškov in rezultatov dejavnosti organizacije ter pomaga tudi pri doseganju globalnih strateških ciljev organizacije v konkurenčnem okolju^[5].

Kontroling je podporna dejavnost poslovodstvu, natančneje, gre za informacijsko podporo poslovodstvu. Ta podpora se zagotavlja s pravočasnimi kontrolnimi in analitskimi informacijami o poslovanju organizacije in njenem poslovnem okolju. Podatki, ki jih sistem generira, so podlaga za odločanje, ker omogoča pripravo poročil, na osnovi katerih poslovodstvo ocenjuje napredek in stanje poslovanja ter sprejema strateške in operativne odločitve^[6].

Kontrola je funkcija, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti in poštenosti poslovanja ter z odpravljanjem morebitnih nastalih nepravilnosti. Kontrolo omogočajo sprejeti predpisi, cilj pa je pridobivanje zanesljivih informacij ter večja usklajenost z zunanjimi in notranjimi merili pravilnosti, kot so zakoni in različni predpisi^[7].

Kontroliranje in nadzor pri zaposlenih pogosto vzbujata negativna občutja. Kontrola je potrebna, saj zagotavlja povratno informacijo o tem, kje in kako smo lahko še boljši. Vendar povratno informacijo sprejmemo le, ko jo ocenimo kot verodostojno in ko nam jo poda oseba, ki je za nas pomembna in vredna zaupanja^[8].

Kontroling predstavlja metodološko in instrumentalno osnovo za podporo glavnih funkcij vodstva: načrtovanja, nadzora, računovodstva in analize ter ocenjevanja stanja za sprejemanje vodstvenih odločitev^[9].

NAMEN IN CILJI KONTROLIRANJA

Namen kontrolinga je vodstvu zagotoviti kompleksne informacije, potrebne za upravljanje razvoja organizacije, tako z vidika strateških kot operativnih aktivnosti. Uporaba kontrolnih mehanizmov omogoča zagotavljanje usklajenega delovanja strukturnih enot, oddelkov in zaposlenih v organizaciji v smeri zastavljenih ciljev^[5].

Cilji kontrolinga se uresničujejo skozi merjenje aktivnosti (uporaba ustreznih in vnaprej dogovorjenih kazalnikov po oddelkih zaposlenih in stanju organizacije), notranji nadzor nad dejavnostmi organizacije, strukturnih oddelkov in posameznih zaposlenih, koordinacijo aktivnosti celotne organizacije, uporabo mehanizmov povratnih informacij pri uvajanju sprememb in zagotavljanje potrebnih informacij vodjem za upravljanje. Ker cilji kontrolinga izhajajo iz ciljev organizacije, jih je mogoče izraziti v ekonomskih terminih, na primer v doseganju določene stopnje dobička, donosnosti ali produktivnosti organizacije^[5].

Rezultati, ugotovljeni s kontroliranjem delovanja organizacije, se odražajo v uspešnejšem poslovanju ali učinkovitejšem nadzoru, v preventivnem ukrepanju in s tem zmanjševanju tveganj pri poslovanju organizacije^[4].

Kontrola dela naj bo spremljanje napredka, zagotavljanje pomoči, informacij, usmeritev in predlogov ter priložnost za konstruktivni dialog in poglobljanje odnosa med vodjo in zaposlenimi, s čimer vplivamo na pozitivno sprejemanje kontrole^[8].

Kontroling predstavlja nadzorno-informacijski sistem upravljanja, katerega cilj je zagotavljanje doseganja trenutnih ciljev organizacije na podlagi pravočasnih odločitev za optimizacijo uporabe virov in doseženega rezultata. Pomembno pri tem je izpostaviti, da se kontroling deli na dva dela, in sicer strateški (izvajati prave stvari) in operativni kontroling (delati stvari na pravi način). Najpomembnejši element kontroliranja je zagotavljanje informacijskih tokov v organizaciji ter proces preoblikovanja informacij v takšno obliko, ki je primerna za sprejemanje poslovodskih odločitev^[9].

Poslanstvo kontrolinga je, da nadzira, ali se v organizaciji opravljajo le nujno potrebne aktivnosti za uresničitev kratkoročnih in dolgoročnih poslovnih ciljev, pomembnost doprinosa vsakega posameznika, spremembe v slogu vodenja ter sestavi odločevalske ravni, obširnejše načrtovanje in nadzor ter metodične in organizacijske spremembe, od katerih se ne pričakujejo le informacije o preteklosti^[10].

V današnjih sodobnih organizacijah se vsi pomikamo k povečani avtonomiji zaposlenih, zlasti ker raziskave potrjujejo, da se učinkovitost in produktivnost povečata, ko se kontrola zmanjša, vendar v mnogih organizacijah še vedno s težavo sprejemajo idejo opuščanja nadzora pri delu^[8].

IZVAJANJE KONTROLIRANJA

Sodobni kontroling zajema metode napovedovanja, standardizacije, načrtovanja, analize, nadzora, upravljanja s kadri itd. Že v fazi načrtovanja je vloga kontrolinga razvoj in vzpostavitev sistema nadzorovanih kazalnikov za ocenjevanje aktivnosti v organizaciji kot celoti, njenih posameznih oddelkih, optimizacija porabe materiala, delovnih, finančnih in drugih sredstev organizacije^[5].

Naloge kontrolinga morajo biti usklajene s cilji kontrolinga, ki temeljijo na ciljnih posamezne organizacije in jih delimo v štiri sklope, in sicer^[6]:

- zagotavljanje trajnega obstoja organizacije,
- usmerjanje oziroma načrtovanje v organizaciji,
- presojanje in uravnavanje poslovanja ter
- poslovno informiranje.

Na področju zagotavljanja trajnega obstoja organizacije mora kontroling vodstvu priskrbeti potrebne strokovne podlage za odločanje v zvezi z nadaljnjim razvojem in njenim trenutnim stanjem. V okviru faze načrtovanja se z vidika kontrolinga načrtuje razvoj organizacije (strateško načrtovanje) ter določajo njeni cilji in načini njihovega uresničevanja (operativno načrtovanje). V sklopu presojanja in uravnavanja poslovanja skrbi za nadziranje in analiziranje uresničevanja načrtovanih nalog in spremlja prisotnost ustreznega notranjega nadzora ter v primeru odklona med načrtovanim in uresničenim analizira vzroke in sproži popravilne akcije. Ker

so danes informacije ključne za dobro poslovanje organizacije in ker je informacijski sistem jedro vsakega kontrolinga, mora vsem ravnem managementa zagotavljati vse potrebne informacije^[6].

Primarno je kontroling funkcija managerja, sekundarno pa kontrolorja, ki je v funkciji managerjevega svetovalca in izvedenca za poslovno ekonomiko, zato je kontroling rezultat sodelovanja managerja in kontrolorja, saj gre v bistvu za servis za poslovodstvo^[11].

Najpogostejše možnosti za organizacijo kontrolinga so^[2]:

- služba kontrolinga je ločena enota s hierarhično strukturo, katere zaposleni so podrejeni neposredno vodji organizacije prek glavnega kontrolorja ali vodji oddelka (najmanj učinkovita možnost, saj se oblikuje dvojna podrejenost, ki lahko povzroči navzkrižje interesov);
- prenos kontrolnih funkcij na osebe računovodskih in analitičnih služb, t. i. kontrolne funkcije se lahko prenesejo na računovodstvo, oddelek za načrtovanje in analizo itd.

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. **Od kje izvira kontroling?**
2. **Kako najpogosteje opredelimo kontroling?**
3. **Kakšno podporo managementu ponuja kontroling? Odgovor utemeljite!**
4. **Kakšen vpliv ima kontroling na zaposlene v organizaciji?**
5. **Kaj je namen kontrolinga?**
6. **Kaj so cilji kontrolinga?**
7. **Zakaj predstavlja kontroling nadzorno-informacijski sistem upravljanja organizacije?**
8. **Katere aktivnosti sodijo v okvir izvedbe sodobnega kontrolinga?**

9. Na katere sklope delimo naloge kontrolinga?
10. Od česa je odvisna učinkovitost kontrolinga?
11. Opredelite najpogostejše možnosti za organizacijo kontrolinga.

Viri poglavja

1. Šola kontrolinga CRMT d.o.o. (n. d.). *Kontroling in kontroler*. Dostopno na: <https://kontroling.si/kontroling/kontroling-in-kontroler/#>, 19. 9. 2022.
2. Trainingtools. (n. d.). *Kontroling v funkcionalnem vodenju podjetja*. Dostopno na: <https://trainingtools.ru/sl/warts-and-papillomas/kontroling-v-funkcionalnom-upravlenui-predpriyatim-kontrolling/>, 19. 9. 2022.
3. Dobrinasveti.si. (2018). *Kaj je kontroling, komu koristi in kdo ga izvaja*. Dostopno na: <https://www.dobrinasveti.si/kontroling/>, 19. 9. 2022.
4. Šubelj, B. (n. d.). *Kontrola poslovanja – kontroling*. Dostopno na: <https://www.metaja.si/biserkapise/311-kontrola-poslovanja-kontroling>, 19. 9. 2022.
5. Mencinger, S., in Stare, A. (2014). *Kontroliranje in nadzor projekta na primeru investicijskih gradbenih projektov*. Dostopno na: <https://projekt35.si/wp-content/uploads/2019/09/Mencinger-S-Kontroliranje-vs-nadzor.pdf>, 19. 9. 2022.
6. Namat.si. (2020). *Kontroling v podjetju*. Dostopno na: <https://namat.si/kontroling-v-podjetju/>, 19. 9. 2022.
7. Intervita d.o.o. (n. d.). *Računovodsko nadziranje*. Dostopno na: <https://intervita.si/racunovodsko-nadziranje/>, 19. 9. 2022.
8. Bertoncej, F. (n. d.). *Od kontrole do samokontrole*. Dostopno na: <https://www.hrm-revija.si/od-kontrole-do-samokontrole>, 19. 9. 2022.
9. Financni-nasveti.si. (2017). *Kaj je kontroling in zakaj je tako pomemben za podjetje?* Dostopno na: <http://www.financni-nasveti.si/kaj-je-kontroling-in-zakaj-je-tako-pomemben-za-podjetje.html>, 19. 9. 2022.
10. Filip, J. (2012). *Kontroling v podjetju*. Dostopno na: <https://data.si/blog/kontroling-v-podjetju/>, 19. 9. 2022.
11. Bergant, M. (2008). *Kaj je kontroling?* Dostopno na: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1576>, 19. 9. 2022.

10. poglavje

MANAGEMENT IN ETIKA

MITJA GORENAK

OB KONCU POGlavJU BOSTE ...

- ✓ spoznali, kaj je etika
- ✓ preučili, kateri so standardi dobrega etičnega ravnanja
- ✓ spoznali povezavo med etiko in vodenjem
- ✓ prepoznali 10 načel Kodeksa etike Združenja Manager
- ✓ razumeli, kdo so »žvižgači«

KAJ JE ETIKA?

Etiko lahko predstavimo kot filozofsko disciplino, ki obravnava področje dobrega in zla. Gre torej za področje znotraj filozofije, ki raziskuje, kateri so temeljni kriteriji moralnega vrednotenja pri posamezniku, ter se splošno ukvarja z izvorom morale. Etika opredeljuje priporočljive koncepte delovanja v različnih situacijah, upošteva, ali je ravnanje dobro ali slabo. Predstavlja norme in vrednote etičnega posameznika, ki ga definirajo iskrenost, poštenost in dobronamernost do soljudi^[1]. Seveda se

moramo zavedati, da je etika v prvi vrsti stvar posameznika, torej je stvar nas, naših vrednot, pravil, ki jim sledimo, in norm vedenja, ki jih imamo. Ljudje v želji po čim hitrejšem uspehu, napredovanju, doseganju zadanih nalog in ciljev, pod pritiskom sodelavcev, vodij ali naročnikov, lahko ravnajo neetično^[1]. Lahko gre za nezavedne odločitve, ko so neetična ravnanja posledica pomanjkanja informacij, pomanjkanja strokovnega znanja in pomanjkanja časa^[1].

Vendar pozor, izraz etika ne označuje istega kot izraz morala, saj le-ta označuje navade^[2]. Morala torej označuje ustaljene načine vedenja in medsebojnih odnosov, ki so se skozi zgodovino izkazali za zmožne, da določeni skupnosti zagotovijo preživetje^[2]. Pri tem seveda velja, da morala ni nujno etična – lahko je nepravilna^[2]. Seveda se ob tem lahko sprašujemo, kako etično ravnati. V nadaljevanju podajamo enega od možnih odgovorov na to vprašanje.

12 STANDARDOV DOBREGA ETIČNEGA RAVNANJA

V takšni in drugačni literaturi lahko najdemo številne nasvete, kako etično ravnati, a dejstvo ostaja, da smo na koncu vedno prepuščeni samim sebi v vlogi razsodnika v neki situaciji. V nadaljevanju je nekaj vprašanj, ki si jih lahko zastavimo in nam bodo v pomoč pri presoji, ali je nekaj etično ali ni^[1,3].

1. Vprašajmo se, ali smo pravilno, natančno opredelili problem, ki ga moramo razrešiti, ali imamo zbrana prava dejstva za odločitev?
2. Kako bi opredelili problem, če bi bili na drugi strani? Tako, da problem preučimo z vidika vseh glavnih udeležencev, povečamo objektivnost in nepristranskost v odločanju.
3. Preučiti moramo, kako je prišlo do sporne situacije, saj ima dogajanje v podjetju svojo zgodovino; tisto, kar vidimo v ravnanju udeležencev, so pogosto le simptomi in ne stvarni problem.
4. Vprašanje je, komu smo zavezani po lojalnosti kot posameznik in kot član organizacije – v zapleteni situaciji se lahko znajdemo v konfliktu lojalnosti.
5. Vprašajmo se, kakšni so naši nameni pri odločanju, zakaj to počnemo, saj lahko ti nameni precej »obarvajo« odločitve, pomembni so tudi za oceno primernosti odločitve.
6. Ocenimo, koliko se ta namen sklada z verjetnimi rezultati – tudi ob dobrem namenu lahko neka odločitev povzroči škodljiv rezultat, zato šteje rezultat več kot namen.

7. Paziti moramo, koga bi lahko prizadela naša odločitev ali dejanje, saj so nekatere skupine bolj občutljive, težje prenesejo posledice odločitve (otroci, bolni, invalidi, starejši, manj izobraženi).
8. Vprašanje je, ali imamo čas in možnosti, da razpravljamo o problemih s prizadetimi interesnimi skupinami, preden se odločimo; če tega časa nimamo, to pomeni, da odločamo ob nepopolnih podatkih.
9. Ali smo prepričani, da bi naše stališče veljalo dolgoročno, kar je lastnost trdnih etičnih standardov, ali lahko prevzamemo zavezo, da bomo isto stališče zagovarjali naprej?
10. Ali lahko brez zavor razkrijemo svojo odločitev ali dejanje drugim: šefu, direktorju, upravnemu odboru, ki pričakujejo od nas poslovne rezultate, družini, ki želi, da se pokažemo kot etična osebnost, celotni družbi, ki je seveda kritična – to je test javnosti, ki ga Američani imenujejo CNN-test.
11. Vprašanje je, kakšen je simbolični potencial našega dejanja, če bi ga v javnosti razumeli napačno – pogosto želimo narediti neko dejanje iz načelnih razlogov, kar lahko drugi razumejo kot naivnost in neprilagodljivost in te načelnosti ne cenijo.
12. Ob katerih pogojih bi dopustili izjeme od svojega pogleda? Včasih je ob drugačnih okoliščinah smiselno sprejeti drugačno odločitev. Včasih zaradi časovnih omejitev ravnamo preveč doktrinarno.

ETIČNO VODENJE

V kontekstu managementa nas seveda najbolj zanima etično vodenje, ki ga izvajajo managerji.

Managerji predstavljajo zgled ostalim zaposlenim, zato morajo dobro premisliti o svojih odločitvah in akcijah^[1]. Z njimi vplivajo na delovne procese ter spodbujajo spremembe v vedenju in vrednotah^[1]. S prakticiranjem etičnega vodenja promovirajo višjo raven integritete, ki povečuje zaupanje in spodbuja zaposlene, da sprejmejo vizijo in ji sledijo^[1]. Etični vodje razmišljajo o dolgoročnih posledicah, pomanjkljivostih in koristih odločitev, ki jih sprejemajo v organizaciji^[4]. Proti pričakovanjem so etični vodje načeloma skromni, skrbijo za skupno dobro, stremijo k pravičnosti, prevzemajo odgovornost in izkazujejo spoštovanje do vsakega posameznika^[4]. Osrednje delovanje etičnih vodij se vrti okoli postavljanja visokih etičnih standardov, skladno s katerimi tudi delujejo^[4]. Etični vodje torej neposredno

vplivajo na etične vrednote organizacije, zato jih drugi člani organizacije zaznavajo kot poštene, zaupanja vredne, pogumne in kot ljudi, ki izkazujejo integriteto^[4].

10 NAČEL KODEKSA ETIKE ZDRUŽENJA MANAGER

Združenje Manager je največje slovensko združenje, ki že več kot 30 let spodbuja razvoj managerskega poklica v Sloveniji, vanj je včlanjenih več kot 1200 managerjev in managerk^[5], tako predstavljajo referenčno strokovno združenje, katerih kodeks etike predstavlja dober temelj za razumevanje, kaj pomeni etično delovanje managerjev v slovenskih organizacijah.

V nadaljevanju predstavljamo 10 načel Kodeksa etike Združenja Manager^[6].

1. Spoštujem dostojanstvo posameznika

Pri poslovanju in sprejemanju odločitev spoštujem vsakega posameznika, s katerim ima podjetje odnos.

2. Skrbim za rast in razvoj sodelavcev

Vir uspešnosti podjetja so sposobni in zavzeti sodelavci. Njihova energija in znanje omogočata razvoj in uspeh podjetja, zato se zavzemam za dobrobit vseh sodelavcev. Upoštevam, da ni učinkovitosti brez humanosti in ne humanosti brez učinkovitosti.

3. Osredotočam se na blaginjo podjetja

Prizadevam si za čim koristnejše poslanstvo podjetja in njegov nenehni trajnostni razvoj.

4. Odgovoren sem do lastnikov

Odgovornost imam do lastnikov kapitala, ne glede na vrsto lastnine. Njihov interes usklajujem z interesi sodelavcev in drugih deležnikov. Prizadevam si za ustrezen donos, ki bo temeljil na razmerju med višino dobička in stopnjo tveganja.

5. Gradim medsebojno zaupanje med poslovnimi partnerji

S kupci, dobavitelji in upniki ustvarjam partnerstvo, ki bo temeljilo na medsebojnem zaupanju. Naši odnosi bodo spoštljivi in v duhu dobre poslovne prakse.

6. Delujem dobronamerno do skupnosti

Podjetje je odvisno od skupnosti, v kateri deluje, kot je tudi skupnost odvisna od podjetja. Vzajemen odnos temelji na poštenosti, transparentnosti, medsebojni pomoči, razumevanju in zaupanju.

7. Vodim odprt in konstruktiven dialog z državo in njenimi institucijami

Z državo sodelujem pri ustvarjanju pogojev, ki omogočajo razvoj gospodarstva in posameznikov. Do države in njenih institucij sem konstruktivno kritičen, kadar bi s svojimi ukrepi omejevala učinkovitost trga in s tem konkurenčnost gospodarstva.

8. Odgovorno sobivam z okoljem

Zavzemam se za odgovorno sobivanje z okoljem in naravo ter spodbujam okolju prijazen življenjski stil vseh deležnikov.

9. Zavedam se zahtevnosti poklica

Prizadevam si krepiti svojo sposobnost in usposobljenost za vodenje, zato se bom proti seznanjal z novostmi, se izobraževal in aktivno poslušal posameznike z zamislimi in predlogi.

10. Odgovoren sem do sebe

Odgovornost imam tudi do samega sebe in svoje družine. Skrbim za svoje zdravje in uravnoteženo življenje.

»ŽVIŽGAČI« – ETIČNI UPORNIKI ALI DRUŽBENO ODGOVORNI POSAMEZNIKI?

Izraz »žvižgači« je nekoliko manj poznan, saj gre za pojav, ki ga v slovenskem in tudi evropskem prostoru vseeno srečamo nekoliko manj pogosto kot denimo v severnoameriškem prostoru, v angleškem izrazoslovju jih označujemo z besedo »whistleblowers«. Gre za trenutne ali bivše člane neke organizacije, ki se odločijo razkriti neko nelegalno, nemoralno ali nelegitimno dejanje, ker pa nimajo moči ali avtoritete, da bi povzročili spremembe, se morajo obrniti na nekoga z večjo močjo ali avtoriteto^[7]. Gre torej za pojav, v katerem se razkrijejo nelegalna, nemoralna ali nelegitimna dejanja, ki se sicer pojavljajo ob vedenju delodajalca, član organizacije pa posreduje informacije o takšnih dejanjih drugim organizacijam ali osebam, od katerih pričakuje, da bodo preprečile nadaljnje izvajanje dejanja^[7]. Žvižgaštvo je brez dvoma zelo kompleksen pojav, ki ga pri vprašaju poslovne etike pogosto srečamo,

in pravzaprav je večna debata, ki se ob tem pojavlja, ali je to pozitiven ali negativen pojav? Samo dejanje lahko označimo za pozitivno, saj prepreči nadaljnje negativno delovanje, kot negativno pa, ker vsekakor zamaja ugled organizacije in zaupanje med člani le-te.

Seveda se postavlja vprašanje, zakaj se posamezniki odločijo za žvižgaštvo. Ali želijo v ospredje postaviti sebe, narediti torej nekaj, kar jim bo prineslo prepoznavnost, morebiti tudi slavo? Ali pa jih žene njihov etični kompas, ki jim enostavno ne pusti, da bi se obrnili stran in ne reagirali na neko neetično dejanje? Zagotovo ni mogoče podati le enoznačnega odgovora, vsak od nas vendarle deluje na podlagi svojih prepričanj. A kljub vsemu lahko med žvižgači vendarle najdemo nekatere podobnosti. Statistika kaže, da so moški pogosteje žvižgači kot ženske, da so starejši pogosteje žvižgači od mlajših, da se višje izobraženi prej odločijo postati žvižgači kot nižje izobraženi in da se samski prej odločijo za žvižgaštvo kot poročeni^[8]. Vsakega od teh dejavnikov je mogoče posebej obrazložiti, tako na primer dejstvo, da so moški pogosteje žvižgači, lahko pojasnimo z argumentom, da moški hitreje napredujejo in so zato večkrat na višjih položajih, to posledično velja tudi za starost^[8]. Razlike pri izobrazbi je mogoče pojasniti z dejstvom, da se višje izobraženi čutijo bolj moralno odgovorne in hkrati jim višja izobrazba omogoča tudi bolj vplivno delovno mesto. Zadnji dejavnik, torej zakonski stan, lahko obrazložimo z dejstvom, da je morebitne negativne posledice žvižgaštva lažje preživeti, če si sam kot če imaš družino, ki je odvisna od tvojega dohodka^[8].

V nadaljevanju se bomo posvetili osebam, ki so dejansko odigrale vloge žvižgačev v svojih organizacijah. Nekatera imena so postala skozi zgodovino svetovno znana, saj so s svojimi dejanji spravila na kolena velikanska podjetja. Na primer Enron, ali pa celo predsednika države kot posledica razkritja afere Watergate.

William Mark Felt St. (Deep Throat) je bil do konca maja 2005 sicer precej neznan ime, dokler ni eksplodirala novica, da se je po več kot 30 letih razkril. Med letoma 1972 in 1974 je v visokih političnih krogih v Združenih državah Amerike vihrala afera Watergate, ki je s položaja predsednika najmočnejše države na svetu odpihnila Richarda Nixona^[9]. V tej aferi je Felt novinarjema Bobu Woodwardu in Carlu Bernsteinu posredoval podatke o vpletenosti Nixonove administracije v vlom v prostore demokratske stranke^[9]. Feltovo dejanje, ko je, kot sicer vpliven človek znotraj FBI-ja, posredoval podatke novinarjema, ni bilo nikoli dokazano. Vseskozi se je govorilo o Globokem grlu kot osebi, ki je posredovala podatke. Maja 2005, po

tem, ko se je Felt razkril javnosti, sta oba novinarja tudi potrdila, da je bil prav on Globoko grlo, ki je pripomogel k odstopu Nixona z mesta predsednika Združenih držav Amerike. Še do danes velja Globoko grlo oziroma Mark Felt za največjega žvižgača v javnem sektorju^[9].

Christoph Meili je bil le preprost nočni čuvaj v švicarski banki UBS, ko je med delom opazil, da delavci banke uničujejo kreditne račune Židov, umorjenih v času holokavsta, ki bi sicer morali biti izplačani njihovim svojcem^[10]. Iz banke je odtujil nekaj primerkov zapisov in se pozneje v telefonskem pogovoru posvetoval z židovsko organizacijo, ki je zadevo predala policiji^[10]. Dogodki so si sledili nekoliko presenetljivo, saj so švicarske oblasti izdale zaporni nalog zaradi odtujitve bančnih podatkov zoper Meilia, le-ta pa je pobegnil v Združene države Amerike, kjer mu je bil dodeljen politični azil. Zaporni nalog je bil pozneje umaknjen, a se Meili kljub vsemu ni odločil vrniti. Do danes ostaja edini švicarski državljan, ki mu je bil kadarkoli dodeljen politični azil v Združenih državah Amerike^[10].

Sherron Watkins se je zaposlila v ameriškem gigantu Enron leta 1993. Svetovno znana pa je postala leta 2001, ko je napisala opomnik predsedniku uprave, v katerem je zabeležila, naj se družba pazi žvižgačev, saj so v finančnem poslovanju družbe velike nepravilnosti^[11]. Čeprav se sama ni obrnila na medije, je njen opomnik pet mesecev pozneje prišel v medije in tako je postala posredni krvnik Enrona^[11]. Nekateri sicer dvomijo v njen namen žvižgaštva, saj je napisala le opomnik, a dejstvo ostaja, da je ta opomnik, ko je dosegel javnost, sprožil nadaljevanje dogodkov^[11].

Dr. Jeffrey Wigand je verjetno najbolj znan žvižgač v gospodarskih krogih, saj je bil leta 1999 upodobljen tudi v filmu z naslovom *The Insider* (1999)^[12]. Dr. Wigand je bil v času od januarja 1989 do konca marca 1993 zaposlen pri Brown & Williamson Tobacco company (v nadaljevanju B&W) kot podpredsednik oddelka za raziskave in razvoj^[13]. Njegova glavna naloga v podjetju je bila sodelovati in obveščati predsednika uprave o stanju na področju, za katerega je bil zadolžen. V drugem delu časa, ki ga je preživel pri B&W, je bil zadolžen za nadzor več kot 240 znanstvenikov, ki so delali v oddelku za raziskave in razvoj, razpolagal je tudi z letnim proračunom 30 milijonov ameriških dolarjev. Wigand je v intervjuju za oddajo »60 minutes«, ki jo je v tistem času ustvarjala medijska hiša CBS, povedal, da so ga pri B&W najeli med drugim tudi zato, da bi sodeloval pri razvoju »varnega tobaka«. Koncept je temeljil na zmanjševanju količine rakotvornih snovi v tobaku. Kmalu po tem, ko so pri B&W opustili ta projekt, so se začeli ukvarjati z dodajanjem različnih okusov

tobaku. Prvotne raziskave niso nakazale novih nevarnosti v tobaku, ki so mu bili dodani okusi, zato je B&W začel s prodajo. Poznejše podrobnejše raziskave so pokazale, da eden od dodanih okusov v surovem tobaku, namenjen kajenju v pipah, kljub vsemu močno prispeva k razvoju rakastih celic^[13]. Wigand je o teh ugotovitvah obvestil predsednika uprave, kateremu je bil dolžan poročati. Sprva mu je kar ta, ravno na novo imenovani predsednik uprave Sandefur, naročil, naj nadaljuje s raziskavami na tem področju in da izdelka ne bodo umaknili iz prodaje, saj bi to vplivalo na poslovne rezultate, kajti to je bil eden od njihovih bolj uspešnih prodajnih izdelkov. Wigand pa se s tem ni mogel strinjati, zato se je uprl predsedniku uprave in protestiral proti takšnemu odnosu do potrošnikov. Njegovo dejanje ga je stalo službe, saj so ga pri B&W odpustili. Uradni razlog je bil sicer slabo vodenje oddelka, kar pa je bila navadna farsa za odpust zaradi opozarjanja na napačno ravnanje, saj je bil Wigand večkrat zapored pred tem imenovan za najboljšega vodjo meseca^[13]. Wigand je po tem postal znani žvižgač, obrnil se je na CBS in je v oddaji »60 minutes« obtožil management B&W, da zavestno deluje v smeri nadaljnjega zastrupljanja uporabnikov njihovih izdelkov, spreminjanja poročil o nevarnosti dodanih substanc in namenske manipulacije količine nikotina v tobaku s ciljem zasvojiti čim več uporabnikov, saj so že dolgo, preden so to dokazale raziskave, znanstveniki, ki so delali v tobačni industriji, vedeli, da ima tobak učinek zasvojitve na uporabnika. Oddajo so sicer posneli leta 1993, vendar pa se je CBS ustrašila tožb B&W-ja, kajti Wigand je bil vezan na B&W s prepovedjo razkrivanja svojega dela in izsledkov raziskav tudi po prenehanju zaposlitve pri podjetju in CBS je vedela, da z objavo intervjuja krši to pogodbo^[13]. Pravne bitke med CBS-jem in B&W-jem so se vlekly kar dve leti, preden so leta 1996 pri CBS-ju vseeno predvajali oddajo^[13]. Wigandovo pričanje je imelo velikanski vpliv na javno mnenje o tobačni industriji, po tem dejanju se je namreč začela doba, v kateri je tobačna industrija priznala, da tobak povzroča odvisnost in s tem se je začelo obdobje, ko je tobačna industrija začela sprejemati poravnave v tožbah proti njim s strani uporabnikov, ki so zaradi odvisnosti od nikotina zboleli za različnimi boleznimi. Danes tako lahko vidimo, v kaj je bil dr. Jeffery Wigand prepričan, ko je ob koncu intervjuja na vprašanje, ali je vredno, odgovoril: »*Mislím, da je vredno. Mislím, da bodo ljudje na koncu sprevideli resnico*«^[13,14].

Seveda naj ti primeri, ki smo jih opisali zgoraj, ne zvedejo, nikakor ni mogoče reči, da se v vseh organizacijah dogajajo nepravilnosti, celo nasprotno, velikanska večina organizacij deluje skladno z etičnimi normami in tako v njihovem delovanju ne najdemo neetičnih praks, a ko se te pojavijo, moramo nujno pravilno reagirati, to pa ni vedno enostavno

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

1. Zakaj je etično delovanje v organizacijah tako pomembno?
2. Ali je organizacija, ki ne deluje skladno s pričakovanimi etičnimi normami, lahko dolgoročno uspešna?
3. Kako bi ocenili etična načela Združenja Manager, katero se vam zdi najpomembnejše in katero manj pomembno? Je v vaših očeh kaj izpuščenega? Kaj bi še torej lahko dodali?
4. Kako bi nekomu, ki ni seznanjen z izrazom, predstavili »žvižgaštvo« kot pojav? Ali lahko najdete tudi v Sloveniji kakšen primer? Kateri?

Viri poglavja

1. Svetic, T., in Bertonecelj, F. (2015). *Etično vodenje – Kaj moramo zares spremeniti, da ostanemo konkurenčni?* HRM. Dostopno na: https://www.planetgv.si/wp-content/uploads/2019/11/EticnoVodenje_Bertoncelj_Franka_1_.pdf, 9. 9. 2022.
2. Petkovšek, R. (2021). Kaj je etika in zakaj ravnati etično? *Bogoslovni Vestnik*, 81(4), 991–998. <https://doi.org/10.34291/bv2021/04/petkovsek>.
3. Nash, L. L. (1981). Ethics without the sermon. *Harvard Business Review*, 59(6), 79–90.
4. Tratnik, Z. Č. (2022). Etični vidiki vodenja. *Pomurska obzorja*, 9(17), 1–8.
5. Združenje Manager. (n. d.). *O združenju*. Dostopno na: <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/o-zdruzenju/o-zdruzenju/>, 9. 9. 2022.
6. Združenje Manager. (n. d.). *Poslovna Etika – 10 načel Kodeksa etike Združenja Manager*. Dostopno na: www.zdruzenje-manager.si/sl/baza-znanja/poslovna-etika/, 9. 9. 2022.
7. Near, J. P., in Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of business ethics*, 4(1), 1–16.
8. Rothschild, J., in Miethe, T. D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption. *Work and occupations*, 26(1), 107–128.
9. O'Connor, D. John. (2005). "I am the guy they called Deep Throat" *Vanity Fair*, July 2005.
10. Wiener, J. (1999). *Swiss bank guard Christoph Meili, no hero at home, now lives in California*. Dostopno na: <http://www.fpp.co.uk/online/99/08/Meili2.html>, 10. 9. 2022.
11. Wild, D. (2003). *Profile: Sherron Watkins, Enron Whistleblower*. *Accountancy Age*. Dostopno na: <https://www.accountancyage.com/2003/12/18/profile-sherron-watkins-enron-whistleblower/>, 10. 9. 2022.
12. Wigand, J. (2001). The Insider: its effect on the public. *Tobacco Control*, 10(3), 292–292.
13. Mann, M. (Director). (1999). *The Insider - movie [DVD]*, Touchstone pictures – released November 5th, 1999.
14. JefferyWigand.com (2009). *Jeffery Wigand*. Dostopno na: <http://www.jeffreywigand.com/index.php>, 10. 9. 2022.

R E C E N Z I J I

Mehanizem znanstvene recenzije ni namenjen doseganju popolnosti, temveč izboljšanju kakovosti in natančnosti recenziranega besedila.

Na tem mestu bi se želela iskreno zahvaliti obema recenzentoma tega učbenika.

Pričujoči učbenik sta recenzirala:

izr. prof. dr. Drago Dubrovski

Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije

red. prof. dr. Borut Milfelner

Univerza v Mariboru – Ekonomsko poslovna fakulteta

Recenzija I

IZR. PROF.DR. DRAGO DUBROVSKI
Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije

Tematika učbenika

Učbenik je sestavljen iz 10 poglavij, ki si smiselno sledijo ter celovito opredeljujejo management in teorijo organizacij. Besedilo učbenika je zapisano v razumljivem jeziku ter omogoča razumevanje področja tudi vsem, ki se s področjem do sedaj niso ukvarjali.

Management je vse bolj aktualna tema, saj se organizacije soočajo z izjemno nepredvidljivim poslovnim okoljem, v katerem morajo znati odločno, hitro in pravilno reagirati. Poudariti velja, da so v podjetjih znanja s področij managementa in upravljanja organizacij vse bolj cenjena. Razloge za to gre iskati predvsem v dejstvu, da lahko dobra organizacija dela in iznajdljiv management ustvarjajo konkurenčno prednost. Slednja pa organizacijam omogoča povečevanje tržnega deleža, povečuje zadovoljstvo zaposlenih in uspešnejše poslovanje.

Tematika učbenika je usmerjena na sistem organiziranosti, pomembnost odnosov, relacij med managerji in ostalimi deležniki v organizaciji in zunaj nje, ter pomenom njihovega etičnega delovanja. Posamezni deli vsebine se dotikajo specifičnosti turizma, saj je učbenik prvenstveno namenjen študentom pri istoimenskem predmetu.

Strokovno področje učbenika

Kot že omenjeno, je učbenik sestavljen iz 10 smiselno zastavljenih in navezujočih se poglavij. Avtorja sta si pripravo poglavij med seboj razdelila, s čimer sta zagotovila enotnost sloga zapisa posameznega poglavja.

V prvem poglavju z naslovom Kako smo prišli do organizacije avtor opredeli zgodovino razvoja organizacije in njen pomen ter predstavi osnove sodobnih organizacij. V drugem poglavju z naslovom Turizem kot sistem avtor pojasni, zakaj deluje turizem kot sistem, predstavi kompleksnost turističnega sistema, kateri elementi sestavljajo sistem in kaj so funkcionalne storitve sistema. S tretjim poglavjem z naslovom Sistem v kodah nam avtor predstavi pomen kodiranja ter kako so kode povezane in vpete v dejavnosti s področja turizma. Četrto poglavje z naslovom Management in manager je osrednje poglavje, ki združi vsebine, povezane s področjem turizma in delovanjem organizacij. V njem avtor najprej opredeli management in kdo je manager, zakaj v organizacijah preverjajo managerske veščine, doda managerski test za samotestiranje in ob zaključku poglavja poda smernice za uspešno delovanje managerjev. Nato se avtor v petem poglavju z naslovom Strukturiranje organizacije usmeri na opredelitev pomena strukturiranja organizacije in oblikovanja njene operativne strukture, pri čemer opredeli najpogostejše oblike organizacijske strukture in jih prikaže tudi s slikami. Šesto poglavje z naslovom Načrtovanje najprej poda opredelitev načrtovanja in njegove cilje, čemur sledi še opredelitev pomena načrtovanja v organizaciji. Avtor v tem poglavju vsebino zaokroži še s predstavitvijo postavljanja ciljev s pomočjo metode SMART in kako si lahko pri načrtovanju pomagamo z različnimi analizami. V poglavju 7 z naslovom Organiziranje avtor poda opredelitev in pomen organiziranosti ter pristope k organiziranju aktivnosti v organizaciji. Logično tem osnovam sledi poglavje 8 z naslovom Vodenje, v katerem za opredelitvijo vodenja in njegovega pomena za organizacijo avtor poda še osnove, povezane z razvojem vodenja, opisa značilnosti uspešnih vodij, ter načine in pristope k vodenju. Sledi deveto poglavje z naslovom Kontroliranje, v katerem avtor poda opredelitev, namen in cilje ter smernice za

aktivnosti izvajanja kontroliranja v organizaciji. Zadnje, deseto poglavje z naslovom Management in etika pojasnjuje, kaj je etika, kakšni so standardi etičnega ravnanja, kako poteka etično vodenje in načela etičnega kodeksa Združenja Manager. V zaključku poglavja je izpostavljen tudi pomen t. i. žvižgačev, katerih dejanja so z različnih zornih kotov različno razumljena.

Uporabnost učbenika

Učbenik je zasnovan smiselno, saj je v vsakem poglavju najprej predstavljena vsebina, ki ima v nekaterih poglavjih dodane primere. Ob zaključku vsakega poglavja avtorja nanizata vprašanja za ponavljanje, ki so ponekod celo več kot le ponavljanje in utrjevanje snovi. Z njimi želita spodbuditi uporabnike učbenika k razmišljanju in kritični presoji dogajanja v organizacijah. Vsebine v učbeniku si sledijo v logičnem zaporedju in vsako naslednje poglavje je nadgradnja prejšnjega. V nekaterih poglavjih so za boljše razumevanje vsebine dodane slike, modeli, preglednice in primeri. Ob koncu poglavja je za zainteresirane uporabnike učbenika na voljo tudi seznam virov, od kje sta črpala vsebine, ki jih lahko uporabniki izkoristijo za poglobljeno obravnavo tematike in spoznavanje področja.

Jezikovna ustreznost in primernost virov

Učbenik je zapisan v slovenskem jeziku. Pri pripravi vsebine sta avtorja precej pozornosti namenila razumljivosti besedila. Vsebino sta strukturirala v smiselne in zaokrožene odstavke, pri katerih sta vselej in dosledno navedla tudi vire podatkov. Nabor uporabljenih virov je raznolik in zajema široko področje obravnavanih vsebin. S tem sta v vsebini dosegla interdisciplinarnost obravnavane tematike. Za pripravo vsebine sta uporabila različne vrste virov, ki se v posameznih poglavjih nanašajo tudi na specifičnost vsebine.

Sklepne ugotovitve

Glede na vsebino in način predstavitve obravnavanega področja ocenjujem, da je učbenik dobra osnova za vse, ki jih zanima področje managementa in teorije organizacij.

Celje, 22. 9. 2022

Recenzija II

PROF.DR. BORUT MILFELNER

Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta

Učbenik z naslovom Management in teorija organizacij predstavlja vsebinsko zaokroženo in tematsko jasno opredeljeno vse bolj aktualno področje managementa ter teorije organizacij. Zavedati se moramo, da živimo v nestanovitnem času, v katerem nimajo organizacije nobene možnosti za odločitev, da se ne bodo spreminjale in prilagajale razmeram. Prav management v organizacijah in njihova notranja struktura delovanja imata največji vpliv na to, ali bodo organizacije sposobne dolgoročno preživeti ali ne.

Avtorja sta v učbeniku uspešno združila več različnih področij, pri čemer sta njegovo vsebino smiselno povezala s turizmom. Poudariti velja, da je turizem storitvena panoga, ki je izjemno občutljiva na odnose in sposobnost prilagajanja različnim željam in interesom turistov. Na sposobnost te prilagoditve pa ima seveda največji vpliv organiziranost in management v organizaciji.

Učbenik sestavlja 10 poglavij. Poglavja so strukturirana tako, da na začetku podajo opredelitev posameznih pojmov. To je še posebej pomembno za boljše razumevanje vsebine učbenika. Sam začetek učbenika pojasnjuje, zakaj so se oblikovale organizacije ter kako so vplivale na naš razvoj. Slednje je še posebej pomembno z

vidika razumevanja, da je brez ustrezne organiziranosti doseganje ciljev bolj splet srečnih okoliščin kot posledica načrtnega delovanja posameznika ali skupine. V tem delu je tudi pojasnilo, da predsodki in miti močno vplivajo na naše delovanje in razumevanje sveta in družbe ter v mnogih primerih predstavljajo oviro, da bi videli realno sliko dogajanja.

Zaradi tega je treba vzpostaviti smiselne sisteme, ki nam omogočajo poenostavitev razumevanja in obenem racionalizirajo izvedbo aktivnosti v organizaciji, da bi dosegli zadovoljstvo vključenih deležnikov. Turizem je izrazito storitvena dejavnost in če želi organizacija nastopiti na trgu, se mora zavedati in poznati systemske pristope. Slednje opredeljuje delno trg, delno pa tudi management organizacije, kar je na enostaven in razumljiv način opredeljeno in opisano v vsebini ter ponazorjeno s sliko za lažje razumevanje.

In ker sistemi postajajo vse kompleksnejši, je pomembno razumeti »jezik«, ki ga uporabljajo. Praviloma gre za t. i. govoreče kode, ki močno olajšajo komuniciranje v dejavnosti in s tem poenotijo sporočanje med deležniki. Včasih se zdi, da so takšni sistemi kod neobvladljivi in preveč kompleksni, vendar avtorja v učbeniku pojasnjujeta, da ti sistemi v bistvu poenostavljajo komunikacijo in zmanjšujejo število situacij, v katerih bi prišlo do napačnega razumevanja. Sistemi kod delujejo s pomočjo kombinacij števil in črk, ki so med deležniki dogovorjene in sprejete. Vse to managementu in organizaciji olajša poslovanje in omogoča uspešno delovanje na trgu.

Kljub odličnim sistemom pa morajo biti organizacije dobro vodene. V ta namen avtorja v učbeniku opredeljujeta, kaj je management, kaj ga sestavlja, zakaj je pomemben del organizacije, kdo je manager ter kakšna znanja in veščine mu lahko pomagajo pri uspešnem delovanju v organizaciji. V učbeniku je celo dodan test za samoocenitev managerskih veščin, kjer je poleg navodila za samoocenitev dodana tudi razlaga pomena posameznih segmentov znanj, veščin in kompetenc, ki bi jih moral imeti manager za uspešno delovanje. Obenem je pri vsakem od 8 področij pripisano, katera vprašanja zajema ter kaj lahko stori manager, če meni, da nima dovolj razvitih veščin.

Vsekakor velja poudariti, da uspešne organizacije ustvarjajo uspešni zaposleni in management. Slednji ima velik vpliv na to, kako bo organizacija delovala, kako se bodo med deležniki razdelile naloge, kdo je za kaj odgovoren in predvsem, kdo je tisti, ki sprejema odločitve. V učbeniku je področje dovolj podrobno opredeljeno in s pomočjo slik ponazorjeno, kakšne so najpogosteje uporabljene organizacijske strukture ter kako se med seboj razlikujejo.

Nobena organizacija ne more delovati dobro, če svojega delovanja ne načrtuje in si ne postavi jasnih ciljev. Pomen načrtovanja mnogi preveč zmanjšujejo, ker menijo, da se okolje delovanja organizacij spreminja tako hitro, da je nesmiselno pripraviti načrte in cilje. Stihijsko delovanje organizacije potemtakem ne more biti ciljno vodenje, saj je vse, kar naredimo, ustrezno. Povsem drugače je v primerih, ko so cilji jasno postavljeni in lahko spremljajo, ali jih bomo s predvidenimi aktivnostmi dosegli ali ne. Avtorja v učbeniku na tem mestu poudarita uporabo različnih analiz in orodij, ki so lahko v pomoč pri postavljanju ciljev.

Še tako odlično zastavljeni cilji ne morejo dati rezultatov sami od sebe. Za doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji moramo poleg primerne in dovolj fleksibilne organizacijske strukture imeti tudi primeren management, ki opredeli naloge in jih razporedi med zaposlene, da lahko vsak med njimi prispeva svoj delež pri doseganju ciljev. To seveda pomeni, da mora biti organiziranost odlično zastavljena, da je v organizaciji omogočen pretok informacij ter da imajo managerji ustrezna znanja in veščine, kako upravljati z vsemi sredstvi (v materialni in nematerialni obliki). Avtorja zato poleg pojasnil o organiziranosti in njenem pomenu pojasnita tudi različne pristope in modele vodenja ter kakšne so značilnosti uspešnih vodij.

Doseganje zastavljenih ciljev omogoča organizacijski razvoj. Pri tem se moramo zavedati, da potrebujemo informacije o tem, kaj smo opravili uspešno in kje smo delali napake. Da bi se slednjim lahko v čim večji meri izognili, avtorja v samostojnem poglavju opredelita kontroliranje in njen pomen ter kako lahko s pomočjo kontroliranja in spremljanja aktivnosti v organizacijah le-te preprečijo nastanek škode, spremenijo zaporedje aktivnosti ali v celoti preoblikujejo način delovanja, da bi lahko dosegli zastavljene cilje.

Zadnje poglavje učbenika obravnava področje etike. Poslovni svet je včasih lahko zelo krut in brez milosti, vendar se je treba zavedati, da organizacija preživi samo, če je na trgu uspešna in zna izkoristiti vire in dane priložnosti v svoj prid. Občasno lahko sprejemanje kakšnih odločitev o delovanju organizacije na prvi pogled deluje nelogično ali v nasprotju s pričakovanji drugih deležnikov. Ker je pogled na isto stvar lahko z različnih zornih kotov različen, je težko oceniti, ali je delovanje organizacije sprejemljivo tudi za druge deležnike. Avtorja v tem poglavju zato opredelita pomen etičnosti pri delovanju organizacij ter izpostavita, da so v organizaciji managerji tisti, ki sprejemajo odločitve, zato morajo razumeti posledice svojih odločitev.

Avtorja z učbenikom na pregleden način predstavita področje in tematiko. Zelo smiselno sta v vsakem poglavju na koncu dodala vprašanja, ki zahtevajo od uporabnika poglobljen razmislek o obravnavani tematiki. Za pripravo vsebine sta uporabila primerne vire, ki omogočajo uporabniku pridobitev dodatnih informacij z obravnavanega področja. Učbenik je primeren za uporabo pri študiju vsebin s področja managementa in teorije organizacij, obenem pa je lahko tudi spodbuda avtorjema, da kot podpora učbeniku pri pedagoškem procesu pripravita in oblikujeta primerno monografijo.

Maribor, 22. 9. 2022

Management in teorija organizaciji – učbenik je nastal v so-avtorstvu doc. dr. Gregorja Jagodiča in izr. prof. dr. Mitje Gorenaka, ki se raziskovalno, pedagoško in tudi strokovno ukvarjata s področjem managementa, skupaj imata avtorja več kot tri desetletja izkušenj na področju svetovanja različnim organizacijam v storitvenem sektorju.

Učbenik ponuja pogled avtorjev na ključne vsebine, ki jih je treba poznati, da lahko posameznik sploh resnično razume delovanje pogosto zapletenih organizacijskih sistemov.



Podjetništvo je način življenja in zato na podjetne pristope prisega doc. dr. Gregor Jagodič. Skozi svojo dolgoletno prakso skuša združiti podjetniško in akademsko kariero, in sicer na Fakulteti za turizem Univerze v Mariboru, kjer predava predmete s področja podjetništva, organizacije in managementa. Je redni gostujoči profesor na Ss. Cyril & Methodius University Skopje v Makedoniji, kjer je soizvajalec predmeta Podjetništvo, in sodeluje z njihovim univerzitetnim Start-up centrom.

V zadnjih nekaj letih se izr. prof. dr. Mitja Gorenak posveča predvsem akademski karieri, in sicer na Fakulteti za turizem Univerze v Mariboru, kjer predava predmete s področja managementa človeških virov in turističnega vodenja, je tudi redni gostujoči profesor na University of Lapland na Finskem, kjer je nosilec obveznega predmeta Človeški kapital v turizmu (ang. Human Capital in Tourism) na angleškem magistrskem študijskem programu, imenovanem Turizem, kultura in mednarodni management (ang. Tourism, Culture and International Management).



MANAGEMENT IN TEORIJA ORGANIZACIJ: UČBENIK

GREGOR JAGODIČ, MITJA GORENAK

Univerza v Mariboru, Fakultet za turizem, Brežice, Slovenija
gregor.jagodic1@um.si, mitja.gorenak@um.si

Povzetek Učbenik *Management in teorija organizacij* predstavlja zbirko desetih poglavij, skozi katera bodo študentje pridobili pregled nad osnovo razumevanja managementa in teorije organizacij v turizmu. Uvodna tri poglavja so osredotočena predvsem na organizacijo in koncepte organizacije v turizmu. Tako se v prvem poglavju osredotočamo na evolucijski pogled, kako smo sploh prišli do organizacij, v drugem analiziramo, kako sta povezana turistični sistem in organizacijsko delovanje, ter v tretjem poglavju zelo natančno analiziramo specifične prav turističnega sistema in kodiranja, ki se v sistemu uporablja. Nadalje se poglavja osredotočajo bolj na managerske vsebine, ki so kljub vsemu prepletene s primeri, ki so direktno povezani s turizmom. Tako v poglavjih najdemo osnovno predstavitev, kaj je management in kdo je manager, kakšne so vloge in naloge managerja, ter celoto zaključimo z zapletenim odnosom med managementom in etiko. Celoten učbenik je zasnovan tako, da so vsebine močno prepletene s številnimi vajami in primeri, ki bodo študentom omogočili poglobljeno razumevanje izbranih vsebin.

Ključne besede:

organizacija,
vodenje,
management,
ljudje,
kadri

MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL THEORY: TEXTBOOK

GREGOR JAGODIČ, MITJA GORENAK

University of Maribor, Faculty of Tourism, Brežice, Slovenia
gregor.jagodic1@um.si, mitja.gorenak@um.si

Abstract The *Management and Theory of Organizations* textbook presents a collection of a total of ten chapters, through which students get an overview of the basis of understanding management and organization theory in tourism. The introductory three chapters focus mainly on organization and concepts of organization in tourism. Thus, the first chapter focuses on the evolutionary view of how we came to organizations in the first place, the second analyzes the link between the tourism system and organizational functioning, and the third chapter presents specifics of the tourism system itself and the coding used in the system. Further, the chapters focus more on managerial content interwoven with examples related directly to tourism. Thus, in the chapters we find a basic presentation of management and a manager, the roles and tasks of a manager, and the whole concludes with the complex relationship between management and ethics. The entire textbook is designed with the content being strongly interwoven with numerous exercises and examples that will enable students to gain an in-depth understanding of the selected content.

Keywords:

organization
leadership
management,
people,
human resources



Univerza v Mariboru

Fakulteta za turizem