

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA V IZBRANI
ORGANIZACIJI**

Ljubljana, 20. avgust 2018

EVA GORIŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Gorišek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza temeljnih funkcij managementa v izbrani organizaciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 20.8.2018

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV FUNKCIJ MANAGEMENTA.....	2
1.1 Planiranje	3
1.2 Organiziranje	6
1.3 Vodenje	8
1.4 Kontroliranje.....	10
2 PREDSTAVITEV SLOVENSKE TURISTIČNE ORGANIZACIJE (STO) IN ANALIZA TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA.....	13
2.1 Planiranje v STO	14
2.2 Organiziranje v STO	15
2.3 Vodenje v STO	17
2.4 Kontroliranje v STO.....	18
3 PRIPOROČILA ZA PRAKSO	19
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGE.....	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vodenje nekoč in danes	8
Tabela 2: Demografske značilnosti anketirancev	14

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa	3
Slika 2: Faze strateškega planiranja v ožjem pomenu	4
Slika 3: Preprost model motivacije.....	10
Slika 4: Kontrolni model povratnih informacij	12

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo finančnega kontrolinga.	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik.	5
Priloga 3: Rezultati ankete.....	6

UVOD

V uspešni organizaciji, ki je prisotna na trgu, pa naj bo to enoosebni samostojni podjetnik ali multinacionalka, je prisoten dober manager. Ta se pri svojem delu sooča z različnimi fazami. Ko se mu porodi dobra poslovna ideja, začne s planiranjem, kaj točno bo delal, kaj bo bistvo tega početja, nadaljuje z organiziranjem časa, razporejanjem dela svojim pomočnikom (zaposlenim), pri tem jih mora seveda skozi celoten proces dobro voditi, jih motivirati in usmerjati, na koncu pa mora preveriti, kako so zaposleni svoje naloge opravili.

V današnjem svetu je za managerje še posebej pomembno, da gredo skozi vse zgoraj naštetе faze in da so pri svojem delu kar se da dosledni, saj je na trgu prisotna velika konkurenca, ki jim ne da prostora za napake, saj bi jih v tem primeru kaj hitro pustila v ozadju. Hansen (2017) izpostavlja, da mora imeti dober manager, v prvi vrsti za seboj dobro ekipo in njihovo zaupanje, ki ga med drugim pridobi tudi tako, da v ključnih situacijah pomaga zaposlenim in jim je na voljo, ko ga potrebujejo. Zaposlenim omogoča uspeh na osebnem in skupinskem področju, k čimer jih ves čas spodbuja in ob uspehih nagraduje. Svoje delo opravlja transparentno, znati mora reči ne ter sprejeti tveganja in morebitne posledice. Na koncu vsega pa mora biti tudi zabaven in sproščen, da v organizaciji vlada dobro vzdušje. Lipman (2018) pa izpostavlja, da je najpomembnejša lastnost dobrega managerja, sposobnost učinkovitega in uspešnega komuniciranja.

V času gospodarskega razcveta in vse večje globalizacije, ki smo ji priča danes, morajo tudi managerji v turizmu, točno vedeti, kaj določene ciljne skupine turistov želijo in jim morajo to tudi ponuditi, saj so stranke oz. turisti danes vse bolj informirani in razgledani. Vse več ljudi potuje, Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS, 2018b) navaja, da je kar dve tretjini Slovencev v lanskem letu, bilo na zasebnem potovanju, več kot pol milijona pa jih je bilo tudi na poslovnih potovanjih. Stvari se bliskovito spreminjajo, saj turisti danes želijo drugačne storitve, kot so jih iskali nekaj let nazaj. SURS (2018a) izpostavlja, da današnji turisti prvič v zgodovini več povprašujejo po gorskih destinacijah, kot po zdraviliških. Turizem je tudi ena najbolj perspektivnih panog slovenskega gospodarstva, zato je zelo pomembno, kakšne kadre imamo na tem področju, saj lahko ravno ti, zelo veliko pripomorejo, k še dodatni rasti gospodarstva.

Namen moje zaključne strokovne naloge je razširiti znanje na področju sodobnega procesa managementa. Rada bi, teoretična znanja, ki sem jih pridobila tekom študija, združila s praktičnim primerom. Proučila bom, kako v Slovenski turistični organizaciji potekajo štiri temeljne funkcije managementa. Na podlagi teoretičnih predpostavk opredelitve planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, ki jih bom predstavila na začetku, bom kasneje ugotovila, kako v podjetju uporabljajo vse štiri funkcije ter podala priporočila za prakso.

Cilj te zaključne strokovne naloge je, da na podlagi pridobljenih spoznanj o temeljnih funkcijah managementa, podjetju na koncu predstavim priporočila, kaj so njihove prednosti in morebitne pomanjkljivosti ter jim na ta način pomagam k še večjemu uspehu.

Zgoraj napisanega se bom lotila tako, da bom najprej na podlagi že obstoječe literature predstavila, kaj je management, nato pa bom podrobneje opisala funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Opisala bom ključne značilnosti Slovenske turistične organizacije, v ključnem delu, pa bom analizirala temeljne funkcije managementa v Slovenski turistični organizaciji in podala priporočila za prakso.

1 OPREDELITEV FUNKCIJ MANAGEMENTA

Morda bi si mislili, da je management stvar zadnjega stoletja, vendar prvi zametki tega termina segajo že v 16. stoletje. Sestavljen je iz latinske besede manus, s čimer so poimenovali roko in moč, iz italijanske besede maneggiare in francoske besede managerier, ki pomenita ravnanje (Dimovski in drugi, 2014, str. 13).

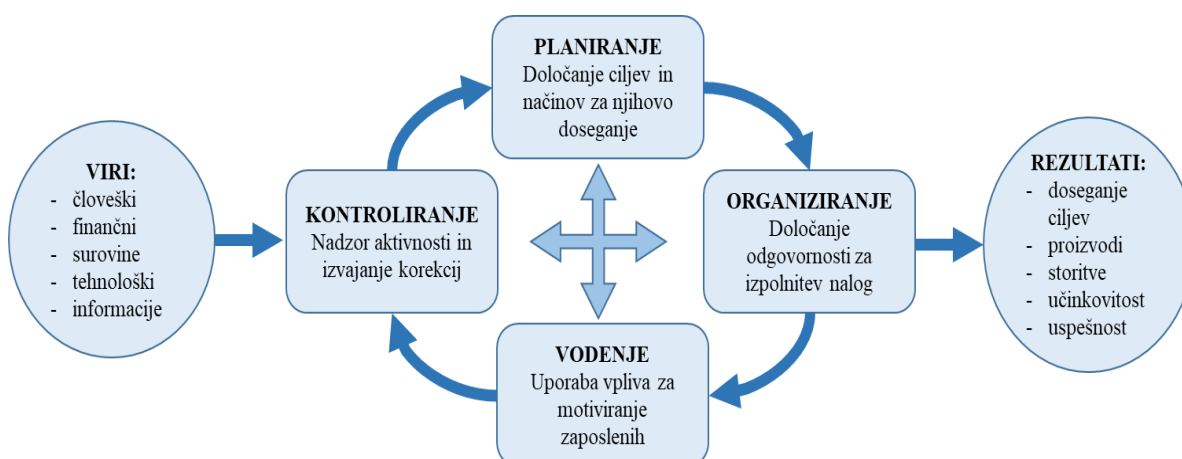
Različni strokovnjaki so oblikovali tudi različne opredelitve managementa. Možina in drugi (2002, str. 15) o managementu govorijo, kot o ustvarjalnem odpravljanju težav, ki so prisotne pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju resursov, ki so nam na voljo, z namenom, doseči cilje organizacije. Pravijo tudi, da je management eden najpomembnejših podsistemov v organizaciji, saj je skupna točka in vodilo vsem drugim podsistemom. Management je v Businessdictionary opredeljen, kot organiziranje in koordiniranje dejavnosti podjetja, z namenom, da bi dosegli njegove cilje.

Daft, Kendrick in Vershinina (2010, str. 5-7) management opredeljujejo kot glavno izvršno funkcijo organizacije, ki delegira in razporeja naloge podrejenim ter tako skrbi za celoten sistem in koordinacijo v njem. Pravijo pa tudi, da se morajo managerji zavedati pomembnosti vseh vpetih ljudi in jih motivirati, da skupaj stremijo, k ciljem organizacije. Definicijo managementa razdelijo na dve ključni postavki. V prvi ugotavljajo, da je management sestavljen iz štirih temeljnih funkcij (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje), v drugi pa pravijo, da gre za učinkovito uresničevanje organizacijskih ciljev.

Management je v splošnih okvirih veda, ki proučuje delo managerjev in jih uči, kako na najboljši možen način, smotrno ravna v določenih situacijah, da prispevajo k rezultatom organizacije, ki jih morajo še pred tem znati dobro opredeliti (Dimovski in drugi, 2014, str. 13).

V managementu imamo štiri temeljne funkcije. Če v njihov tok na začetku vključimo različne vire, dobimo na koncu rezultate. Temu rečemo proces managementa, ki je lepo predstavljen na sliki 1 (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 4).

Slika 1: Proces managementa



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 4).

Kot zadnjo stvar, pri splošni opredelitvi managementa, pa bi izpostavila tudi različne ravni le tega. Hierarhično si sledijo od nižjega, prek srednjega, do vrhnjega managementa. Nižji management se ukvarja s kratkoročnimi, dnevnimi zadevami in poslovanjem zaposlenih, ki niso management. Srednji management se ukvarja z uresničevanjem strategij in politik, pod taktirko vrhnjega managementa. Tukaj govorimo o vodjah oddelkov, managementom kontrole kakovosti, managementom razvojnih oddelkov in podobnim, ki so nadrejeni nižjemu managementu. Kot že ime pove, pa je v konici hierarhične piramide, vrhnji management, ki je odgovoren za celotne organizacije. So strateško naravnani, oblikujejo vizijo, cilje, organizacijsko kulturo podjetja in črpajo podjetniški navdih iz zunanjega okolja. Predstavniki vrhnjega managementa so ponavadi predsedniki uprav, izvršilni direktorji in podobni (Dimovski in drugi, 2014, str. 13).

1.1 PLANIRANJE

Planiranje je ena najpomembnejših funkcij, če ne tudi najpomembnejša managerska funkcija, saj je podlaga za vse ostale funkcije. Če stvari ne planiramo, pomeni da se prepuščamo naključju, to pa v resnih organizacijah ne pride v poštev. Managerji morajo predvidevati in planirati, kaj se bo dogajalo v notranjem in zunanem okolju podjetja. V večjih organizacijah se s planiranjem izrecno in sistematično ukvarjajo celi oddelki oz. skupine ljudi, v manjših podjetjih, pa je planiranje lahko tudi povsem implicitno in se dogaja le v podjetnikovi glavi (Možina in drugi, 2002, str. 235).

Ključna naloga managerjev je, da določijo cilj podjetja in pot, kako priti do tega cilja. Cilj je določeno stanje v prihodnosti, h kateremu organizacija stremi, da bi ga dosegla. Plan pa specificira pot, kako bomo do tega cilja prišli. Pri tem upošteva kakšne resurse bomo pri tem potrebovali, kako bomo z njimi razporejali, kakšne naloge bo imel kdo in podobno (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 245).

MacDonald (2018) trdi, da se proces planiranja v organizacijah začne pri vrhu, s planskimi cilji in sicer pri oblikovanju poslanstva in vizije podjetja, ki povzemata strategijo podjetja, na način, ki je razumljiv širši javnosti. Poslanstvo nam pove, kaj podjetje počne in s kakšnim namenom. Tukaj organizacija opredeli, kako posluje (opredeli vrednote) in kdo so njeni ključni deležniki. Na podlagi tega potem vrhnji management oblikuje strateške cilje. Z vizijo pa organizacija oblikuje dolgoročne cilje, ki služijo kot navdih in motivacija njenim deležnikom, k čemu morajo stremeti. Na drugi strani, pa zagotavlja tudi pregled nad delom managerjev, ali se organizacija premika k viziji podjetja ali ne.

V praksi se na različnih ravneh managementa, planirajo oz. oblikujejo različni cilji. Kot že omenjeno, se vrhnji management ukvarja s strateškimi cilji organizacije kot celote, ki morajo sovpadati z vizijo in poslanstvom podjetja, zato so precej dolgoročni. Srednji management se ukvarja s taktičnimi cilji na ravni višjih oddelkov in funkcij, za obdobje enega leta. Nižji management pa je zadolžen za operativno planiranje in oblikovanje operativnih ciljev, na ravni manjših oddelkov in posameznih deležnikov in so zato predvsem kratkoročne narave. Ti morajo biti oblikovani, na podlagi taktičnih planov in ciljev, kateri morajo sovpadati s strateškimi, da lahko organizacija deluje kot celota. Operativni, taktični ter strateški cilji in plani, predstavljajo notranje sporočilo za organizacijo in sicer legitimnost, motivacijo, vodilo, smisel in standarde zaposlenim. Nad njimi pa se oblikuje izjava o poslanstvu organizacije, ki nosi zunanje sporočilo, ki investitorjem, strankam, dobaviteljem in skupnosti zagotavlja legitimnost organizacije (Dimovski in drugi, 2014, str. 31).

Poznamo tudi zaporedne faze strateškega planiranja, ki so pri planiranju ključnega pomena. Faze so lepo prikazane na sliki 2.

Slika 2: Faze strateškega planiranja v ožjem pomenu

PLANSKA IZHODIŠČA	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA V OŽJEM SMISLU				URESNIČEVA -NJE IN KONTROLA
Družbeno-ekonomsko okolje Analiza poslovanja Predvidevanje Vizija in poslanstvo	Celovita ocena SWOT analiza (prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti)	Postavljanje planskih ciljev Ugotavljanje planskih vrzeli	Razvijanje korporacijskih strategij Razvijanje poslovnih strategij Razvijanje funkcijskih strategij	Ocenjevanje in izbiranje strategij	Taktično planiranje Programiranje in predračunavanje Kontrola

Vir: Možina in drugi (2002, str. 273).

V organizacijah lahko planiranje razčlenimo, po različnih merilih in tako dobimo različne vrste le tega. Možina in drugi (2002, str. 261-263) opredeljuje štiri najpogostejše členitve:

- po času (dolgoročno ali perspektivno – več kot pet let, srednjeročno – od enega do pet let, kratkoročno – letno, operativno – običajno mesečno ali tedensko),
- po obsegu poslovanja organizacijskih enot (organizacija kot celota, strateška poslovna enota, delovna enota, obračunska enota, projekt oz. proizvod),
- po vsebini ali po predmetu planiranja (prodaja in trženje, proizvodnja, nabava v ožjem pomenu besede, raziskave in razvoj, kadri, investicije, financiranje, planiranje organizacije, poslovnega uspeha in premoženja),
- po značilnostih planiranja (javno ali tajno, strateško ali taktično, fazno ali rezultatno, funkcijsko ali nefunkcijsko, glavno ali pomožno, vseobsegajoče ali delno).

Poznamo dva ključna pristopa k planiranju in sicer tradicionalni pristop in moderni pristop. Za tradicionalni pristop, ki je bil najbolj prisoten v 70. letih 20. stoletja, je bilo značilno, da je planiranje potekalo za zaprtimi vrati vrhnjega managementa, nekatere organizacije pa so imele najeta tudi svetovalna podjetja ali pa so imele zaprte centralizirane oddelke za planiranje, ki so poročali direktno vrhnjemu managementu. Največja težava pri tem pristopu je, da tisti, ki planirajo, ne vejo, kakšno je dejansko stanje v nižjih ravneh managementa oz. tam, kjer se primarna dejavnost podjetja izvaja, saj niso v stiku z vsakodnevnimi težavami in preprekami pri delu, zato lahko na podlagi teoretičnih predpostavk, določijo tudi nedosegljive plane in na ta način celo škodujejo organizaciji. Moderni pristop pa želi rešiti te pomanjkljivosti tradicionalnega, predvsem z vpeljavo decentraliziranega planskega osebja. Ta koncept se je začel razvijati, ko so planski strokovnjaki, začeli sodelovati z večjimi oddelki v organizacijah, da bi na ta način lažje razvili strateške plane. Moderni pristop je predvsem značilen za učeče se organizacije. V proces planiranja vključujejo zaposlene iz celotne organizacije od vrhnjega, do nižjega managementa in drugih zaposlenih. Tako dobi plansko osebje natančen vpogled v stanje organizacije in lahko razvije optimalne, dinamične plane, ki zadovoljujejo potrebe organizacije (Dimovski in drugi, 2014, str. 33-34).

Sodobno planiranje, predvsem v proizvodnjah teži k uporabi umetne inteligence. Kot navajajo v MIT informatika d.o.o. (2017) je lahko planiranje proizvodnje s pomočjo umetne inteligence, kar za 30% bolj učinkovito. Na žalost, pa Časnik Finance, d.o.o. (2017) izpostavljajo, da na podlagi raziskave KPMG, ki je bila leta 2015 izvedena med 900 direktorji iz 50. držav, še vedno 41 % direktorjev, za planiranje uporablja samo Excel. Težave pa vidijo tudi v tem, da plani in proračuni ne upoštevajo dejanskega stanja na trgu, letni plani pa niso realistični. Rešitev vidijo predvsem v uporabi poslovne analitike.

1.2 ORGANIZIRANJE

Daft, Kendrick & Vershinina (2010, str. 349) navajajo, da organiziranje pomeni razporejanje organizacijskih virov, z namenom, da bi dosegli strateške cilje. To dosežemo z delitvijo organizacije, na posamezne oddelke in delovna mesta, pri tem pa določimo, kdo je za kaj odgovoren in na kakšen način to udejanja. Organiziranje nam tudi pove, kako udejanjati strategijo.

Organizacijski proces, nas vodi do točke, ko moramo oblikovati organizacijsko strukturo. Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 126) jo opredelijo kot orodje, na podlagi katerega managerji angažirajo resurse, da opravijo tisto, za kar so zadolženi. Pri tem so ključne tri stvari, ki so značilne za vse oblike organizacijskih struktur:

- določena mora biti formalna hierarhija in na podlagi tega tudi odnosi poročanja,
- posamezniki morajo biti združeni v oddelke, slednji pa morajo predstavljati organizacijo kot celoto,
- oblikovani morajo biti učinkoviti sistemi, ki omogočajo komuniciranje, koordinacijo in integracijo med in po oddelkih.

Organizacijske strukture so oblikovane vertikalno oz. navpično ali horizontalno oz. vodoravno. Horizontalne organizacijske povezave, ki prevladujejo v današnjih organizacijah, predstavljajo večje sodelovanje med zaposlenimi, manj oddelčnih funkcij, nižjo hierarhijo in posledično manjši nadzor nad delom zaposlenih, saj je tudi vrhni management maloštevilčen. Vertikalne povezave, pa so ravno nasprotje horizontalnim. To so tradicionalne strukture, ki so oblikovane z namenom večjega nadzora nad zaposlenimi, ki imajo zelo specializirane naloge, pristojnosti za odločanje pa so v rokah vrhnjega managementa, zato je tukaj prisotna tudi stroga hierarhija (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 130).

Cartorali (2018) navaja, da se današnje organizacije soočajo z velikimi spremembami, saj je na podlagi poročila Mercer Global Talent Trends 2017 razvidno, da je kar 93% anketiranih podjetij odgovorilo, da je potrebna reorganizacija organizacijske strukture podjetja iz vertikalne v horizontalno ter odločanje preusmeriti od centraliziranega, k decentraliziranemu.

Na podlagi zgoraj povedanega, Daft, Kendrick & Vershinina (2010, str. 356) navajajo pet različnih pristopov za oblikovanje organizacijskih struktur. Ti pristopi so: funkcijski, divizijski, matrični, timski in mrežni. V nadaljevanju jih bom tudi podrobneje predstavila.

Funkcijska organizacijska struktura, v skupine združuje zaposlene s podobnimi nalogami ali iz podobnih področij. To omogoča učinkovito porabo virov in na podlagi tega tudi ekonomije obsega. Omogočen je tudi večji razvoj oz. specializacija zaposlenih, saj so vsi, ki se ukvarjajo s podobnimi problemi, na istem oddelku in si med seboj prenašajo znanja ter

skupaj rešujejo probleme. Zaradi vertikalnosti, je prisotno tudi centralizirano odločanje, v vrhnjem managementu, kar omogoča zagotavljanje enotne usmeritve organizacije. Kar je na eni strani prednost, pa je na drugi strani tudi slabost, saj zaposleni iz različnih oddelkov premalo komunicirajo, zato so projekti, ki zadevajo več oddelkov, slabo izvedeni, počasneje pa se tudi odzivajo na inovacije in spremembe iz okolja, saj je v teh primerih običajno potrebno sodelovanje več oddelkov. Ker različni oddelki ne znajo skupaj sprejemati odločitev, se le te prenesejo na vrhnji management, kjer se zadeve kopičijo in to lahko povzroči tudi nepotrebne zamude (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 358-369).

Za razliko od funkcijskih, kjer so zaposleni združeni na podlagi skupnih nalog in veščin, so v divizijskih strukturah združeni horizontalno na podlagi skupin končnih proizvodov, programov, strank ali storitev. Divizije so samozadostne, saj vsaka divizija, vključuje svoj funkcijski oddelek. Divizije so oblikovane glede na geografska območja ali glede na skupine strank oz. kupcev. Ta oblika je še posebej primerna v primeru zelo različnih strank iz različnih delov sveta ali v primeru različnih proizvodov, saj se vsaka divizija lahko hitro prilagodi okolju oz. svojim kupcem. Značilna je dobra komunikacija med funkcijskimi oddelki znotraj divizije, med tem ko so divizije med seboj zelo slabo povezane. Pogosto prihaja tudi do nepotrebne podvajanja resursov, posledično so višji tudi stroški poslovanja, učinkovitost pa je nižja. Zaradi majhnosti oddelkov, so zaposleni tudi manj specializirani in tehnično podkovani (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 358-369).

Matrična organizacijska struktura je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. V tem primeru prihaja do dvojnega vodenja (vertikalnega in horizontalnega), zato je ena oseba pogosto odgovorna, oz. poroča dvema nadrejenima, kar lahko povzroča zmedenost, preobremenjenost, ogromno sestankov, pritisk iz obeh strani ter dvojno avtoriteto, kar je zelo naporno za zaposlene. Ta organizacijska struktura je predvsem primerna za fleksibilna, interdisciplinarna okolja, ki se hitro spreminjajo. Značilna je učinkovitejša poraba virov in prenos znanj med različnimi divizijami (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 358-369).

Timska organizacijska struktura, je nehierarhična. Razbija ovire med oddelki, z združevanjem zaposlenih v time, pa povečuje njihovo medsebojno sodelovanje. Na ta način, se organizacija tudi hitreje prilagaja strankam in okoljskim spremembam. Predstavlja prenos odgovornosti od managerjev, na nižje ravni, kar med zaposlenimi povzroči tudi povečanje morale in pripadnosti, saj so pri svojem delu precej svobodni. Na drugi strani pa lahko to pripelje tudi do prevelike decentralizacije, saj člani timov sprejemajo odločitve, ki so dobre za njihove oddelke, ni pa nujno, da so dobre tudi za celotno organizacijo, pa tudi vrhnji managerji se lahko počutijo zapostavljene. Med zaposlenimi lahko pride tudi do konfliktov in dvojne lojalnosti. Veliko časa namenijo za sestanke in usklajevanja, kar zmanjšuje učinkovitost organizacije (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 358-369).

Kot zadnjo, pa Daft, Kendrick & Vershinina (2010, str. 358-369) izpostavljajo mrežno organizacijsko strukturo, ki v ospredje postavlja zunanje izvajanje dejavnosti (angl.

outsourcing) in je v zadnjem času vse bolj v porastu, saj organizacije v tem, da se med seboj povezujejo, vidijo konkurenčno prednost. Organizacija v tem primeru izvaja samo svoje ključne dejavnosti, vse ostale aktivnosti pa da v zunanje izvajanje, kar jim omogoča fleksibilnost in konkurenčnost na globalnem trgu in zmanjšuje stroške na področjih, kjer niso dovolj učinkoviti. Po drugi strani pa se zmanjšuje lojalnost zaposlenih, managerji nimajo vse kontrole v svojih rokah, kar zahteva veliko zaupanja, znanja in pogajanj.

1.3 VODENJE

Skozi čas se je vodenje zelo spremenilo. To je predvsem posledica razsežnosti interneta, ki je utečeno poslovanje povsem obrnil na glavo. Dimovski in drugi (2014, str. 86) dan današnje vodje imenujejo celo »e-vodje«, ki ne poznajo geografskih razdalj in so vse bolj medsebojno povezani. V spodnji tabeli so prikazane razlike med vodenjem nekoč (industrijska ekonomija) in danes (omrežna ekonomija).

Tabela 1: Vodenje nekoč in danes

	INDUSTRIJSKA EKONOMIJA	OMREŽNA EKONOMIJA
Organizacijska struktura	Mehanistična: • zaprte meje, • monolitna poslovna strategija, • statična in stabilna struktura	Omrežje e-poslovanja: • strategija hiperpartnerstva, • propustne meje organizacije, • fluidna in prilagodljiva poslovna struktura.
Kontrola	Moč in zadrževanje informacij: • formalna avtoriteta, • stroga hierarhija, • ukazi.	Deljenje moči in informacij: • neformalno vplivanje, • hiperpovezanost, • razgovori.
Dejanja	Počasna in nadzorovana: • zaslužno zaupanje, • dolgoročno planiranje.	Hitre in približne poslovne taktike: • hitro zaupanje, • interaktivno učenje in planiranje.
Osredinjenje	Individualne značilnosti: • vodenje posameznika, • individualne poteze.	Kolektivna in timska naravnost: • vodenje znotraj omrežja, • spretnosti medčloveških odnosov

Vir: Dimovski in drugi (2014, str. 86).

Možina in drugi (2002, str. 499) vodenje definirajo, kot sposobnost managerjev, da vplivajo, spodbujajo in usmerjajo zaposlene k želenim ciljem organizacije. Pravijo, da morajo imeti uspešni vodje sposobnost, da znajo razdeliti moč, imeti morajo dobro intuicijo, znati morajo usklajevati vrednote, predvsem pa morajo dobro poznati sami sebe, da znajo oblikovati

vizijo. Ne smemo pa enačiti, da je dober vodja, avtomatsko tudi dober manager, ker to ni nujno. Norris (2017) izpostavlja ključne razlike med vodjo in managerjem:

- vodja – išče vizijo, spremembe, pripravljen je sprejemati tveganja, na stvari gleda iz dolgoročnega vidika, temelji na novih znanjih, daje velik pomen odnosom v organizaciji, zato mu zaposleni srčno sledijo,
- manager – osredotoča se na cilje, ohranja stabilnost in minimizira tveganja, na stvari gleda kratkoročno (kratkoročno zadovoljevanje ciljev), temelji na obstoječih sposobnostih zaposlenih, ki jih nadgrajuje, z namenom zadovoljevanja ciljev, manager je procesno naravnani, odnosi med zaposlenimi mu niso tako zelo pomembni, na zaposlene gleda kot na podrejene, ki so plačani, da delajo zanj.

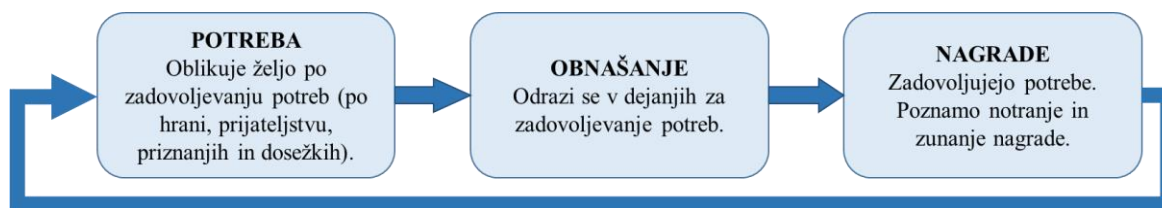
Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 105-108) pravijo, da se v zadnjih letih povečuje tudi interes za tako imenovano avtentično vodenje, ki izhaja iz predpostavke udejanjanja vedenjskih vzorcev, ki temeljijo na zaupanju. Zaposleni so zato motivirani, zavzeti in zadovoljni, prav zaradi tega pa tudi nenehno izboljšujejo svoje rezultate. Ključna pojma avtentičnega vodenja, sta samozavedanje in samoregulacija vodje. Samozavedanje pomeni, da spoznavamo sami sebe, svoje vrednote, čustva, identiteto, motive in cilje ter tako ugotovimo, kakšna so naša znanja in zmožnosti. Samoreguliramo pa se, ko svojo osebnost oblikujemo v skladu z ohranjanjem jasnih in odprtih odnosov do sodelavcev.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 105-108) izpostavljajo, da morajo avtentični vodje imeti določene lastnosti:

- motivirati morajo znati osebna prepričanja, ne pa doseganje statusa, časti ali drugih osebnih koristi,
- morajo biti to kar so – njihova dejanja morajo temeljiti na osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti,
- pri vodenju morajo ohraniti svoja stališča ter vrednote in se ne prilagajati pričakovanjem drugih,
- skrbeti morajo za razvoj svojih sodelavcev, katerim so tudi vzor za etično ravnanje,
- voditi morajo s svojim zgledom (transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje, besede morajo odražati dejanja...).

Zelo pomemben vidik vodenja je tudi motivacija zaposlenih. Daft, Kendrick & Vershinina (2010, str. 605) motivacijo povezujejo z našimi notranjimi in zunanji dejavniki, ki v nas spodbujajo navdušenje in vztrajnost, da se trudimo za določen potek delovanja oz. cilj. Preprost model motivacije je prikazan tudi na sliki 3.

Slika 3: Preprost model motivacije



Vir: Daft, Kendrick & Vershinina (2010, str. 606).

Meredith (2018) predstavlja, kako učinkovito motivirati zaposlene. Ključna stvar je, da že ko zaposlujemo, izberemo ljudi, ki so visoko motivirani, saj se bodo takšni ljudje najlažje in najhitreje vključili v tim. Ko ljudi zaposlimo, jim mora dober manager nuditi pomoč, da se seznani z novim okoljem, saj je prvi vtis zelo pomemben in lahko vpliva tudi na nadaljnje delo zaposlenega, zato morajo pri tem sodelovati tudi vsi že obstoječi zaposleni, ki so lahko odgovorni za posamezne korake, pri uvajanju novince, še bolj pa je, če ta dobi tudi svojega mentorja, ki je za to usposobljen, saj bo tako prihod v novo organizacijo veliko manj stresen. Za čim manj stresno delo, je pomembno tudi, da vsak zaposleni točno ve, kakšne so njegove naloge oz. kaj se od njega pričakuje. Dober motivacijski faktor so tudi nagrade in bonusi za dobro opravljena dela, vendar mora biti manager pri tem zelo previden, saj lahko hitro vzpostavi nezdravo tekmovalnost med zaposlenimi in tako doseže prav nasproten učinek. Managerji, ki se zanimajo za zaposlene in jih obravnavajo osebno, povzročijo, da so le ti bolj zadovoljni in posledično tudi produktivni.

V Forbes media LLC (2018) opozarjajo, da ni pravega recepta za dobrega vodjo, izpostavljajo pa aktualne trende na področju vodenja. Pomembni so sleherni člani organizacije, ki so na nek način tudi ambasadorji znamke oz. organizacije, zato je tudi ključno investiranje v človeški kapital, s katerim je potrebno ravnati zelo empatično, s poudarkom na individualni rasti zaposlenih, ki jo dosežejo tudi na podlagi stalnega učenja in izobraževanja. Vodje morajo zaposlenim pokazati pot, na podlagi dejanj in primerov. Zagotavljati morajo celostno storitev za stranko, katero morajo zelo dobro poznati, da jim le ta ostane zvesta. V današnjem svetu težko ločimo med delom in zasebnim življenjem, zato izpostavljajo, da je potrebno doseči pravo mešanico enega in drugega.

1.4 KONTROLIRANJE

Funkcija v procesu managementa, ki nastopi kot zadnja, je funkcija kontroliranja, ki je skoraj zagotovo prisotna v vsaki organizaciji. Daft, Kendrick & Vershinina (2010, str. 733) organizacijsko kontrolo definirajo kot sistematični proces, s katerim tisti, ki kontrolirajo, urejajo organizacijske dejavnosti, z namenom, da bi se skladali s plani, cilji in standardi poslovanja.

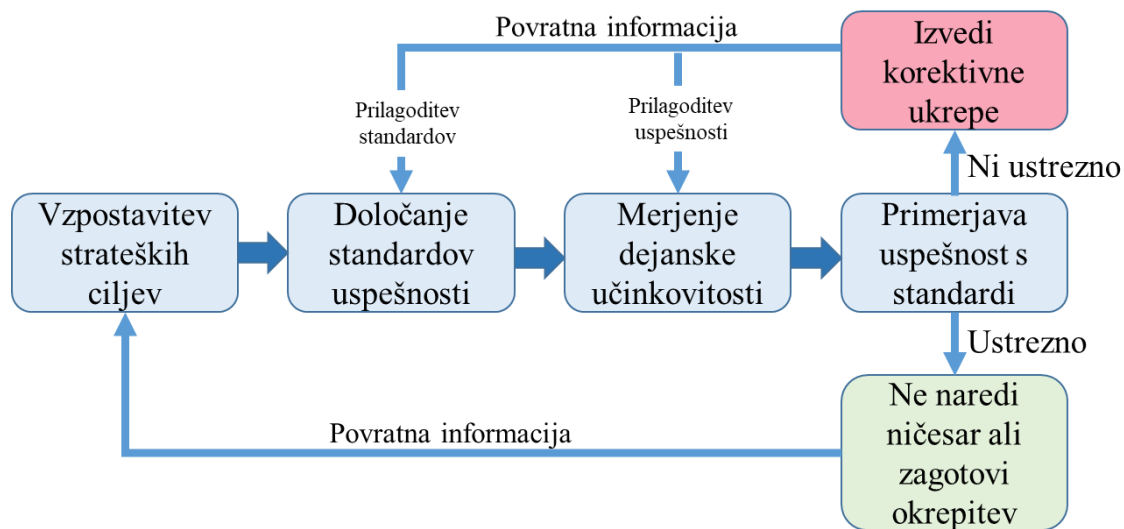
Če nimamo predhodno podrobnih, dobro zastavljenih planov, je nemogoče tudi dobro kontroliranje, saj nimamo podlage, iz katere bi bilo razvidno, kaj je bilo pričakovano in kaj ne. Ti dve managerski funkciji, sta zato med seboj močno povezani.

S kontroliranjem ugotavljamo uspešnost in učinkovitost podjetja. Ta dva pojma se med seboj razlikujeta. Uspešnost nam pove, ali smo delali prave stvari, med tem ko nam učinkovitost pove, ali smo stvari delali na pravi način. Uspešnost poslovanja se meri na podlagi različnih kazalnikov, ki jih je potrebno kasneje še analizirati, da iz njih managerji dobijo informacije za nadaljnje odločanje (Možina in drugi, 2002, str. 665-666).

Dimovski in drugi (2014, str. 115-120) navajajo tudi različne vrste kontrole v organizacijah:

- kontrolni fokus – proces kontroliramo na treh ključnih kontrolnih točkah (pred procesom – preliminarna kontrola, med procesom – sprotna kontrola in po končanem procesu – povratna kontrola), poleg tega pa ga kontrolirajo tudi notranji kupci, kar imenujemo kontrola škode,
- kontrole glede na dinamiko:
 - stalna (vsa navodila, pravila, opredelitve postopkov in politike znotraj organizacije ter samokontrola),
 - periodična (redni sestanki, poročila, proračuni in revizijski pregledi),
 - občasna (posebne kontrole, disciplinski postopki, pritožbe komisije, opazovanje in kontrole projektov),
- kontrole glede na področja (materialni, človeški, informacijski in finančni viri) in raven v organizaciji (strateška, strukturna, operativna in finančna kontrola),
- povratne kontrole – vzpostavitev standardov uspešnosti, merjenje dejanske uspešnosti oz. dosežkov, ki so povezani s standardi, primerjava dosežkov s standardi, morebitni popravki, če so potrebni (koncept je za lažje razumevanje, prikazan na sliki 4),
- Demingov kontrolni cikel – cikel stalnega izboljševanja (planiraj – naredi – kontroliraj – ukrepaj).

Slika 4: Kontrolni model povratnih informacij



Vir: Daft, Kendrick & Vershinina (2010, str. 737).

Kakovost pa lahko v organizacijah kontroliramo tudi na podlagi nacionalnih in mednarodnih standardov kakovosti. V Sloveniji Urad Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) za meroslovje vsako leto, že od leta 1996, podeljuje državno nagrado – Priznanje RS za poslovno odličnost (v nadaljevanju PRSPO). Merila in smernice postavljajo na podlagi modela odličnosti Evropske fundacije za upravljanje kakovosti (v nadaljevanju EFQM), ki temeljijo na odličnosti pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi, kar dosegajo z dobrim vodenjem, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev, virov in procesov. EFQM uporablja večina Evropskih držav, za podeljevanje nacionalnih nagrad kakovosti. Model odličnosti EFQM temelji na podlagi zakonitosti RADAR – rezultati, pristop, razširjenost pristopa, ocenjevanje in pregled (angl. Results, Approach, Deployment, Assessment in Review). Namen PRSPO je, da organizacije spodbudi k vpeljavi celostnega doseganja kakovosti in posledično dviga standarda kakovosti. Priznanje nagrajencu podeli predsednik Vlade RS, katera je tudi nosilka priznanja (Urad RS za meroslovje, 2006).

Poznamo pa tudi mednarodne standarde kakovosti, ki jih določa ISO. To je mednarodna organizacija za standardizacijo, s sedežem v Švici, sestavlja pa jo že 161 držav (About ISO, 2018). ISO ima tri glavne skupine standardov, in sicer:

- ISO 9001 (2018) – management kakovosti (je najbolj uveljavljen standard, ki določa zahteve za vodenje kakovosti, vključujoč močno usmerjenost v kupca, motivacijo zaposlenih, procesni pristop, nenehne izboljšave),
- ISO 22000 (2018) – varnost živil (določa, kaj mora organizacija storiti, da dokaže sposobnosti nadzora tveganj glede varnosti živil),
- ISO 14001 (2018) – okoljski management (določa praktična orodja, za upravljanje okoljske odgovornosti organizacij).

2 PREDSTAVITEV SLOVENSKE TURISTIČNE ORGANIZACIJE (STO) IN ANALIZA TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA

Slovenska turistična organizacija (v nadaljevanju STO), je javna agencija, ki se po standardni klasifikaciji dejavnosti uvršča v razred M 73.200 – raziskovanje trga in javnega mnenja (Slovenska turistična organizacija, brez datuma a). Leta 1995 je bila ustanovljena pod imenom Center za promocijo turizma Slovenije, štiri leta kasneje, pa je bila preimenovana v Slovensko turistično organizacijo. Tako je delovala do leta 2013, ko je bila združena v Javno agencijo Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. Po dveh letih, pa jo je Vlada Republike Slovenije osamosvojila, pod imenom Javna agencija Republike Slovenije za trženje in promocijo turizma (v nadaljevanju STO, 2017).

Kot nacionalna turistična organizacija, je bila ustanovljena z namenom razvoja slovenskega turizma, ki je za slovensko gospodarstvo zelo pomemben, saj predstavlja kar 13% bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in tretjino izvoza storitev. To naj bi dosegla z načrtovanjem in izvajanjem politik trženja Slovenske turistične ponudbe, tako doma, kot v tujini (STO, 2017).

Agencija (STO, 2017) ima naloge, da:

- trži Slovenijo, kot turistično območje,
- ravna s trženjsko znamko Slovenije,
- skrbi za integralni turistično-informacijski sistem Slovenije in turistična predstavništva v tujini,
- sodeluje s partnerji in tudi mednarodnimi institucijami, ki so z nacionalnega vidika pomembni za trženje turistične ponudbe Slovenije,
- ravna s tržnimi informacijami, ki so pomembne za trženje v turizmu,
- pospešuje razvoj trajnostnega turizma.

Pri svojem delu so bili v letu 2017 zelo uspešni, zabeležili so rekordne rezultate in v celoti presegli letne načrtovane cilje. Število turistov raste in posledično rastejo tudi prihodki, ki so v letu 2017 dosegli že 4,7 milijonov evrov (STO, 2017). Svetovni potovalni in turistični svet (v nadaljevanju WTTC), za slovenski turizem napoveduje še večjo rast. Po njihovih napovedih, naj bi bilo v povezavi s turizmom, do konca leta 2018, zaposlenih že 129.000 ljudi, kar predstavlja 15,4% vseh delovno aktivnih prebivalcev. Nezanemarljiv podatek je tudi ta, da je Slovenija na visokem 29. mestu na svetu, glede na rast turizma, kot celoten prispevek k BDP (World travel & tourism council, 2018).

STO se je v svetu uveljavila s promocijo trženja nacionalne znamke I feel Slovenia. Z intenzivno promocijo turističnih produktov pod okriljem te znamke želijo, da bi se razvijala, s pomočjo vseh, ki smo del Slovenije. Bogato sporočilo nosi že sama barva znamke, ki je

zelena, kar ponazarja neokrnjeno slovensko naravo in prizadevanje, da takšna tudi ostane. Zelena pa je znana tudi kot barva, ki pomirja in je vir pozitivne energije, kakršno želimo, da ljudje občutijo, ko pomislijo na našo državo. V znamki pa je poudarek tudi na besedi Slovenia, ki skriva angleško besedo love, kar simbolizira ljubezen in zato v nas prebudi še bolj pozitivna čustva (STO, brez datuma b).

V nadaljevanju bom v prvem poglavju opisane teoretične predpostavke predstavila še na praktičnem primeru, in sicer bom analizirala stanje v Slovenski turistični organizaciji. Tega sem se lotila tako, da sem naredila kratko in povsem anonimno spletno anketo, ki sem jo preko elektronske pošte posredovala 39-im zaposlenim na STO. Vprašalnik je izpolnilo 20 zaposlenih, od tega 18 žensk in 2 moška. Podrobnejši podatki so prikazani v tabeli 2. Rezultate bom analizirala v nadaljevanju, pri posamezni funkciji managementa, na ta način bom predstavila mnenje zaposlenih, kakšno je stanje v agenciji. Opravila pa sem tudi intervju z vodjo finančnega kontrolinga. Na ta način sem pridobila podrobnejši opis, kako izvajajo funkcije managementa v STO.

Tabela 2: Demografske značilnosti anketirancev

Starost	25-40 let	41-55 let	Nad 56 let	SKUPAJ
Spol				
Moški	1	1	0	2
Ženske	9	7	2	18
SKUPAJ	10	8	2	20

Vir: Lastno delo.

Na podlagi svojega opazanja, med opravljanjem študentskega dela v STO in teh informacij, združenih s podatki iz letnega poročila ter ostalih gradiv agencije, bom dobila že kar precej jasno sliko o stanju v podjetju, zato bom v zadnjem poglavju predstavila tudi svoja priporočila, ki bi lahko pomagala še dodatno izboljšati poslovanje agencije.

2.1 PLANIRANJE V STO

V STO planiranju posvečajo zelo veliko pozornosti in časa, saj se jim to področje zdi ključno z vidika nadaljnjega dela v organizaciji. Tako je pokazala anketa, ki sem jo izvedla med zaposlenimi, saj se s trditvijo »Planiranje ima zelo velik pomen, posvečamo mu veliko časa«, popolnoma strinja kar 50 % vprašanih, 40 % se večinoma strinja, 10 % se večinoma ne strinja, nihče pa se s tem popolnoma ne strinja.

V agenciji imajo zelo obsežen strateški plan, ki je predstavljen v Strategiji trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021, kjer opredeljujejo 6 ključnih strategij za razvoj turizma v Sloveniji, da bi dosegli zastavljeno strateško vizijo, ki pravi: »Slovenija je globalna, zelena, butična destinacija za zahtevnega obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, mir in osebne koristi.« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017). Kot mi je povedala

vodja finančnega kontrolinga, je bila strategija sprejeta na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo, pri tem pa je tesno sodelovala tudi STO. Za čas trajanja mandata, pa mora direktor agencije sprejeti tudi Strategijo razvoja in delovanja agencije, tako je direktorica sprejela Strategijo razvoja STO za obdobje 2016-2020.

Vodja finančnega kontrolinga je izpostavila tudi, da morajo na podlagi Zakona o javnih agencijah, sprejemati tudi dvoletne programe dela, v STO je to Program dela STO 2018-2019, ki ga sprejme svet agencije. Sestavljata ga vsebinski del, ki ga pripravijo vodje sektorjev skupaj z direktorico in finančni del, ki ga pripravi vodja finančnega kontrolinga, tako da ovrednoti posamezne vsebinske aktivnosti. Za podrobnejše operativne plane so zadolženi vodje oddelkov (vsak za svoje strokovno področje), ki podrobneje opredelijo vsebino, način in dinamiko izvajanja aktivnost. Rezultati ankete so pokazali, da se 90 % vprašanih strinja oz. večinoma strinja, s tem, da ima STO dobro osnovane plane, le 10 % se jih s tem večinoma ne strinja.

V letnem poročilu je jasno opredeljeno poslanstvo STO-ja in sicer, želijo zagotavljati učinkovito trženje in promocijo Slovenije, kot turistične destinacije (STO, 2017). Na podlagi rezultatov ankete, sem ugotovila, da je 60 % zaposlenih jasno seznanjenih s poslanstvom, vizijo in vrednotami STO-ja, 25 % se s tem večinoma strinja, 15 % se s tem večinoma ne strinja, vsakdo pa vsaj nekaj ve o teh treh ključnih pojmi, saj nihče ne pravi, da s tem ni seznanjen. Tudi na podlagi intervjuja sem ugotovila, da zaposleni vsakodnevno sledijo viziji in poslanstvu podjetja, saj jih morajo udejanjati že zaradi tega, ker so nacionalna izvajalska institucija in so k temu zavezani.

Na podlagi zelenih pričakovanj za uresničitev vizije, so v STO-ju oblikovali ključne cilje za leto 2018 in 2019 (STO, 2017):

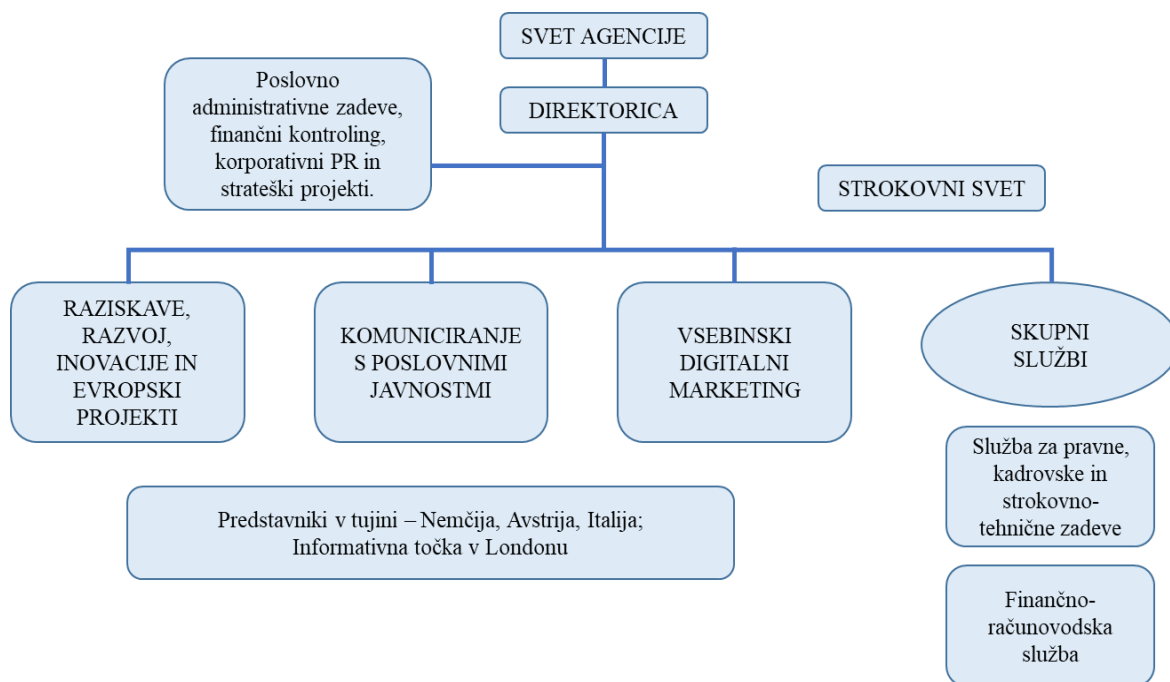
- s pomočjo znamke I feel Slovenia, želijo povečati prepoznavnost in imidž Slovenije,
- s povečanje prihodkov in prenočitev, želijo zagotoviti trajnostno rast skozi vse leto,
- s pomočjo določenih štirih makro destinacij, želijo doseči geografsko razpršenost turistov po vsej Sloveniji,
- turiste želijo spodbuditi k večji porabi sredstev v naši državi,
- posvetiti se želijo zahtevnim gostom, ki jih opisuje že vizija.

2.2 ORGANIZIRANJE V STO

STO trenutno zaposluje 39 ljudi in ima dva organa (direktorica agencije, ki je poslovodni organ in petčlanski svet agencije, ki je organ upravljanja). Direktorica imenuje tudi posvetovalno telo – strokovni svet, ki ji daje mnenja, pobude in predloge na strokovnem področju. Kot je razvidno iz slike 5, ima STO tri glavne sektorje (raziskave, razvoj, inovacije in evropski projekti, komuniciranje s poslovnimi javnostmi ter vsebinski digitalni marketing), druge podporne in skupne službe ter tri predstavništva v tujini in informativno točko v Londonu (STO, 2017). Vodja finančnega kontrolinga navaja: »*Neposredno*

podrejeni direktorici so vodje notranje-organizacijskih enot (treh sektorjev in dveh služb) ter zaposleni kot vodje posameznih področjih, ki izvajajo aktivnosti za področje celotne agencije (vodja glavne pisarne, vodja finančnega kontrolinga, vodja korporativnega PR, vodja področja strateških projektov).«

Slika 5: Organigram STO



Vir: Slovenska turistična organizacija (2017, str. 12).

Vodja finančnega kontrolinga je povedala, da je organizacijska struktura zaposlenih na STO oblikovana pretežno vertikalno – hierarhično, kar je razvidno tudi iz slike 5. Malo so me presenetili rezultati ankete, saj se kar 40 % zaposlenih ne strinja ali večinoma ne strinja s trditvijo, da je urejenost delovnih mest v STO osnovana precej hierarhično, 60 % pa meni, da je organizacijska struktura hierarhično oblikovana. Po mojem mnenju, je 40 % zaposlenih, ki zaradi konstantnega druženja in sodelovanja med seboj, ne občutijo izrazito vertikalne organizacijske strukture, ki je določena tudi v Pravilniku o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest STO, relativno dober znak, saj očitno zaposleni hierarhije ne občutijo v takšni meri, kot je dejansko prisotna. Zaposleni so v anketah izrazili, da so seznanjeni s tem, komu so nadrejeni in komu podrejeni, tako pa trdi tudi intervjuvanka. Zaposleni so v oddelke (službe oz. sektorje) združeni na podlagi skupnih nalog, značilna je vertikalna organizacijska struktura, prisotno je centralizirano odločanje, zaposleni pa so tudi zelo specializirani. Na podlagi prej predstavljenih teoretičnih predpostavk, lahko rečemo, da ima STO izrazito funkcijsko organizacijsko strukturo. Ta pa ima tudi svoje slabosti, izmed katerih izstopa premajhno sodelovanje med sektorji. To trditev lahko podkrepimo z rezultati ankete, saj se s trditvijo »Sektorji so med seboj povezani ter dobro in dovolj sodelujejo«, ni

strinjalo oz. večinoma ni strinjalo kar 65 % vprašanih, le 5 % se jih je s tem strinjalo, ostalih 30 % pa se je večinoma strinjalo.

2.3 VODENJE V STO

Glede na to, da je STO del javnega sektorja, po mojih opažanjih in glede na rezultate ankete, prej spominja na stabilno podjetje iz zasebnega sektorja, ki ima vodenje na dokaj visoki ravni. K temu priča že zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj je v anketi, na trditev: »V službi se dobro počutim. Odnosi med sodelavci so sproščeni.« 35 % zaposlenih odgovorilo, da se s tem popolnoma strinja, 45 % se večinoma strinja, 15 % se večinoma ne strinja, le 5 % zaposlenih pa se v službi slabo počuti in nima dobrega odnosa s sodelavci.

Vodja finančnega kontrolinga, je razložila, da vodenje poteka iz vrha piramide (direktorica), preko vodij sektorjev, do zaposlenih na nižjih ravneh, saj kot pravi: *»Večino operativnih in vsebinskih stvari se zaposleni dogovarja s svojo vodjo, vodje sektorjev pa z direktorico. Te relacije so jasne in zaposlenim poznane ter jih morajo pri svojem delu upoštevati. Vodje organizacijskih enot na tedenskih kolegijih direktorice poročajo o opravljenih vsebinah in opredelijo načrtovane naloge za naprej. Z njimi seznanijo zaposlene na tedenskih sektorskih sestankih. V tej sredini se obravnavajo tudi tekoče vsebine, predane naloge v izvedbo, določijo se ravni odgovornosti glede posameznih zadolžitev in roki za izvedbo.«* Menim, da so sektorski sestanki zelo pomemben člen v procesu dela STO, saj je za uspešno delo pomembno, da zaposleni vedo, kaj in kako delati ter do kdaj določene stvari opraviti. Pozitivno pri tem je tudi to, da vedo, kaj delajo njihovi sodelavci, saj je potem večje medsebojno razumevanje, v primeru kakšnih nejasnosti, pa vedo, h komu pristopiti in ga povprašati za nasvet.

Tudi sicer, zaposleni v večini menijo, da si nadrejeni vzamejo dovolj časa, za komuniciranje s sodelavci, jih poslušajo in po potrebi ukrepajo, saj je to trditev v anketi, s popolnoma se strinjam označilo 10 % zaposlenih, 65 % se s tem večinoma strinja, 15 % se večinoma ne strinja, le 10 % pa se s tem ne strinja. Tudi vodja finančnega kontrolinga je ocenila, da zaposleni želijo komunicirati in se povezovati, saj tako lažje opravljajo svoje delo, le to pa je opravljeno na višji ravni. Pravi tudi: *»Nadrejeni so dostopni za pogovore, nasvete in usmeritve, večina zaposlenih pa se skozi delovni proces teh možnosti v dovoljšni meri poslužuje.«* Omenjeno sem opazila tudi sama, saj imajo zaposleni dokaj pogosto sestanke z vodjami sektorjev, kjer rešujejo tekoče dileme. Kar 95 % zaposlenih se tudi strinja s trditvijo, da so jasno seznanjeni s svojimi nalogami in položajem, le 5 % vprašanih, pa se s tem večinoma ne strinja, kar kaže na izredno visoko raven vodenja, saj se vodje sektorjev zelo veliko vključujejo v delo zaposlenih.

Glede na zgoraj povedano, pa se upravičeno vprašamo, ali imajo potem zaposleni možnost svobodnega odločanja v dovolj veliki meri? Vodja finančnega kontrolinga na to vprašanje odgovarja: *»V javnem sektorju veljajo določene omejitve, predvsem pa zakonska pravila, ki jih je potrebno dosledno upoštevati. Predvsem se je potrebno držati letnih oziroma dvoletnih*

programskih usmeritev na nivoju agencije ter omejenih finančnih sredstev, ki so namenjena izvajanju programa. Znotraj teh okvirov pa se pri zaposlenih spodbuja samoiniciativnost, kreativnost ter inovativnost, kar tudi s pridom uporabljajo pri svojem delu. Menim, da popolnoma svobodnega odločanja v naši agenciji ni in ga zaradi zgoraj naštetega tudi ne more biti. Znotraj institucionalnih okvirov pa so samostojne odločitve zaposlenih podprte.» Sklepam, da stališče, da je STO del javnega sektorja, kjer veljajo določene omejitve, zaposleni razumejo in menijo, da imajo znotraj teh okvirjev še vseeno dovolj prostora za svobodno odločanje, saj so rezultati ankete razkrili, da tudi na to vprašanje zaposleni odgovarjajo pritrdilno kar v 85 %, le 15 % pa se jih s tem ne strinja oz. večinoma ne strinja.

Zelo pomemben vidik vodenja zaposlenih pa je tudi motivacija le teh. Ključen pristop, ki ga v STO uporabljajo za motiviranje zaposlenih, je možnost izobraževanja in osebne rasti, kot razlaga vodja finančnega kontrolinga: *»Zaposleni so pri svojem delu motivirani z dejstvom, da zaradi zahtevnih vsebin, ki jih agencija izvaja, vsakodnevno izpopolnjujejo svoje znanje in ga nadgrajujejo ter s tem osebnostno rastejo, redno se izobražujejo in imajo možnost spoznavati sodobne trende na svojih strokovnih področjih.»* Rezultati ankete so pokazali, da se 50% zaposlenih popolnoma strinja s trditvijo, da so za delo zelo motivirani, 25 % se jih večinoma strinja, 15 % se večinoma ne strinja, 10% zaposlenih pa za delo ni motiviranih.

Poleg motivacije z izobraževanjem, pa vodja finančnega kontrolinga poudarja tudi, da je STO družini prijazno podjetje. Polni certifikat Družini prijazno podjetje, je STO dobila maja 2017, s katerim je nadgradila osnovnega, katerega lastnica je bila že od leta 2010. S tem je ena prvih institucij javnega sektorja, pa tudi celotnega turističnega gospodarstva, ki je lastnica tega priznanja. Upravičenost do tega certifikata, kažejo skozi 15 ukrepov, s katerimi želijo izboljšati delovne procese in kakovost delovnega okolja, z namenom, da bi zaposleni lažje usklajevali poklicno in družinsko življenje (STO, brez datuma a).

2.4 KONTROLIRANJE V STO

STO ima vpeljan sistem notranjih kontrol. Zaposleni v kontrolingu preverjajo ali se uresničujejo zastavljeni strateški cilji, vizija in poslanstvo. Glede na to, da je agencija posredni proračunski uporabnik, ima tudi strogi finančni kontroling in vsakoletno notranjo revizijo, ki ugotavlja, ali je bila zagotovljena gospodarna raba javnih sredstev. V izogib morebitnim odstopanjem ali spremembam, se mesečno spremlja in notranje poroča o izvedenih aktivnostih (STO, 2017).

Vodja finančnega kontrolinga mi je razložila, kako v STO izvajajo funkcijo kontroliranja: *»V agenciji vršimo kontrole tako na vsebinskem kot na finančnem področju. Za celotno področje delovanja agencije imamo opredeljene kazalnike po metodi »balanced scorecard analysis«. Tako lahko periodično (trimesečno, polletno in letno) nadzorujemo realizacijo uspešnosti delovanja agencije. Program dela je v finančnem delu definiran po vsebinskih sklopih, vsak sklop je finančno ovrednoten, za realizacijo pa je določen skrbnik.»* Povedala je, da imajo vzpostavljen proces stalne kontrole, za katero je zadolžena prav ona. Navaja:

»Vodja za finančni kontroling je odgovoren za nadziranje in ugotavljanje ter zagotavljanje pravilnosti in ustreznosti poslovnih aktivnosti na nivoju agencije, vključno s predstavniki v tujini, za izvajanje rednih in izrednih kontrol poslovnih dogodkov, za preverjanje dela skrbnikov postavk, če ti kontrolirajo namensko porabo sredstev in dokumentacijo, ki je podlaga za nastanek obveznosti in izplačilo proračunskih sredstev, kontrolira pravilnost izvajanja pogodbenih obveznosti, da ugotavlja in odkriva sistemske napake, ki pomenijo tveganje za druge operacije.« Za vsebinsko kontrolo (količine, kakovosti, roki dobave blaga oz. storitev) knjigovodskih listin, so odgovorni računovodski delavci. Za zakonito in gospodarno rabo sredstev, v okviru notranje organizacijske enote, je zadolžen njen vodja. Za kontrolo pa je odgovoren tudi skrbnik posamezne postavke oz. stroškovnega nosilca, ki je »zadolžen za planiranje ter usklajeno, pravočasno in strokovno utemeljeno porabo sredstev na določenem stroškovnem nosilcu ter preverjanje, ali so potrebna finančna sredstva zagotovljena«.

Zaposleni se s trditvijo, da je v STO velik poudarek na kontroli in da se zelo pogosto preverja, kaj in kako je opravljeno, v 30 % popolnoma strinjajo, 35 % se večinoma strinja, 25 % zaposlenih se večinoma ne strinja, med tem ko 10 % zaposlenih meni, da v agenciji, ni poudarka na kontroli in da se opravljeno delo ne preverja.

Na tem mestu se mi zdi smiselno omeniti še, da je Slovenska turistična organizacija, na področju kontroliranja kakovosti, za poslovno odličnost, tako na domači, kot na mednarodni ravni, samo v letu 2017, prejemnica številnih nagrad (STO, 2017):

- National Geographic World Legacy Award for Destination Leadership – za Zeleno shemo slovenskega turizma,
- The Golden City Gate 2017 – za promocijski video Slovenia. Make new memories,
- Uvrstitev med 20 najboljših turističnih organizacij na svetu po izboru Flight Networka (ena od vodilnih spletnih turističnih agencij iz Kanade),
- Kristalni Triglav – nagrada Društva turističnih novinarjev Slovenije.

3 PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Glede na moja opažanja in dodatne informacije, ki sem jih pridobila iz intervjuja in ankete, imajo funkcijo planiranja v STO, načeloma zelo dobro osnovano. Tudi iz praktičnega vidika povsem funkcionira, vendar se tudi dobre stvari, vedno da še dodatno izboljšati. Vodstvu bi zato predlagala, da vsaj enkrat letno opravijo celovito analizo poslovanja agencije (v nadaljevanju SWOT analiza), da ugotovijo, kaj so njihove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, saj so po besedah vodje finančnega kontrolinga, analizo na ravni celotne agencije, naredili samo ob ustanovitvi agencije, sedaj pa SWOT analizo opravljajo pri posameznih razvojnih in inovativnih projektih. Menim, da bi z izdelavo te analize vsaj enkrat letno, dobili širšo sliko poslovanja agencije, lahko bi se hitreje prilagajali spremembam na trgu in bili pri tem bolj uspešni.

Druga stvar, ki bi jo predlagala, pa je, da preidejo iz tradicionalnega, k bolj sodobnemu načinu planiranja. Vodja finančnega kontrolinga je za korporativno in taktično planiranje povedala: *»V planiranje so vključene tri organizacijske ravni zaposlenih, in sicer: direktorica, vodje sektorjev in vodje področij. Ostali zaposleni so izvajalci planiranih aktivnosti.«* Pravi tudi, da zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih, ne razpolagajo z dovolj informacijami, da bi bili lahko vključeni v planiranje. Menim, da bi tudi te zaposlene lahko vključili v planiranje, da bi podali svoje mnenje, za predlagane plane, ki so jih osnovali na višjih ravneh, saj imajo ponavadi ravno zaposleni na nižjih ravneh, največ izkušenj, kako so določene stvari izvedljive, koliko časa porabijo za posamezne operativne izvedbe, kaj so bile težave v preteklosti, kaj bi oni spremenili in kaj ohranili... Na ta način bi bila kasnejša operativna izvedba planov optimalnejša.

Kar se funkcije organiziranja tiče, predlagam več sodelovanja med sektorji, saj je anketa pokazala, da zaposleni čutijo pomanjkanje le tega. Poleg tega pa tudi vodja finančnega kontrolinga pravi, da se naloge in vsebine znotraj sektorjev, prepletajo in dopolnjujejo. Pravi tudi, da imajo vedno več kompleksnih projektov, zaradi česar pa je sodelovanje med njimi še toliko bolj pomembno. Sicer intervjuvanka meni, da sektorji dobro sodelujejo med seboj. Za določene projekte oblikujejo tudi delovne skupine oz. time, kjer se združijo različna znanja, ki prinesejo odlične rezultate, kar dokazujejo tudi številni uspešni projekti in prejete nagrade, vendar zaposleni očitno še vedno želijo več sodelovanja in povezanosti. To bi lahko zagotovili tako, da bi imeli več informativnih delovnih medsektorskih sestankov, kjer bi si med seboj poročali o odprtih temah in skupaj iskali nove rešitve. Lahko pa tudi sami zaposleni, ko naletijo na problem, pristopijo do sodelavca iz drugega sektorja in ga povprašajo za mnenje in pomoč.

Menim tudi, da je preveč izrazita vertikalna organizacijska struktura, ki se ji je težko izogniti, saj je agencija del javnega sektorja, vendar le ta povzroča kar nekaj nevšečnosti, ki bi se jih dalo odpraviti, če bi organizacijska struktura postala bolj sodobna – horizontalna. Stremeti bi morali k tako imenovani vitki organizaciji. Tudi za odločanje bi bilo dobro, da se premakne iz centraliziranega, proti decentraliziranemu. V tem primeru, bi bili tudi zaposleni veliko bolj povezani. Ne bi prihajalo do zastojev, pri različnih operativnih stvareh, ki so posledica hierarhičnih odnosov. Primer so javna naročila, ki jih je letno več kot 2000, in prav vsakega mora podpisati tisti, ki ga je odprl, odobriti in ročno podpisati, ga mora vodja sektorja in na koncu še direktorica oz. njen namestnik, kar povzroča zastoje. Podobna zgodba je s pogodbami, računi in drugimi zadevami. Če so vse hierarhične ravni nujno potrebne, zaradi narave javnega sektorja, pa bi zadevo precej olajšalo in pospešilo že elektronsko podpisovanje. Tako bi bile stvari še bolj transparentne, poleg tega pa bi bilo tudi veliko bolj ekološko, saj bi bila vsa dokumentacija v elektronski obliki in ne bi bilo tolikšne porabe papirja, registratorjev, tonerjev, map in podobnega materiala.

Vodstvu bi predlagala tudi, da premislijo o nagrajevanju zaposlenih, saj kar 45% zaposlenih meni, da če se pri delu zelo potrudijo in dosežejo dobre rezultate, za to niso nagrajeni. Po mojem mnenju je to stanje dokaj zaskrbljujoče, saj bi znali zaposleni izgubiti motivacijo, za

trud pri delu, v primeru, da se to ne bo spremenilo. Eden najbolj učinkovitih načinov nagrajevanja, je seveda denarna nagrada oz. stimulacija, zato bi predlagala, da v največji možni meri, ki jo dopušča javni sektor, posežejo po tem načinu nagrajevanja zaposlenih. Drugi izmed učinkovitih načinov nagrajevanja, pa je tudi napredovanje znotraj organizacije (če se odpre novo delovno mesto na višji ravni, naj najprej pogledajo, če obstaja primerni kandidat, med že zaposlenimi in zaposlijo novega delavca raje na nižji ravni). Zaposleni so veliko bolj motivirani, če vedo, da obstaja ta možnost. Zaposlene dodatno spodbudijo tudi javne pohvale in podpora vodstva. Nekatere zaposlene bi lahko zelo motivirali tudi z možnostjo službenih potovanj in izobraževanj v tujini, kar pa je ponekod v STO že prisotno in se je izkazalo kot primer dobre prakse, zato bi priporočila, da to postane stalnica. Vsekakor pa je najbolj pomembno, da vodja pozna svoje zaposlene, saj bo le tako lahko izbral način, s katerim jih bo učinkovito motiviral.

Vodjo finančnega kontrolinga sem v intervjuju vprašala, ali imajo zaposleni dovolj povratnih informacij o svojem opravljenem delu, na kar je odgovorila pritrdilno. Isto vprašanje pa sem zastavila tudi zaposlenim v anketi, ki kaže na to, da bi si zaposleni morebiti želeli še kaj več povratnih informacij, ko zaključijo posamezno nalogo, saj le 20 % zaposlenih meni, da dobijo dovolj povratnih informacij, 55 % se večinoma strinja, 15 % se večinoma ne strinja, 10 % pa meni da povratnih informacij sploh ne dobijo. Vodilnim bi zato predlagala, da spremljajo delo zaposlenih in jim dajejo sprotne povratne informacije.

V času študentskega dela, sem opazila, da funkciji kontroliranja v STO, dajo zelo velik poudarek. Zaposleni morajo vse projekte analizirati, pisati poročila in podobno. Predlagam pa, da bi vodstvo, kot je že anketa pokazala, lahko zaposlenim dalo več povratnih informacij, med samimi projekti in tudi ko so ti končani, da bi zaposleni za v prihodnje vedeli, kaj so naredili dobro, kaj morajo izboljšati in podobno. S sprotnimi povratnimi informacijami, bi lahko preprečili tudi kakšne nepotrebne napake, ki bi jih lahko odpravili že med samimi procesi.

SKLEP

Med pisanjem zaključne strokovne naloge sem ugotovila, kako zelo je pomembno, da se vse štiri temelje funkcije managementa med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Če bi samo ena funkcija zaostajala za drugimi tremi, bi bilo skoraj nemogoče, da organizacija še ostane konkurenčna na trgu.

Kot povsod v življenju, se tudi v organizacijah, vse začne pri planiranju. Po mojem mnenju skorajda najpomembnejši funkcij, saj je temelj za vse nadaljnje funkcije. Organizacija mora ugotoviti, kaj so njeni cilji, poslanstvo in vizija. Jasno morajo opredeliti strateške, taktične in operativne cilje ter plane, ki morajo dan danes sovpadati s sodobnim pristopom k planiranju, čeprav sem ugotovila, da žal še vedno veliko organizacij zasleduje tradicionalen pristop, kjer se planiranje odvija za zaprtimi vrati vrhnjega managementa. Ko so plani trdno

zasidrani, lahko opredelimo organizacijsko strukturo, ki je lahko oblikovana vertikalno ali horizontalno. Za oblikovanje organizacijske strukture lahko uporabimo pet različnih (čistih) pristopov – funkcijskega, divizijskega, matričnega, timskega ali mrežnega. Seveda pa je zelo pomembno, kdo in kako, samo organizacijo vodi. Sodobno vodenje se precej razlikuje od tradicionalnega. Danes je vse bolj v porastu avtentično vodenje, katerega zelo pomemben člen je tudi motivacija zaposlenih. Motivirani zaposleni so veliko bolj produktivni in imajo večje veselje do dela, kar povzroča večjo učinkovitost celotne organizacije. Na koncu, ko so vsi procesi opravljeni, pa je potreben še njihov pregled. S funkcijo kontroliranja ugotovimo, ali so se vsi procesi odvijali, kot smo planirali ter ali smo bili pri tem učinkoviti in uspešni. Dober pokazatelj poslovanja organizacije, so tudi standardi kakovosti.

Med analiziranjem funkcije planiranja v Slovenski turistični organizaciji, sem ugotovila, da planiranju posvečajo zelo veliko pozornosti. Imajo podroben strateški in taktični plan, operativne plane pa ustvarjajo vsak za svoje področje – vodje sektorjev. Oblikovano imajo tudi vizijo, poslanstvo in strateške cilje, ki jih ves čas zasledujejo. Funkcijo bi lahko še dodatno izpopolnili, če bi vsaj enkrat letno naredili SWOT analizo za celotno agencijo in pa, če bi iz tradicionalnega pristopa pri planiranju, prešli k sodobnemu, kjer bi v planiranje vključili tudi zaposlene na nižjih ravneh.

Organizacijski tokovi v STO, tečejo predvsem vertikalno, sej je v agenciji prisotna funkcijska organizacijska struktura, kar je med drugim tudi posledica tega, da je STO del javnega sektorja. Vsekakor bi bilo veliko bolje, če bi se organizacijska struktura nekoliko sploščila in postala manj hierarhična ter bolj podobna sodobni – horizontalni. Med raziskovanjem sem ugotovila tudi to, da sektorji premalo sodelujejo med seboj, zato bi predlagala več skupnih projektov, saj bi bilo poslovanje STO na ta način še bolj učinkovito.

Za komunikacijo in motiviranje zaposlenih, pa skrbijo vodje. V STO zaposleni večinoma komunicirajo z vodjami sektorjev, ti pa z direktorico. Predlagam, da bi se ti okvirji nekoliko zabrisali in bi tudi zaposleni imeli stik z direktorico. Na splošno so zaposleni z vodstvom precej zadovoljni, ugotovila sem le, da menijo, da niso primerno nagrajeni za svoj trud, zato bi predlagala celovito prenovo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ki do sedaj poteka večinoma le z možnostmi osebne rasti in izobraževanja. Zaposlene motivirajo tudi z ugodnostmi, ki jih prinaša certifikat Družini prijazno podjetje.

Funkcija, ki pride na vrsto kot zadnja, pa je kontroliranje. V agenciji imajo vzpostavljen proces stalne kontrole, kontrolirajo pa tako vsebinske kot finančne procese. Za kontrolo je v prvi vrsti zadolžen vodja za finančni kontroling, za to področje odgovarjajo tudi računovodski delavci, vodja notranje organizacijske enote in skrbniki posameznih postavk. Zaposleni za svoje delo dobivajo povratne informacije, vendar sem med raziskovanjem ugotovila, da bi želeli še več informacij s strani nadrejenih, v zvezi z opravljenim delom.

V zadnjem sklopu, sem strnila priporočila, kako bi lahko v Slovenski turistični organizaciji še dodatno izboljšali procese, čeprav iskreno mislim, da že sedaj poslujejo zelo dobro. Sveža

znanja in nove ideje, ki sem jih pridobila med študijem na Ekonomski fakulteti ter med branjem strokovne literature, ko sem pisala zaključno strokovno nalogo, pa jim lahko precej koristijo, če jih bodo v praksi uporabili in vpeljali v svoje poslovanje. Če se to zgodi, bo to delo dobilo pravo dodano vrednost, kakršno sem si želela in na kar bom ponosna.

LITERATURA IN VIRI

1. About ISO. Pridobljeno 25. junija 2018 iz <https://www.iso.org/about-us.html>
2. Cartolari, R. (2018, 15. februar). Three trends that will shape leadership development in 2018 and why they matter. *Forbes*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/02/15/three-trends-that-will-shape-leadership-development-in-2018-and-why-they-matter/#75095f892989>
3. Časnik Finance, d.o.o. (2017, 18. oktober). Koliko izgubljate zaradi neuporabe poslovne analitike? *Finance PRO*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz <https://pro.finance.si/8861079>
4. Daft, R. L., Kendrick, M. & Vershinina, N. (2010). *Management: International Edition*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, S. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije* (učbenik). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Forbes Media LLC. (2018, 30. januar). *14 Leadership Trends That Will Shape Organizations In 2018*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/01/30/14-leadership-trends-that-will-shape-organizations-in-2018/#81d9b0a5307e>
9. Hansen, B. (2017, 19. julij). Wrike. *What makes a good manager*. Pridobljeno 10. julija 2018 iz <https://www.wrike.com/blog/what-makes-a-good-manager/>
10. ISO 14001 – *Environmental management*. Pridobljeno 25. junija 2018 iz <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
11. ISO 22000 – *Food safety management*. Pridobljeno 25. junija 2018 iz <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>
12. ISO 9000 – *Quality management*. Pridobljeno 25. junija 2018 iz <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
13. Lipman, V. (2018, 20. februar). I never met a good manager who wasn't a good communicator. *Forbes*. Pridobljeno 10. julija 2018 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2018/02/20/i-never-met-a-good-manager-who-wasnt-a-good-communicator/#6d53a9507e2c>
14. MacDonald, L. (2018, 29. junij). What Do Clear Vision & Mission Statements Contribute to the Strategic Management Process? *Chron*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz

- <http://smallbusiness.chron.com/clear-vision-mission-statements-contribute-strategic-management-process-24100.html>
15. Management. (brez datuma). V *Businessdictionary*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz <http://www.businessdictionary.com/definition/management.html>
 16. Meredith, J. (2018, maj/junij). Motivating Employees. *EBSCO host*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?vid=7&sid=c02766a8-f7e3-4164-ac38-fdd13ce7a9e6%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=130445113&db=a9h>
 17. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2017, 5. oktober). *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021*. Pridobljeno 18. julija 2018 iz https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/kljuni_dokumenti/strategija_turizem_končno_9.10.2017.pdf
 18. MIT Informatika d.o.o. (2017). *30% boljše planiranje proizvodnje z umetno inteligenco*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz http://mit-ing.si/wp-content/uploads/2017/05/PR-MIT-Monitor_jesen_2017.pdf
 19. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
 20. Noris, G. (2017, 26. december). Are you a leader or a manager? Here are the differences you should know! *The Startup*. Pridobljeno 13. julija 2018 iz <https://medium.com/swlh/are-you-a-leader-or-a-manager-here-are-the-differences-you-should-know-infographic-5c560333d20a>
 21. Slovenska turistična organizacija. (brez datuma a). V *Gvin*. Pridobljeno 16. julija 2018 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinProfile/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinProfilSI&CompanyId=392981&Lang=sl-SI>
 22. STO - Slovenska turistična organizacija (2017). *Letno poročilo Slovenske turistične organizacije*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija
 23. STO - Slovenska turistična organizacija. (brez datuma a). Certifikat družini prijazno podjetje. Pridobljeno 25. julija 2018 iz <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/vse-o-sto/certifikat-druzini-prijazno-podjetje>
 24. STO – Slovenska turistična organizacija. (brez datuma b). Znamka I feel Slovenia. Pridobljeno 16. julija 2018 iz <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/o-sto/znamka-i-feel-slovenia>
 25. Statistični urad Republike Slovenije. (2018a, 18. maj). *Tudi leto 2017 rekordno za slovenski turizem: 12,6 milijona prenočitev turistov ali 13 % več kot v letu 2016*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 26. Statistični urad Republike Slovenije. (2018b, 1. junij). *V 2017 opravljenih skoraj 4,3 milijona zasebnih potovanj*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

27. Urad Republike Slovenije za meroslovje. (2006, december). *Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, državna nagrada za kakovost*. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
28. World travel & tourism council. (2018). *Economic impact 2018 Slovenia*. Pridobljeno 16. julija 2018 iz <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/slovenia2018.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z vodjo finančnega kontrolinga.

1. Kako poteka planiranje v STO-ju?

- **Kdo je v odgovoren za planiranje?**

Za srednjeročno plansko obdobje je trenutno Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017 – 2021, ki je bila ob tesnem sodelovanju STO sprejeta na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo. Direktor agencije za obdobje trajanja mandata sprejme strategijo razvoja in delovanja agencije. Direktorica STO je sprejela Strategijo razvoja STO za obdobje 2016-2020. Zakon o javnih agencijah pa nalaga izvajalskim institucijam sprejem dvoletnih programov dela. STO ima za obdobje 2018/2019 sprejet program dela, ki je osnova za izvajanje aktivnosti za navedeno obdobje. Vsebinski program dela pripravljajo vodje sektorje v sodelovanju z direktorico, finančni del pa vodja finančnega kontrolinga, ki ovrednoti posamezne aktivnosti. Program dela sprejme svet agencije. Operativne plane vsak za svoje strokovno področje opredelijo vodje področij (npr. področje korporativnega PR, strateških projektov in znamčenja, izvajanja promocijskih aktivnosti na tujih trgih, za digitalno komuniciranje, odnosov s tujimi javnostmi, vodenja razvoja,...), katerih realizacijo spremljajo mesečno in o tem poročajo vodjem sektorjev.

- **Kako podrobno planirate glede na obseg organizacijskih enot?**

Organizacija kot celota izvaja aktivnosti na podlagi programa dela, kjer so navedene letne usmeritve in ključne aktivnosti ter so finančno ovrednotene. Posamezni sektorji na operativnem nivoju podrobnejše opredelijo vsebino, način ter dinamiko izvajanja aktivnosti. Na posameznih področjih dela so dodane še podrobnejše finančne opredelitve vsebin, za vsak projekt pa se določi še skrbnika, ki je zadolžen za natančno spremljanje (vsebinsko, terminsko, finančno) realizacije le-tega.

- **So zaposleni na nižjih ravneh vključeni v proces planiranja? Zakaj?**

V planiranje so vključene tri organizacijske ravni zaposlenih in sicer: direktorica, vodje sektorjev in vodje področij. Ostali zaposleni so izvajalci planiranih aktivnosti. Za planiranje je potrebno razpolagati z zadostnim obsegom informacij, da so plani ustrezni tako vsebinsko kot tudi finančno ter da jih je možno realizirati. Na manj zahtevnih delovnih mestih zaposleni ne razpolagajo z določenimi podatki in tako niso vključeni v fazo planiranja. Potrebno pa je poudariti, da so aktivni soudeleženci pri planiranju vsebinskih aktivnosti predstavniki turističnega gospodarstva.

- **Imate jasno opredeljeno vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja? Se vam zdi, da jih dovolj poudarjate – so jih zaposleni ponotranjili?**

Ker smo nacionalna izvajalska institucija, so za naše delovanje strateški usmeritveni dokumenti bistvenega pomena. Trženje in promocijo turizma v tujini izvajamo na ravni države, tako da je potreba po transparentnosti ter vključenosti vseh deležnikov turističnega gospodarstva nujna. Pri vsakodnevnem delu zaposleni sledijo jasno izraženi viziji in poslanstvu agencije ter so z njimi seznanjeni. Glede na visoko uspešnost ter učinkovitost

izvajanja del in nalog znotraj agencije lahko trdim, da so zaposleni sprejeli usmeritve delovanja agencije, jim sledijo ter jih uresničujejo.

- **Ali v organizaciji kdaj naredite SWOT analizo (analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti)? Kako pogosto?**

Ob ustanovitvi agencije je bila narejena analiza, v kateri so bile opredeljene prednosti, slabosti ter hkrati priložnosti in nevarnosti, katerim je izpostavljena novoustanovljena nacionalna turistična organizacija. Analiza je bila izvedena na podlagi Sklepa o ustanovitvi Javne agencije Republike Slovenije za trženje in promocijo turizma, Programa dela STO, Strategije razvoja slovenskega turizma 2012–2016, Pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Slovenske turistične organizacije in Deklaracije o partnerstvu za trajnostni razvoj Slovenije – ovire pri doseganju večje konkurenčnosti slovenskega turizma. SWOT analize za posamezna področja pa uporabljamo pri izvajanju razvojnih in inovativnih projektov, kjer ugotavljamo posamezne parametre in če so ustrezni, razvijamo projekte do izvedbene faze. Analizo vključimo v vsak posamezni razvojni in inovativni projekt.

2. Kako poteka organiziranje v STO-ju?

- **So organizacijske strukture oblikovane vertikalno (velika hierarhija, specializirane naloge zaposlenih, pristojnosti v rokah vrhnjega managementa, velik nadzor nad zaposlenimi) ali horizontalno (ravno obratno)?**

Organizacijska struktura v STO ima piramidno obliko in je naravnana v smeri vertikalnosti. Odločevalski organ je po zakonu o javnih agencijah svet agencije, institucijo pa vodi direktorica. Na vsebinsko-strokovnem področju ima posvetovalni organ – strokovni svet. Neposredno podrejeni direktorici so vodje notranje-organizacijskih enot (treh sektorjev in dveh služb) ter zaposleni kot vodje posameznih področjih, ki izvajajo aktivnosti za področje celotne agencije (vodja glavne pisarne, vodja finančnega kontrolinga, vodja korporativnega PR, vodja področja strateških projektov).

- **Imate pravilnik o notranji organizacijski shemi? So zaposleni jasno seznanjeni, komu so nadrejeni in komu podrejeni?**

Na STO je v veljavi Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Slovenske turistične organizacije. Zaradi organizacijskih sprememb ga je potrebno prilagajati. Vsako spremembo obravnava sindikat STO, sprejme pa ga svet agencije. Zaposleni so seznanjeni, kdo je komu podrejen oziroma koga ima za neposredno nadrejenega. Večino operativnih in vsebinskih stvari se zaposleni dogovarja s svojo vodjo, vodje sektorjev pa z direktorico. Te relacije so jasne in zaposlenim poznane ter jih morajo pri svojem delu upoštevati.

- **Na podlagi česa so zaposleni združeni v oddelke?**

Sektorji oziroma službe združujejo zaposlene na podlagi skupne oziroma podobne vsebine. Znotraj teh organizacijskih enot se naloge in vsebine prepletajo ter dopolnjujejo.

- **Ali mislite, da različni oddelki dovolj sodelujejo med seboj?**

Za uspešno realizacijo posameznih nalog in projektov je medsebojno sodelovanje nujno potrebno. Agencija pri izvajanju del in nalog zasleduje skupni cilj in to je trženje in promocija turizma v tujini. Produkti z visoko dodano vrednostjo in uspešni projekti ter prejete nagrade dokazujejo, da je medsektorsko sodelovanje dobro in učinkovito.

- **Se zaposleni združujejo v time? Veliko sodelujejo med seboj?**

Za specifične projekte se oblikujejo delovne skupine iz posameznih sektorjev ter služb. V okviru formirane skupine vsak zaposleni s svojega strokovnega področja doprinese svoj delež k realizaciji zastavljenega cilja. Zaradi kompleksnosti projektov je potrebn po medsebojnem sodelovanju vedno več in tega se zavedamo tudi na STO, kar v praksi tudi udeležujemo.

3. Kako poteka vodenje v STO-ju?

- **Ali so zaposleni jasno seznanjeni s svojimi nalogami in položajem, imajo dovolj informacij, da lahko nemoteno opravljajo svoje delo?**

Vodje organizacijskih enot na tedenskih kolegijih direktorice poročajo o opravljenih vsebinah in opredelijo načrtovane naloge za naprej. Z njimi seznanijo zaposlene na tedenskih sektorskih sestankih. V tej sredini se obravnavajo tudi tekoče vsebine, predane naloge v izvedbo, določijo se nivoji odgovornosti glede posameznih zadolžitvev in roki za izvedbo. Ocenjujem, da na različnih zahtevnostnih nivojih zaposleni razpolagajo oziroma prejemajo dovolj informacij, da lahko kvalitetno in pravočasno opravijo zadane naloge.

- **Menite, da zaposleni in njihovi nadrejeni dovolj komunicirajo med seboj?**

V naši sredini se med zaposlenimi kaže interes po medsebojnem povezovanju in komuniciranju. Samoiniciativno znotraj organizacije in tudi izven komunicirajo in s tem pridobivajo informacije za svoje delo. Večina njih tudi prenaša informacije na druge in sicer vse z namenom, da so naloge opravljene na čim višjem nivoju. Nadrejeni so dostopni za pogovore, nasvete in usmeritve, večina zaposlenih pa se skozi delovni proces teh možnosti v dovoljšnji meri poslužuje.

- **Imajo zaposleni možnost svobodnega odločanja? V kakšni meri?**

V javnem sektorju veljajo določene omejitve, predvsem pa zakonska pravila, ki jih je potrebno dosledno upoštevati. Predvsem se je potrebno držati letnih oziroma dvoletnih programskih usmeritev na nivoju agencije ter omejenih finančnih sredstev, ki so namenjena izvajanju programa. Znotraj teh okvirov pa se pri zaposlenih spodbuja samoiniciativnost, kreativnost ter inovativnost, kar tudi s pridom uporabljajo pri svojem delu. Menim, da popolnoma svobodnega odločanja v naši agenciji ni in ga zaradi zgoraj naštetega tudi ne more biti. Znotraj institucionalnih okvirov pa so samostojne odločitve zaposlenih podprte.

- **Kako motivirate zaposlene?**

Zaposleni so pri svojem delu motivirani z dejstvom, da zaradi zahtevnih vsebin, ki jih agencija izvaja, vsakodnevno izpopolnjujejo svoje znanje in ga nadgrajujejo ter s tem osebnostno rastejo, redno se izobražujejo in imajo možnost spoznavati sodobne trende na

svojih strokovnih področjih. Smo družini prijazno podjetje, v okviru katerega dajemo poudarek na lažje usklajevanje službe in zasebnega življenja.

- **Ali zaposlene spodbujate k timskemu delu?**

Zaposlene skozi vse procese dela spodbujamo k timskemu delu, hkrati pa tudi sami spoznavajo, da je posameznik bolj uspešen, če se pri delu povezuje. Tako že sami poiščejo znotraj organizacijske enote ali tudi izven primerne strokovne sogovornike. To kaže na zaposlene, ki so osebnostno in strokovno na visokem nivoju.

4. Kako poteka kontroliranje v STO-ju?

- **Katere vrste kontrol so prisotne v STO-ju?**

V agenciji vršimo kontrole tako na vsebinskem kot na finančnem področju. Za celotno področje delovanja agencije imamo opredeljene kazalnike po metodi »balanced scorecard analysis«. Tako lahko periodično (trimesečno, polletno in letno) nadzorujemo realizacijo uspešnosti delovanja agencije.

Program dela je v finančnem delu definiran po vsebinskih sklopih, vsak sklop je finančno ovrednoten, za realizacijo pa je določen skrbnik.

Kontrole se vršijo stalno in sicer: Vodja za finančni kontroling je odgovoren za nadziranje in ugotavljanje ter zagotavljanje pravilnosti in ustreznosti poslovnih aktivnosti na nivoju agencije vključno s predstavništvu v tujini, za izvajanje rednih in izrednih kontrol poslovnih dogodkov, za preverjanje dela skrbnikov postavk, če ti kontrolirajo namensko porabo sredstev in dokumentacijo, ki je podlaga za nastanek obveznosti in izplačilo proračunskih sredstev, kontroliranje pravilnost izvajanja pogodbenih obveznosti, da ugotavlja in odkriva sistemske napake, ki pomenijo tveganje za druge operacije. Računovodski delavci so zadolženi in odgovorni za vsebinsko kontrolo knjigovodskih listin, ki so podlaga za izplačilo ter kontrolo količine, kakovosti in rokov dobave blaga ali storitev. Vodja notranje organizacijske enote je zadolžen za zakonito in gospodarno porabo sredstev v okviru notranje organizacijske enote. Skrbnik postavke je zadolžen za planiranje ter usklajeno, pravočasno in strokovno utemeljeno porabo sredstev na določenem stroškovnem nosilcu ter preverjanje, ali so potrebna finančna sredstva zagotovljena.

- **Ali mislite, da imajo zaposleni dovolj povratnih informacij o svojem opravljenem delu?**

Vsak zaposleni je pri izvajanju svojih nalog dolžan poskrbeti, da je pravilno in zadostno informiran, v skupnem interesu agencije pa je, da je pretok nemoten tako po horizontalni kot tudi po vertikalni ravni. V naši agenciji zaposleni prejmejo dovolj povratnih informacij, da lahko delo nemoteno poteka.

Priloga 2: Anketni vprašalnik.

Pozdravljeni, v okviru diplomske naloge raziskujem, kako potekajo temeljne funkcije managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje) v STO, ker zaposleni to najbolj poznate, vas prosim, da si vzamete 2 minuti časa in izpolnite vprašalnik ter mi tako pomagate do kvalitetnejše diplomske naloge. Ker so nepopolni podatki neuporabni, vas prosim, da anketo rešite v celoti. Vprašalnik je popolnoma anonimen. Najlepša hvala za vašo pripravljenost za odgovarjanje na vprašanja.

	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Jasno sem seznanjen/a s poslanstvom, vizijo in vrednotami STO-ja.	☐	☐	☐	☐
Planiranje ima zelo velik pomen, posvečamo mu veliko časa.	☐	☐	☐	☐
STO ima dobro osnovane plane (strateške/dolgoročne, taktične/mesečne inoperativne).	☐	☐	☐	☐
Menim, da je urejenost delovnih mest osnovana precej hierarhično (delovna mesta so v osnovi med seboj precej neenakovredna).	☐	☐	☐	☐
Natančno vem, kdo so moji podrejeni in nadrejeni.	☐	☐	☐	☐
Menim, da so sektorji med seboj povezani ter da dobro in dovolj sodelujejo.	☐	☐	☐	☐
Menim, da si nadrejeni vzamejo dovolj časa, za komuniciranje s sodelavci, jih poslušajo in po potrebi ukrepajo.	☐	☐	☐	☐
Jasno sem seznanjen/a s svojimi nalogami in položajem.	☐	☐	☐	☐
V službi se dobro počutim. Odnosi med sodelavci so sproščeni.	☐	☐	☐	☐
Menim, da imam pri svojem delu možnost svobodnega odločanja, v dovolj veliki meri.	☐	☐	☐	☐
Sem zelo motiviran/a za delo.	☐	☐	☐	☐
Če se pri delu zelo potrudim in dosežem dobre rezultate, sem za to nagrajen/a.	☐	☐	☐	☐
Za svoje opravljeno delo dobim dobre povratne informacije, tako da vem, kaj sem opravil/a dobro in kaj ne.	☐	☐	☐	☐
Menim, da je v STO-ju velik poudarek na kontroli. Pogosto se preverja, kaj in kako je opravljeno.	☐	☐	☐	☐

Priloga 3: Rezultati ankete.

	Se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Jasno sem seznanjen/a s poslanstvom, vizijo in vrednotami STO-ja.	0 (0%)	3 (15%)	5 (25%)	12 (60%)
Planiranje ima zelo velik pomen, posvečamo mu veliko časa.	0 (0%)	2 (10%)	8 (40%)	10 (50%)
STO ima dobro osnovane plane (strateške/dolgoročne, taktične/mesečne in operativne).	0 (0%)	2 (10%)	10 (50%)	8 (40%)
Menim, da je urejenost delovnih mest osnovana precej hierarhično (delovna mesta so v osnovi med seboj precej neenakovredna).	2 (10%)	6 (30%)	7 (35%)	5 (25%)
Natančno vem, kdo so moji podrejeni in nadrejeni.	0 (0%)	1 (5%)	10 (50%)	9 (45%)
Menim, da so sektorji med seboj povezani ter da dobro in dovolj sodelujejo.	3 (15%)	10 (50%)	6 (30%)	1 (5%)
Menim, da si nadrejeni vzamejo dovolj časa, za komuniciranje s sodelavci, jih poslušajo in po potrebi ukrepajo.	2 (10%)	3 (15%)	13 (65%)	2 (10%)
Jasno sem seznanjen/a s svojimi nalogami in položajem.	0 (0%)	1 (5%)	10 (50%)	9 (45%)
V službi se dobro počutim. Odnosi med sodelavci so sproščeni.	1 (5%)	3 (15%)	9 (45%)	7 (35%)
Menim, da imam pri svojem delu možnost svobodnega odločanja, v dovolj veliki meri.	2 (10%)	1 (5%)	11 (55%)	6 (30%)
Sem zelo motiviran/a za delo.	2 (10%)	3 (15%)	5 (25%)	10 (50%)
Če se pri delu zelo potrudim in dosežem dobre rezultate, sem za to nagrajen/a.	2 (10%)	7 (35%)	8 (40%)	3 (15%)
Za svoje opravljeno delo dobim dobre povratne informacije, tako da vem, kaj sem opravil/a dobro in kaj ne.	2 (10%)	3 (15%)	11 (55%)	4 (20%)
Menim, da je v STO-ju velik poudarek na kontroli. Pogosto se preverja, kaj in kako je opravljeno.	2 (10%)	5 (25%)	7 (35%)	6 (30%)