

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALJOŠA BENCIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UVEDBA RACIONALNE IN STROŠKOVNO
UČINKOVITE NOTRANJE ORGANIZACIJE V
PODJETJU RIMSKA ČARDA D.O.O.

Ljubljana, september 2009

ALJOŠA BENCIK

IZJAVA

Študent/ka Aljoša Bencik izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Darje Peljhan , in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.09.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA.....	2
1.1 Opredelitev organizacije	3
1.2 Organizacijske strukture.....	4
1.2.1 Funkcijska struktura	5
1.2.2 Divizijska (oddelčna) struktura	6
1.2.3 Projektna struktura	7
1.2.4 Matrična struktura	8
1.2.5 Vodoravna (timska) struktura.....	9
1.2.6 Navidezna (mrežna) struktura	10
2 OBLIKOVANJE IN ORGANIZIRANJE DELA	11
2.1 Analiza delovnega mesta.....	11
2.2 Oblikovanje delovnega mesta	11
3 OBLIKOVANJE NOTRANJE ORGANIZACIJE NOVOUSTANOVLJENE TURISTIČNE DRUŽBE.....	12
3.1 Predstavitev projekta in novoustanovljene družbe.....	12
3.2 Notranja organizacija	13
3.3 Zmogljivosti turističnega centra.....	15
3.4 Obseg poslovanja turističnega centra	15
3.5 Zaposleni	17
3.5.1 Število zaposlenih in stroški dela	18
3.5.2 Zaposleni po dejavnostih.....	18
3.5.3 Izobrazbena struktura zaposlenih	19
3.6 Stroškovna učinkovitost notranje organizacije v odvisnosti od števila zaposlenih .	20
3.6.1 Število zaposlenih v odvisnosti od kvalitete ponudbe (hotel ****).....	20
3.6.2 Število zaposlenih v odvisnosti od velikosti posameznih kapacitet.....	20
3.6.3 Število zaposlenih v odvisnosti od zasedenosti kapacitet	21
3.6.4 Število zaposlenih v odvisnosti od obsega dejavnosti	21
3.6.5 Število zaposlenih ob aktiviranju turističnih objektov oziroma turistične ponudbe	22
3.6.6 Število zaposlenih za nedoločen in določen čas.....	22
3.6.7 Število zaposlenih v odvisnosti od sezonskih vplivov	22
4 KONČNE UGOTOVITVE	23
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	25

Kazalo slik

<i>Slika 1: Funkcijska struktura</i>	5
<i>Slika 2: Divizijska (oddelčna) struktura</i>	6
<i>Slika 3: Projektna struktura</i>	7
<i>Slika 4: Matrična struktura</i>	8
<i>Slika 5: Vodoravna (timska) struktura</i>	9
<i>Slika 6: Navidezna (mrežna) struktura</i>	10
<i>Slika 7: Organizacijska struktura podjetja Rimska Čarda d.o.o.</i>	14

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Zmožljivosti turističnega centra</i>	15
<i>Tabela 2: Penzijska in izvenpenzijska realizacija</i>	16
<i>Tabela 3: Obseg poslovanja</i>	17
<i>Tabela 4: Gibanje števila zaposlenih po letih</i>	18
<i>Tabela 5: Predvidene zaposlitve po delovnih mestih in letih</i>	19
<i>Tabela 6: Izobrazbena struktura zaposlenih</i>	19

UVOD

Prve korenine proučevanja organizacije v podjetniškem smislu segajo na začetek 20. stoletja, ko je Fredrick Winslow Taylor leta 1903 objavil svoje delo z naslovom Shop Management. V svojem delu je med drugim tudi proučeval, kako povečanje plače delavcev vpliva na njihovo intenzivnost dela. Taylor je s tem razvil funkcionalni sistem vodenja, saj je delavec specializiral prav na ta način (Taylor, 2004). Kasneje je Taylor ugotovil, da ima povečanje zaslužka delavcev pozitivne in negativne posledice. Da bi odpravil pomanjkljivosti je začel proučevati nove metode dela neposredno na delovnem mestu. Spoznal je, da izraba človekove energije v proizvodnji ni racionalna, zato je rešitev našel v specializaciji dela. S tem je izdelal nove metode dela zato njegovo delo velja za prvo večje samostojno delo s področja znanstvene organizacije dela (Lipičnik, 2005). Sčasoma so se teorije razvijale in tako so Taylorju s svojimi idejami sledili tudi drugi, kot so Gilbreht, Henry Ford, Fayol in drugi. V začetku stoletja so teoretiki predvsem odkrivali temeljne značilnosti, ki veljajo za delovanje organizacije, medtem ko so proti koncu stoletja iskali nove zamisli, ki bi povečale učinkovitost organizacij in njihov obstoj v globalni konkurenci.

Poslovanje v današnjem svetu se odvija hitreje in v različne smeri, kot so si lahko predstavljali začetniki proučevanja organizacije. Na podjetja vsak dan, vsako uro in minuto prežijo različne nevarnosti, kot so konkurenčna podjetja, zahtevni kupci in nenazadnje tudi nenadno spreminjajoče se okolje, ki trenutno sodi med največje probleme, s katerimi se soočajo vsa svetovna gospodarstva in podjetja. Podjetja se z različnimi ukrepi poskušajo boriti proti razmeram, ki trenutno vladajo na svetovnem trgu, in tista, ki se mu bodo znala prilagoditi, bodo imela velikansko prednost pred ostalimi. Eden izmed pomembnih pristopov, s katerim podjetja kljubujejo gospodarski krizi, pa so tudi spremembe v organizaciji. Izjema ni niti turistična dejavnost, ki spada v storitvene dejavnosti, kjer je hitro prilagajanje razmeram na trgu izrednega pomena.

V tej dejavnosti predstavljajo stroški dela velik delež skupnih stroškov, zato racionalna notranja organizacija v povezavi s številom zaposlenih delavcev lahko bistveno pripomore k stroškovni učinkovitosti družbe in s tem vpliva na uspešnost poslovanja družbe. Za uspešno delovanje na novo izgrajenega turističnega centra je potrebno izdelati racionalno notranjo organizacijo v odvisnosti od širine dejavnosti in obsega poslovanja. Organizacija družbe ima vpliv na število izvajalcev oziroma zaposlenih v družbi. Poznavanje pomena organizacije prispeva velik delež k uspehu v podjetju. Pravilno postavljena struktura, pravilna hierarhija in pravilni odnosi med zaposlenimi in prav tako odnosi med zaposlenimi in kupci pa lahko v veliki meri prispevajo k uspešnemu poslovanju podjetja.

Predmet proučevanja je novo ustanovljena turistična družba, ki je nosilec izgradnje novega turističnega centra. Proučevanje je povezano s področjem dejavnosti družbe, obsegom

poslovanja družbe, notranjo organizacijo družbe, številom zaposlenih in stroškovno učinkovitostjo na področju stroškov dela.

Namen diplomskega dela je oblikovanje notranje organizacije družbe in notranje organizacije dela družbe na način, ki bo z vidika obsega dejavnosti, kvalitete ponudbe, zasedenosti kapacitet, velikosti posameznih kapacitet, uspešnosti aktiviranja turistične ponudbe, strukture zaposlenih za določen in nedoločen čas, sezonskih vplivov in drugih dejavnikov omogočala angažiranje optimalnega števila zaposlenih delavcev in s tem vplivala na doseganje stroškovne učinkovitosti na področju stroškov dela.

Cilj diplomskega dela je proučiti številne dejavnike, ki imajo vpliv na tekoče oziroma vsakodnevne potrebe po zadostnem številu izvajalcev oziroma zaposlenih. Z dobrim poznavanjem teh dejavnikov se zagotavlja optimalno število zaposlenih za izvajanje dejavnosti, v odvisnosti od zasedenosti kapacitet.

Diplomsko delo je zasnovano tako, da vključuje teoretični in praktični del. Začetek diplomskega dela je teoretičen in temelji na strokovni domači in tuji literaturi in opisuje organizacijo in organizacijske strukture. Na podlagi te teorije se teoretični del diplomske naloge nadaljuje s praktičnim delom. V tem delu se prikažem organizacijo podjetja in z njo povezani stroški dela, ki upoštevajo številne raziskave s področja turistične dejavnosti kot tudi praktične izkušnje članov strokovnega tima.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju je predstavljena organizacija z vidika različnih opredelitev in se nato nadaljuje z razlago različnih vrst organizacijskih struktur. Drugo poglavje se nadaljuje s teorijo o oblikovanju in organizaciji dela. V sklopu tega poglavja je še podrobneje predstavljena analiza delovnega mesta in oblikovanje delovnega mesta. Tretje poglavje se začne s predstavitvijo projekta in družbe in se nato nadaljuje s prikazom notranje organizacije. Poglavje tudi zajema izobrazbeno strukturo in različne načine, s katerimi bo podjetje dosegalo stroškovno učinkovitost z vidika števila zaposlenih po različnih kategorijah. Zadnje, četrto poglavje, pa opisuje najpomembnejše končne ugotovitve z vidika notranje organizacije in stroškov dela, ki sem jih spoznal ob pisanju tega dela.

1 ORGANIZACIJA

Z leti proučevanja organizacije se je razvilo veliko različnih opredelitev le-te, zato ne moremo govoriti o točni definiciji, kaj organizacija je. Razlike se pojavljajo predvsem v tem, kako široko je organizacija obravnavana in kaj se v njo vključuje. Bavec (2005, str. 9) pravi, da je za nekatere organizacija sinonim za organiziranost z vidika množice pravil in predpisov, ki opredeljujejo naloge in pristojnosti posameznikov v neki združbi, za druge pa je organizacija kar združba sama. V nadaljevanju tega poglavja bodo predstavljene nekatere teorije

organizacije, vendar se bom v diplomskem delu posluževal opredelitve organizacije po Lipovcu (1987).

1.1 Opredelitev organizacije

V današnji družbi je vsak človek že od svoje mladosti vpet v različne organizacije, naj bo to država ali pa različna družbena, športna, politična, poslovna ali delovna podjetja. Kot je ugotovil Litterer (1963, str. 1), so se ljudje še nekaj rodov nazaj le občasno srečevali z velikimi organizacijami, medtem ko je danes ta slika popolnoma spremenjena, saj dandanes obstaja množica najrazličnejših organizacij, v katere smo vpeti vsi ljudje. Z najbolj splošnega stališča pomeni pojem organizacija (podjetje, zavod, ustanove) neko skupino ljudi, ki skupaj želijo uresničiti določen cilj.

Če pa se malo poglobimo, lahko ugotovimo, da je organizacija nekaj več. S tega vidika lahko ugotovimo, da je organizacija neke vrste orodje za doseganje ciljev. S pomočjo organizacije vrh podjetja oblikuje določeno strukturo in procese, dodeli in razdeli naloge med posamezne nosilce in tako stremi k čim boljšemu optimiziranemu procesu, s katerim bi dosegli cilj. Nemški raziskovalec organizacije Erdmann (1921, str. 3) pravi, da je organizacija skupni pojem za vse k cilju usmerjene ukrepe, s katerimi urejamo razmerje človeka s človekom in človeka s predmeti. Podobno kot Erdmann organizacijo definira tudi ameriški pisec A. Brown (1947, str. 1), ki pravi, da je organizacija v širšem smislu neko stanje, ureditev ali zgradba medsebojno odvisnih delov, od katerih ima vsak svojo posebno funkcijo v delovanju, službi ali v razmerju s celoto. Kralj (2003) je v svoji knjigi zapisal da je organizacija sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov in mu določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njim sodelujejo.

Filip Lipovec (1987, str. 34) pa pravi, da je organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi - člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Organizacija je sestavljena iz dveh osnovnih delov, ki jih Lipičnik imenuje trdi in mehki del. Trdi del sestavlja organizacijska struktura, mehki del pa sestavljajo ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Ta dva dela sta med seboj seveda zelo povezana in vplivata na uspešnost podjetja. Na primer če organizacijska struktura v podjetju ni pravilno postavljena, pride do »trenj« v medsebojnih odnosih, proces ni pravilno zastavljen, zato uspešnost podjetja ni taka, kot bi lahko bila če bi organizacija bila zastavljena pravilno.

Iz vseh teh razlag lahko ugotovimo, da organizacije ne moremo pojasniti z eno samo besedo. Kot vidimo, je organizacija zapleten sistem struktur procesov in sodelovanj v podjetju, ki na koncu doprinese nek proizvod oziroma storitev.

1.2 Organizacijske strukture

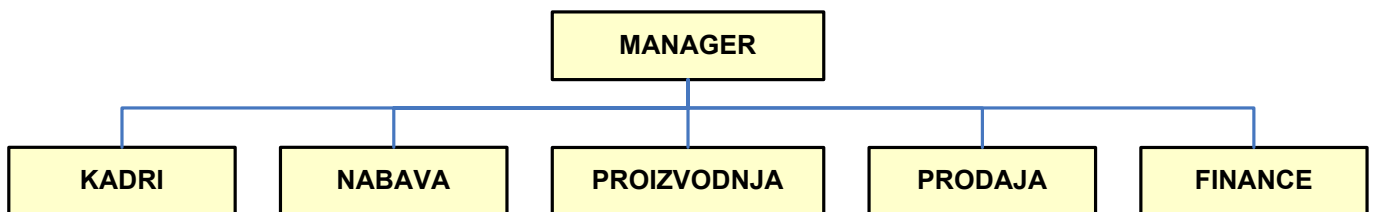
Z organizacijsko strukturo oblikujemo notranje vezi oziroma procese tako, da bi čim lažje dosegli cilje. S pomočjo strukture formaliziramo poti poročanja in odločanja v podjetju. Tukaj tudi izberemo, koliko hierarhičnih ravni bomo imeli v podjetju in kakšno obliko nadzora bomo imeli. S pomočjo organizacijske strukture tudi nakažemo razporeditev zaposlenih na delovna mesta. V praksi obstaja veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na to, katero organizacijsko strukturo bo podjetje izbralo. Ko govorimo o organizacijskih strukturah, Lipičnik (1998, str. 47) opozarja, da ljudje napačno uporabljajo to besedno zvezo. Govorijo, da struktura ne deluje dobro oziroma da ni dovolj fleksibilna. Vendar to ne drži. Organizacijska struktura ne deluje, ampak omogoča delovanje organizaciji. Hkrati pa ne more biti fleksibilna, ampak mora omogočati zaposlenim znotraj formalne strukture čim večjo fleksibilnost.

Organizacijske strukture prikazujemo z organigramom, iz katerega lahko razberemo organizacijske enote, njihove povezave in hierarhičnost. Večje kot je podjetje, bolj kompleksna je shema, ker je v organizaciji več ravni in enot organiziranosti. Organizacije lahko izbirajo med različnimi strukturami. Na to, katero bodo izbrali, vpliva več dejavnikov, kot so: okolje, cilji in strategija, velikost organizacije, tehnologija ter organizacijska kultura in značilnosti managementa in zaposlenih. Rozman (2000, str. 152) trdi, da se v zadnjem času pojavlja veliko novih vrst oziroma oblik organizacijskih struktur, vendar pa pri tem ni najbolj jasno, ali te nove oblike struktur v celoti zamenjujejo obstoječe in ali pretekle organizacijske oblike izginjajo, zato v teoriji obstaja veliko načinov struktur organizacij. Avtorji kot so Lipovec, Lipičnik in Rozman, najpogosteje omenjajo pet načinov struktur organizacij, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju. Te se lahko organizirajo po funkciji, po proizvodih ali storitvah, po poslovnih procesih ali pa matrično.

1.2.1 Funkcijska struktura

V funkcijski strukturi so enote oblikovane glede na funkcijo, ki jo opravljajo, in sicer od dna do vrha organizacije. Te funkcije povezujejo oziroma združujejo medsebojno povezane funkcije (nabavna funkcija združuje vse naloge, povezane z nabavo, kadrovska funkcija združuje vse naloge, povezane z zaposlenimi). Iz tega lahko vidimo, da se vse določene naloge izvajajo na enem mestu, zato je ta funkcija centralizirana (glej Sliko 1). Problem, ki se pojavlja pri tej strukturi je, da je težko ohraniti strogo vertikalno strukturo, zato se s pomočjo različnih informacijskih sistemov poslužujejo horizontalnih povezav med oddelki, delovnimi mesti, skupinami in timi (Dimovski & Penger, 2008).

Slika 1: Funkcijska struktura



Vir: Zupan & Kaše, Uvod v organizacijo, 2006, str. 31.

Prednosti funkcijske strukture so naslednje (Zupan & Kaše, 2006, str. 31):

- je racionalna,
- usposabljanje zaposlenih je enostavno,
- omogoča jasno postavljanje ciljev.

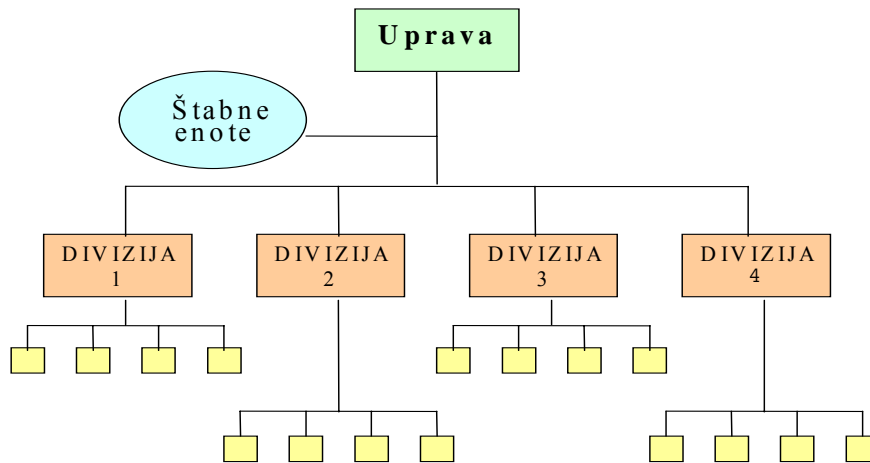
Slabosti funkcijske strukture so (Dimovski & Penger, 2008, str. 81):

- problemi ki nastajajo s hierarhijo,
- počasna odzivnost na spremembe v okolju,
- pri odločanju prevladujejo funkcijski interesi,
- slaba koordinacija med oddelki,
- prekomerno kopičenje podatkov na vrhu.

1.2.2 Divizijska (oddelčna) struktura

Pri divizijski funkciji se poslovne funkcije izvajajo znotraj posameznih divizij oziroma oddelkov, zato je ta funkcijska struktura decentralizirana (glej Sliko 2). Divizije v podjetju lahko oblikujemo na več različnih načinov, na primer po vrstah proizvodov, geografsko in drugo. Pri tej strukturi nekaterih funkcij ni smiselno organizirati decentralizirano, zato jih organizirano v štabnih enotah, ki so neposredno podrejene upravi, medtem ko opravljajo storitve za vse divizije. Ta vrsta strukture je primerna za velika podjetja, ki imajo raznoliko dejavnost z nekaj glavnih izdelkov ali storitev.

Slika 2: Divizijska (oddelčna) struktura



Vir: Zupan & Kaše, Uvod v organizacijo, 2006, str. 32.

Prednosti divizijske strukture so (Dimovski & Penger, 2008, str. 82):

- primerna je za nestabilno, hitro spreminjajoče okolje,
- decentralizira odločanje,
- primerna je za velike organizacije z več proizvodi,
- vodi k zadovoljstvu stranke,
- visoka koordinacija med funkcijami.

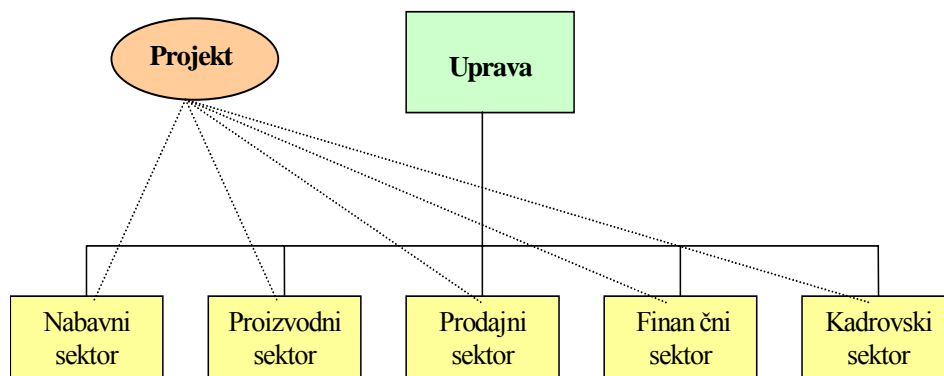
Pomanjkljivosti divizijske strukture so (Dimovski & Penger, 2008, str. 82):

- slabe koordinacije med proizvodnimi linijami,
- odpravlja ekonomijo obsega v funkcijskih oddelkih,
- integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami je težka.

1.2.3 Projektna struktura

Projektna struktura se je razvila iz potrebe, da odpravi težave v odzivnosti na spremembe, ki jih najdemo v funkcijski in divizijski strukturi. Projektna organizacija je predvsem primerna za izvedbo enkratnih nalog. Ta organizacija se oblikuje zaradi posameznega projekta s ciljem, da se ta izvede v določenem času z določenimi stroški in zahtevami naročnika. Vsi ljudje, ki sodelujejo v tej strukturi, so dodeljeni vodji projekta ki je odgovoren za izvedbo tega projekta (glej Sliko 3). Ko je projekt končan, ljudi v projektu razrešijo in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa jih razporedijo na druge (Lipičnik, 2005).

Slika 3: Projektna struktura



Vir: Zupan & Kaše, Uvod v organizacijo, 2006, str. 34.

Prednosti projektne strukture so (Lipičnik, 2005, str. 54-54):

- projekt je obravnavan načrtovano in usklajeno skozi ves čas trajanja,
- zagotavlja se izvršitev ciljev in minimizira projektni riziko,
- vse informacije, ki so povezane z določenim projektom, se zbirajo in vrednotijo centralno,
- stopnja fleksibilnosti je visoka,
- velika motiviranost zaposlenih.

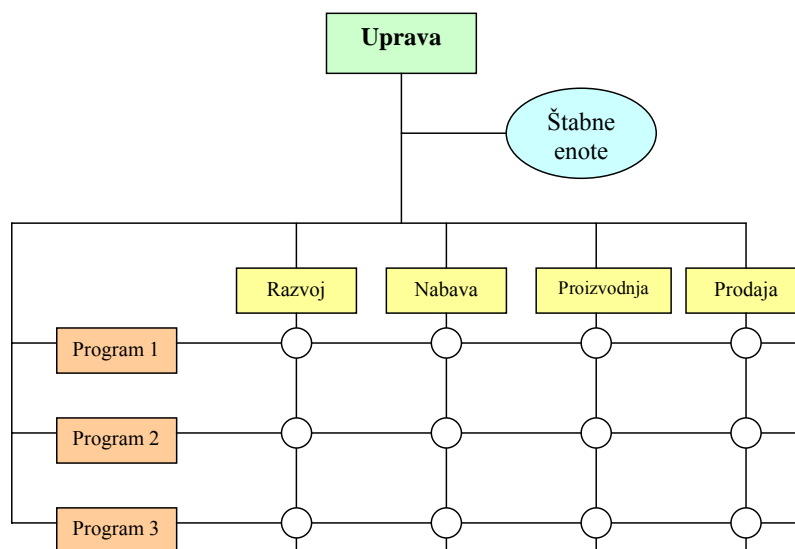
Slabosti projektne strukture so (Lipičnik, 2005, str. 54-54):

- nevarnost vodstvene hipertrofije,
- potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte,
- nasprotja med uspešno izvedenimi projekti in hkratnim nadaljnjim razvijanjem tehnologije,
- težnje projektnih vodij, da ustalijo projektne time.

1.2.4 Matrična struktura

Matrična struktura temelji na tiskem delu, s katerim podjetje učinkovito uporablja svoje vire. Razvila se je zaradi tega, ker so projektanti struktur hoteli ohraniti prednosti ter odpraviti slabosti funkcijske in divizijske strukture, zato so funkcije in programe povezali v mrežo. Posebnost v tej strukturi je da ima delavec ves čas 2 vodji, vodjo funkcije in programa (glej Sliko 4).

Slika 4: Matrična struktura



Vir: Zupan & Kaše, Uvod v organizacijo, 2006, str. 35.

Prednosti matrične strukture so (Kerzner, 2009, str. 109):

- primerna je za srednje velika podjetja z več proizvodi,
- primerna je za kompleksne odločitve in pogoste spremembe v nestabilnem okolju,
- daje možnost funkcijskemu in produktnemu razvoju,
- fleksibilno deljenje človeških virov med proizvodi.

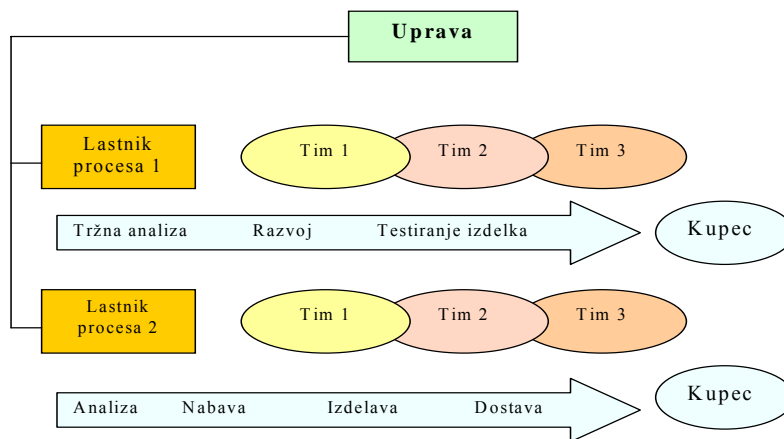
Slabosti matrične strukture so (Child, 1984, str. 98-103):

- višji administrativni stroški,
- zahteva veliko truda za vzdrževanje razmerja moči,
- povzroča frustracijo in zmedo med zaposlenimi,
- udeleženci morajo imeti dobre medosebne spretnosti in visoko usposobljenost,
- zahteva veliko sestankov in sej za reševanje konfliktov.

1.2.5 Vodravna (timska) struktura

Za vodoravno organizacijsko strukturo je značilno, da so zaposleni organizirani okrog procesov. Vsi, ki sodelujejo v določenem procesu, so med seboj povezani, tako da lahko enostavno komunicirajo in koordinirajo svoja prizadevanja (glej Sliko 5). Za to vrsto strukture je tudi značilno, da poruši navpične in vodoravne pregrade med oddelki.

Slika 5: Vodravna (timska) struktura



Vir: Zupan & Kaše, Uvod v organizacijo, 2006, str. 36.

Prednosti vodoravne strukture so (Dimovski & Penger, 2008, str. 89-90):

- fleksibilnost in hitra odzivnost na spremembe v potrebah strank,
- pozornost usmerjena proti ustvarjanju končne vrednosti za stranko,
- širši pogled na cilje organizacije,
- možnost deljenja odgovornosti in odločanja.

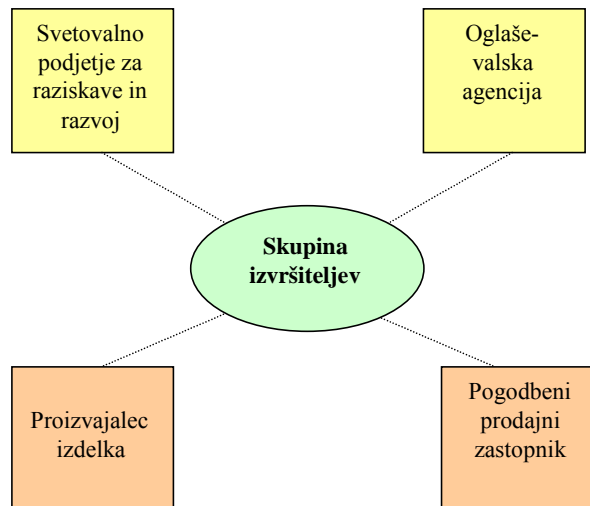
Slabosti vodoravne strukture so (Dimovski & Penger, 2008, str 89-90):

- težko in dolgotrajno določanje osnovnih dejavnosti,
- omejuje poglobljena specializirana znanja,
- zahteva usposabljanje zaposlenih,
- managerji se lahko upirajo predaji moči in avtoritete.

1.2.6 Navidezna (mrežna) struktura

Navidezna oziroma mrežna struktura je zelo centralizirana, saj vse odločitve sprejema skupina izvršiteljev v malem podjetju (glej Sliko 6). Zanj je značilno, da se ideje, poslovne funkcije organizirajo izven podjetja oziroma da se jih najame na trgu.

Slika 6: Navidezna (mrežna) struktura



Vir: Zupan & Kaše, Uvod v organizacijo, 2006, str. 37.

Prednosti navidezne strukture so (Lipičnik, 2005, str. 57-58):

- je popolnoma prilagodljiva,
- velika izraba človeških zmogljivosti,
- večja učinkovitost.

Slabosti navidezne strukture so (Lipičnik, 2005, str. 57-58):

- strah pred neobvladovanjem vsega dogajanja,
- odvisnost od drugih partnerjev,
- propad mreže zaradi odhoda enega samega člana.

2 OBLIKOVANJE IN ORGANIZIRANJE DELA

Za doseganje ciljev je prav tako zelo pomembno, kako bomo oblikovali delovna mesta ter kakšno bo delo, ki ga bodo opravljali zaposleni na teh delovnih mestih, da bodo pri svojem delu uspešni in s tem pripomogli k doseganju načrtanih ciljev.

2.1 Analiza delovnega mesta

S tem ko v podjetju postavimo organizacijsko strukturo, delo še ni v celoti narejeno. Največje vprašanje, ki se pri tem postavlja, je, kako oblikovati delovno mesto, tako da bo delavec dosegel čim večji učinek s čim manj napora in s čim nižjimi stroški. V to obravnavanje moramo vključiti vsebino in način dela ter tudi vse okoliščine, ki so povezane z opravljanjem dela.

Po Lipičniku (1998, str. 84-85) je analiza delovnega mesta sistematični proces zbiranja podatkov in določanja značilnosti posameznega delovnega mesta, kjer ločimo dva sestavna dela: analizo dela in analizo delavca.

K analizi dela spadajo naloge, odgovornosti, pristojnosti, sredstva in pripomočki za delo, delovne razmere in telesne aktivnosti. Pri analizi delavca pa nas zanimajo značilnosti, ki jih delavec mora imeti, da lahko to delo uspešno opravlja. Pri tem torej gre za usposobljenost delavca, njegova funkcionalna znanja, psihofizične lastnosti ter druge spretnosti. Podatke za analizo delovnega mesta lahko zbiramo na različne načine, in sicer z opazovanjem, intervjujem ali z vprašalnikom. Ker imajo vsi ti načini svoje dobre in slabe lastnosti, je najbolje, da podatke za analizo delovnega mesta zbiramo s kombinacijo prej omenjenih načinov.

2.2 Oblikovanje delovnega mesta

Delovna mesta v podjetju se morajo organizirati tako, da bo delavec lahko pri svojem delu čim bolj uspešen, za kar so potrebne tri značilnosti, in sicer zmožnosti, ki jih ima delavec, njegova motiviranost in ustrezni pogoji za delo. Koristno je, da so vse te tri sestavine med seboj razvite dokaj enakomerno, saj s tem prihaja do manjšega nezadovoljstva in večje uspešnosti. Seveda pa na sestavine uspešnosti vplivamo tudi s pravilnim vodenjem, pravilno izbiro zaposlenih in seveda s pravilno oblikovano organizacijsko klimo in kulturo.

3 OBLIKOVANJE NOTRANJE ORGANIZACIJE NOVOUSTANOVljENE TURISTIČNE DRUŽBE

Vsaka novoustanovljena družba se mora še pred začetkom poslovanja spopasti s številnimi izzivi, med katere spada tudi oblikovanje notranje organizacije. Osnove za formiranje kvalitetne notranje organizacije, tako na makro kot na mikro nivoju, so teoretična znanja in bogate praktične izkušnje, zato je pri tem potrebno upoštevati številne dejavnike kot tudi dane okoliščine. Pri oblikovanju notranje organizacije novoustanovljene turistične družbe so upoštevani predvsem dejavniki obsega poslovanja ter doseganje kvalitete in pestrosti ponudbe.

3.1 Predstavitev projekta in novoustanovljene družbe

Ideja o realizaciji projekta Rimska Čarda je stara več kot deset let. Na obronkih Goriškega je bila pred leti izvrtana vrtina, iz katere je pritekla na površje vroča termo-mineralna voda. Opravljene so bile raziskave zdravilnih učinkov in študija je pokazala, da se s pomočjo naravnega faktorja oziroma vroče termo - mineralne vode lahko izvaja uspešno preventivno zdravljenje kožnih bolezni, predvsem luskavice oziroma absorcijaze. Kljub opravljeni raziskavi o zdravilnosti vode je bila vrtina kar vrsto let zapečaten, tudi zato, ker se je za preventivno zdravljenje kožnih in drugih bolezni uporabljala voda iz drugih vrtin v neposredni bližini v že razvitih turističnih centrih, kot so Terme 3000 Moravske toplice, Terme Lendava, Terme Radenci in tudi Terme Banovci. Pred nekaj leti je vrtino skupaj s pripadajočim zemljiščem kupila občina Moravske Toplice in dokupila dodatna zemljišča. S prostorskim planom je bilo urejeno območje s stavbnimi zemljišči in možnostjo izgradnje novega turističnega centra. V neposredni bližini je na razpolago tudi ostala komunalna infrastruktura. Lokacija projekta je izredno zanimiva, saj se nahaja v neokrnjeni naravi v popolnoma nepozidanem območju, na hribu blizu potoka med travniki in gozdovi. Je samo deset kilometrov oddaljena od avtoceste, ki povezuje dva pomembna prometna tokova, kot sta Ljubljana – Dunaj (Salzburg) in Zagreb – Budimpešta (Investicijski program Rimska Čarda, 2008).

Na omenjeni lokaciji se planira izgradnja večjega turističnega centra s pestro turistično infrastrukturo ter pestro in kvalitetno turistično ponudbo. Investicija zajema izgradnjo večjega hotela s 134 sobami in 8 apartmaji, medicinskim in wellness centrom, bazenskim kompleksom in športnim parkom na več kot 10 ha zemljišč. Ponudba bazira na zdravilni termo-mineralni vodi, ki se bo uporabljala v zdravstvene, energetske in športno-rekreativne namene. Izdelana je fizibilitetna študija o upravičenosti projekta, intenzivno se izvaja projektiranje objektov, hkrati pa se pridobivajo soglasja za izdajo gradbenega dovoljenja. Projekt kandidira na razpisu za pridobitev nepovratnih sredstev iz Evropskih strukturnih skladov za regionalni razvoj. Investicijska vrednost projekta po oceni projektanta znaša 31 milijonov evrov. Pokrita bo z lastnimi sredstvi, krediti bank in nepovratnimi sredstvi iz

Evropskih strukturnih skladov za regionalni razvoj (Investicijski program Rimska Čarda, 2008).

Za realizacijo projekta je bila ustanovljena družba Rimska Čarda d.o.o. z minimalnim ustanovitvenim kapitalom. Družbo sta ustanovili dve pravni osebi, to je Občina Moravske Toplice in potencialni sovlagatelj družba Abadon K& L v razmerju kapitala 24 : 76. Družba se bo na osnovi pogodbe dokapitalizirala s stvarnimi vložki (vrtina, zemljišča) kot tudi z denarnimi sredstvi tako, da se bo kapital močno povečal, struktura lastništva pa se ne bo spremenila. V družbo se planira vložiti okrog 10 ha predvsem stavbnega zemljišča in tako bo kapital družbe po dokapitalizaciji znašal okrog dva milijona evrov (Investicijski program Rimska Čarda, 2008).

Družba ima registrirane številne dejavnosti, s tem da bodo osnovna dejavnost naslednje (Investicijski program Rimska Čarda, 2008) :

- nastanitvena dejavnost,
- gostinska dejavnost,
- medicinske storitve,
- wellness storitve,
- športna dejavnost,
- zabaviščna dejavnost.

V nastanitveni dejavnosti bodo gostom na razpolago enoposteljne in dvoposteljne sobe ter apartmaji. Gostinska ponudba bo na razpolago v hotelski restavraciji, aperitiv baru, v avli hotela ter gostinski ponudbi ob bazenu. Hotel bo imel na razpolago prostore za specialistične zdravstvene storitve (dermatolog, fiziater, zobozdravnik). Wellness storitve bodo na razpolago gostom v obliki najrazličnejših masaž, pedikure in različnih lepotnih programov, gostom bo na razpolago več različnih savn z wirpoolom. Za šport in rekreacijo bo na razpolago fitness studio, več teniških igrišč ter kolesarske in sprehajalne poti. Hotel bo razpolagal tudi s prostorom za izvajanje igralniške dejavnosti na igralnih avtomatih – koncesija B¹ (Investicijski program Rimska Čarda, 2008).

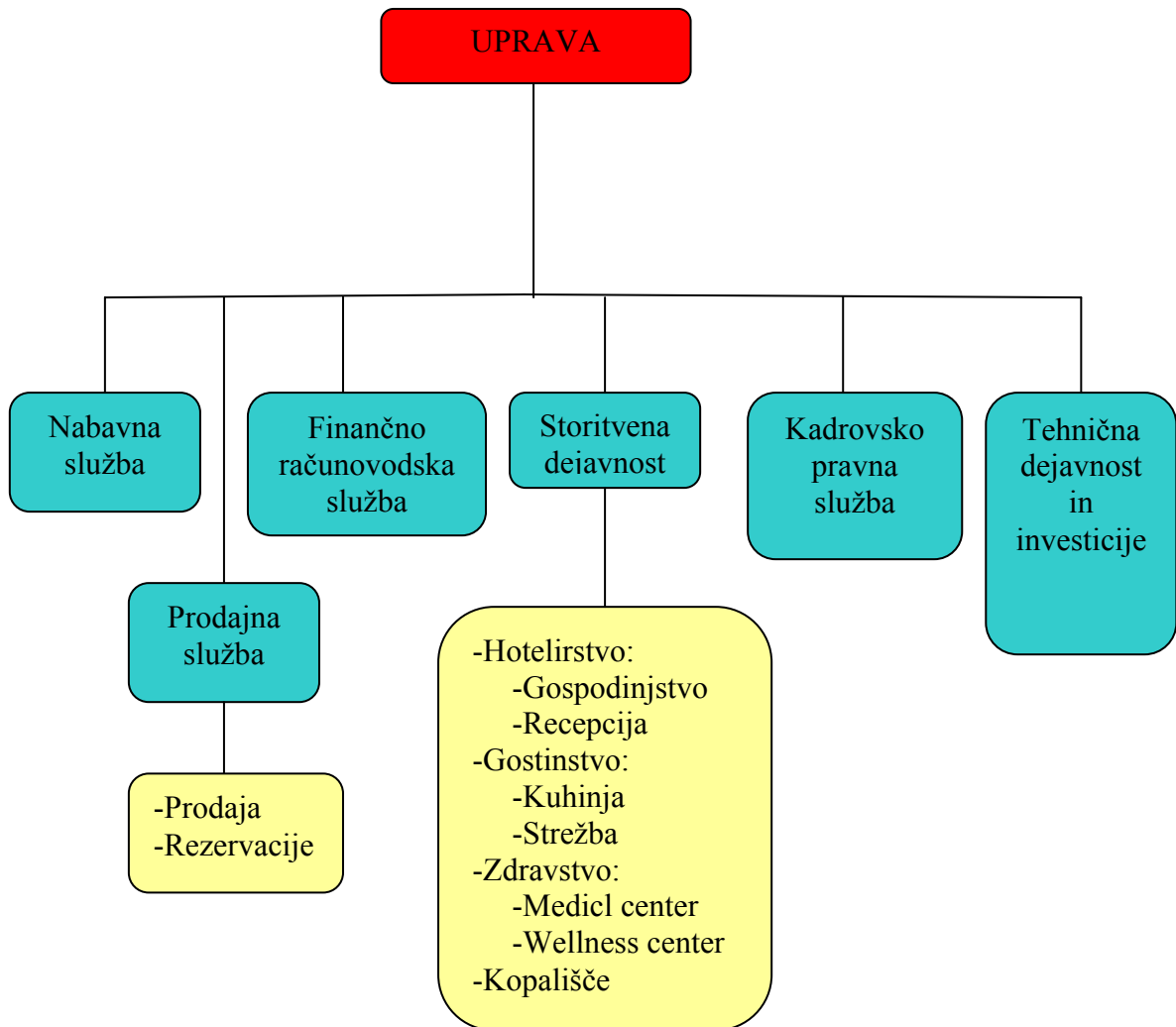
3.2 Notranja organizacija

Makro organizacija temelji na funkcijski organizaciji družbe. Osnove za izdelavo notranje organizacije izvirajo predvsem iz velikosti družbe, pomembnosti posameznih funkcij in števila zaposlenih po posameznih funkcijah. Kot je razvidno iz Slike 7, so enote oblikovane glede na funkcijo, ki jo opravljajo. Ker se vse naloge izvajajo na enem mestu, je ta funkcija

¹ Koncesija B pomeni, da igralniška dejavnost vsebuje le igralne avtomate, brez »živih« iger na srečo (zakon o igrah na srečo (ZIS) Ur.l. RS, št. 27/1995).

centralizirana. Prodajna služba se glede na njeno pomembnost organizacijsko deli v prodajno službo in službo rezervacij. Storitvena dejavnost je osnovna dejavnost družbe, zato se zaradi velikega obsega poslovanja in velikega števila zaposlenih organizacijsko deli na hotelirstvo, gostinstvo, zdravstvo in kopališče.

Slika 7: Organizacijska struktura podjetja Rimska Čarda d.o.o.



Vir: Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009.

Kot vsaka struktura ima tudi ta struktura svoje pozitivne in negativne lastnosti. Ena izmed pomembnejših pozitivnih lastnosti te strukture za podjetje je, da je izredno racionalna, saj iste funkcije opravljajo v enem prostoru in s tem povzročajo manjše stroške in povečujejo specializacijo in profesionalizacijo. V teoriji je ena izmed največjih pomanjkljivosti te strukture problem, ki nastaja zaradi hierarhije, vendar v primeru podjetja Rimska Čarda ta ne bo nastal, saj gre za podjetje, ki bo na začetku imelo zaposlenih le 105 zaposlenih. Problem, ki utegne nastati zaradi izbire te strukture, je slaba koordinacija med oddelki, vendar se bo ta problem poizkušal reševati z rednimi mesečnimi sestanki.

Družbo Rimska Čarda d.o.o. bo vodila uprava, ki jo predstavlja glavni direktor. Posamezna področja dela pokrivajo direktorji področij, posamezne osnovne dejavnosti v okviru storitvenih dejavnosti hotelirstvo, gostinstvo, zdravstvo in kopališče pa vodje enot. Družba ima pet direktorjev področij: direktorja za nabavno službo, direktorja finančno - računovodske službe, direktorja kadrovske - pravne službe, direktorja za storitveno dejavnost, direktorja za tehnično dejavnost in investicije in direktorja prodajne službe. Glavni direktor z direktorji tvori ožji kolegij, na razširjenem kolegiju pa sodelujejo tudi vodje enot.

3.3 Zmogljivosti turističnega centra

Planira se izgradnja hotela za slovenske razmere povprečne velikosti, kategorije štirih zvezdic. Kot je razvidno iz Slike 1, bo hotel razpolagal z 202 ležišči v dvoposteljnih sobah, 33 ležišč bo v enoposteljnih sobah, 24 ležišč bo na razpolago v apartmajih. Hotel bo tako razpolagal s skupno 259 ležišči. Zmogljivosti hotela na letnem nivoju znašajo tako 94.535 nočitev. Predvideva se, da bo hotel zaradi dodatnih investicij in tekočega vzdrževanja vsako leto zaprt okvirno en mesec. Tako znašajo v povezavi z ugotavljanjem planiranih nočitev in prihodkov letne zmogljivosti hotela 86.615 nočitev (Investicijski program Rimska Čarda, 2008).

Tabela 1: Zmogljivosti turističnega centra

Opis	Število sob	Število ležišč	Število dni obratovanja	Število nočitev
Dvoposteljne sobe	101	202	365	73.730
Enoposteljne sobe	33	33	365	12.045
Apartmenti	8	24	365	8.760
SKUPAJ		259	365	94.535

Vir: Investicijski načrt Rimska Čarda, 2008.

Hotel bo razpolagal z restavracijo s 340 sedeži, manjšo sejno sobo s 54 sedeži, z zunanjim in notranjim bazenom, prostori za medicinski in wellness center, prostori za savna center, fitness center, za igralniško dejavnost pa bo na razpolago 350 m² stavbnih površin, zgrajeni pa bosta tudi dve zunanji teniški igrišči (Investicijski program Rimska Čarda, 2008).

3.4 Obseg poslovanja turističnega centra

Tržna analiza (Tržna raziskava, 2008) kaže, da se bo hotel gradil v zaostrenih tržnih razmerah ob prisotnosti velike konkurence. Po projektu bo turistični center zgrajen do konca leta 2010. Prvo leto obratovanja bo leto 2011. Uvajanje hotela v povezavi s povečevanjem zasedenosti kapacitet se planira za obdobje petih let. Zasedenost kapacitet bo v prvem letu nizka, nato pa

se bo postopoma iz leta v leto povečevala. Po petih letih obratovanja se planira, da se bo zasedenost kapacitet ustalila na povprečni letni zasedenosti v višini 64 odstotka. V prvem letu obratovanja je planirana povprečna letna zasedenost zaradi različnih vzrokov le v višini 37 odstotkov s tem, da se planira v naslednjih letih približno sedem odstotna povprečna letna rast in bo tako zasedenost ob koncu leta 2015 kar 64 odstotna. Hotel bo v prvem letu obratovanja dosegel 32.047 nočitev s tem, da se bo v petih letih obratovanja število nočitev na letnem nivoju povečalo na 55.434. Cene storitev z upoštevanjem cene za polpenzion se v obdobju petih let ne bodo bistveno spremenile. V tem obdobju se planira 24,5 odstotna rast cen, na letnem nivoju v povprečju za 6,1 odstotkov in to predvsem na račun dviga kvalitete in pestrosti ponudbe, nekaj odstotkov na letni ravni pa tudi na račun povprečne rasti maloprodajnih cen (glej Tabelo 3).

Družba bo planirane prihodke ustvarjala z realizacijo od nočitev (penzijska realizacija) in z realizacijo iz drugih dejavnosti (izvenpenzijska realizacija). Zaradi pestre dodatne ponudbe se planira, da bo družba v strukturi skupne realizacije, kot je razvidno iz Tabele 2, ustvarila približno polovico realizacije s prodajo hotelskih storitev, polovico pa s prodajo storitev drugih dejavnosti, kot so storitve medicinskega centra in wellness centra, kopaliških storitev, s prodajo hrane in pijač ter športnih storitev.

Tabela 2: Penzijska in izvenpenzijska realizacija

Postavka	2011	2012	2013	2014	2015
Penzijska realizacija	1.954.867 EUR	2.439.104 EUR	3.107.691 EUR	3.616.992 EUR	4.212.984 EUR
Izvenpenzijska realizacija	1.862.064 EUR	2.551.824 EUR	3.323.110 EUR	3.730.900 EUR	3.925.073 EUR
Skupaj	3.816.931 EUR	4.990.928 EUR	6.430.801 EUR	7.347.892 EUR	8.138.057 EUR

Vir: Tržna raziskava, 2008.

Iz Tabele 3 lahko vidimo, da se bodo skupni prihodki iz dejavnosti v obdobju petih let več kot podvojili in to na račun visokega povečanja zasedenosti kapacitet in uspešne prodaje storitev ostalih dejavnosti turističnega centra ter na račun zmernega postopnega dviga cen.

Tabela 3: Obseg poslovanja

Postavka	2011	2012	2013	2014	2015
Število ležišč	259	259	259	259	259
Kapacitete - letne	86.615	86.615	86.615	86.615	86.615
Število nočitev	32.047	38.111	45.039	50.236	55.434
Izkoriščenost zmogljivosti v %	37%	44%	52%	58%	64%
Iztržena cena na nočitev v EUR	61	64	69	72	76
Prihodki skupaj v EUR	3.816.931	4.990.928	6.430.801	7.347.892	8.138.057
Odhodki skupaj v EUR	4.518.001	5.037.191	5.716.266	6.177.034	6.623.250
Število zaposlenih	105	109	115	118	120
Stroški dela v EUR	2.213.820	2.367.480	2.572.320	2.718.720	2.848.320
Stroški dela v skupnih odhodkih v %	49%	47%	45%	44%	43%
Stroški dela v skupnih prihodkih v %	58%	47%	40%	37%	35%
Rezultat poslovanja iz redne dejavnosti v EUR	-701.070	-46.263	714.544	1.170.850	1.514.807

Vir: Strategija razvoja turističnega centra Rimska Čarda, 2008.

3.5 Zaposleni

Turistična dejavnost spada med storitvene dejavnosti, kjer znašajo stroški dela velik del skupnih stroškov poslovanja. Zato je potrebno stroške dela nenehno spremljati, jih proučevati in iskati rešitve v smeri racionalizacije na tem področju. Stroški dela v primerjavi s skupnimi stroški oziroma prihodki se v različnih turističnih dejavnostih gibljejo različno. Največ stroškov dela v skupnih stroških imajo nastanitveni in gostinski obrati, manj bazenski kompleksi, avto kampi, še manj pa dejavnost organiziranja iger na srečo. Podobno so globalno razvrščene tudi navedene turistične dejavnosti po kriteriju uspešnosti poslovanja, kar je dodatni dokaz, da ima višina stroškov dela zaposlenih bistveni vpliv na uspešnost poslovanja. Stroški dela v turistični dejavnosti se v skupnih stroških dela gibljejo vse od polovice pa do četrte skupnih stroškov v odvisnosti od pretežne dejavnosti, s katero se turistični center ukvarja, in od pogojev oziroma razmer na trgu. Stroški bruto osebnih dohodkov zaposlenih v Sloveniji predstavljajo povprečno le nekaj nad šestdeset odstotkov vseh stroškov dela. Razliko predstavljajo stroški prevoza na delo, stroški malic, regres za letni dopust, bolniški dopusti, odpravnine in drugo, kar določa kolektivna pogodba. V primerjavi s tujimi turističnimi ponudniki je slovensko turistično gospodarstvo predvsem zaradi previsokih drugih stroškov dela na svetovnih trgih manj konkurenčno (Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009).

3.5.1 Število zaposlenih in stroški dela

Po izgradnji hotela in aktiviranju turistične dejavnosti bo, kot je razvidno iz Tabele 4, v prvem letu obratovanja v hotelu zaposlenih 105 delavcev. Število zaposlenih bo v naslednjih letih predvsem zaradi povečanja zasedenosti turističnih kapacitet naraščalo. Nove zaposlitve bodo realizirane predvsem na operativnih delovnih mestih, kot so kuhinja, strežba, hotelsko gospodinjstvo. Po petih letih obratovanja se bo zasedenost kapacitet povečala iz 37 na 64 odstotkov, število zaposlenih pa naraslo za 14,2 odstotka oziroma za 15 delavcev in tako bo konec leta 2015 v hotelu zaposlenih 120 delavcev. Stroški dela na zaposlenega se bodo v obdobju petih let povečali zaradi rasti števila zaposlenih iz 105 na 120 delavcev in zaradi rasti stroškov dela na zaposlenega. Planira se, da se bodo stroški dela na zaposlenega v obdobju petih let povečali za 12,5 odstotkov, torej bo njihova letna rast v povprečju 3,1 odstotna. Iz Tabele 4 lahko vidimo da se bodo skupni stroški dela v petih letih obratovanja povečali iz 2,213.820 evrov na 2,848.320 evrov, torej za 28,6 odstotkov (Strategija razvoja turističnega centra Rimska Čarda, 2008).

Tabela 4: Gibanje števila zaposlenih po letih

Opis	2011	2012	2013	2014	2015
Zaposleni na dan 31.12.	105	107	115	118	120
Stroški dela na zaposlenega / mesečno	1.757 EUR	1.810 EUR	1.864 EUR	1.920 EUR	1.978 EUR
Skupni stroški dela /letno v €	2.213.820 EUR	2.324.040 EUR	2.572.320 EUR	2.718.720 EUR	2.848.320 EUR

Vir: Strategija razvoja turističnega centra Rimska Čarda, 2008.

3.5.2 Zaposleni po dejavnostih

V povezavi s potrebami dejavnosti in notranjo organizacijo bodo v družbi zaposleni delavci z različno stopnjo izobrazbe (glej Tabelo 6) in z različnimi poklici (glej Tabelo 5). Družba bo v letu 2012 zaposlila dva delavca, v letu 2013 osem delavcev, v letu 2014 tri delavce in v letu 2015 dva delavca.

Tabela 5: Predvidene zaposlitve po delovnih mestih in letih

Opis	Število					Struktura 2011 v %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Hotelske sobe	16	17	19	20	20	15,2
Recepcija	6	6	6	6	6	5,7
Kuhinja	16	17	18	19	20	15,2
Strežba	17	18	20	20	21	16,2
Medicina in Wellness	27	27	29	30	30	25,7
Kopališče	9	9	10	10	10	8,6
Prodaja	3	3	3	3	3	2,9
Zaposlitve	2	2	2	2	2	1,9
Nabava	2	2	2	2	2	1,9
Tehnične službe	2	2	2	2	2	1,9
Finance in Računovodstvo	3	2	2	2	2	2,9
Uprava in administracija	2	2	2	2	2	1,9
Skupaj	105	107	115	118	120	100%

Vir: Strategija razvoja turističnega centra Rimska Čarda, 2008.

3.5.3 Izobrazbena struktura zaposlenih

Notranja organizacija v odvisnosti od dejavnosti in ponudbe hotela zahteva različne profile zaposlenih z različnimi stopnjami izobrazbe. Turistična dejavnost spada med storitvene dejavnosti in potrebuje največ zaposlenih s četrto in peto stopnjo izobrazbe (glej Tabelo 6). Med navedene zaposlene spadajo predvsem zaposleni na operativnih delovnih mestih, kot so kuhar, natakar, receptor, reševalec iz vode, gospodinja, sobarica ter pomožni delavci na navedenih in nekaterih drugih delovnih mestih. Stroški dela so opredeljeni v branžni kolektivni pogodbi za področje gostinstva in turizma (Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009).

Tabela 6: Izobrazbena struktura zaposlenih

Stopnja izobrazbe	Število	Struktura po %
VII	3	2,9%
VI	1	0,9%
V	31	29,5%
IV	43	41%
I-III	27	25,7%
SKUPAJ	105	100%

Vir: Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009.

3.6 Stroškovna učinkovitost notranje organizacije v odvisnosti od števila zaposlenih

Notranja organizacija vključno z notranjo organizacijo dela v povezavi s številom zaposlenih ima v storitvenih dejavnostih še posebej pa v turistični dejavnosti velik vpliv na stroške dela in s tem na uspešnost poslovanja družbe. Stroškovno učinkovita je notranja organizacija, ki z optimalnim številom zaposlenih dosega načrtovane rezultate poslovanja. Na število zaposlenih in s tem višino stroškov dela vplivajo različni dejavniki. S proučevanjem in obvladovanjem le - teh lahko družba na tem področju doseže visoko stopnjo stroškovne učinkovitosti.

3.6.1 Število zaposlenih v odvisnosti od kvalitete ponudbe (hotel **)**

Kvaliteta turistične ponudbe v obratih je v Sloveniji določena s kategorizacijo. Kategorizacija poleg kvalitete opreme in pestrosti ponudbe določa tudi minimalne standarde odpiralnih časov posameznih obratov, kjer se izvajajo posamezne turistične dejavnosti. Posledično pa se s tem določa notranja organizacija družbe kot tudi notranja organizacija dela in število izvajalcev na določenih delovnih mestih. Temu primerni so posledično stroški dela, katere z dobro organizacijo sicer lahko omejujemo, vendar le do meje minimalnih standardov, ki jih zahteva kategorizacija. Višja je torej kategorizacija, večji so stroške dela. Turistični center Rimska Čarda bo grajen za kategorizacijo štirih zvezdic. Kategorizacija tega nivoja zahteva na primer 24 - urno obratovanje recepcijske službe oziroma sprejem gosta (Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov, 2008). Tako to delovno mesto s stalnim obratovanjem zahteva dnevno najmanj tri zaposlene v primeru prisotnosti samo enega zaposlenega v izmeni, na letnem nivoju pa zaradi petdnevnega delovnika v tednu, zaradi dopustov in minimalnih bolniških dopustov to delovno mesto zahteva najmanj štiri do pet zaposlenih. Racionalizacija stroškov dela je možna v smeri, da nočno izmeno opravlja pomožni delavec oziroma portir (Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009).

3.6.2 Število zaposlenih v odvisnosti od velikosti posameznih kapacitet

Ko hotel obratuje, ne glede na to, kako je zaseden, mora obratovati v skladu s kategorizacijo in objavljeno ponudbo. To pomeni, da morajo biti zaposleni na svojih delovnih mestih, s tem pa nastajajo temu primerni stroški dela. Stroški dela na zaposlenega padajo z večanjem števila gostov, število gostov pa je navzgor omejeno z razpoložljivimi kapacitetami hotela. Pri planirani izgradnji se postavlja vprašanje velikosti hotela v povezavi z optimalnim številom zaposlenih in s tem stroškovne učinkovitosti na področju stroškov dela. Analiza delovnih mest in število izvrševalcev v odvisnosti od zasedenosti hotela kaže, da je v večjih hotelih lažje vzpostaviti notranjo organizacijo in posledično notranjo organizacijo dela v smeri boljše stroškovne učinkovitosti na tem področju. Stroški dela večjih hotelov so v primerjavi z manjšimi gledano na enoto gosta pod predpostavko, da hotela dosejata podobno

stopnjo zasedenosti, dosti nižji. Klasičen primer za potrditev navedenih ugotovitev je bazenski kompleks, ki zahteva stalno prisotnost reševalca iz vode ne glede na to, ali so kapacitete bazenskega kompleksa sto ali dvesto kopalcev. V primeru večjih kapacitet in posledično več gostov so boljši tudi ostali kazalci uspešnosti poslovanja, kot so produktivnost, dodana vrednost na zaposlenega, rentabilnost in donosnost. V obravnavanem primeru gre za slovenske razmere povprečno velik hotel s pestro dodatno turistično ponudbo s predpostavko, da se po nekaj letih planira širjenje predvsem nočitvenih kapacitet turističnega centra (Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009).

3.6.3 Število zaposlenih v odvisnosti od zasedenosti kapacitet

Zasedenost turističnih zmogljivosti bistveno ne vpliva na celovito notranjo organizacijo kot nima niti večjega vpliva na notranjo organizacijo dela vključno s številom izvajalcev. Korelacija med povečanjem zasedenosti kapacitet in številom izvrševalcev je močno regresivna v korist izvrševalcev. Iz obravnavanega primera je razvidno, da se bo planirana zasedenost v obdobju 5 let skoraj podvojila, število zaposlenih pa se bo povečalo le za 14,2 odstotka, kajti število zaposlenih se bo povečalo le na operativnih delovnih mestih. Bistvena ugotovitev pri tem je, da se stroškovna učinkovitost notranje organizacije dela, povezana s številom zaposlenih v povezavi z večanjem zasedenosti kapacitet v absolutnem znesku, sicer slabša, močno progresivno pa se izboljšuje na enoto – gosta. Predvsem z večanjem zasedenosti kapacitet se v primerjavi s stroški dela na drugi strani progresivno povečujejo tudi kazalci uspešnosti poslovanja, kot so produktivnost, dodana vrednost na zaposlenega rentabilnost in donosnost kapitala (Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009).

3.6.4 Število zaposlenih v odvisnosti od obsega dejavnosti

Število zaposlenih v hotelu oziroma turističnem centru je odvisno tudi od obsega dejavnosti oziroma pestrosti ponudbe. Hotelska ponudba lahko zajema samo nočitev ali nočitev z zajtrkom, polpenzion, polni penzion in tudi all inclusive ponudbo. Poleg osnovne ponudbe pa turistični center lahko ponuja v osnovni ali dodatni ponudbi še kopališke, wellness, medicinske, športno – rekreativne, zabaviščne in druge storitve. Poleg tega se lahko tako osnovne še bolj pa podporne dejavnosti (pralnica, komunala in hortikultura, športna igrišča) prepusti v izvajanje drugim (outsourcing). V povezavi z navedenimi pristopi izvajanja turističnih dejavnosti je potrebno prilagoditi notranjo organizacijo poslovanja, še bolj pa notranjo organizacijo dela, povezano z optimizacijo števila izvrševalcev, in s tem vpliv na stroškovno učinkovitost v povezavi s stroški dela. Turistični center Rimska Čarda bo razpolagal s pestro turistično ponudbo. Vse dejavnosti, tako osnovne kot tudi podporne, se bodo izvajale pod okriljem družbe. Obstajala bo le možnost oddaje prostorov v najem v medicinskem centru za širjenje specialistične zdravstvene dejavnosti (Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009).

3.6.5 Število zaposlenih ob aktiviranju turističnih objektov oziroma turistične ponudbe

Načeloma se ugotavlja, da ponudba turističnih kapacitet prekaša povpraševanje. Tako so pogoji uveljavljanja novih turističnih kapacitet - hotelov na trgu iz leta v leto težji. Danes velja pravilo, da uveljavljanje novega hotela na trgu traja kar nekaj let. To pomeni, da je zasedenost kapacitet v prvem letu obratovanja nizka in se nato iz leta v leto povečuje. V povezavi z rastjo povprečne letne zasedenosti hotela se povečuje tudi povprečno število zaposlenih, predvsem na operativnih delovnih mestih. Rezultati poslovanja so v prvem letu obratovanja zaradi slabše zasedenosti praviloma slabi. Zato je toliko pomembneje, da z notranjo organizacijo in organizacijo na področju dela dosežemo stroškovno učinkovitost pri stroških dela z namenom, da zagon dejavnosti ne vršimo s prevelikim številom zaposlenih. Začetno število zaposlenih pri aktiviranju turističnega centra Rimska Čarda je določeno na podlagi teoretičnega in praktičnega strokovnega znanja s področja turistične dejavnosti (Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009).

3.6.6 Število zaposlenih za nedoločen in določen čas

Gledano s strani stroškovne učinkovitosti na področju stroškov dela je interes vsake družbe, še posebej pa tiste, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo, da ima družba v strukturi vseh zaposlenih čim večje število zaposlenih za določen čas, seveda z upoštevanjem zakonskih določil. V storitveni dejavnosti predstavljajo namreč stroški dela velik delež v skupnih stroških oziroma prihodkih. Zaposleni za določen čas oziroma krajše časovno obdobje so najbolj koristni predvsem na manj zahtevnih delovnih mestih in kot pomožni delavci. V turistični dejavnosti je takih, predvsem operativnih delovnih mest dosti. Dolgoročni strateški cilj, ki ga bo družba zasledovala pri izvajanju kadrovske politike zaposlovanja glede razmerja med zaposlenimi za nedoločen čas in zaposlenimi za določen čas, je razmerje 80 : 20. Zaposlene za določen čas štejejo za zelo fleksibilno delovno silo. Z zaposlenimi za določen čas lahko turistične podjetja lažje obvladujejo tveganja, ki nastajajo iz najrazličnejših vzrokov, kot so sezonski vplivi, vremenske razmere, elementarne nesreče, krizna obdobja v družbi, globalna kriza in drugi. Z večjim številom zaposlenih za določen čas ima družba večjo sposobnost prilagajanja stroškov dela danim razmeram (Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009).

3.6.7 Število zaposlenih v odvisnosti od sezonskih vplivov

Za turistično dejavnost je značilno, da je poslovanje le - te mnogokje odvisno od sezonskih nihanj zasedenosti kapacitet (obmorski kraji, smučarska središča, kampi). Stroškovna učinkovitost pri stroških dela je tako močno odvisna od organizacije dela na področju kadrovske politike v smeri prerazporeditve delovnega časa kot tudi zaposlovanja sezonskih delavcev. Prihranek delovnih ur oziroma števila zaposlenih na letnem nivoju se lahko doseže

s prerazporeditvijo letnega delovnega časa v zakonskih okvirih tako, da zaposleni delajo v sezoni deset ali več ur na dan, izven sezone pa šest ali manj ur na dan ali pa nadure izkoristijo s prostimi dnevi. Prav tako se pod določenimi pogoji navedeni prihranki lahko dosežejo z začasno sezonsko prerazporeditvijo zaposlenih znotraj posameznih dejavnosti. Znani so tudi primeri, da imajo večja turistična podjetja turistična središča ob morju in na smučiščih in to prav iz razloga, da izločijo sezonska nihanja, povezana z zaposlenimi, ki poleti delajo v turističnih obratih na morju, pozimi pa na smučiščih. S takšno organizacijo poslovanja in organizacijo dela se doseže visoka stopnja stroškovne učinkovitosti na področju stroškov dela. Ponudba turističnega centra Rimska Čarda bo zdraviliškega značaja, zato se večja sezonska nihanja ne pričakujejo. Kljub temu se bo družba zaradi večje stroškovne učinkovitosti na področju stroškov dela, ker so manjša sezonska nihanja predvidena, posluževala določenih prerazporeditev pri zaposlenih tako v povezavi z začasno prerazporeditvijo delovnega časa, kot tudi začasnih prerazporeditev zaposlenih med posameznimi organizacijskimi enotami (Pogovor z Dušanom Bencikom, 2009).

4 KONČNE UGOTOVITVE

Najpomembnejša končna ugotovitev pri organizaciji dela zaposlenih in s tem obvladovanja stroškov dela je, da se število izvrševalcev oziroma delavcev na posameznem delovnem mestu ne določa na podlagi razpoložljivih kapacitet, ampak na podlagi tekoče zasedenosti teh kapacitet. V primeru določanja števila izvrševalcev dela na osnovi razpoložljivih kapacitet bi sicer močno olajšalo delo na področju razporejanja delovnega časa zaposlenih, kajti razpoložljive kapacitete so vnaprej znane in se spreminjajo le na daljši rok, vendar bi tak sistem zahteval neprimerno večje število zaposlenih in bi bil zato stroškovno popolnoma neučinkovit. Razporejanje delavnega časa zaposlenih na osnovi tekoče zasedenosti kapacitet zahteva veliko mero fleksibilnosti, prilagodljivosti in stalne angažiranosti vodilnih delavcev kot tudi vseh zaposlenih. Je ena najzahtevnejših nalog na organizacijskem področju dela zaposlenih, kajti zasedenost kapacitet niha iz dneva v dan, med tednom in vikendom, prisotni so sezonski vplivi, kot tudi najrazličnejši drugi dejavniki. Velika odstopanja od stalnega delavnika, delo ob vikendih in praznikih, v glavnih turističnih sezonah so dejavniki, ki odvrčajo ljudi od dela v turistični dejavnosti, kot tudi od izobraževanja za turistične poklice, kar zna biti v bodoče, predvsem v razvitem svetu, čedalje večji problem. Kljub navedenim sistemskim ugotovitvam glede preobremenjenosti zaposlenih v turistični dejavnosti ni pričakovati izboljšanja razmer na tem področju, kajti tržno gospodarstvo, čedalje večja konkurenca in globalizacija turističnih ponudnikov in trgov sili ponudnike v iskanje in izkoriščanje vseh potencialov za dvig stroškovne učinkovitosti na področju dela zaposlenih.

Vodstvo novoustanovljenega podjetja mora biti pri oblikovanju uspešne notranje organizacije pozorno tudi na področje obvladovanja horizontalnega pretoka notranjih informacij zaposlenih v storitveni dejavnosti med posameznimi organizacijskimi enotami. Kvaliteten pretok notranjih informacij zaposlenih med posameznimi dejavnostmi namreč močno povečuje kvaliteto kompleksne ponudbe za goste, še posebej če je pretok informacij

podkrepljen s kvalitetnim informacijskim sistemom. Pretok notranjih informacij med zaposlenimi na vertikalnem nivoju je namreč določen že v makro organizaciji družbe, povezan z nadrejenostjo in odgovornostjo in zato lažje obvladljiv. Vodstvo podjetja lahko pretok informacij zaposlenih med posameznimi dejavnostmi izboljša z projektom uvedbe internega marketinga kar pomeni, da bi zaposleni na operativnih delovnih mestih gostom med bivanjem v hotelu prodajali dodatne storitve že ob prihodu na recepcijo kot so na primer različne wellness storitve in takojšnjo možnost rezervacije le teh.

SKLEP

Najpomembnejši cilj vsakega podjetja se kaže skozi uspešnost poslovanja. Na uspešnost poslovanja ima velik vpliv med drugim tudi kvalitetno izdelana notranja organizacija podjetja in na osnovi notranje organizacije podjetja kvalitetno izdelana notranja organizacija dela. Kvaliteta se mora odražati tako na makro kot tudi mikro nivoju. Notranja organizacija družbe in na osnovi te izdelana notranja organizacija dela imata velik vpliv na število zaposlenih, število zaposlenih pa ima velik vpliv na stroške dela. Z organizacijskega zornega kota na število zaposlenih in višino stroškov dela v turistični dejavnosti vplivajo različni faktorji, kot so kvaliteta ponudbe, velikost kapacitet, zasedenost kapacitet, obseg dejavnosti, sezonski vplivi, obdobje uvajanja hotela, zaposlovanje za nedoločen in določen čas in drugi.

Iz točke 3.4. Zmogljivosti turističnega centra in točke 3.5 Obseg poslovanja je razvidno, da se s kvalitetno notranjo organizacijo družbe in kvalitetno notranjo organizacijo dela dosega zadostna stroškovna učinkovitost na področju stroškov dela in to na dolgi rok, saj so po nekaj - letnem uvajanju hotela rezultati dokaj ugodni. V obdobju petih let se povečajo skupni stroški dela za 29 odstotkov in to na račun povečanja števila zaposlenih kot tudi povprečne letne rasti maloprodajnih cen. Stroškovna učinkovitost v povezavi s stroški dela pa se najbolj kaže s primerjavo stroškov dela in doseženimi prihodki. Stroški dela se namreč v obdobju petih let v celotnem prihodku zmanjšajo iz 58 na 35 odstotkov.

V kolikor bo turistično podjetje sposobno dosegati planirane osnovne kazalce poslovanja, kot so določeno število zaposlenih in s tem obvladovanje višine stroškov dela, število ustvarjenih nočitev in izvenpenzijskih storitev, doseganje planiranih penzijskih in izvenpenzijskih cen storitev ter višina skupnih prihodkov in odhodkov iz poslovanja, bo poslovanje na dolgi rok uspešno. V prvem letu poslovanja hotela je predvsem zaradi nezadostne zasedenosti kapacitet ugotovljena nekoliko večja izguba s tem, da se zasedenost v naslednjih letih stabilizira in tako družba posledično dosega dobre rezultate poslovanja. Pri tem pa je potrebno poudariti, da je doseganje stroškovne učinkovitosti na področju notranje organizacije in organizacije dela v povezavi s stroški dela omejeno in ima zato precej manjši vpliv na uspešnost poslovanja, kot je vpliv, ki ga lahko doseže učinkovita prodaja v smeri povečevanja zasedenostjo kapacitet in s tem povečanja prihodkov družbe.

LITERATURA IN VIRI

1. Bavec, C. (2005). *Urejenost organizacij*. Delovna verzija, skripta. Koper: Fakulteta za management.
2. Child, J. (1984). *Organization: A guide to problems and practice*. Richardson: SAGE Publications.
3. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V. , Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Essex: Pearson Education Limited.
6. Investicijski program Rimska Čarda. (2008). Ljubljana: MK Projekt v sodelovanju z ABBA Turizem.
7. Kerzner, H., (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: Wiley, John & Sons, Incorporated.
8. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
12. Pogovor z Dušanom Bencikom, bivšim direktorjem ene izmed največjih turističnih družb v Sloveniji Panonske terme, član upravnega odbora slovenske turistične organizacije, predsednik skupščine skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč, julij 2009.
13. Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov. (2008). Uradni list RS. (št. 62/2008, 80/2008 popr.).

14. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Strategija razvoja turističnega centra Rimska Čarda. (2008). Ljubljana: MK Projekt v sodelovanju z ABBA Turizem.
16. Taylor, F.W. (2004). *Shop management*. Whitefish: Kessinger Publishing Company.
17. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
18. Tržna raziskava v povezavi z uspešnim trženjem turističnih kapacitet. (2008). Ljubljana: MK Projekt v sodelovanju z ABBA Turizem.
19. Zakon o igrah na srečo (ZIS). (1995). Uradni list RS. (št. 27/1995).
20. Zupan, N. & Kaše, R. (2006). *Uvod v organizacijo; vodnik po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.