

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE V OBDOBJU
PANDEMIJE COVID-19 NA PRIMERU TURISTIČNE AGENCIJE
PALMA**

Ljubljana, marec 2023

DANAJA STASJA HLUPIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Danaja Stasja Hlupič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza in spreminjanje organizacije v obdobju pandemije Covid-19 na primeru turistične agencije Palma, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar

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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA.....	4
1.1 Opredelitev organizacije	4
1.2 Organizacijske strukture	5
1.2.1 Tehnična struktura	5
1.2.2 Komunikacijska struktura.....	5
1.2.3 Motivacijska struktura	6
1.2.4 Oblastna struktura.....	6
1.2.5 Zložena ali ravnalna struktura	6
1.3 Organizacijski procesi.....	7
1.4 Organizacijske značilnosti	7
1.5 Organizacijske oblike	9
1.5.1 Enostavna organizacijska struktura	9
1.5.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....	10
1.5.3 Matrična organizacijska struktura	11
1.5.4 Decentralizirana ali divizijska organizacijska struktura.....	12
1.5.5 Mrežna organizacijska struktura.....	12
1.5.6 Timska organizacijska struktura.....	14
1.6 Situacijske spremenljivke	14
1.6.1 Vpliv tehnologije na organizacijo.....	15
1.6.2 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	16
1.6.3 Vpliv zaposlenih na organizacijo	17
1.6.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo.....	17
1.6.5 Vpliv okolja na organizacijo.....	18
1.7 Analiza in oblikovanje organizacije	19
2 TURIZEM V PANDEMIJI COVIDA-19.....	20
2.1 Predstavitev panoge.....	20
2.2 Turistične agencije.....	22
2.3 Značilnost organizacije turističnih agencij	23
2.4 Izzivi turizma zaradi pandemije COVID-19.....	24
2.4.1 Pandemija	24
2.4.2 Izzivi in soočenje turizma s krizo	24
2.5 Vpliv pandemije na turizem in turistične agencije v sloveniji.....	27

3 ANALIZA IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA PALMA V OBDOBJU PANDEMIJE COVID-19– EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	28
3.1 Predstavitev podjetja	28
3.1.1 Vizija, poslanstvo in vrednote	29
3.1.2 Strategija in cilji podjetja	29
3.2 Predstavitev raziskave	30
3.2.1 Namen in cilji raziskave	30
3.2.2 Raziskovalna vprašanja	30
3.2.3 Potek raziskave.....	30
3.3 Predstavitev rezultatov raziskave	32
3.3.1 Organizacija podjetja pred pandemijo.....	32
3.3.2 Ugotovitev raziskave na podlagi intervjujev.....	34
3.3.3 Spremembe v situacijskih dejavnikih zaradi pandemije	46
3.3.4 Spremembe v organizaciji zaradi pandemije	48
3.3.5 Ocena ustreznosti organizacije po spremembi in predlog izboljšav	49
4 DISKUSIJA O REZULTATIH RAZISKAVE	52
4.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	52
4.1.1 Kako so se zaradi pandemije Covida-19 spremenile situacijske spremenljivke proučevanega podjetja?	52
4.1.2 Kakšne spremembe v organizacijski strukturi in organizacijskih procesih je uvedlo preučevano podjetje zaradi pandemije Covida-19?.....	52
4.1.3 Ali nova organiziranost podjetja ustreza dani situaciji?.....	53
4.2 Omejitve in priporočila za prihodnje raziskave.....	53
SKLEP.....	54
LITERATURA IN VIRI.....	54
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sociodemografski podatki intervjuvancev	32
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	10
Slika 2: Produktno-matrična organizacijska struktura	11
Slika 3: Decentralizirana ali divizijska organizacijska struktura	12
Slika 4: Mrežna organizacijska struktura	13

Slika 5: Timska organizacijska struktura	14
Slika 6: Skupni prispevek potovanj in turizma k bruto domačemu proizvodu držav po vsem svetu od 2019 do 2021	26
Slika 7: Organigram podjetja Palma, d.o.o.....	35

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervjuje	1
Priloga 2: Transkripcije intervjujev	4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

COVID-19 – koronavirusna bolezen

EU – Evropska unija

RIM – razvoj in marketing

WHO – (angl. World Health organization); Svetovna zdravstvena organizacija

WTTC – (angl. World Travel & Tourism Councili); Svetovni potovalni in turistični svet

UVOD

Organizacija podjetja je opredeljena kot sestav razmerij med člani podjetja, kar zagotavlja obstoj in značilnosti podjetja ter uresničevanje zastavljenega cilja (Lipovec, 1987; Rozman, 2012). Opredelitev je sestavljena iz statičnega in dinamičnega dela. Statični del predstavljajo organizacijske strukture, ki opisujejo razmerja med več kot dvema osebama. Strukture dalje delimo na tehnično (delovne naloge, ki za zaposlene predstavljajo njihovo zadolžitev), komunikacijsko (medsebojno komuniciranje med ljudmi), motivacijsko (nagrade, interesi in cilji za uspešno izvedbo zadolžitev) in oblastno strukturo (posamezniki v združbi usklajujejo druge zaposlene), ki predstavljajo enovite, med seboj povezane strukture. Vse strukture skupaj tvorijo složeno oziroma ravnalno strukturo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Dinamični del so organizacijski procesi, ki zagotavljajo smotrno doseganje cilja združbe. Proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja so med seboj prepleteni in težijo k nemotenemu poslovanju ter doseganju ciljev (Rozman, 2001).

Oblikovanje organizacije je namenjeno informiranju, kako organizirati podjetje ter delovati po navodilih nadrejenih. Zanimanje za načrtovanje organizacij se je v zadnjih desetletjih povečalo, kar lahko pripišemo dejstvu, da so organizacije postale vse bolj zapletene. Večina današnjih managerjev oblikuje organizacije po principih, ki so daleč od enostavnejših struktur, kakršne so poznali v preteklosti. Dandanes uspešna podjetja nočejo samo organizacije, ki je delovna, temveč organizacijo, ki je uspešna in učinkovita v svojem delu (Galbraith, 2014). Dimovski, Penger in Škerlavaj (2007) delijo sodobne teorije oblikovanja organizacije na dva pristopa: univerzalistični pristop, ki ne glede na situacijo predpostavlja, da obstaja najboljši način za oblikovanje organizacije in kontingenčni oziroma situacijski pristop, ki predpostavlja, da je najboljši način organiziranja odvisen od situacije same.

Organizacijska zasnova vsake združbe je v današnjem nestanovitnem svetu vsakodnevna, stalna dejavnost in svojevrsten izziv za vsako vodjo, ne glede na to, ali govorimo o velikem globalnem podjetju ali pa majhni delovni ekipi (Burton, Obel & Håkonsson, 2020). Različne dimenzije dogodkov iz okolja, kot so stabilnost in nestabilnost okolja, koncentriranost in razpršenost, homogenost in heterogenost ter stopnja turbulentnosti vplivajo na organizacijo. Te dimenzije povečujejo potrebo po informacijah o okolju in virih iz okolja (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007). Okolje pa je le ena izmed situacijskih spremenljivk, ki vplivajo na to, kakšna bi morala biti organizacija, in katerim se organizacija poskuša prilagoditi. Velik vpliv na podjetje imajo tudi tehnologija, velikost združbe, cilji in strategije podjetja ter zaposleni (Rozman, 2001).

Analiza organizacije je metoda oziroma proces, s katerim proučimo in spoznamo organizacijo z namenom izboljšati odločanje o preučevanem predmetu. Izvaja se, kadar v organizacijah pride do problemskih stanj, kot so padanje tržnega deleža, padanje prihodkov, rast stroškov, konflikti med oddelki in ljudmi ipd. Namen same analize je odprava teh problemskih stanj, sestavljena pa je iz dveh faz: prva faza je spoznavanje dejstev o

proučevani organizaciji, druga faza pa diagnosticiranje vzrokov, zaradi katerih je prišlo do problemskega stanja v organizaciji (Balas Rant, 2014).

Vsako podjetje in združba mora biti pripravljena na različne krize, ki jo lahko doletijo. Z zapletenostjo današnje družbe in tehnologije število kriz narašča, zato se jim ne moremo več izogniti. Preprečevanje in nadziranje je najboljši način za spopad s krizo, vendar pa je težko zaustaviti krize, ki so nenačrtovane. V takšnih primerih lahko združba z opazovanjem in analiziranjem poskrbi, da so posledice nenačrtovanih kriz čim manjše (Malešič, Bašić-Hrvatina & Polič, 2006). Svet se že dve leti sooča z zdravstveno krizo, ki jo je prinesla pandemija Covida-19. Sodobne definicije opredeljujejo pandemijo kot obsežno epidemijo oziroma pandemijo na širokem območju, ki običajno prizadene velik delež prebivalstva. Razširjena je po vsej regiji, državi, celini ali pa celem svetu (Morens, Folkers & Fauci, 2009).

Pandemija, s katero se je soočal ves svet, je še posebej močno prizadela panogo turizma in sama potovanja po svetu. Kljub počasnemu okrevanju in uvedbi cepiv je bila panoga obsojena na preoblikovanje in spremembe. Potovalna industrija je v zadnji polovici stoletja rastle zelo hitro. Razlog lahko pripišemo cenejšim letom, ohlapnejšim pravilom za vstop v tuje države ter lažjemu in hitrejšemu iskanju nastanitev. Vendar pa so potovanja kar naenkrat postala vir širjenja virusa. Bar na smučišču v Avstriji je povzročil izbruhe virusa po Evropi, križarke pa so se spremenile v plavajoče karantene. Aprila leta 2020 je bilo za tujce zaprtih več kot 150 držav po celem svetu. Potovanja, ki so pred marcem 2020 bila oddaljena le nekaj klikov, so postala zamudno delo zaradi izpolnjevanja vseh potrebnih obrazcev za vstop v zeleno državo. Omejitve, ki so vključevale karantene in razne aplikacije za sledenje ljudem, ki se gibajo po določeni državi, so postale nekaj povsem vsakdanjega in nujnega (The Economist Newspaper Limited, 2020). Turistične agencije in turistični delavci so bili postavljeni pred velik izziv. Agencije so se morale spopasti z upadom potovanj, posledično velikimi izgubami prihodkov in odpuščanjem delavcev. Morali so preoblikovati svoje organizacije in poiskati nove poslovne priložnosti v preusmeritvi trgov in novih programov na destinacije, ki so omogočale potovanja kljub vsem danim omejitvam.

Namen magistrskega dela je s pomočjo ustrezne literature in na praktičnem primeru turistične agencije Palma preučiti, kako se morajo podjetja prilagoditi in spremeniti svojo organizacijo, ko pride do raznih nenačrtovanih kriz in kako lahko s preoblikovanjem oddelkov, delovnih mest in spreminjanjem procesov planiranja, vodenja, ter kontroliranja uspešno nadaljujejo delovanje. Delo je namenjeno samemu preučevanemu podjetju, saj lahko s tem vodje preverijo ustreznost spreminjanja organizacije v obdobju pandemije Covida-19 glede na svoje spremenjene situacijske dejavnike, s čimer se bodo lahko lažje spopadali s posledicami zdravstvene krize in tudi v prihodnje, v novih pogojih dosegali uspešno poslovanje. Prav tako delo koristi ostalim podjetjem v panogi turizma, ki se soočajo z enakimi trenutnimi pogoji ter za soočenje s spremembami in negotovostjo v prihodnje.

Temeljni cilj magistrskega dela je raziskati, opisati in analizirati spreminjanje organizacije podjetja v času zdravstvene krize, predstaviti, kakšna je organizacija danes ter kakšne so potrebne spremembe za prihodnost. Cilji teoretičnega dela so opredeliti organizacijo, njene strukture in procese ter analizo in oblikovanje organizacije. Prav tako je cilj teoretičnega dela predstaviti vpliv pandemije na turizem in na turistične agencije v Sloveniji. V empiričnem delu pa je cilj analiza spreminjanja organizacije turistične agencije Palma v preučevanem obdobju pandemije, kako so se spopadali z izzivi, kakšna je današnja organizacija in kaj bi lahko izboljšali pri spreminjanju organizacije.

Raziskovalna vprašanja magistrskega dela so:

1. Kako so se zaradi pandemije Covida-19 spremenile situacijske spremenljivke proučevanega podjetja?
2. Kakšne spremembe v organizacijski strukturi in organizacijskih procesih je uvedlo preučevano podjetje zaradi pandemije Covida-19?
3. Ali nova organiziranost podjetja ustreza dani situaciji?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu je s pomočjo strokovne literature, znanstvenih člankov ter knjig slovenskih in tujih avtorjev opisano področje obravnavane teme. Uporabljena je deskriptivna metoda in metoda kompilacije, s katerima bom predstavila teorije organizacije, organizacijske oblike, situacijske in organizacijske spremenljivke, analizo in oblikovanje organizacije, ter spremembe v turizmu in v turističnih agencijah v Sloveniji zaradi pandemije. Empirični del je sestavljen iz analize organizacije, kjer sem s pomočjo podatkov pridobljenih s strukturiranimi intervjuji in študije internih dokumentov podjetja analizirala spremembe organizacijske strukture in procesov, ki so bile potrebne za nadaljnje poslovanje podjetja v obdobju pandemije. Strukturirane intervjuje sem opravila z direktorjem podjetja ter z vodstvenim kadrom posameznih oddelkov in zaposlenima iz teh oddelkov. S pomočjo intervjujev in internih dokumentov sem ocenila spremembe situacijskih spremenljivk, organizacijske strukture in procesov ter podala predloge za izboljšave.

Teoretični del se začne z opredelitvijo organizacije, organizacijskih struktur, procesov ter značilnosti organizacij in situacijskih spremenljivk, kar je predstavljeno v prvem poglavju. Na koncu prvega poglavja je predstavljena še analiza in oblikovanje organizacije. Drugo poglavje se nanaša na turizem in pandemijo. Začne se s predstavitvijo panoge, turističnih agencij in njihovih značilnosti, nato pa nadaljuje z izzivi turizma v času pandemije Covida-19. Na koncu povzamem tudi izzive v turizmu in turističnih agencijah v Sloveniji. Empirični del je zajet v tretjem poglavju. Začne se s predstavitvijo, ter cilji, vizijo in strategijami izbranega podjetja. Predstavitev raziskave začnem z namenom in cilji raziskave, ter raziskovalnimi vprašanji. Nato se osredotočim na sam potek analize, kjer opišem kvalitativno metodo analize, ki sem jo uporabila v nadaljevanju, in opis intervjujev, ki sem jih izvedla. Pri predstavitvi rezultatov najprej opišem organizacijo podjetja pred pandemijo, nato spremembe v situacijskih dejavnikih zaradi pandemije in zaključim z diskusijo

sprememb v organizaciji zaradi pandemije. V zadnjem podpoglavju v diskusiji o rezultatih raziskave odgovorim na raziskovalna vprašanja in ocenim ustreznost organizacije ter podam predlog izboljšav. Podane so še omejitve raziskave in smernice za naprej, magistrsko delo se zaključuje s sklepom.

1 ORGANIZACIJA

Poglavje o organizaciji zajema teoretični del, kjer je predstavljena opredelitev organizacije, naštetje ter so opisane organizacijske strukture, procesi, značilnosti in oblike organizacij, situacijske spremenljivke, na koncu pa še opis analize in oblikovanje organizacije.

1.1 Opredelitev organizacije

Organizacija podjetja je opredeljena kot sestava razmerij med člani podjetja, kar zagotavlja sam obstoj in značilnosti podjetja ter uresničevanje zastavljenega cilja (Lipovec, 1987; Rozman, 2001). Omenjena opredelitev organizacije ni edina, saj avtorji iz različnih področij organizacijo podjetja opredeljujejo različno. Poleg že omenjene opredelitve organizacije kot sestava razmerij, poznamo tudi opredelitev organizacije kot združbe in tehnično teorijo organizacije (Rozman, 2012, str. 5).

Organizacije si med seboj delijo podobnosti, vendar so hkrati še vedno edinstvene. Vsaka organizacija je edinstvena ter specifična in v nepredvidljivih okoliščinah vsaka na svoj način organizira delo in oblikuje samo organizacijo (Scur, Sadun, Van Reenen, Lemos & Boom, 2021). Gre za sisteme usklajenega delovanja med posamezniki in skupinami, katerih preference, informacije, interesi in znanja se razlikujejo (Puranam, Alexy & Reitzig, 2014).

Opredelitev organizacije kot združbe je najpogostejši med sociologi. Gre za družbeno enoto oziroma združbo, ki je usmerjena v delovanje doseganja skupnega cilja, ki naj bi posledično omogočil večje doseganje ciljev povezanih posameznikov. Kot glavna pojma se v teh opredelitvah pojavljata družbena enota in skupina ljudi oziroma združba, temeljni element združbe pa je človek. Naslednja je tehnična teorija, ki organizacijo razume kot tehnični proces vzpostavljanja, usklajevanja in kombiniranja razmerij oziroma tehnično strukturo med poslovnimi prvinami, procesi in proizvodi, za doseganje čim večje učinkovitosti podjetja (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 24). V nadaljevanju se bomo osredotočili na opredelitev organizacije, kot jo je opredelil Lipovec, saj je bila prej organizacija opredeljena kot skupek ljudi, Lipovec pa jo je opredelil kot niz odnosov (Rozman, 2012, str. 10).

Organizacijo je treba spoznati, razumeti ter prilagoditi in spremeniti sebi v prid. Z združevanjem ljudi v različne združbe in zasledovanjem tako posameznikovega, kot posledično tudi skupnega cilja, združbe postajajo bolj trdne in trajne. Opredelitev je sestavljena iz dveh delov statičnega dela, ki ga predstavljajo organizacijske strukture in dinamičnega dela, organizacijskih procesov, ki zagotavljajo smotrno doseganje cilja združbe (Rozman, 2001, str. 4).

Poznamo formalne strukture in procese, ki jih ljudje razvijajo namenoma oziroma načrtno, da zagotovijo smotrno delovanje in večjo učinkovitost. Na drugi strani imamo neformalne strukture in procese, ki nastanejo nenačrtovano in slučajno, že ob vsakem druženju ljudi (Rozman, 2001, str. 4.).

1.2 Organizacijske strukture

Lipovec (1987) tudi organizacijske strukture razlaga kot sestav razmerij med ljudmi, ki dobivajo določene vloge oziroma funkcije, s katerimi opravljajo podane naloge. Večina struktur je zaradi povezovanja istovrstnih razmerij med ljudmi enovitih, vendar so takšne strukture v realnosti redke. Enovite strukture so tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna. Ker se strukture med seboj prilagajajo druga drugi in so med seboj povezane, iz enovitih struktur nastajajo zložene strukture. Zloženo strukturo imenujemo tudi ravnalna struktura, s katero je formalno določen položaj vsakega posameznika v podjetju.

1.2.1 Tehnična struktura

Tehnična delitev dela razdeli glavno delovno nalogo, organizacijske cilje na manjše, delne, delovne naloge, ki se jih da razčleniti vse do manjših delovnih opravil in dodeli te naloge posameznim članom znotraj organizacije. Zaposleni so tisti, ki so odgovorni za izvajanje delovnih nalog, pri tem pa med njimi prihaja do različnih razmerij. Zaposleni z razčlenitvijo sredstev in ciljev organizacije ustvarjajo niz med seboj povezanih pravil in informacij, za katere se domneva, da morajo biti upoštevani za doseg postavljenih ciljev organizacije (Puranam, Alexy & Reitzig, 2014).

Ker so sredstva omejena, morajo biti dejavnosti, ki so povezane v tehnična razmerja učinkovite. Da dosežemo učinkovitost, morajo biti vzpostavljeni odnosi med ljudmi (zaposlenimi) in naravo oziroma stroji, surovinami in izdelki, s katerimi razpolagajo pri danih delovnih nalogah. Tehnična struktura nam da odgovor na vprašanje, kako tehnično organizirati delo in je posledica tehnične delitve dela (Rozman, 2012, str. 11).

1.2.2 Komunikacijska struktura

Komunikacija med ljudmi je pomembna, saj ne gre samo za izmenjavo informacij, ampak tudi za samo razumevanje med člani družbene enote. Gre za tokove sporočil med prejemniki in oddajniki informacij. Če komunikacija ne poteka pravilno in prihaja do nepravilnih informacij, lahko deformira in napačno predstavi ostale enote organizacijske strukture. Medsebojno razmerje med ljudmi je določeno z vsebino in obsegom komuniciranja ter smerjo. V primeru enosmernega razmerja gre predvsem za ukaze ali poročanje o opravljeni nalogi, pri dvosmernem razmerju pa sodelujeta tako oddajnik kot prejemnik. Strukture, ki nastajajo pri komuniciranju, so različne in povezane, odvisne od ostalih struktur, predvsem tehnične, najbolj pa od oblastne strukture oziroma strukture avtoritete (Rozman, 2001; 2012).

1.2.3 Motivacijska struktura

Motivirano delovanje posameznika izhaja iz tega, da ljudje delujejo za zadovoljitev svojih potreb in za doseganje sredstev, ter ciljev, ki jih za to potrebujejo. Motivacijska razmerja in strukture se ustvarjajo med ljudmi, med njihovimi potrebami in cilji. Ustrezna usposobljenost in motivacija posameznikov za opravljanje dodeljenih delovnih nalog sta pomemben dejavnik za čim bolj uspešno opravljene naloge. Ker pa so zaposleni odgovorni za uspešno izvedbo svojih zadolžitev, se motivacijska razmerja in strukture v formalnem delovanju združb spremenijo tudi v strukturo odgovornosti (Rozman, 2001). Od njih se pričakuje, da sprejmejo zasluge oziroma krivdo za nastale rezultate. V primeru uspešno opravljenih nalog zaposleni pričakujejo nagrade, ki pa so v podjetju okvirno dane in omejene. Z nagradami pa si zaposleni medsebojno konkurirajo, kar lahko vpliva na njihove odnose (Rozman, 2012, str. 11).

1.2.4 Oblastna struktura

Oblastno strukturo imenujemo tudi struktura avtoritete. Lastniki podjetja dajejo glavnim managerjem naloge in dolžnosti, ti pa dajejo zadolžitve zaposlenim, ki so jim podrejeni. Poleg nalog in zadolžitev se nanje prenesejo tudi pravice, moč in oblast, za izvajanje dodeljenih nalog. Avtoriteta v podjetju izhaja iz položaja zaposlenega in moči, da doseže sodelovanje in sledenje sodelavcev. Znotraj podjetja se ustvarja hierarhija oziroma hierarhična lestvica, kjer ima vsaka stopnja določene pristojnosti ali kompetence. Govorimo lahko o prenosu dolžnosti, odgovornosti ali pooblastil, ki jih managerji izvajajo vse do izvedbenih delavcev. Več kot je pristojnosti in pooblastil na nižjih ravneh podjetja, večjo decentralizacijo odločanja oziroma širši kontrolni razpon ima podjetje. Če pa je večina oblasti v rokah vrha hierarhične lestvice, govorimo o centralizaciji odločanja oziroma ozkem kontrolnem razponu (Rozman, 2001, str. 8).

1.2.5 Zložena ali ravnalna struktura

Kot že omenjeno v začetnem odstavku, so tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura enovite strukture, ki pa so med seboj povezane in usklajene. Ravno zato skupaj tvorijo zloženo ali ravnalno strukturo. Ta struktura omogoča točno določeno zadolžitev, odgovornost in mesto za vsakega člana združbe posebej, za doseganje skupnega cilja. Poleg povezovanja in usklajevanja mora biti vsaka enotiva struktura usklajena sama zase, dinamično in v razmerju z okoljem (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 27).

Ravnalna struktura je odvisna tudi od določenih vplivov, saj ni vedno enaka. Predvsem v povezavi s hierarhijo podjetja ločimo različne tipe. Najbolj razširjen je linijski tip hierarhije, kjer dolžnosti, odgovornosti in avtoriteto nadrejenega prevzamejo podrejeni, katerim so bile naložene delovne naloge. S tem ima podrejeni delavec vedno samo eno nadrejeno osebo, ki ji poroča. Nasprotno od linijskega tipa je funkcionalni tip hierarhije, z več nadrejenimi osebami. Podrejeni imajo več nadrejenih, kar pa lahko povzroča težave v komunikaciji in disciplini. Kombinacijo obeh opisanih tipov imenujemo štabno-linijski tip hierarhije, ki od

funkcionalnega prevzema specializacijo nadrejenih, ki imajo svetovalno vlogo, z izjemo enega nadrejenega, ki ima neposredno oblast nad drugimi. Opisan tip hierarhije se izvaja predvsem v velikih podjetjih. Vsak tip ima pozitivne in negativne lastnosti, na samo izbiro tipa v podjetju pa vplivajo različni dejavniki. Velikokrat v podjetju zasledimo več tipov hkrati, s poudarkom na enem izmed njih (Rozman, 2001, str. 9).

1.3 Organizacijski procesi

Dinamični del organizacije predstavlja organizacijski proces, ki je sestavljen iz različnih struktur, s katerimi želimo doseči želene rezultate oziroma cilje združbe. Vse delovne procese in rezultate si lahko vnaprej zamislimo, zato je vsak proces sestavljen iz načrtovanja, nadzora in dejanske izvedbe. Načrtovanje in nadzor nista izvedba, vendar zagotavljata, da izvedba poteka na racionalen način. Člani organizacije so se v primeru interesa skupinskega dela nenamerno pripravljene prilagoditi in spremeniti, da bodo delovali za doseganje skupnega cilja. Povezave ljudi, ki delajo skupaj, povzročijo spremembo njihovih izkušenj, znanj, občutkov in misli. Zaposleni v organizaciji postanejo medsebojno odvisni, procesi sprememb, prilagajanja, socializacije in vzpostavljanje odnosov med njimi pa se obravnavajo kot neformalni. S časom se vzpostavijo norme in pravila, s čimer se oblikuje in razvija družbena zavest, enote in organizacija pa postanejo formalne in bolj razdelane. Načrtovanje, nadzor in izvajanje poslovanja v organizacijah je treba izvajati vzajemno, za kar poskrbijo glavni managerji. Ti morajo določiti odnose med zaposlenimi, ki bodo vodili k racionalnemu doseganju ciljev podjetja (Rozman, 2012, str. 13).

Vsi ti procesi se med seboj prepletajo in ponavljajo, za učinkovito delovanje podjetja pa moremo poznati poslovanje podjetja kot celoto. Brez tega ne moremo določiti zadolžitve in odgovornosti zaposlenih. Najprej se planira poslovanje, nato organizacijo, uveljavljanju organizacije sledi neposredna izvedba, nato pa kontrola organizacije in celotnega poslovanja. Zaradi prepletanja, sočasnosti in ponavljanja procesov govorimo o upravljalno-ravnalnem krogu planiranja poslovanja (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 29).

1.4 Organizacijske značilnosti

Organizacijske značilnosti podjetja je treba dobro preučiti, da lahko podjetje uspešno in učinkovito zasleduje zastavljene cilje. Poleg razmerij v podjetju se tudi procesi in strukture med seboj razlikujejo. Značilnosti, ki ločijo med seboj strukture, so zlasti formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija. Opisani mehanizmi vertikalnega usklajevanja bodo predstavljene v nadaljevanju.

Usmerjanje delovanja zaposlenih ter sledenja napisanih pravil in postopkov, ki se upoštevajo pri izvajanju delovnih procesov, imenujemo **formalizacija**. Pravila in postopki so napisani v za to določenih navodilih in priložnikih. Organizacijska struktura je bolj formalna, če je več pravil oziroma bolj neformalna, če je pravil in postopkov manj. Stopnja formalnosti se ugotovi s preprostim štetjem napisanih pravil ali dokumentov, s katerim ugotovimo, koliko

so delovni procesi formalizirani. Je pa formalizacija odvisna tudi od velikosti podjetja; večja podjetja bodo namreč bolj formalizirana kot manjša, na primer družinska podjetja (Rozman, 2001, str. 26).

Specializacija ali z drugimi besedami tudi tehnična delitev dela, poskrbi za razdelitev skupne delovne naloge na več manjših delovnih nalog. Specializacija je vidna iz opisov delovnih mest, saj večja delitev skupne naloge pomeni, da posameznik opravlja le majhen del naloge in se delo, ki ga opravlja, nenehno ponavlja. Posledično mora pri opravljanju takšne naloge sodelovati večje število zaposlenih in obratno, v primeru manjše razdelitve skupne naloge, gre za manjše število zaposlenih (Rozman, 2001, str. 26).

Ali se enake delovne naloge v celotnem podjetju izvajajo in opravljajo na enak način, nam pove **standardizacija**. Če ima podjetje visoko standardizacijo, to pomeni, da so podobne delovne naloge enako opravljene v vseh oddelkih podjetja, tudi če gre za različne lokacije, zato morajo biti napisana pravila in opis samega dela predstavljeni v podrobnosti, da se naloge opravijo pravilno in uspešno (Rozman, 2001, str. 26).

Hierarhija avtoritete daje vpogled v to, kdo komu poroča in odgovarja, ter hkrati določa širino in razpon kontrole znotraj podjetja. S pomočjo kontrolnega razpona je razvidno, kolikim ljudem je kdo nadrejen, hierarhija v podjetju pa daje najboljše rezultate, kadar je na vrhu manj podrejenih, v spodnjem delu piramide pa več. Glede na te podatke je lahko organizacijska piramida visoka in ozka, ali pa široka in sploščena (Rozman, 2001, str. 26).

Glede na pozicijo avtoritete, ki zbira informacije in se odloča o cenah, zalogah, izbiri dobaviteljev in tako naprej, opredelimo **centralizacijo** podjetja. Če gre za odločitve višjega managementa, govorimo o centralizaciji, če pa so odločitve delegirane na nižjih ravneh, govorimo o decentralizaciji podjetja (Rozman, 2001, str. 27).

Kompleksnost je sestavljena iz treh dimenzij, hkrati pa zajema specializacijo in hierarhijo. Število ravni v podjetju nam pove vertikalna dimenzija, število delovnih mest oziroma število oddelkov na določeni ravni pomeni horizontalno dimenzijo, prostorska dimenzija pa se nanaša na to, na kolikih lokacijah je podjetje stacionirano (Rozman, 2001, str. 27).

Obseg izobrazbe in izpopolnjevanje v podjetju je **profesionalizacija**. Ocenjuje se glede na to, koliko časa posameznik potrebuje za osvojitve znanj in sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje dela. V primeru, da se za delo potrebuje visoko izobražene in sposobne ljudi, govorimo o visoki profesionalizaciji (Rozman, 2001, str. 27).

S **kadrovsko strukturo** primerjajo razmerja med režijskimi delavci in strokovnjaki, ter izvajalci in ravnalci v podjetju. Gre za primerjavo vseh zaposlenih, glede na delež ene vrste izobraženih in usposobljenih zaposlenih (Rozman, 2001, str. 27).

Vendar imajo tradicionalne vertikalno usmerjene organizacije lahko veliko omejitev pri premagovanju globalnih in lokalnih strategij ter funkcijah v podjetju, ki bi morale spodbujati

inovacije in biti tesno povezane s potrošniki in strankami (Kesler & Kates, 2015). Vertikalno usklajevanje v podjetjih bo še vedno prisotno, vendar pa hierarhija ni več samo poveljevanje in nadzor. Horizontalne strukture pomagajo ustvariti osredotočenost na strateške odločitve, delo managerjev je bolj osredotočeno v zagotavljanje jasnega namena zaposlenih in njihovih nalog, ter povezave z notranjimi in zunanji partnerji (Galbraith, 2014).

Organizacije bi morale izkoristiti prednost obeh mehanizmov usklajevanja. Vertikalno v smislu odgovornosti in avtoritete ter prednosti horizontalnih oziroma vodoravnih povezav, v smislu povezanosti med oddelki, zaposlenimi, večje komunikacije ter bolj decentraliziranega odločanja o poslovanju v podjetju. Vzpostavitev pravih omrežji omogoča pretok virov in časa upravljanja za delo pri rasti podjetja (Kesler & Kates, 2015).

1.5 Organizacijske oblike

Vsako podjetje ima svojo organizacijsko strukturo oziroma obliko. Najpogostejše oblike letih so enostavno, poslovno-funkcijska, matrična in decentralizirana oziroma divizijska struktura (Rozman, 2001, str. 86), v zadnjih letih pa v ospredje prihajata tudi mrežna in timska struktura. Vsaka struktura ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, od situacijskih spremenljivk pa je odvisno, katera bo najustreznejša za izbrano podjetje.

Izbira modela in pristopa, ki ga bo podjetje zasledovalo, mora biti zavesten proces, ki tvori okvir za nastajajoče se oblikovanje organizacije. Oblikovanje organizacije deluje po podobnih načelih kot načrtovanje izdelkov ali arhitekturno oblikovanje v smislu, da "oblika sledi funkciji". Tradicionalni modeli, ki so v preteklosti prevladovali, se umikajo modelom, ki izhajajo iz področij kompleksnosti teorij, kljub temu jih je mogoče prilagoditi, da organizacijo oblikujejo po novih oblikah in modelih (Stanford, 2007, str. 25).

Organizacije so ustvarjene z namenom doseganja zastavljenih ciljev, v kar je usmerjeno oblikovanje same organizacije (Galbraith, 2014, str. 1). S strukturo organizacije mora podjetje zasledovati svoje poslanstvo in se prilagajati nenehnim spremembam v okolju, predvsem tistim, ki so nepričakovane (Cunha, Clegg, Gaim & Giustiniano, 2022). Brez oblike direktor oziroma vodstvo v podjetju težko opiše in razmišlja o svoji organizaciji na celosten način. Ne smejo razmišljati le o strukturah organizacije, potrebno je usklajevanje vseh elementov, za popolno delujočo organizacijo. Izbira modela je odvisna tudi od tega, kako kompleksen model želijo. Poznamo od najpreprostejših enostavnih struktur do zelo kompleksnih novih timskih in mrežnih ter DAO-struktur (Stanford, 2007, str. 20–21). Današnji svet se hitro spreminja, podjetja delujejo različno, a hkrati med seboj tekmujejo, ter sodelujejo.

1.5.1 Enostavna organizacijska struktura

Gre za običajno prvo vrsto strukture, ki jo uporabi ustanovitelj ob zagonu novega podjetja. Podjetje sestavljajo ustanovitelj oziroma lastnik, ki je tudi glavni manager, in manjše število zaposlenih. Manager je osrednja oseba in vodenje podjetja temelji na osebnih vrednotah, ne

na birokratskih pravilih. Komuniciranje poteka ustno, zaposleni pa se učijo predvsem iz tesnega stika s posameznimi strankami. Ni formalne delitve dela, zato vsak zaposleni opravlja veliko različnih nalog, kot je primarni stik s strankami, prodaja, trženje in tako naprej (Willmott, Daft & Murphy, 2020, str. 106).

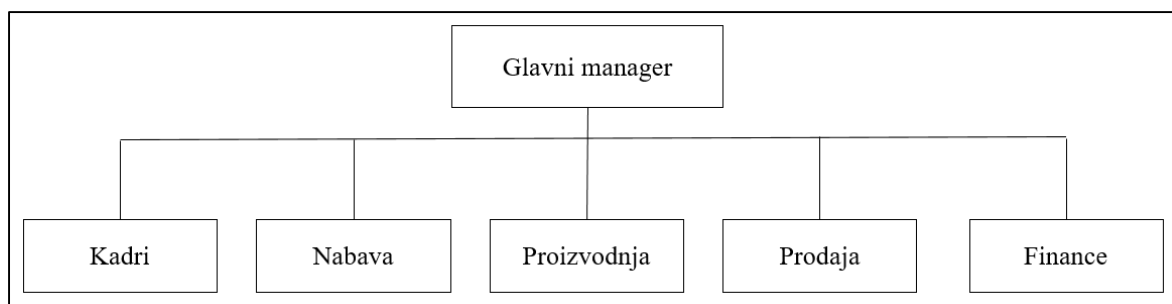
Prednost takšne strukture je predanost poslu managerja in zaposlenih, ter predvsem prilagajanje zahtevam kupcev. Pomanjkljivosti se pokažejo pri rasti podjetja, saj se lahko ustanovitelj težje vključi v vse aktivnosti in predvsem težje ohranja popoln pregled nad celotnim delovanjem podjetja. Druga pomanjkljivost je odsotnost formalnih odnosov poročanja. Na začetku so zaposleni predani delu brez posebnih pravil ali postopkov, ko pa začne podjetje rasti in postane uspešno, so formalni odnosi in delovanje pomembni za nadaljnje učinkovito in uspešno vodenje podjetja (Willmott, Daft & Murphy, 2020, str. 108).

1.5.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Gre za povezovanje delovnih nalog na posamezna delovna mesta in v oddelke po principu skupne funkcije. Odločanje je centralizirano, saj manager usklajuje poslovne funkcije in je neposredno odgovoren za uspeh podjetja (Rozman, 2001, str. 87). Opisana struktura je vodena na podlagi preproste strukture, vendar s povečano kompleksnostjo. Dejavnosti so razvrščene na podlagi logične podobnosti delovnih funkcij pri posameznem produktu ali storitvi (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

Funkcionalna struktura spodbuja ekonomije obsega, ki so posledica stacioniranih zaposlenih na enem mestu, kjer si delijo delovne naloge. Proizvodnja ene skupine proizvodov v enem samem obratu omogoča medsebojno usklajevanje in preglednost poslovanja. Zmanjša se tudi podvajanje in količina odpadkov. Opisana struktura omogoča tudi poglobljen razvoj veččin zaposlenih, zaradi večje stopnje specializacije in koncentracije znanja na enem mestu (Daft, 2020, str. 112). Na sliki 1 je prikazana poslovno-funkcijska organizacijska struktura.

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman (2001, str. 86).

Kot glavno pomanjkljivost strukture avtor navaja počasen odziv na spremembe v okolju, ki zahtevajo večje usklajevanje med in po oddelkih. Hierarhija v podjetju postane preobremenjena, saj se odločitve kopičijo, managerji na vrhu hierarhije pa se ne odzivajo

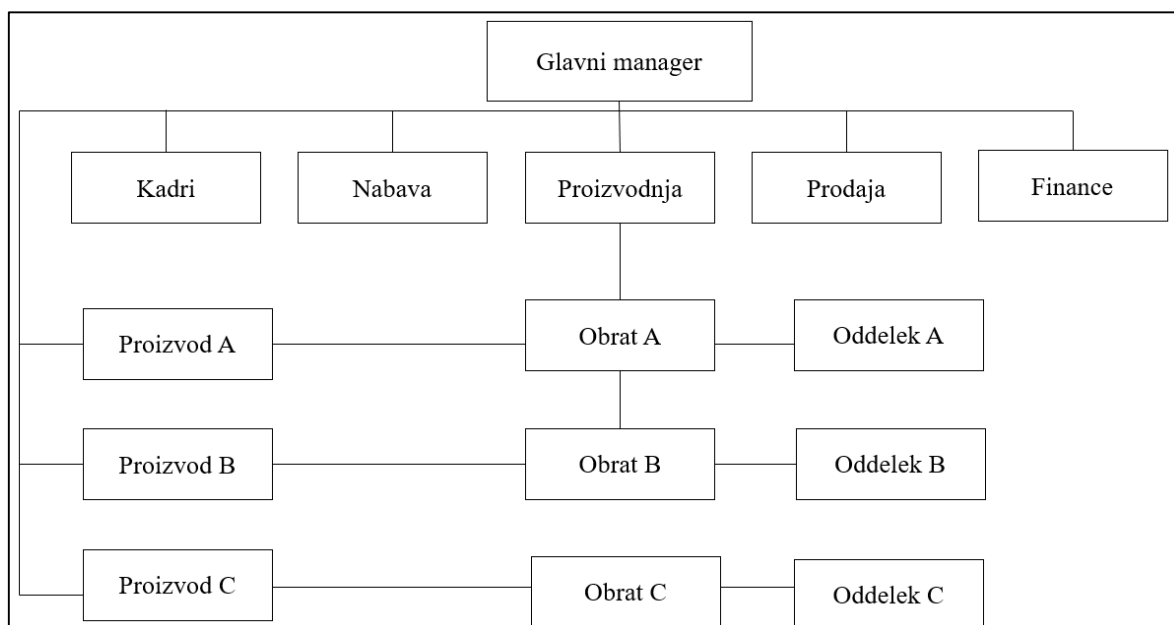
dovolj hitro. Med pomanjkljivosti štejemo tudi omejen pogled zaposlenih na splošne cilje podjetja in počasnost inovacij zaradi slabe koordinacije (Daft, 2020, str. 112).

1.5.3 Matrična organizacijska struktura

Ustvarjena je z namenom združiti funkcijsko in decentralizirano strukturo. Cilj je združiti učinkovitost funkcijske s prilagodljivostjo in občutljivostjo decentralizirane strukture, ki ne temelji le na produktni logistiki in strankah, ampak tudi na funkcijski logiki. Zaposleni delajo v eni ali več produktnih ali projektnih skupinah, delovne naloge se razdelijo pri pogajanjih s produktnimi ali projektnimi vodji, pri čemer včasih sodelujejo tudi zaposleni iz različnih timov (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

Matrična organizacijska oblika omogoča managerjem, da so preko nalog in ciljev povezani z vsemi poslovno-funcijskimi področji. Takšna oblika najbolje deluje v združbah, ki so srednje velike in imajo nekaj skupin proizvodov oziroma storitev. Primerna je, kadar so spremembe v okolju velike in ko cilji organizacije odražajo dvojno zahtevo. Matrična oblika omogoča hitro prilagajanje na nepričakovane težave in fleksibilno razporejene vire (zaposlene in opremo) med različne produkte ali projekte. Struktura ponuja tudi možnost zaposlenim, da pridobijo vodstvene veščine na več položajih, kar pa lahko pripelje do pomanjkljivosti zaradi dvojne odgovornosti, ki povzroči zmedo. Sama struktura zahteva obsežno koordinacijo in povezovanje ter s tem tudi obsežen sistem nadzora (Daft, 2020, str. 118). Slika 2 prikazuje Produktno-matrično organizacijsko strukturo.

Slika 2: Produktno-matrična organizacijska struktura



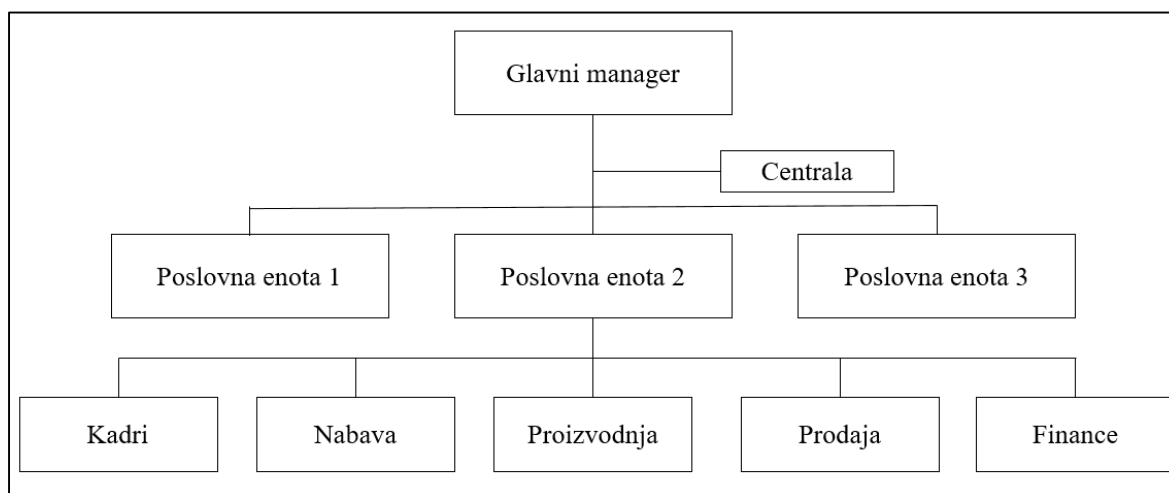
Vir: Rozman (2001, str. 91).

1.5.4 Decentralizirana ali divizijska organizacijska struktura

Podjetje se na podlagi proizvoda, trga ali pa obeh deli na poslovne enote. Prvo raven predstavljajo poslovne enote, drugo raven pa poslovne funkcije, pri čemer so poslovne enote razmeroma samostojne, kar predstavlja decentralizacijo odločanja (Rozman, 2001, str. 92). Takšna struktura je primerna, ko podjetje ne zmore ustreznega nadzora poslovanja preko tradicionalnih vertikalnih hierarhij ter kadar so cilji podjetja usmerjeni v prilagajanje in spremembe na trgu. Najbolje deluje v podjetjih, kjer proizvajajo več izdelkov in imajo dovolj osebja za ločene poslovne enote. Vsaka linija izdelkov ima ločen oddelek, zato so lahko izdelki prilagojeni zahteva posameznih strank in se lahko hitro prilagodijo spremembam na trgu (Daft, 2020, str. 113).

Pomanjkljivost strukture je izguba ekonomij obsega. Potrebna je ponovna integracija in koordinacija enot za doseg skupnih ciljev. Managerji pogosto pozabijo na dolgoročno vizijo podjetja in v ospredje postavijo kratkoročne interese. Druga težava pa so linije izdelkov, ki so ločene drug od drugega, zato prihaja do neusklajenosti in premalo sodelovanja med njimi. To težavo lahko pogosto poglobijo še geografska oddaljenost enot, časovne razlike in kulturne vrednote, v primeru, da podjetje deluje mednarodno. V tem primeru morajo managerji poskrbeti za ustrezno koordinacijo in sodelovanje vseh enot (Daft, 2020, str. 115). Na sliki 3 je prikazana decentralizirana ali divizijska organizacijska struktura.

Slika 3: Decentralizirana ali divizijska organizacijska struktura



Vir: Rozman (2001, str. 93).

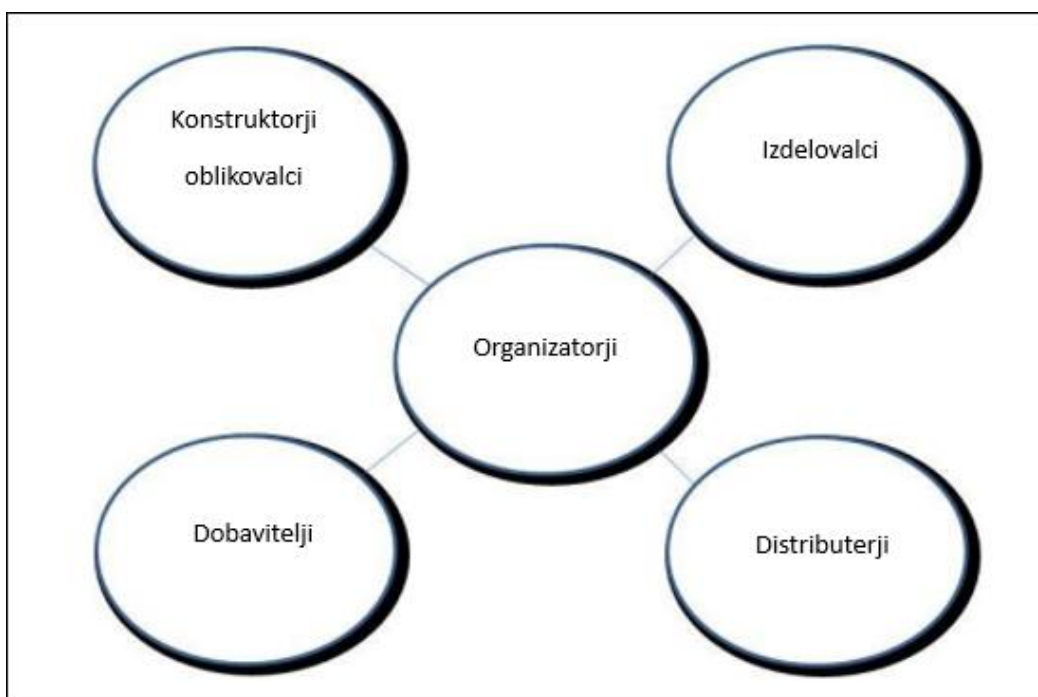
1.5.5 Mrežna organizacijska struktura

V zadnjih letih se veliko podjetij odloča za izvajanje nekaterih dejavnosti zunaj podjetja, pri zunanjih partnerjih (angl. outsourcing). Podjetje izvaja naloge, ki zanje predstavljajo ključne prednosti, določene naloge oziroma funkcije, kot je na primer proizvodnja produktov, pa daje v izvajanje zunanjim specialistom. Za mrežno organizacijo je značilna visoka

prilagodljivost in večja učinkovitost. Glavna prednost je, da je lahko organizacija ne glede na velikost globalna. Vire črpajo po celem svetu, da dosežejo najboljšo kakovost produktov za najugodnejšo ceno, nato jih spravijo na trg brez velikih naložb v tovarne, opremo ali skladišča, torej brez dodatnih velikih stroškov (Daft, 2020, str. 125). Na sliki 4 spodaj, lahko vidimo prikaz mrežne organizacijske strukture.

Hitre spremembe nove tehnologije in hkrati kratki življenjski cikli izdelkov so ustvarili tudi virtualne organizacije. Z mrežno strukturo so podjetja elektronsko povezana s centralnim uradom, kar omogoča, da podjetju ni treba biti locirano znotraj ene organizacije, lahko ima računovodstvo, oblikovanje produktov, proizvodnjo, trženje ali distribucijo, oddano zunanjim izvajalcem, kar omogoča tudi zmanjšanje upravnih stroškov. Partnerji na različnih koncih sveta za komunikacijo in poslovanje uporabljajo omrežno tehnologijo, ki dandanes omogoča hitro in enostavno povezanost vseh vpletenih izvajalcev in organizacij. Ni potrebe po veliki ekipi zaposlenih in strokovnjakov na posameznem področju, vodstvo se lahko osredotoči na ključne dejavnosti, ki zagotavljajo združbi konkurenčno prednost (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

Slika 4: Mrežna organizacijska struktura



Vir: Lipičnik (2000, str. 57).

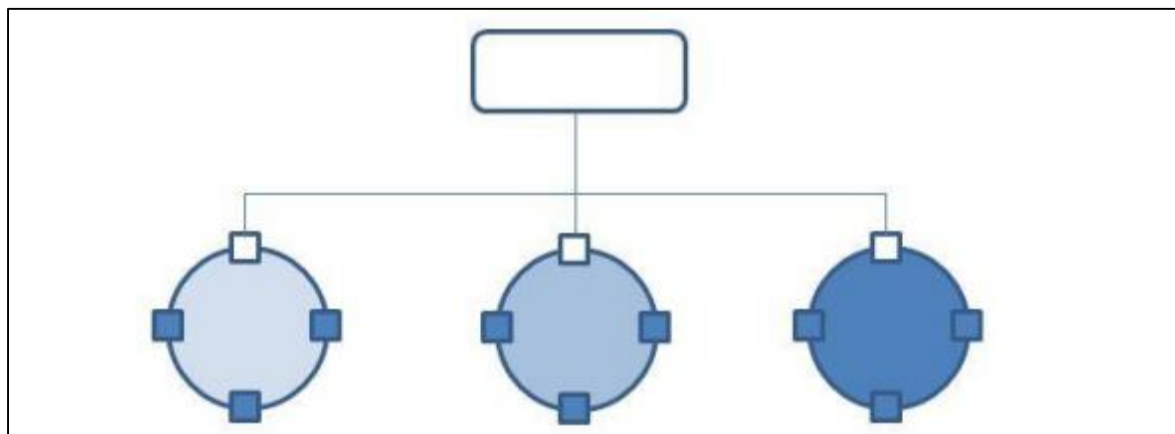
Glavna slabost takšne strukture je odvisnost od drugih partnerjev v mreži in pomanjkanje nadzora nad poslovanjem, saj struktura zahteva decentralizacijo poslovanja do skrajnosti. Podjetje se mora zanašati na pogodbe, ki so bile sklenjene, in se s partnerji usklajevati ter pogajati, da poslovanje poteka, kot je bilo dogovorjeno. To pomeni tudi več časa, porabljenega za upravljanje odnosov s partnerji in reševanje konfliktov (Daft, 2020, str. 125).

1.5.6 Timska organizacijska struktura

Gre za skrajni model samouravnavanja (angl. self-management). Tim lahko opredelimo kot neko stalno ekipo, v katero so vključeni strokovnjaki, ki skrbijo vsak za eno področje poslovanja (Rozman & Stare, 2008). Zahtevane odločitve niso centralizirane, sprejema jih celotna ekipa, na podlagi potreb za uspešno poslovanje organizacije (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

Eden izmed modelov v timski strukturi je holokracija, kjer ni managerjev, ki bi opravljali funkcijo managementa, vsi člani organizacije so osebno odgovorni za načrtovanje lastnega dela in usklajevanje z drugimi zaposlenimi ter razvijanja odnosov med njimi, pridobivanja potrebnih virov in sprejemanja potrebnih ukrepov. Lahko se pojavi nekaj neformalnih vodij, glede na to, kdo imam potrebno strokovno znanje s poslovanje organizacije. Zaposleni se odločajo, kdaj potrebujejo novega člana tima in kdaj je čas, da tim zapustijo. Struktura se uporablja v majhnih do srednje velikih podjetjih, kjer je nenehna potreba po učenju, novem znanju in inovacijah, za izpopolnjevanje zahtev potrošnikov, ki se hitro spreminjajo (Daft, 2020, str. 127). Na sliki 5 je prikazana Timska – organizacijska struktura.

Slika 5: Timska organizacijska struktura



Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 88).

1.6 Situacijske spremenljivke

Organizacija je odvisna od določenih situacijskih spremenljivk. Le-te vplivajo na smotrnost doseganja ciljev združb, preko organizacije in njenih značilnosti. Enotna situacijska teorija, s katero se strinja večina avtorjev, temelji na treh temeljih. Govori o tem, da obstaja povezava med situacijsko spremenljivko in organizacijo, situacijska spremenljivka določa organizacijo in zaradi določenih povezav podjetje dosega večjo uspešnost. Usklajenost spremenljivk in organizacije pripelje do uspešnega poslovanja in delovanja podjetja. S spreminjanjem situacijskih spremenljivk se mora tudi podjetje spremeniti oziroma prilagoditi na spremembe za uspešno nadaljevanje poslovanja (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 84).

Obstajata dve skrajnosti organizacije: mehanistična in organska. Mehanistična ustreza predvsem okolju, ki je stabilno in prizadevanju za čim večjo učinkovitost poslovanja. Poskuša ukiniti vpliv osebnostnih in drugih lastnosti zaposlenih, ki naj bi bili vzrok za neučinkovitost, ter gradi na pravilih in standardih (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 87). V takšni organizaciji vsak posameznik opravlja svojo nalogo, ki je ločena od naloge celotnega podjetja. Gre torej za razdrobljenost nalog v specializirane naloge, za katere je zadolžen vsak posameznik, da so pravilno opravljene. Naloge so natančno opredeljene, komunikacija med zaposlenimi in vodstvu pa poteka po vertikali, kjer so navodila in odločitve sprejeti s strani nadrejenih. Učinkovitost take organizacije je pogojena z dokaj stabilnim okoljem in ustaljeno tehnologijo v podjetju (Lipnik, 2002).

Organska organizacija se pojavi v spreminjajočih se pogojih okolja in zanjo veljajo lastnosti, ki jih pripisujemo živim organizmom. Prav tako je pripadnost posameznika večja v organski strukturi, se pa strukturi med seboj ne izključujeta. V nekaterih oddelkih lahko prevladuje ena struktura v drugih pa druga (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 87). Ko podjetje zaide v nestabilno okolje in je na udaru nenehnih tehnoloških in drugih sprememb v okolju, je takšna organizacija najučinkovitejša. Hitro odzivanje na spremembe jim omogoča prilagodljivost takšne organizacije in delovna mesta, ki niso natančno določena, ter lahko zato ob nenadnih spremembah, vsi zaposleni sprejmejo nove naloge. Komunikacija poteka bolj horizontalno, kjer se lahko tako zaposleni kot vodje med seboj posvetujejo in najdejo hitre ter učinkovite rešitve za izhod iz krize. Prav tako v takšnih podjetjih ni strogih formalnih pravil delovanja, zato lahko lažje obvladujejo današnje nestabilne in iz dneva v dan spreminjajoče se razmere v okolju (Lipnik, 2002).

Najbolj pogoste spremenljivke, ki se jim podjetje poskuša prilagoditi in ki v veliki meri določajo organizacijo, so: tehnologija, velikost podjetja, zaposleni, cilji in strategije podjetja ter okolje (Rozman, 2001, str. 28). Delimo jih na dve večji skupini: na notranje spremenljivke, ki jih podjetje lahko kontrolira in prilagaja, ter zunanje spremenljivke, na katere podjetje nima vpliva in se konstantno spreminjajo, zato jih mora podjetje neprestano spremljati in se jim prilagajati (Sikavica, 2011).

1.6.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Ena izmed ključnih notranjih spremenljivk je tehnologija, ki v podjetju predstavlja znanje in proces, vpliva pa tudi na komunikacijo in aktivnosti podjetja. Pomembna je za razvoj proizvodov, metod in orodij, s katerimi spreminjamo ter pretvarjamo vhodne elemente v proizvode in storitve. Lahko jo štejemo pod notranje in tudi zunanje spremenljivke, saj ima s svojimi naprednimi in inovativnimi produkti vpliv na spremembe v okolju. Proizvodni postopki so v veliki meri odvisni od tehnologije, saj se zaradi nje spreminjajo in dopolnjujejo ter vplivajo na razporeditev dela in strukturo organizacije (Sikavica, 2011).

Prednostna naloga vodij v podjetjih je strateška uskladitev informacijske tehnologije v podjetju. Vedno večja nestanovitnost okolja, v katerem deluje podjetje, predstavlja grožnjo

in hkrati priložnosti, da podjetje s pomočjo tehnologije ublaži nenačrtovane krize in reši težave, ki pri tem nastanejo (Tallon & Pinsonneault, 2011). V podjetju imajo velikokrat inovacije, ki jih še ne uporabljajo, s pomočjo ustrezne tehnologije pa lahko omogočijo razvoj teh inovacij in prilagajanje poslovanja (Baker, 2011). Ustrezna infrastruktura informacijske tehnologije, ki je podprta z učinkovitim upravljanjem te tehnologije, je predpogoj za doseganje visoke uspešnosti podjetja (Lakhwani, Dastane, Satar & Johari, 2020).

V sodobnem svetu, ki je prepleten z visokotehnološkimi spremembami, je produktivnost organizacije odvisna od uspešne vgradnje le-te v samo organizacijo. Poslovni procesi v podjetju so zaradi te tehnologije postali učinkovitejši, hitrejši in bolj pretočni (Lakhwani, Dastane, Satar & Johari, 2020). Sprejemanje nove tehnologije zna biti v nekaterih podjetjih počasnejše kot v drugih, saj nekatere tehnologije zahtevajo kompleksna nova znanja in spretnosti, ki se jih morajo zaposleni priučiti. Hkrati je lahko sama implementacija tehnologije za podjetje draga in dolgotrajna (Long, Blok & Coninx, 2016). Za obstoj podjetja in soočenje s konkurenco morajo podjetja spremeniti svoje strategije, procese in kulturo ter zasledovati najnovejše spremembe na področju tehnologije (Keong & Dastane, 2019).

1.6.2 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Še ena izmed pomembnih notranjih spremenljivk je velikost podjetja. Najpogosteje velikost podjetja opredelimo s številom zaposlenih, vendar imamo tudi druge načine prikazovanja. Velikost lahko opredelimo tudi s premoženjem podjetja ali pa z obsegom znanja. Večje kot je premoženje oziroma znanje, večje je podjetje. Vsa podjetja na začetku svoje poti veljajo za majhna, vendar s časom vsa težijo k rasti in razvoju, razlogi za to pa so tako ekonomski kot tudi organizacijski. Med ekonomske razloge spadajo ekonomije obsega; ob uspešni rasti podjetja namreč stalni stroški ob danih zmogljivostih padajo. Nove tehnologije potrebujejo večji obseg proizvodnje, vendar zmanjšujejo spremenljive stroške proizvoda. Tudi večja pogajalska moč v pogajanjih s potrošniki, dobavitelji, bankami in državo spada pod ekonomske razloge. Prednost, ki jo prinesejo organizacijske značilnosti, je privlačnost za strokovnjake; v velikih podjetjih namreč prevladuje velika specializacija, kar daje možnost zaposlenim, da se specializirajo v najrazličnejših področjih in tako pridobijo nagrade in napredovanja. Seveda pa je treba upoštevati tudi dejstvo, da je za velikost podjetja pomembno, v kateri dejavnosti le-to deluje (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 98).

Vendar potreba po rasti podjetja in konkuriranju v posameznih panogah lahko ovira organizacijo pri prilagodljivosti in hitrem odzivu na tržne spremembe. Velikost podjetja in tržna moč namreč pogosto ovirata sposobnost zaznavanja sprememb in hitrega prilagajanja na te spremembe. Agilnost organizacije je ena izmed osrednjih kompetenc in konkurenčnih prednosti, ki zahteva strateško razmišljanje, miselnost, izkoriščanje sprememb ter potrebo po prilagodljivosti in inovativnosti. Agilnost je dandanes v podjetjih postala koncept za preživetje in uspešno poslovanje (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015). Agilnost lahko razdelimo na fleksibilnost in prilagodljivost, pri čemer je prva merilo odzivnosti, pričakovani odzivi na zunanje dražljaje pa ponazarjajo prilagodljivost organizacije (Falance,

2012). To sta glavni značilnosti agilne organizacije, ki jih morajo nenehno izvajati, da dosežejo zeleno uspešnost in učinkovitost (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015).

1.6.3 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Notranje spremenljivke tvorijo tudi zaposleni, ki so samo jedro podjetja in brez njih poslovanje ne bi bilo mogoče. Med seboj se razlikujejo po osebnosti, ki je razmeroma trajen način razmišljanja, čustvovanja in vedenja posameznika. Vplivi zadovoljstva oziroma nezadovoljstva z delom se pokažejo šele v daljšem časovnem obdobju, saj je na krajši rok osebnost ljudi razmeroma stalna (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 110). Zaposleni morajo biti za delovne naloge usposobljeni, imeti dovolj znanj in biti motivirani, da bodo zadane naloge izpeljali. Razmerja med ljudmi in rezultati zaposlenih, ki so za delo usposobljeni in motivirani, se razlikujejo od tistih, ki niso dovolj kvalificirani in jim za delo primanjkuje motivacije. Organiziranost delovnih mest je odvisna od števila zaposlenih, njihovih znanj in sposobnosti, osebnih lastnosti in vrednot ter samega načina vodenja podjetja (Cingula in drugi, 2016).

Svetovno gospodarstvo ustvarja velike in hitre spremembe za podjetja po celem svetu. Da je podjetje konkurenčno in sposobno prilagajanja na spreminjajoče se okolje, mora prevzeti tveganje, biti inovativno in učinkovito. Uspešna podjetja, ki temeljijo na znanju, pridobijo konkurenčno prednost z zaposlenimi, ki sledijo hitrim spremembam (Wisse, Barelds & Rietzschel, 2015). Podjetniško vedenje je identifikacija in izkoriščanje priložnosti, ponujenih na trgu, v katerih zaposleni prevzemajo s poslovanjem povezana tveganja in se vključujejo v sam kolektiv, kjer lahko prepoznajo in uresničijo priložnosti na delovnem mestu (de Jong, Parker, Wenekers & Wu, 2015). Delo v podjetjih je začelo temeljiti na znanju zaposlenih, ki s svojimi sposobnostmi in znanjem lahko izboljšajo poslovno uspešnost podjetja, z novimi in boljšimi produkti, storitvami in delovnimi procesi. Veliko vlogo in močan vpliv na zaposlene imajo tudi vodje, ki vplivajo na njihovo vedenje, predvsem pa motivacijo in zagnanost za delo (Afsar, Badir, Saeed & Hafeez, 2016). Vodja more zaposlene dobro voditi in usmerjati, z natančno določenimi delovnimi nalogami in komunikacijo, da bo organizacijska struktura učinkovita (Cingula in drugi, 2016).

1.6.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Delovanje in vedenje ljudi v podjetjih je močno odvisno od ciljev, ki vplivajo nanje. Vsi imajo zelene rezultate oziroma izide v prihodnosti, ki si jih s pomočjo zastavljenih ciljev želijo doseči. Delovanje ljudi usmerjamo s postavljanjem določenih ciljev, ti pa so povezani tudi z motiviranjem, saj je motivirano delovanje usmerjeno v zadovoljitev potreb oziroma izpolnitev ciljev, s katerimi lahko potrebe zadovoljimo. Zaposleni v podjetjih morajo ugotoviti, da je za doseganje njihovih individualnih ciljev potrebno združevanje in delovanje v okviru samega podjetja. Ker pa so cilji posameznika in podjetja lahko v nasprotju, velikokrat pride do konfliktov, zato si podjetja prizadevajo za preoblikovanje ciljev posameznikov, da bi le-ti zasledovali tudi njihove cilje. Zahtevano strokovnost predstavlja težavnost doseganja cilja, stopnja prizadevanja, da cilj dosežemo, pa je dosegljivost cilja

(Rozman, 2001, str. 56). Podjetja si zastavljajo kratkoročne in dolgoročne cilje, z doseganjem prvih so lahko vedno bližje dolgoročnim ciljem, ki so v veliki meri odvisni od vmesnega doseganja kratkoročnih ciljev.

V organizacijah je pomemben tudi vpliv strategij. Chandler (1962) je namreč ugotovil, da struktura same organizacije sledi strategijam za doseganje čim večje uspešnosti poslovanja. V primeru nepravilno ocenjene količine prodanih izdelkov, napačne odločitve o širitvi na tuje trge ali dodajanja in spreminjanja produktov, lahko napačna strategija pripelje do nepravilne spremembe organizacijske strukture. Strategija se mora prilagajati rasti podjetja in predvsem prihodnjim ciljem, ki jih postavi podjetje (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 108). Strateško načrtovanje je za organizacije bistveno, saj daje jasne usmeritve in začrta merljive cilje. Oblikovanje strategije predstavlja oceno zunanjega in notranjega okolja ter povezovanje teh rezultatov v cilje in strategije (Aldhaheri, Ameen & Osama, 2020).

Podjetja, ki želijo konkurirati na trgu, morajo zasledovati dve vrsti zmogljivosti, ki sta pogosto obravnavani, kot popolno nasprotje. Biti morajo hitri in ustvarjalni in hkrati produktivni ter usmerjeni v obseg poslovanja. Podjetja morajo za to biti obojeročne (angl. ambidexterity) organizacije, kar pomaga ustvariti pravo ravnovesje znotraj organizacije (Lerner, brez datuma). Čeprav je lahko obojestransko pod nekaterimi pogoji neučinkovita, raziskave kažejo, da ima v situacijah tehnološke negotovosti običajno pozitiven učinek na uspešnost podjetja (O'Reilly & Tushman, 2013).

1.6.5 Vpliv okolja na organizacijo

Najpomembnejša zunanja spremenljivka je okolje. Ta igra pomembno vlogo, saj podjetja ne poslujejo sama zase, temveč delujejo v določenem okolju. To lahko za podjetje predstavlja tako nevarnosti kot tudi priložnosti (Daft, 2020, str. 152). Običajno avtorji okolje opisujejo glede na šest značilnosti, podjetja pa najbolj zanima vpliv stabilnosti oziroma nestabilnosti in preprostosti oziroma kompleksnosti okolja. Kompleksnost in dinamičnost predstavljata negotovost, ki se povečuje z večanjem in spreminjanjem okolja (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 95). Ko gre za pomanjkanje informacij, s katerimi bi lahko napovedovali gibanje v celotnem okolju podjetja, govorimo o negotovosti okolja (Daft, 2020, str. 153). Prav tako se s pomanjkanjem informacij o okolju povečuje tveganost odločitev ali pa s težavo predvideva, kaj se bo zgodilo v prihodnosti. Podjetja se morajo na negotovosti okolja prilagoditi, kar lahko storijo s povečanim številom pozicij ali oddelkov, diferenciacijo in integracijo ali pa z drugačnim planiranjem (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 95).

Kompleksnost podjetja se povečuje s kompleksnostjo okolja, ki ga kontrolira oseba ali pa oddelk. Gre za mejne oddelke, ki obkrožajo glavni tehnični del in skrbijo, da negotovosti okolja ne porušijo stabilnosti in učinkovitosti poslovanja ter da delo teče nemoteno. Ti oddelki prenašajo informacije o spremembah v okolju in jih sporočajo celotnemu podjetju (Rozman, 2001, str. 40).

Zaradi negotovosti okolja postajajo oddelki vedno bolj specializirani in strokovni, zato je samo usklajevanje med oddelki oteženo in je za samo komunikacijo med njimi potrebno veliko več časa. Planiranje v negotovem okolju je zahtevno in ne more biti podrobno, poudarek pa je na strateškem planiranju (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 96). Okoljsko negotovost povečujejo tudi vedno večje negotovosti na mednarodnih finančnih trgih, nepredvidljivo povpraševanje potrošnikov in zastarelost produktov, zato podjetja v ospredje dajejo sposobnost hitrega prilagajanja na spremembe iz okolja. Kot rešitev za takšne situacije je agilnost podjetij, ki omogoča sposobnost hitrega zaznavanja priložnosti in odzivanja na njih. Odzivanje na zunanje okolje je postala nuja, po kateri se uspešne organizacije razlikujejo od tistih, ki se s spremembami in prilagoditvami nanj še kar spopadajo (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015).

1.7 Analiza in oblikovanje organizacije

Čeprav si podjetje začrta določene poti, kako naj bi potekala organizacija podjetja, velikokrat pride do odstopanj. Odstopanja so posledica neustreznega načrtovanja ali neizvajanje začrtanih smernic podjetja (Rozman, 2001, str. 21). Da v organizaciji izboljšamo odločanje, učinkovitost in uspešnost, je treba narediti analizo organizacije, ki jih podjetja uporabljajo, kadar nastopijo težave v poslovanju.

S padanjem prihodkov in tržnega deleža, visoke stopnje fluktuacije zaposlenih, konflikti med zaposlenimi, zastoji pri izvrševanju naročil, rasti stroškov in ostalimi problemskimi stanji, podjetja dobijo signal, da je potrebna analiza in sprememba poslovanja. Metoda analize je sestavljena iz dveh faz: v prvi fazi **opazujemo in spoznavamo** dejstva o preučevanem predmetu, v drugi fazi pa diagnosticiramo vzroke, ki so pripeljali do problemskih stanj (Balas Rant, 2014, str. 3).

Analizo začnemo z opazovanjem organizacije, tako da pridobimo čim več informacij, tudi s pomočjo intervjujev, vprašalnikov, dokumentacije ipd. Ko primerjamo ugotovljene podatke s primerljivimi, dobimo odstopanja. Glede na velikost in smer vplivanja na učinkovitost podjetja odstopanja delimo na negativna in pozitivna. Negativna so tista, ki predstavljajo problemska stanja v podjetju in jih je treba rešiti, pozitivna so prednostna znanja, ki jih podjetje lahko uporabi za večjo uspešnost, učinkovitost ali konkurenčno prednost pred drugimi podjetji (Rozman, 2001, str. 22).

Vzroke, zaradi katerih so nastale problemske situacije, iščemo v fazi diagnoze. Predvsem je to pomembno, da lahko v prihodnosti preprečimo podobne situacije in problemska stanja. Potrebno je identificirati vse možne vzroke in jih preveriti ter tako ugotoviti, ali so v konkretnem primeru delovali ali ne. Odstopanje dejanske organizacije od normalne, takšne, kot jo predstavljajo situacijske spremenljivke, so povzročili problemi oziroma prednosti (Rozman, 2001, str. 22). Nato pa je treba v nadaljnjih fazah poiskati rešitve, da odpravimo problemska stanja (Balas Rant, 2014, str. 4).

Zaradi nenehnih sprememb v svetu je sestavni del vsakega poslovnega načrta in strategije postalo upravljanje organizacijskih sprememb. Poslovno okolje od podjetij nenehno zahteva prilagoditve in spremembe, če želijo biti konkurenčni na trgu dela. Globalizacija trgov in hitro razvijajoča se tehnologija podjetja prisilita, da se odzovejo na spremembe, če želijo preživeti. Delodajalci se morajo prilagoditi novim poslovnim trendom, tehnologijam in procesom, ter spremeniti pristope k uvajanju teh sprememb v podjetja.

2 TURIZEM V PANDEMIJI COVIDA-19

Poglavje opisuje teorijo panoge turizma, turističnih agencij in njihove značilnosti. V nadaljevanju so predstavljeni tudi izzivi pri soočenju s pandemijo Covida-19 in vpliv virusa na turistične agencije.

2.1 Predstavitev panoge

Panoga turizma v gospodarstvu predstavlja pomemben vir prihodka, razvoj in promocijo same države ter mnoga delovna mesta (Nicol, 2018). Svetovna turistična organizacija Združenih narodov je leta 1991 turizem definirala kot dejavnost oseb, ki potujejo in bivajo v okolju izven njihovega običajnega okolja, v časovnem okviru enega leta, za namene prostega časa, poslovne ali druge namene (Camilleri, 2017, str. 4). Velik del gospodarstva je povezan s turizmom iz naslova tega, da so v turizem vključene raznolike aktivnosti. Nekaj gospodarskih dejavnosti je s turizmom povezanih posredno, nekatere, kot so turistične agencije, pa so nastale prav zaradi turizma (Hawkins & Mann, 2007).

Lahko rečemo, da ljudje potujejo, da najdejo in zadovoljijo potrebo po nečem, česar v kraju njihovega stalnega bivanja nimajo. Pomemben dejavnik turizma so zato predvsem potrebe in motivi turistov (Veljković & Colarič-Jakše, 2014, str. 28). Razlikovati je mogoče med domačim in mednarodnim turizmom, kjer se prvi nanaša na potovanja, ki se izvajajo izključno znotraj meja matične države turista. Domači turizem ima vpliv na plačilno bilanco države in skrbi za zmanjšanje odliva denarja iz domovine turista (Mathieson & Wall, 1982, str. 95). O mednarodnem turizmu govorimo, ko turisti za namen potovanja prečkajo državne meje svoje države in potujejo na tuje ozemlje (Wang, Han & Ma, 2022).

S panogo turizma ne govorimo samo o potovanjih in potnikih, saj je turizem skupek dejavnosti, storitev in panog, ki zagotavljajo celotno potovalno izkušnjo za posameznike in skupine, ki potujejo izven kraja svojega doma. Poleg znamenitosti, gostinskih lokalov in raznih trgovin na drobno, razvedrilnih in poslovnih storitev turizem obsega štiri glavne sektorje: transport, nastanitve, pomožne storitve ter prodajo in distribucijo (Aynalem, Birhanu & Tesefay, 2016). Ena izmed ključnih stvari, da turizem obstaja v takšni meri, kot ga poznamo, je transport, ki omogoča potovanje potnikov iz ene destinacije na drugo na najhitrejši in najučinkovitejši način. Prevoz razdelimo na zračni, vodni in kopenski, potrebe potnikov po prevozu pa v tri skupine. Prva skupina predstavlja prevoz potnikov od njihove začetne točke potovanja do destinacije, kamor so namenjeni in nazaj, druga skupina je

prevoz, ki ga opravljajo potniki na destinaciji, kamor so potovali. Tretja skupina predstavlja prevoz med destinacijami v primeru, da potniki potujejo na več različnih destinacij na enem potovanju (Camilleri, 2017, str. 7).

Nastanitveni sektor je sestavni del turizma, število nastanitvenih objektov se nenehno povečuje zaradi rasti tako domačega kot tujega turizma (Gössling & Lund-Durlacher, 2021). Hoteli predstavljajo najkonkurenčnejšo nastanitev, saj so najbolj priljubljen in najbolj priznan ponudnik nočitvenih namestitev za turiste ter poslovne potnike in običajno predstavljajo ključni element paketnih počitnic. V preteklosti so se nastanitve gradile predvsem ob glavnih prometnih poteh, zlati na pomembnih križiščih večjih mest. Kasneje so se začeli hoteli razvijati tudi v bližini železnic in letališč, kjer so namestitve služile predvsem tranzitnemu turizmu. Lokacija velja za najbolj kritičen dejavnik pri kupčevi izbiri namestitve, saj turisti na počitnicah želijo bivati čim bližje večjim središčem turistične dejavnosti, poslovni potniki pa iščejo namestitev, ki je blizu njihove poslovne dejavnosti. Poleg lokacije so pomembni tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na izbiro. Med drugim je pomembna cena, ki je lahko omejujoč dejavnik za številne potnike. Običajno potniki iščejo ravnotežje med čim ugodnejšimi ponudbami in čim kakovostnejšo nastanitvijo (Camilleri, 2017, str. 13).

Turisti na počitnicah potrebujejo dodatno ponudbo. Poleg gostinskega sektorja, ki je v veliki večini odvisen prav od turistov in je tudi eden izmed najpomembnejših dodatnih sektorjev v turistični panogi, se želijo zabavati, nakupovati, ogledovati zanimivost in atrakcije ter aktivno preživeti svoj prosti čas. Vse te dejavnosti spadajo pod pomožne storitve turizma, ki skupaj s primarnimi storitvami transporta in namestitve predstavljajo celoten paket doživetja.

Turistični produkti se prodajajo po prodajnem distribucijskem sistemu. Tako kot večina drugih dejavnosti se turistična prodajna distribucija izvaja preko ponudnikov storitev (letalski prevozniki, hoteli, transportna podjetja ...), trgovcev na debelo in trgovcev na drobno (turistične agencije), ki pa so posredniki turističnih dejavnosti (Schegg & Stangl, 2017). Prevoz, nastanitev in pomožne dejavnosti turizma se nanašajo na ponudbo, medtem ko se prodajni sektor turizma nanaša na povpraševanje. Trgovci na drobno in organizatorji potovanj se morajo prilagoditi temu, kar si želijo potniki oziroma njihove stranke. V turistično panogo so vključene tudi nacionalne vlade posameznih držav, ki običajno ustanovijo turistične urade oziroma organe, ki skrbijo za načrtovanje in razvoj turizma. Njihove naloge vključujejo promocijo in napredek turistične destinacije, svetovanje in izdajanje dovoljenj, prispevanje k izboljšanju kadrovskega virov v turistični industriji in svetovanje vladi pri načrtovanju in razvoju turistične industrije (Camilleri, 2017, str. 23).

Turistični proizvod je torej sestavljen iz več sektorjev, ki skupaj tvorijo celoto in so odvisni drug od drugega. Celoten paket mora prinesiti doživetje in pozitivno izkušnjo za potrošnika, saj lahko drugače na primer slaba izkušnja z nastanitvijo ali transportom vpliva na turistovo slabo mnenje o potovanju. Ponudniki turističnih storitev morajo prepoznati potrebe

potnikov, ter jim zagotoviti čim bolj kakovostne storitve, po cenah, ki bodo privlačile čim večje število ljudi in posledično prinesle velike prihodke podjetjem, ki se s turistično panogo ukvarjajo (Gössling & Lund-Durlacher, 2021).

2.2 Turistične agencije

Vsak potnik ima možnost, da potovanje organizira individualno, kjer se sam odloča in izbere čas, cilj, transport in nastanitev, ter potek celotnega potovanja (Kim, Kim, Jang & Kim, 2021). Lahko pa to delo prepusti turističnim agencijam, ki skrbijo za pavšalna oziroma organizirana turistična potovanja, ki so lahko počitniške ali poslovne narave (Lešnik, 2018, str. 10). Glavna naloga turističnih agencij je organizacija potovanja in posredovanje storitev tujih podjetij, s katerimi agencija sodeluje za provizijo in ki ustrezajo zahtevam njihovih strank (Camilleri, 2017, str. 20).

Kot samostojna oblika turističnega podjetja so se z razvojem masovnega turizma pojavile turistične agencije. Povpraševanje in ponudba na trgu sta zahtevala specializiranega posrednika, kar je ponudila agencijska dejavnost v turizmu. Tej dejavnosti sta uspešnost poslovanja zagotovila ravno velika količina ponudnikov in povpraševalcev po turističnih storitvah in proizvodih (Planina, 1997, str. 2–4).

Kot začetek panoge turističnih agencij štejemo leto 1841, ko je Thomas Cook (po katerem se je kasneje imenovala ena izmed največjih turističnih agencij na svetu) organiziral prvo potovanje. Organiziral je 12 milj dolgo potovanje z vlakom od Leicestra do Loughborougha za 570 potnikov (Lightfoot, 2022). Skozi leta je Cook dodajal ponudbo obstoječim potovanjem in se s potovanj z vlakom preusmeril tudi na potovanja v tujino. Od tu naprej je Thomas Cook zrasel v največjo potovalno agencijo na svetu in do leta 1984, ko se je začel uporabljati sloviti slogan blagovne znamke – »Don't just book it ... Thomas Cook it« – postal nekakšna institucija. Leta 1997 je podjetje na trg lansiralo Thomas Cook On-Line, prvo maloprodajno potovalno agencijo v Veliki Britaniji, ki je sprejela internet kot storitev, kjer lahko potniki svoja potovanja rezervirajo brez fizičnega obiska poslovalnice agencij (Bhatia, 2012).

Turizem je danes dostopen skoraj vsem, medtem ko je včasih veljalo, da potujejo samo premožnejši sloji. Z razvojem transportnih sredstev in same tehnologije se je povečala dostopnost do določenih krajev, kamor prej potovanje ni bilo mogoče ali pa je bilo zelo zamudno in drago. Želje in potrebe potnikov so se skozi čas spreminjale, dandanes pa so postale vedno bolj kompleksne. Ključni dejavnik za uspešno poslovanje agencij je ravno komunikacija, kjer se trudijo zagotoviti korektno komunikacijo do strank, da lahko ponudijo storitve in produkte, ki so cenovno dostopni, vendar hkrati tudi kakovostni (Aynalem, Birhanu & Tesefay, 2016).

2.3 Značilnost organizacije turističnih agencij

Mihelič (1997, str. 22) opredeljuje turistične agencije kot turističnega posrednika, saj je osnovna funkcija turistične agencije posredovanje turističnih storitev. Posredovanje pomeni prodajo in rezervacijo pavšalnih proizvodov, hotelskih storitev, vozovnic in vstopnic. Ne smemo pa pozabiti, da imata v današnjem času sodobne tehnologije tudi internet in sodobna komunikacijska tehnologija močan vpliv na nove odnose, ki nastajajo med turistično ponudbo in povpraševanjem (Veljković & Colarič-Jakše, 2014, str. 180).

Turistične agencije kot specifični gospodarski subjekt so bile poleg že omenjenih potreb turističnega povpraševanja ustanovljene tudi zaradi nekaj drugih dejavnikov in motivov. Prvi je **kompleksnost potovanja**, ki zahteva povezovanje več turističnih storitev in proizvodov, kjer lahko agencije ponudijo že izdelane povezane produkte. **Prevozna sredstva**, ki so tehnično dovršena, omogočajo prevoz večjega števila ljudi in s tem znižanje cene na enoto prevoza, kar pa skupaj s kompleksnostjo privede do **množičnosti potovanja** in organizacijo skupinskih potovanj. Kot zadnji dejavnik oziroma motiv za ustanovitev turističnih agencij je omenjena možnost ustvarjanja zaslužka, kar je privedlo do razvoja turističnega posredovanja, kot ga poznamo danes (Čavlek, Bertoluci, Prebežac & Kesar, 2011, str. 214).

Turistične agencije imajo različno vlogo in pomen za turiste (Horner, 1999). Za nekatere so obvezni del turistične ponudbe, nekateri njihovih storitev, vsaj neposredno, ne potrebujejo. Že leta 2002 sta Buhalis in Licata (2002) opozorila, da se pomen klasičnih turističnih agencij, na račun novejših informacijsko komunikacijskih tehnologij, zmanjšuje, vendar so agencije še do dandanes ohranile tradicionalno vlogo posrednika turističnih storitev in produktov, zaradi osebnega stika z ljudmi.

Turistične agencije razdelimo v tri kategorije (Lešnik, 2018, str. 10):

- **Organizatorji potovanj**, velike turistične agencije, ki poslujejo z namenom organizacije paketnih potovanj in potovanj po naročilu. Takšne agencije v veliki meri vplivajo na turistično ponudbo in turistično povpraševanje, zato vedno bolj pridobivajo pomen.
- **Potovalne ali turistične agencije**, ki delujejo na princip posrednika, prodajajo paketna potovanja in druge potovalne storitve. Le-te delimo še na **klasične** turistične agencije, ki prodajajo tako lastne potovalne storitve kot tudi storitve drugih agencij, vozovnice prevoznikov, vstopnice za prireditve, rezervacije namestitev, organizacijo izletov in tako naprej. **Specializirane** pa prodajajo samo določeno vrsto potovalnih storitev.
- **Servisne agencije** oziroma receptivne agencije so tiste, ki na destinaciji skrbijo za potnike in tam razvijajo turistično ponudbo

Podjetje, na katero se nanaša magistrsko delo, je organizator potovanj. Gre za podjetje, ki iz posameznih storitev na področju turizma, kupljenih pri ponudnikih le teh, sestavlja nove svoje samostojne proizvode in jih posreduje potrošnikom preko svoje prodajne mreže z namenom pridobivanja dobička s pribitkom na te storitve. Organizatorji potovanj se od

drugih turističnih podjetij ločujejo tudi po tem, da jih vidimo kot grosiste, saj kupujejo oziroma zakupijo večjo količino storitev/produktov, ki jih nato prodajajo kot individualne ponudbe. Prav tako organizatorji sestavljajo svoje proizvode in ne delujejo toliko kot posredniki tujih proizvodov, ter so na trgu, kjer prodajajo za lastno ime in na lastno odgovornost, čeprav so ponujene storitve od tujih podjetij (hoteli, letalski transport ...). Ker gre za masovni zakup storitev, lahko organizator ponudi drugačno ceno, kot jo lahko pridobijo potrošniki sami, se pa s tem velikim zakupom poveča tudi tveganje, ki ga prevzame organizator nase (Lešnik, 2018, str. 13).

Trg turističnih proizvodov ima specifične zakone in lastnosti, kar morajo upoštevati vsi vpleteni. Interesi tako organizatorjev kot tudi proizvajalcev oziroma ponudnikov storitev, ki jih organizatorji zakupijo, so obojestranski. Organizatorji potovanj lahko z ugodnimi cenami zapolnijo kapacitete tudi v nižjih sezonah, vendar je pogoj, da že letalske družbe in razna hotelska podjetja dajo samemu organizatorju, ki zakupi večje količine storitev, nižjo ceno. Iz tega lahko vidimo, kako morajo sodelovati vsi vpleteni, da so tudi ponudniki, torej v tem primeru letalske družbe in hoteli, odvisni od samih organizatorjev za zapolnitev svojih kapacitet. Skozi čas si lahko organizatorji pri določenih ponudnikih celo zakupijo svoje lastne namestitvene zmogljivosti (Lešnik, 2018, str. 14).

Razne krize in turbulence v poslovnem okolju lahko preoblikujejo distribucijo in posredovanje turističnih proizvodov in storitev.

2.4 Izzivi turizma zaradi pandemije COVID-19

2.4.1 Pandemija

Konec decembra 2019 se je svet prebudil ob objavah Svetovne zdravstvene organizacije (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO), da imajo na Kitajskem pljučnico neznanega izvora, ki se je začela širiti iz mesta Wuhan v Kitajski provinci Hubei. Kot vir okužbe je bila identificirana tržnica z morskno hrano v Wuhanu, vzrok okužbe je bil koronavirus SARS-2, ki so ga s časom poimenovali Covid-19. 11. marca 2020 je WHO razglasila svetovno pandemijo (Nhamo, Dube & Chikodzi, 2021, str. 4). Izraz pandemija se uporablja za bolezni, ki se razširijo na velika geografska območja in tako kot v primeru Covida-19, prizadenejo celotno populacijo zemlje. Pomeni pa tudi gibanje oziroma širjenje bolezni iz kraja v kraj, ki ga je mogoče izslediti (Morens, Folkers & Fauci, 2009).

2.4.2 Izzivi in soočenje turizma s krizo

Panoga turizma in potovanja po celem svetu so bili v svetovni pandemiji močno prizadeta. Kljub počasnemu okrevanju in uvedbi cepiv je bila panoga obsojena na preoblikovanje in spremembe. Panoge turizma in sama potovalna industrija so v zadnjih 50 letih rastle zelo hitro. Kar naenkrat se je vse skupaj zaustavilo, saj so potovanja postala največji vir širjenja virusa. Bar na smučišču v Avstriji je povzročil izbruhe virusa po Evropi, križarke so postale karantene. Aprila leta 2020 je bilo za tujce zaprtih več kot 150 držav po celem svetu in

potovanja, ki so bila pred marcem 2020 oddaljena le nekaj klikov, so postala zamudno delo zaradi izpolnjevanja vseh potrebnih obrazcev za vstop v želeno državo. Omejitve, ki so vključevale karantene in razne aplikacije za sledenje ljudem, ki se gibajo po določeni državi, so postale nekaj povsem vsakdanjega in nujnega (The Economist Newspaper Limited, 2020).

Turistične agencije in turistični delavci so bili postavljeni pred velik izziv. Agencije so se morale spopasti z upadom potovanj, posledično velikimi izgubami prihodkov in odpuščanjem delavcev. Morali so preoblikovati svoje organizacije in poiskati nove poslovne priložnosti v preusmeritvi trgov in novih programov na destinacije, ki so omogočale potovanja kljub vsem danim omejitvam.

Kot že omenjeno je turistična industrija v zadnjih letih rastla zelo hitro. Za primerjavo: leta 1970 je bilo turistov, ki so počitnikovali v tujini, okoli 200 milijonov (Roser & Herre, 2017). Leto pred zdravstveno krizo, leta 2019 se je ta številka ustavila pri približno 1,5 milijarde ljudi, ki so potovali v tujino. Razlog lahko pripišemo cenejšim letom, ohlapnejšim pravilom za vstop v tuje države, saj so se vizumska pravila zrahljala, ter lažjemu in hitrejšemu iskanju namestitev. Večina ljudi v razvitem svetu lahko brez vizuma potuje v več kot 100 držav v primerjavi s 50 pred pol stoletja. Približno 80 držav, vključno s Tanzanijo, Tajsco in Turčijo, je odvisnih od turizma za desetino ali celo več svojega izvoza (Ord, 2020).

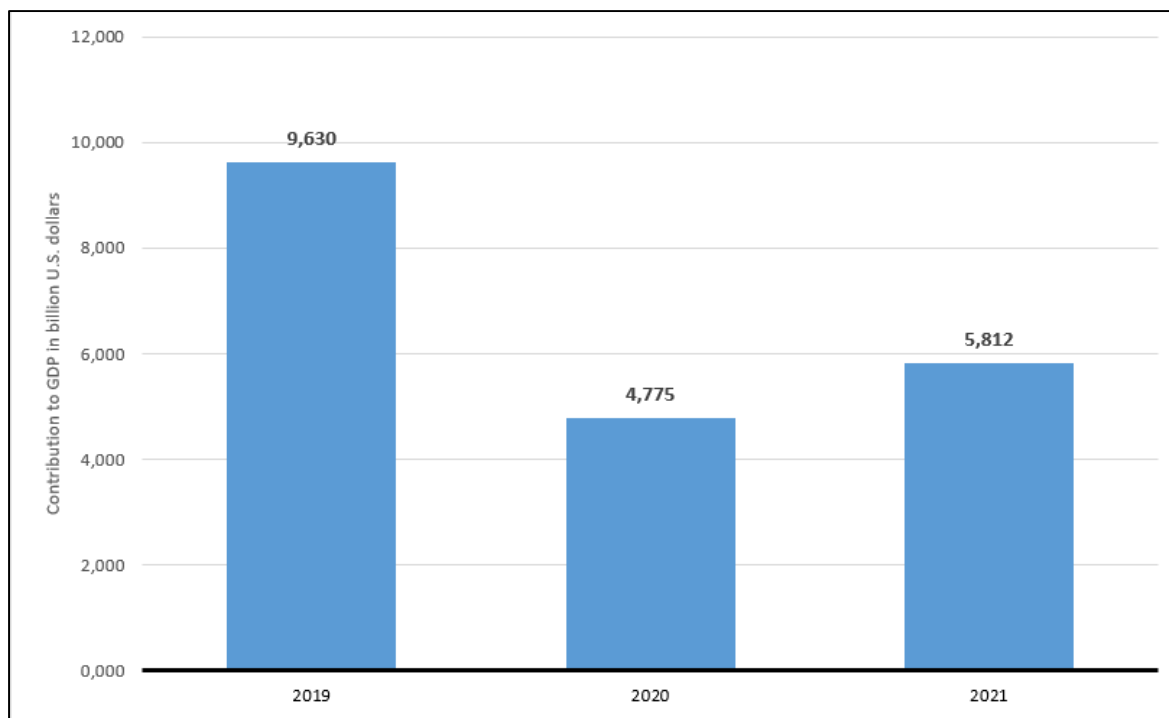
Covid-19 je v obdobju med marcem in majem 2020 popolnoma onemogočil industrijo, ki se zanaša na svobodno gibanje ljudi. Države so začele zapirati svoje meje in turizem se je ustavil. Mednarodni prihodi leta 2020 so upadli za 70–75 % (Macchhiarelli, 2021). Podatki kažejo, da je turistična industrija v Evropski uniji leta 2020 izgubljala približno milijardo evrov prihodkov na mesec. Prav tako je bilo od turizma odvisnih okoli 13 milijonov ljudi, ki so jih zaposlovale turistične panoge, večina od njih je takrat ostala brez službe. Večina namestitev v priljubljenih destinacijah je bilo praznih, bari, muzeji, parki in restavracije so ostale zaprte. Tudi vsi kongresni in kulturni dogodki so bili odpovedani, na leto 2021 so bile prestavljene celo olimpijske igre in nogometno prvenstvo Euro 2020 (Zeilhofer & Zobavnik, 2020).

Ne smemo pozabiti, da turizem v večji ali pa manjši meri prispeva h gospodarskemu razvoju vsake države sveta. Čeprav je turizem posameznih destinacij odvisen od geografske lege, naravnih znamenitosti in politične situacije v državi, povzroča večji ali pa manjši pritok kapitala, ustvarja nova delovna mesta in spodbuja razvoj tudi ostalih panog in sektorjev v nacionalnem gospodarstvu države. Posledično se viša dohodek lokalnim družbam in gospodarska mobilizacija regij, ki so turistično privlačne (Roman, Roman, Grzegorzewska, Pietrzak & Roman, 2022).

Spodnja slika 6 prikazuje skupni prispevek potovanj in turizma k bruto domačemu proizvodu držav (v nadaljevanju BDP) po vsem svetu od 2019 do 2021. Kot je razvidno, je leto 2021 in 2020 močno pod povprečjem leta 2019, torej leta pred pandemijo. Sicer se je BDP 2021

povečal za 21,7 % glede na leto 2020, vendar je še vedno zaostajal za letom 2019. V letu 2019 je BDP znašal približno 9,6 milijarde ameriških dolarjev, 2020 le 4,7 milijarde ameriških dolarjev in leta 2021 približno 5,8 milijarde (Statista, 2022b).

Slika 6: Skupni prispevek potovanj in turizma k bruto domačemu proizvodu držav po vsem svetu od 2019 do 2021



Vir: Statista (2022b).

Za preživetje so se morale turistične panoge prilagoditi novi realnosti, kar je pomenilo sprejemanje novih tehnologij in odkrivanje novih tržnih niš in destinacij, ki so v tistem trenutku bile odprte za turiste in jih je bilo možno obiskati. Za lažje preverjanje potnikov so v Evropski uniji uvedli "digitalna zelena potrdila", potrdila v digitalni ali papirnati obliki, ki so dokazovala, da je potnik cepljen proti Covidu-19 oziroma je okužbo prebolel ali pa je nedavno testiranje pokazalo negativen rezultat. To so najbolj podpirale evropske države, katerih gospodarstvo je v največji meri odvisno od turizma (kot sta Grčija in Portugalska), s tem pa so lahko zagotovili malo bolj varno popotovanje po državah EU, ne da bi morali izvajati karantenske obveznosti ali omejitve potovanja. Poleg tega se je omenjal tudi digitalni zdravstveni potni list, ki pa je naletel na ovire, saj so bili pomisleki potnikov povezani s skrbmi glede osebnih podatkov in zasebnosti (Statista, 2022a).

V poplavi negativnih posledic smo lahko videli tudi pozitivne. Svet se je ustavil in s tem se je zmanjšalo tudi onesnaževanje okolja, najbolj priljubljeni turistični kraji in znamenitosti, ki sicer pokajo po šivih zaradi obiska prevelikega števila ljudi in so že dodobra uničeni, so se začeli obnavljati. Ljudje so znotraj svojih držav odkrili koticke in turistične destinacije, za katere sploh niso vedeli, da obstajajo, in to nedaleč od njihovega doma.

2.5 Vpliv pandemije na turizem in turistične agencije v sloveniji

Turizem tudi v Sloveniji predstavlja eno izmed pomembnih gospodarskih panog, ki jo je pandemija najbolj prizadela (Koprivnikar Šušteršič, 2020). Podatki Svetovnega sveta za turizem in potovanja (angl. World Travel & Tourism Council – WTTC, brez datuma) kažejo, da je turizem v Sloveniji leta 2019, torej pred zdravstveno krizo Covid-19, predstavljal 10,8 % BDP-ja, število zaposlenih v turizmu je bilo 11,2 % vseh zaposlitev oziroma okoli 100.300 delovnih mest. Leta 2020 so številke padle, in sicer je turizem predstavljal le 7,2% BDP-ja, prav tako se je odstotek delovnih mest, ki jih je zagotavljal turizem, zmanjšal na 10,8 % oziroma 96.300 delovnih mest.

Zavedati se je treba, da v Sloveniji turizem predstavljajo predvsem tuji gostje, ki so zaradi večje prepoznavnosti Slovenije v svetu želeli obiskati naše kraje. Število turističnih dejavnosti se je po letu 2010 začelo močno povečevati in leta 2016 je število turistov v Sloveniji prvič preseglo 6 milijonov. Večji del celotnih izdatkov namenjenih za turistično potrošnjo v Sloveniji tako prispevajo tujci, nekje okoli 30 % pa domači gostje (Koprivnikar Šušteršič, 2020).

Poslovanje turističnih agencij je odvisno od managerjev in njihovih odločitev. V primeru kriz v poslovanju, kot je bila tudi pandemija, odgovornega za krizo ne moremo poiskati. V takšnih primerih lahko podjetjem pomaga država, managerji pa poskušajo najti rešitve in prilagoditi poslovanje podjetja, da bo še naprej uspešno poslovalo, kljub zunanjim vplivom (Perl & Israeli, 2011).

Na splošno krize v turizmu, tudi če le te niso neposredno povezane s panogo, kot so naravne nesreče, teroristični napadi, politične nestabilnosti in ne nazadnje zdravstvene krize, negativno vplivajo na same organizacije v turističnih panogah. Našteta tveganja so vzrok za zmanjšanje povpraševanja in upad števila turistov na posameznih področjih (Page, Song & Wu, 2012).

Veliko število turističnih agencij je moralo zapreti svoje poslovalnice in pisarne ter poiskati alternative, kako naprej. Prišlo je do upada povpraševanja po potovanjih, saj ta niso bila mogoča, veliko je bilo tudi potnikov, ki so že imeli vnaprej rezervirana potovanja, ta pa so zaradi nastale situacije bila odpovedana ali prestavljena. Podjetja so se delno na to lahko prilagodila z delom od doma. Pri tem je bila pomembna tehnologija, da so lahko med seboj komunicirali tako zaposleni kot tudi zaposleni s potniki, ki so želeli informacije.

Turistične agencije in tudi podjetja v turistični panogi so v času od marca 2020 naprej nujno potrebovali pomoč države, saj ni bilo mogoče preživeti in nadaljevati poslovanja. Država je izvajala ukrepe za pomoč podjetjem v državi in v drugem svežnju ukrepov uvedla vrednotnice. Te naj bi pomagale na področju potovalnih aranžmajev, ki so bili odpovedani zaradi pandemije. Ko zaradi neizogibnih in izrednih okoliščin kupljeno potovanje ni bilo mogoče, je moral organizator izpolniti svojo obveznost glede vračila plačil tako, da je potrošniku izdal vrednotnico v višini že plačanih potovanj. Vrednotnico je lahko unovčil

samo potnik, na katerega se je ta nanašala, in je bila unovčljiva v roku 24 mesecev od izdaje (Zeilhofer & Zobavnik, 2020). Kasneje so v Sloveniji uredili še turistične bone, ki pa kot takšni turističnim agencijam niso bili v neposredno pomoč, saj jih potrošniki niso mogli unovčiti v agencijah, ampak pri samih ponudnikih turističnih produktov in storitev.

V vmesnem času od poletja 2020 do leta 2022 so se razmere večkrat spremenile in posledično so poslovanje morale prilagajati tudi agencije. Od popolno razrahljanih ukrepov, ko je bilo mogoče potovanje po celotni državi in za tiste, ki so bili cepljeni, tudi v tuje kraje, do ponovnih zapiranja držav in uvedb novih ukrepov. Tako direktorji, vodje kot tudi delavci in sami potniki so želeli čim prej nazaj v normalno, v življenje, kot smo ga poznali pred pandemijo.

Leta 2022 so se stvari začele počasi vračati na svoje mesto. Turistične agencije so začele nazaj uspešno poslovati, saj so si ljudje želeli ponovnih potovanj, vendar je pandemija pustila posledice. Spremenjeni urniki in odpovedani leti, padanje ravni hotelskih storitev in sam propad hotelov je posledica kadrovskega stiska, saj so si ljudje, ki so v času pandemije dobili odpoved, poiskali drugo delo. Vedeti moramo, da situacija sicer najverjetneje ne bo nikoli več enaka kot pred svetovno zdravstveno krizo, saj turistični delavci zopet zaskrbljeno zrejo v prihodnost. Vpliv vedno višjih življenjskih stroškov, višjih cen energentov in ponekod še vedno kritičnih razmer zaradi Covida-19 popolno okrevanje turizma odmikajo vedno dlje. Strokovnjaki pričakujejo vrnitev turizma na raven, kot je le ta bil pred krizo, šele okoli leta 2024 ali kasneje. Napoveduje se recesija in zahtevni ekonomski časi, ki bodo najverjetneje najbolj prizadeli panoge, ki si še vedno niso opomogle od pretekle krize, med katerimi so najbolj na udaru turistične panoge. Tudi iz vidika potrošnikov bodo potovanja za nekatere najverjetneje težje dosegljiva, saj naraščajoče cene goriv in višji stroški ter inflacija vplivajo tako na ceno samih potovanj, kot tudi na dohodek potrošnikov (Božičko Štajnberger, 2022).

3 ANALIZA IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA PALMA V OBDOBJU PANDEMIJE COVID-19– EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Predstavitev podjetja

Turistična agencija Palma je na trgu že od leta 1990 in je ena izmed vodilnih agencij v Sloveniji in regiji (Palma, brez datuma). Na začetku svojih poti je zaposlovala manj kot 5 oseb, ponudba je bila usmerjena predvsem v potovanja za mlade. Takrat so takšna potovanja predstavljala nekaj novega za slovenski trg. Večina potnikov je potovala v Španijo na obalo Costa Brava, kjer so se dogajale zabave za mlade potnike. Ob pojavu konkurence so se odločili za širjenje svoje ponudbe. Pridobljeno zanje pri potovanjih z mladimi potniki so izkoristili, da so svoji ponudbi dodali potovanja in letovanja. Z večjim obsegom poslovanja so potrebovali nove zaposlene in posledično nove poslovalnice, zato so poleg centralne

poslovne enote v Celju in poslovalnice v Velenju odprli poslovalnico še na obali. Leta 1993 se je pridružila poslovalnica v Portorožu, 5 let kasneje 1998 se odpre tudi v Kopru (Palma, brez datuma). Obalne poslovalnice so bile osredotočene predvsem na prodajo aranžmajev, ki obsegajo zasebne in hotelske sobe, ter apartmaje za tuje goste, ki so prišli na obalo ali na počitnice v kateri drug del Slovenije. Takratni cilji podjetja so bili prisotnost v večjem delu Slovenije in to je uspelo leta 2005, ko so z odprtjem poslovalnice v Ljubljani pokrili Slovenijo po osi severovzhod-jugozahod (Palma, brez datuma).

3.1.1 Vizija, poslanstvo in vrednote

Ponujajo potovalna in počitniška doživetja, ki slovijo po kakovostni organizaciji. Njihove vrednote se nanašajo predvsem na prilagodljivost in zavzemanje za potnikove želje ter sprejemanje in razumevanje drugačnosti. Pri poslanstvu podjetja so v skladu z njihovim sloganom, saj je njihovo poslanstvo, »da se vas svet dotakne«. Dodana vrednost podjetja so tudi dobre lokacije namestitev, čim večje udobje za primerno ceno, preverjeni in preizkušeni programi potovanj, ter izkušenimi vodniki in predstavniki (Palma, brez datuma).

Podjetje je iz majhnega zasebnega podjetja z nekaj poslovalnicami in sedežem v Celju zrastle v enega največjih in najmočnejših organizatorjev potovanj in počitnic v Sloveniji. Svetovalno-organizacijska mreža, razprta po vsem svetu, je pripomogla k prepoznavnemu in celovitemu potovalnemu servisu, ki ga je Palma ustvarila v preteklih več kot 30 letih poslovanja (Palma, brez datuma).

Potovanja, ki jih agencija ponuja, so tako zasebne kot tudi poslovne narave, od sproščujočih počitnic, do kongresov, prestižnih potovanj in smučanja. Po Sloveniji je 12 poslovalnic, sedež je še vedno v Celju, del uprave ter oddelkov pa je danes lociranih tudi v Ljubljani in Kopru (Palma, brez datuma).

3.1.2 Strategija in cilji podjetja

Vsaka turistična agencija ima v osnovi podobne strategije in cilje, odvisno od njihovega poslovnega modela, trga in konkurence. Preučevano podjetje si cilje in strategije zastavlja za vsako prihajajoče leto, vendar nekateri cilji za realizacijo potrebujejo tudi več časa, zato jih začnejo razvijati že nekaj let prej. Glavni cilj podjetja je povečanje prihodka, povečanje baze strank, ter ohranjanje obstoječih potrošnikov, kar poskušajo doseči s ponujanjem edinstvenih in kakovostnih potovalnih izkušenj. Vedno bolj je pomemben digitalni marketing in uporaba socialnih omrežij, zato je cilj podjetja usmerjen tudi v razvoj informacijske tehnologije in marketinga, s čimer ciljajo na nove potrošnike in ohranitev že obstoječih strank (Palma, brez datuma).

Strategija se osredotoča predvsem na še večjo rast podjetja, kar so že pred pandemijo poskušali realizirati s širitvijo na bližnje tuje trge, s katerimi bi pridobili nove potnike, odpirali nove poslovalnice, posledično ponudili nova delovna mesta in pokrili nove destinacije na trgu, ki jih za enkrat še ni v ponudbi. Poleg že omenjenega se strategija

podjetja nanaša še na osredotočenost vsakega oddelka na določen trg, kjer se lahko bolj usmerijo v potrebe in želje strank in tako ponudijo najboljšo storitev, za pravo ceno (Palma, brez datuma).

3.2 Predstavitev raziskave

3.2.1 Namen in cilji raziskave

Panoga turizma je ena izmed vodilnih gospodarskih panog tako v razvitih državah kot v državah, ki so še v razvoju. Industrija turizma predstavlja pomemben del BDP vseh držav na svetu in zagotavlja skoraj 10 % svetovnih zaposlitev. Ob pojavu pandemije je upanje za nadaljnjo rast in donose v sektorju turizma upadlo. Z zaprtjem držav in s karantenami so ukrepi za zaježitev pandemije turistične panoge praktično zastale (Nhamo, Dube & Chikodzi, 2021).

Magistrsko delo je namenjeno predvsem proučevanemu podjetju, da lahko preverijo ustreznost spreminjanja organizacije v obdobju pandemije Covida-19 v Sloveniji. Z analizo, kako so spreminjali in prestrukturirali organizacijo, in rezultati, kaj je to pomenilo za njihovo poslovanje, bi lahko v prihodnosti, če ponovno pride do podobnih situacij ali kriz, sprejeli ustrezne podobne ukrepe ali jih izboljšali in prilagodili. Kot opazovalka celotnega spreminjanja bom lahko podala predloge izboljšav, ki bi lahko pomagale podjetju v prihodnosti in povečale učinkovitost, ter uspešnost poslovanja podjetja.

3.2.2 Raziskovalna vprašanja

Za začetek analize sem postavila tri raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na proučevano podjetje in na katera sem s pomočjo izvedenih intervjujev na koncu dobila rezultate raziskave.

Raziskovalna vprašanja so:

- Kako so se zaradi pandemije Covida-19 spremenile situacijske spremenljivke proučevanega podjetja?
- Kakšne spremembe v organizacijski strukturi in organizacijskih procesih je uvedlo proučevano podjetje zaradi pandemije Covida-19?
- Ali nova organiziranost podjetja ustreza dani situaciji?

3.2.3 Potek raziskave

Empirični del magistrskega dela se nanaša na analizo, s katero sem iskala odgovore na tri ključna raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila pred začetkom pisanja magistrskega dela. Ta vprašanja so me vodila skozi delo, da sem bila osredotočena, katere informacije so tiste ključne, ki jih potrebujem za zaključek analize.

Za analizo spreminjanja organizacije v času pandemije na primeru Turistične agencije Palma sem izbrala kvalitativno metodo raziskave. Kvalitativna metoda predstavlja raziskavo, kjer so izkušnje, perspektiva in pomen običajno predstavljeni s stališča udeleženca raziskave. Podatki, ki jih dobimo s to metodo, niso merljivi in ne omogočajo statistične obdelave, lahko pa dobimo poglobljeno razumevanje problematike (Hammarberg, Kirkman & De Lacey, 2016). Omenjena metoda se uporabi v raziskavi, kjer želimo razložiti potek dogodkov, predstaviti medsebojne odnose udeležencev raziskave, delovanje same organizacije, okolja, v katerem organizacija deluje, in subkulture (Rubin & Babbie, 2013, str. 374). Kvalitativne tehnike vključujejo razprave v majhnih skupinah, s katerimi raziskujemo prepričanja, stališča in koncepte normativnega vedenja, pol strukturirani intervjuji, za mnenja o preučevani temi in s ključnimi informatorji za osnovne podatke, informacije ali institucionalno perspektivo. Ena izmed možnih tehnik je tudi poglobljen intervju, s pomočjo katerega lahko razumemo stanje, izkušnje in dogodke ponovno z osebne perspektive udeleženca v raziskavi (Hammarberg, Kirkman & De Lacey, 2016).

Za raziskavo sem opravila polstrukturirane intervjuje z vprašanji, ki so bila pripravljena vnaprej. Izvedla sem individualne intervjuje z direktorjem podjetja, direktorico prodajne mreže, vodjem oddelka Izletništvo in oddelka Mediterana ter zaposlenim iz že omenjenih oddelkov. Oblikovala sem začetni protokol vprašanj, ki so bila izdelana in temeljila na zbrani in preučevani literaturi.

Intervjuji so potekali v živo, z dovoljenjem intervjuvanca so bili posneti, nato pa sem napisala transkripcije za vsak intervju posebej. Opravila sem 6 intervjujev z zaposlenimi, njihova pozicija v podjetju in starost sta podana v tabeli 1. Čeprav je vzorec intervjuvancev majhen, menim, da sem pridobila dovolj ključnih podatkov za raziskavo, saj so se odgovori začeli ponavljati, in da lahkno s temi informacijami odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Intervjuvanci so po večini imeli enaka vprašanja glede na pozicijo delovnega mesta v podjetju, se pa kakšno vprašanje malo razlikuje glede na sam oddelek in naravo dela. Intervjuvanci so bili sproščeni in odgovarjali na vsa zastavljena vprašanja. V primeru, da se niso osredotočili na časovno obdobje pandemije, sem jih opozorila in so ponovno odgovorili na zastavljeno vprašanje.

Vprašanja sem razdelila na tri sklope, kjer sem v prvem sklopu vprašanj poskušala pridobiti odgovore, ki se nanašajo na situacijske spremenljivke v podjetju, ki se jim podjetje poskuša prilagoditi in ki v veliki meri določajo samo organizacijo podjetja. Z drugim sklopom vprašanj sem želela oceniti organizacijske spremenljivke, v kakšni meri podjetje sledi napisanim pravilom, kakšna je tehnična delitev dela, stopnjo standardizacije, hierarhija podjetja, ali je ves čas ostala enaka, ali se je zaradi dane situacije spreminjala. Tretji sklop so predstavljala vprašanja, ki se nanašajo na organizacijske procese v podjetju. Želela sem dobiti vpogled v samo poslovanje, vodenje, komuniciranje in kontroliranje poslovanja podjetja in kako se je le to spreminjalo. Vprašanja za direktorja so se navezovala predvsem

na situacijske spremenljivke, vodje oddelkov in direktorica prodajne mreže so odgovarjali na vprašanja o organizaciji znotraj posameznega oddelka in kako so se na situacijo prilagodili. Dva intervjuja sta bila narejena z zaposlenima iz istih oddelkov, kot sta vodji, pri katerih sem dobila odgovore, kako se je spremenilo njihovo delo, kako je potekala komunikacija in kako je celotna situacija vplivala na njih, da sem lahko primerjala odgovore.

Tabela 1: Sociodemografski podatki intervjuvancev

POZICIJA V PODJETJU	SPOL	STAROST (v letih)	ČAS ZAPOSLOTITVE V PODJETJU (v letih)	DATUM INTERVJUJA
Direktor	Moški	53 let	33 let	7. 1. 2023
Direktorica prodajne mreže	Ženski	47 let	20 let	3. 1. 2023
Vodja Izletništva	Ženski	61 let	30 let	5. 1. 2023
Vodja Mediterana	Moški	40 let	15 let	5. 1. 2023
Zaposlena Izletništvo	Ženski	52 let	25 let	5. 1. 2023
Zaposlena Mediteran	Ženski	40 let	13 let	5. 1. 2023

Vir: lastno delo

Najstarejša intervjuvanka je stara 61 let, najmlajša 40 let. Glede na prikazan čas zaposlenosti v podjetju vidimo, da je seveda najdlje zaposlen direktor, ki je hkrati tudi lastnik podjetja, sicer pa je povprečna doba zaposlenosti v podjetju 23,3 leta. Dodan je tudi datum intervjuja. Intervjuji so v povprečju trajali med 25 do 45 minut.

3.3 Predstavitev rezultatov raziskave

3.3.1 Organizacija podjetja pred pandemijo

Organizacijsko strukturo izbranega podjetja Palma, d. o. o., pred pandemijo prikazuje spodnja slika 7 (glej stran 35), ki prikazuje organigram podjetja. V tem poglavju se bom osredotočila na podjetje pred pandemijo. Ugotovitve glede sprememb organizacije zaradi pandemije Covida-19 bodo predstavljene v nadaljevanju.

Turistično agencijo Palma je pred pandemijo sestavljalo 85 zaposlenih. Direktor podjetja je hkrati tudi lastnik in opravlja funkcijo vodstvenega nivoja. Poleg direktorja pod upravo podjetja sodijo še vodje oddelkov in projektni vodje, ki so odgovorni za nadzor, usmerjanje, odločanje in kontrolo poslovanja ter zagotavljanje, da zaposleni zasledujejo cilje in strategije podjetja. Ostali zaposleni so razvrščeni na podrejena mesta in oddelke. Oddelek, ki skrbi za finančno upravljanje, se imenuje Računovodstvo in finance in je lociran v Celju. Pod Prodajno operativni sektor sodijo Prodajna mreža, oddelki, ki organizirajo potovanja, in

oddelek Incoming. Prodajna mreža je odgovorna za poslovalnice po celotni Sloveniji in klicni center, ki je lociran v Ljubljani. Palma ima 12 poslovalnic, ki se nahajajo v Celju, Ljubljani, Mariboru, Kopru, Kranju, Velenju, Novem mestu, Sežani in Murski Soboti. Organizacija samih potovanj je v domeni oddelkov Izletništvo, Mediteran, Jadran, Slovenija in Križarjenja, ki poskrbijo za organizacijo samega potovanja, ter oddelka Booking, ki je tehnična podpora komercialnim oddelkom (urejanje prijav, izdajanje računov, promoviranje izletov ...). Poleg naštetih oddelkov pod organizatorja potovanj štejemo tudi oddelek Avio, ki skrbi za letalski transport, ter FIT (individualna potovanja), kjer za vsakega posameznika pripravijo ponudbo z zahtevami in željami posameznih potnikov. V oddelku Incoming ponujajo receptivna potovanja, načrtovanje in organizacijo turističnih produktov in storitev v Sloveniji za tuje potnike, ki pridejo v našo državo. Sodelujejo z najrazličnejšimi ponudniki turističnih nastanitev, restavracij, transporta in drugih, da organizirajo celoten paket za te tuje potnike. Oddelek RIM (Razvoj in marketing), ki se je vzpostavil pred krizo Covida-19, predstavljata oddelka Marketing in Razvoj. Marketing skrbi za vso promocijo in reklame podjetja, ter komunikacijo z mediji, Razvojni oddelek pa se ukvarja z informacijsko tehnologije, ter raziskovanjem trga in trendov v turizmu (Direktor, osebni intervju, 2023).

Podjetje lahko opišemo kot bolj kompleksno, saj ima veliko oddelkov in deluje na različnih lokacijah po Sloveniji. Produkti in storitve, ki jih ponujajo, so od oddelka do oddelka različni in prilagojeni na ciljno skupino potrošnikov. Komunikacija v turistični agenciji je zelo pomembna, saj so oddelki, čeprav vsak pokriva svoje področje in destinacije, med seboj prepleteni in medsebojno sodelujejo. Komunikacija skrbi za usklajeno delovanje vseh oddelkov in zaposlenih. Oddelki so locirani v Celju, Ljubljani in Kopru, zato komunikacija znotraj oddelkov in med njimi, poteka vsakodnevno preko telefonov in spletne pošte. Vsak oddelek ima mesečno, ali po potrebi tedensko, sestanke, kjer uskladijo delo oddelka in prediskutirajo prihajajoče plane in cilje (Palma, 2019a).

Pravila in postopki dela so jasno določeni in zapisani, nekatere usmeritve s strani vodij so podane zaposlenim na ustni način, saj je takšna komunikacija najhitrejša. Ker gre za podjetje, ki je na trgu že več kot 30 let, imajo oddelki točno določeno delitev dela, čeprav se glede na naravo dela, včasih ta delitev prekrije s kakšnim drugim oddelkom, predvsem pri letovanjih in potovanjih, kjer ponujajo enake destinacije, vendar drugačne produkte potovanja. Standardizacija dela je visoka. Čeprav so poslovalnice locirane po vse Sloveniji, oddelki potovanj in RIM pa v Celju, Ljubljani in Kopru, je način in izvajanje dela povsod enak in za vse zaposlene veljajo enaka pravila. Zaposleni za svoje delo odgovarjajo svojim vodjem, ki jih usmerjajo, kontrolirajo in motivirajo za uspešno opravljene delovne naloge (Direktor, osebni intervju, 2023).

Glavno vodilu pri vodenju podjetja Palma je fokus na prodajo in realizacijo poslovnih ciljev in strategij. Vodenje je naloga vodij oddelkov, ki imajo pooblastilo višjega vodstva za odločanje o določenih spremembah glede poteka dela ali delovnega mesta posameznikov. Pred pandemijo je bila večina glavnih odločitev v rokah višjega vodstva uprave. Planiranje poteka na letni ravni, kjer zastavijo plan dela in pričakovani dobiček za vsak oddelek

posebej, ki ga skozi leto poskušajo realizirati. Hkrati vključijo v letni plan tudi pričakovanja glede celotnega podjetja in dolgoročne cilje, za katere potrebujejo več, kot eno leto za realizacijo. Kontrola dela in zasledovanja plana je v domeni vodij oddelkov, plan celotnega podjetja v domeni direktorja in uprave. Fokus kontrole je predvsem na realizaciji rezultatov v podjetju (Palma, 2019b).

Direktor je pojasnil, da se je strategija podjetja za leto 2020 začela razvijati že nekaj let pred tem, saj so se želeli razširiti na tuje trge in povečati oddelek Incoming, kjer so že do leta 2020 dosegli izjemne rezultate. Glede na pričakovano izjemno rast poslovanja, saj je to napovedovalo uspešno leto 2018 in 2019, so v letu 2020 pričakovali 30–35 % rast poslovanja. Zaradi tega so se že v omenjenih letih pred pandemijo na to rast kadrovske pripravili in zaposlili nove zaposlene, ki bi pripomogli k razvoju novih produktov in širitvi oddelkov (Direktor, osebni intervju, 2023).

3.3.2 Ugotovitev raziskave na podlagi intervjujev

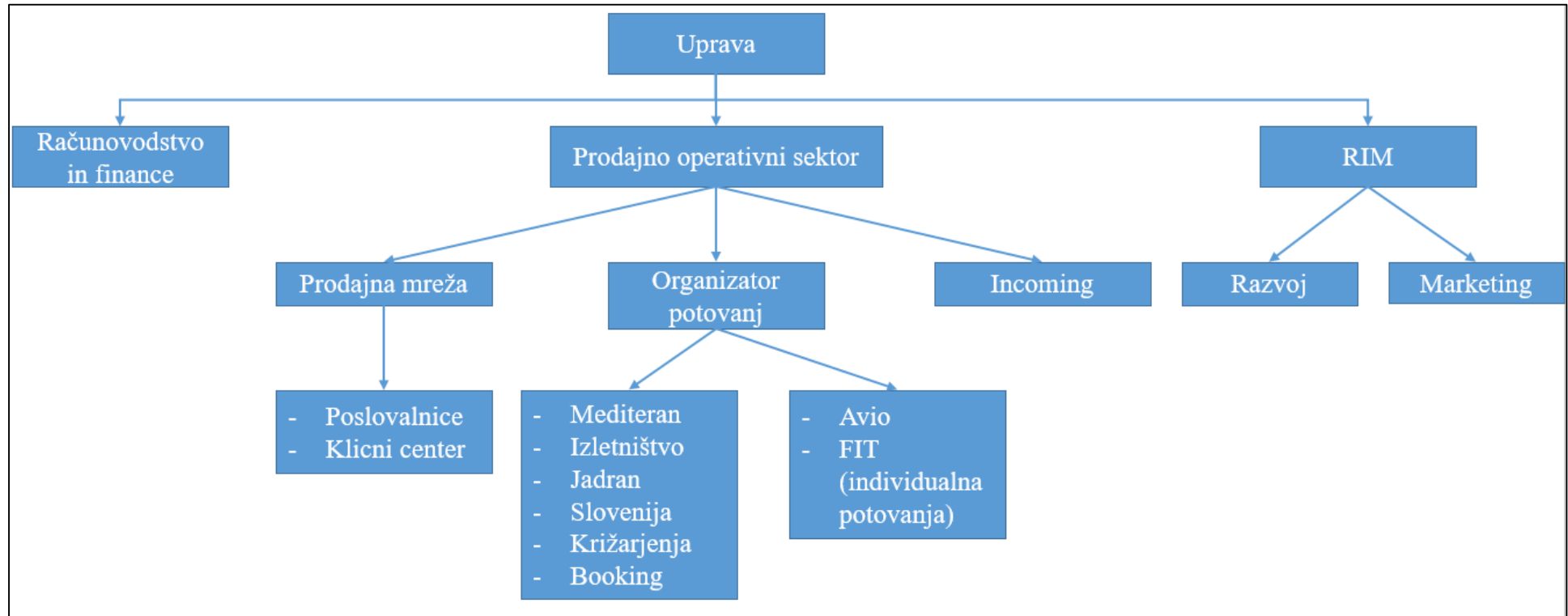
V tem poglavju bodo predstavljeni odgovori na vprašanja intervjujev, s katerimi sem dobila odgovor, kakšne so bile spremembe v organizaciji in kako se je podjetje moralo prilagoditi na novo poslovanje, ki je bilo posledica Covida-19 in nezmožnosti poslovanja kar nekaj začetnih mesecev v letu 2020. Sledi analiza podatkov in interpretacija ugotovitev.

Vprašanja in povzetek odgovorov intervjujev z direktorjem, direktorico prodajne mreže, vodjo Izletništva in vodjo Mediterana:

- Kateri so bili prvi oziroma najtežji izzivi, s katerimi ste se morali soočiti zaradi pandemije Covida-19?

Pandemija se je po mnenju intervjuvancev zgodila v najbolj neugodnem času za turistične agencije, saj je bilo v teku projektno zastavljeno celotno leto 2020. Prav tako gre v primeru agencije za sezonsko poslovanje, kjer se večina poslovanja realizira v pozno pomladnem oziroma poletnem času. Kot je omenila vodja izletništva: » Kar na enkrat se je vse ustavilo, zapirale so se meje držav, letalski promet je bil ustavljen in uvedene so bile restrikcije, ki so nam onemogočale kakršnokoli poslovanje.« (Vodja oddelka Izletništvo, osebni intervju, 2023). Po mnenju direktorja in vodje oddelka Mediteran je bil potreben nov način dojemanja poslovanja in preoblikovanje podjetje iz normalne cone poslovanja v krizno cono.

Slika 7: Organigram podjetja Palma, d.o.o.



Vir: lastno delo po pogovoru z direktorjem podjetja Palma, d. o. o.

Direktor je kot glavni izziv izpostavil pomen ohranjanja likvidnosti podjetja v dani situaciji. Prvi izziv je bilo vračilo že vplačanih potovanj potnikom, saj zakonska regulativa, ki velja na območju Evropske unije, agencijam nalaga povrnitev stroškov v primeru odpovedi potovanj v roku 14 dni. Denar fizično ni bil pri agenciji, saj se je porabil za plačilo stroškov in dobaviteljev oziroma partnerjev, s katerimi agencija sodeluje. Omeni je: »Gre za nekakšno verigo poslovanja, saj so ti avansi in predujmi, ki so vplačani vnaprej, namenjeni pokrivanju stroškov v prvih mesecih leta, ko turizem na določenih destinacijah še ne živi.« (Direktor, osebni intervju, 2023).

Prav tako eden izmed izzivov, ki so ga omenile tudi direktorica prodajne mreže in vodje oddelkov Mediteran in izletništvo, je bila negotovost celotne situacije. Ukrepi in nov način dojemanja samega poslovanja so se podaljševali iz tedna v teden, kar je pomenilo, kot je omenila direktorica prodajne mreže, velik izziv za zbiranje ustreznih in veljavnih informacij, za informiranje tako potnikov kot zaposlenih.

Izzivov, s katerimi so se morali soočiti, je bilo kar precej, tako znotraj oddelkov kot na ravni celotnega podjetja. Sprejeti so morali poslovne odločitve, kako prilagoditi poslovne modele, katere spremembe uvesti na sama delovna mesta, kako komunicirati z vsemi zaposlenimi in kontrolirati poslovanje ter hkrati skrbeti tudi za motivacijo zaposlenih, ki so se v tistem času znašli v negotovosti.

– Je prišlo do sprememb ciljev oddelka oziroma podjetja?

Glavni cilj podjetja je ostal čim večji prihodek in prispevek vsakega oddelka v podjetje. Vendar po besedah direktorja, »ker je bila to izredna in nepričakovana situacija, ki je ni mogel predvideti nihče, tudi v sami strategiji podjetja, za to obdobje nismo imeli v načrtu takšnega poslovanja.« (osebni intervju, 2023), so se tako cilji kot strategija morali prilagoditi. Prvih nekaj mesecev po začetku pandemije, ko je bila prepoved poslovanja, so cilje usmerili v stabilizacijo podjetja. V pomoč pri odločitvah so bile ugotovitve in znanja, ki so jih pridobili v času finančne krize med letoma 2008–2010. Napake, ki so jih naredili takrat, so tokrat poskušali popraviti in se s tem izogniti kasnejšim težavam.

V oddelku Izletništvo so v letih pred krizo naredili vse zastavljene ciljeve in plane, oziroma jih včasih tudi presegli, v letu 2020 pa je bilo realiziranih le 20–30 % teh ciljev, ker nekateri cilji niso bili izvedljivi zaradi zmanjšane možnosti poslovanja. Na oddelku Mediteran so prilagodili poslovni model. Ko so leta 2020 videli, kako je poslovanje upadlo, so za leto 2021 prilagodili cilje na podlagi teh podatkov. Čeprav so bili cilji zastavljeni na letni ravni, so jih prilagajali skozi leto, saj je zaradi negotovosti bilo praktično nemogoče zastaviti točen plan poslovanja, ne samo za omenjena oddelka, pač pa za celotno podjetje.

– Katere so bile glavne spremembe na oddelku, ki so se zgodile zaradi pandemije?

Vsi intervjuvanci so poudarili, da je bila glavna sprememba prilagoditev oddelka in poslovnega modela, ko je prišlo do zaostrovanja pravil in ukrepov. Prilagoditi je bilo treba

poslovne modele in komunikacijo tako znotraj oddelkov kot s samo okolico podjetja. V prodajni mreži je zaradi nezmožnosti poslovanja prišlo do odpuščanja med 20 in 30 % zaposlenih, saj zaradi osebnega stika ni bilo mogoče delo v poslovalnicah. Nekaj zaposlenih je sicer delo nadaljevalo, vendar od doma, kjer so bili dosegljivi za potnike, za informacije o že kupljenih produktih. Potrebno je bilo informiranje in zagotovila potnikom, da takoj ko bodo potovanja mogoča, jih bodo izvedli in da vplačana potovanja ne bodo propadla.

Podano vprašanje se je za direktorja malo razlikovalo, saj se je nanašalo na celotno podjetje in vsa delovna mesta znotraj oddelkov. Poudaril je, da je bila v dani situaciji njihov strategija ohranjanje »vitalnih delov« podjetja, kar je pomenilo, da niso želeli zapirati posameznih oddelkov, tudi če se je takrat zdelo, da bi na kratek rok bilo to smiselno narediti. Oddelki znotraj podjetja so med seboj povezani, zato bi zapiranje enega izmed njih pomenilo še dodatno težavo pri poslovanju preostalih oddelkov. Oddelke so zato raje zmanjšali in stroškovno optimizirali, pri čemer je bila dobrodošla tudi pomoč države, ki je delno sofinancirala čakanje na delo in delo od doma.

Pri tem se lahko navežem tudi na naslednje vprašanje za direktorja, in sicer, ali je prišlo do odpuščanja delavcev. Povedal je: »Zaradi situacije, v kateri smo se znašli, smo bili primorani nekatere zaposlene odpustiti. Vsem ostalim smo v večini s pomočjo države omogočili čakanje na delo ozirom delo od doma.« (Direktor, osebni intervju, 2023). Prav tako so zaposlene poslušali pomiriti in jim zagotoviti varnost njihovih delovnih mest, saj brez njih nadaljnje poslovanje ne bi bilo mogoče.

V času odpuščanja in po tem, ko je nekaj zaposlenih samih zapustilo podjetje, je v Palmi ostalo 55 zaposlenih. Podjetje se je s preostalimi zaposlenimi trudilo ostati na trgu dela in kakor hitro je to bilo mogoče, začeti ponovno poslovati.

– Kako ste preoblikovali oddelek v času nezmožnosti poslovanja?

Čeprav je bilo treba nekatere zaposlene odpustiti, je večina zaposlenih bila na začetku pandemije torej prva polovica leta 2020 na čakanju od doma. Vodje in nekateri zaposleni iz posameznega oddelka so imeli dovoljenje za delo od doma, kjer so urejali predvsem kasnejše potnikom omogočene vrednotnice in predstavljene termine potovanj.

Prodajna mreža, ki obsega poslovalnice po celi Sloveniji, se je preoblikovala v klicni center, nekaj zaposlenih je bilo, kot že omenjeno odpuščenih. Klicni center je deloval na daljavo, preko telefona in elektronske pošte, zato ni bilo osebnega stika med zaposlenimi in potniki. Na začetku pandemije med marcem 2020 in majem 2020 je večina zaposlenih, ki niso bili na čakanju na delo, opravljala delo od doma, predvsem je bilo delo vezano na informiranje potnikov ter odgovarjanje na njihova vprašanja v zvezi s kupljenimi produkti in storitvami. Ob ponovnem odprtju nekaterih poslovalnic so se na delo vrnili zaposleni, ki so bili na čakanju in ob upoštevanju vseh pravil in ukrepov ponovno začeli delati. Direktorica prodajne mreže (osebni intervju, 2023) še pojasni: »Nekje po enem letu zaprtja in ukrepov so se

delovna mesta v poslovalnicah vrnila v takšne pogoje kot pred Covidom-19, kjer sta lahko v eni poslovalnici hkrati delala dva zaposlena v različnih izmenah.«

Oddelek izletništva je bil najdlje z omejenimi možnostmi za delo. Potovanja v oddaljene evropske destinacije kar nekaj časa niso bila mogoča, zato so oddelek morali prestrukturirati in nekaj zaposlenih prerazporediti na druge oddelke. Večina je bila prerazporejena na oddelek bookinga, ostali so bili v pomoč oddelkom, ki so to potrebovali. Vodja izletništva pojasni, da so se spremembe v oddelku dogajale nivojsko. Večino odločitev je lahko sprejela sama, so pa bile postavljene generalne usmeritve, ki so jih predebatirali skupaj z upravo.

Pri oddelku Mediterana do večjega prestrukturiranja ni prišlo, razen da je bil na novo preoblikovan oddelek bookinga, ki skrbi za prijave potnikov, pod vodstvom vodje Mediterana. Vodja Mediterana vidi še eno pozitivno lastnost podjetja: »Velika prednost, ki se je pokazala v času celotne situacije, je tudi ta, da naš oddelek, kot morda lahko rečemo tudi za celo podjetje, nima fokusa samo na delo oddelka, ampak ima tudi širše poznavanje ostalih oddelkov in njihovega dela.« (Vodja Mediterana, osebni intervju, 2023).

– Ali so zaposleni, ki so morali zamenjati oddelek, bili na novem delovnem mestu usposobljeni in motivirani za opravljanje novih dodeljenih nalog?

Direktorica prodajne mreže, vodja izletništva in Mediterana so enotnega mnenja, da so zaposleni, ki so bili prestrukturirani na drug oddelek ali delovno mesto, bili usposobljeni zanj, saj večina zaposlenih dela z enakimi tehnologijami in orodji, kot so jih uporabljali pri svojem delu. Česar so se morali, so se priučili hitro in s fokusom na določeno delo oddelka. Za zaposlene je vodstvo podjetja organiziralo tedenska izobraževanja iz področja same produkcije poslovanja, predstavitve posameznih destinacij, hkrati so čas izkoristili za posodabljanje obstoječih produktov, spletne strani, opisov destinacij in administrativne stvari, za katere v normalnem času poslovanja nikoli ni preostalo dovolj časa.

Glede motivacije so poskušali zaposlene pomiriti in biti optimistični, da takšna situacija ne more trajati večno ter da se poslovanje mora vrniti v enako ali vsaj podobno obliko kot pred pandemijo. Z zaposlenimi so se pogovorili in poskušali ohranjati kondicijo za delo, saj so vedeli, da ko se bodo države odprle in bo ponovna možnost potovanj, bo dela veliko, saj so ljudje bili željni potovanj in spremembe okolice.

– Kakšne tehnološke spremembe ste uvedli, ki so bile v pomoč, ko je bilo delo mogoče le na daljavo?

Vprašanje se delno nanaša na prejšnje. Želela sem preveriti, ali so bile kakšne tehnološke spremembe, ki so bile v pomoč pri delu. Direktorju sem postavila tudi podvprašanje, ali se je s temi spremembami raven rutinskega dela povečala ali zmanjšala.

Za komunikacijo med zaposlenimi in nadaljevanje poslovanja so morali uporabljati tehnologijo, ki jim je bila v danem trenutku na razpolago. Večinoma so se še vedno

uporabljali telefoni in elektronska pošta, na novo so prišli v uporabo komunikacijski kanali kot sta aplikacija Zoom in Teams, ki sta omogočala videokonference in sestanke na daljavo. Zaposleni so se priučili potrebna znanja, ki so jih potrebovali za samo uporabo aplikacij. S pomočjo te tehnologije je bila izmenjava informacij hitrejša in lažja organizacija sestankov, saj ni bilo potrebe, da vse zaposlene in nadrejene zberejo na isti lokaciji. Kljub temu direktor poudari dejstvo, da narava dela in sama panoga turizma v veliki meri sicer ne omogoča dela od doma, saj moraš konstantno biti v povezavi in komunikaciji z drugimi oddelki, vodji in ne nazadnje potrošniki, zato je delo v pisarni lažje izvedljivo.

Na vprašanje o ravni rutinskega dela je direktor odgovoril: »V času Covida-19 nič ni bilo rutinsko. Značilnost za tisti čas je bila, da kar je veljalo danes, ne bo veljalo jutri, potrebno je bilo vsakodnevno spremljanje vseh pravil in ukrepov in možnosti potovanja.« (Direktor, osebni intervju, 2023).

- Kako pogosto je potekala komunikacija med vami, vodstvom in zaposlenimi, ko je prišlo do spremembe poslovanja?

Na začetku pandemije je komunikacija med vodstvom potekala vsakodnevno, tudi večkrat na dan, zaradi spreminjanja vseh pravil in možnosti poslovanja. Prodajna mreža je poleg že omenjenih izobraževan za vse zaposlene imela tedenska srečanja, kjer so se podale vse pomembne informacije. Komunikacija je potekala redno v pisni obliki preko elektronske pošte in preko telefonov pri reševanju sprotih težav. Tudi oddelek Mediterana je prakticiral tedenske sestanke, za pripravo plana za prihajajoče tedne, razdelile so se delovne naloge in pregledali realizirani plani prejšnjih tednov. Vodja oddelka je s svojimi nadrejenimi komuniciral na dnevni ravni, ko je bilo treba uskladiti predloge nadaljnjega poslovanja. Zaposlenim so bile informacije podane na iskren način, tako pozitivne kot negativne.

Oddelek izletništva je prav tako komuniciral enkrat na teden na rednih video sestankih, kjer so predebatirali predloge in ideje za prihajajoče produkte. Pri tem je vodja izletništva omenila tudi komunikacijo s potniki, saj so pripravljali on line druženja ob Palminem ognju: »... izvedli smo preko 40 predavanj o destinacijah in zanimivih ter koristnih napotkih, ki so potnikom lahko pomagali pri nadaljnjih potovanjih, ko je bilo to znova mogoče. « (Vodja izletništva, osebni intervju, 2023).

- Ali je bila potrebna komunikacija tudi z drugimi oddelki in če da, s katerim največ?

Podano vprašanje je bilo zastavljeno vodji izletništva in vodji Mediterana. Oba se strinjata, da je komunikacija na splošno tudi v normalnih okoliščinah v turistični agenciji zelo pomembna. V času prerazporejanja zaposlenih iz oddelka izletništva v druge oddelke so tudi tisti zaposleni, ki so ostali v oddelku, komunicirali največ ravno z Mediteranom, zaradi povezav ponujenih produktov, kjer se prepletajo letovanja in potovanja. Vodja izletništva tukaj izpostavi tudi prednost njenega oddelka, da čeprav sam oddelek na žalost v tistem času ni imel možnosti po prodaji svojih produktov, so zato zaposleni lahko bili bolj prilagodljivi in priskočili na pomoč v tistih oddelkih, kjer je delo bilo mogoče.

Oddelek Mediterana že po naravi dela mora komunicirati z večino oddelkov v podjetju, med časom pandemije je bila najbolj vzpostavljena komunikacija z izletništvom. Vsi oddelki so morali komunicirati tudi z računovodstvom, ki je urejalo vsa plačila z različnimi partnerji, zasledovati je bilo treba novo zastavljen finančni plan in se v določenih situacijah pogajati za ceno in popuste.

- Koliko pooblastil oziroma samoodločanja so imeli vodje na oddelkih v času delovnih sprememb?

Vprašanje se je nanašalo na direktorja, ki je pojasnil, da so se odločitve glede prestrukturiranja, odpuščanja in komunikacije znotraj oddelka, prepuščale vodjem. Imeli so določena pooblastila glede delovnih sprememb, ki so bile vnaprej prediskutirane in dogovorjene z upravo podjetja.

Vodjem in direktorici prodajne mreže je bilo zastavljeno podobno vprašanje, vendar vezano na njihov oddelek: Ali ste spremembe in prilagoditve na trg predlagali znotraj oddelka ali so za to poskrbeli vaši nadrejeni?

Pojasnili so, da so spremembe in prilagoditve bile tako v njihovi domeni kot dogovorjene z upravo in nadrejenimi. Sodelovanje je bilo obojestransko. Podajali in izmenjevali so se predlogi in podatki, ki so jih skupaj pregledali in vzpostavili nekakšen okvir dela za nadaljnje tedne. Dogovor je bil skupek različnih idej in predlogov. Pokazalo se je, kako pomembno je sodelovanje vseh vpletenih v takšnih nenačrtovanih krizah in da lahko timsko delo prinese hitreje in uspešnejše rezultate, kar potrди direktorica prodajne mreže: »Ustreznost oziroma uspešnost samega oddelka lahko vidimo tudi v zaupanju strank, saj so se vrnili in zaupali v nadaljnje poslovanje.« (osebni intervju, 2023).

- Kako pogoste so bile spremembe v pravilih in postopkih poslovanja in ali so zaposleni temu lahko sledili?

Vprašanje se je nanašalo na celotno podjetje, zato sem ga zastavila pri intervjuju z direktorjem. Panoga turizma je poleg omejitev pri delu morala upoštevati omejitve glede samih potovanj in izletov, zato se je direktor osredotočil na postopke in pravila pri potovanjih. V nadaljevanju so opisane spremembe in omejitve pri samem delu v pisarnah, kjer sem želela preveriti stopnjo formalizacije v času pandemije, saj postopki poslovanja in pravila niso bila več enaka.

Vsi dodatni in novi ukrepi so pomenili veliko več dokumentacije, ki so jo morali pripraviti zaposleni, hkrati so morali pomembne informacije dostaviti do potnikov. Ker so se spremembe dogajale vsakodnevno, je bila potreba po spremljanju veljavnih pravil in postopkov ter kje veljajo. Za to so zaposleni potrebovali veliko več časa in energije vložene v samo preverjanje informacij. V primeru nepravilnosti oziroma neupoštevanja katerega izmed ukrepov, potrebnih za potovanja, ko so ta bila ponovno mogoča, bi potniki lahko ostali na kakšni destinaciji ali celo v karanteni v tujini (Direktor, osebni intervju, 2023).

Pri intervjuju z vodjema sem želele dobiti še več informacij glede upoštevanja pravil za delo znotraj njihovega oddelka, zato sem postavila vprašanje tudi njima. Vprašanje se je glasilo: Kako in na kakšen način so zaposleni sledili zapisanim pravilom in postopkom, ki so bili uvedeni v času krize?

Vodja izletništva je poudarila: »Varnost zaposlenih in vseh vpletenih je bila na prvem mestu.« (osebni intervju, 2023). Zaposleni so bili seznanjeni s pravili in pričakovanji nadrejenih že na začetnih on-line sestankih, ko je delo potekalo od doma, oziroma ko so bili zaposleni na čakanju na delo, vendar so nadrejeni želeli, da so vsi seznanjeni s pravili, za čas, ko se bodo lahko vrnili na delovna mesta. Vodja Mediterana izpostavi, da je bilo v času dela od doma, kar se tiče upoštevanja vseh pravil, lažje, saj je vsak zaposlen bil doma sam odgovoren za svoja pravila. Ko je bilo mogoče ponovno delo v pisarnah, so zaposleni upoštevali delo na izmene, zato da v istih prostorih ni bilo na enkrat preveč ljudi. Ko je bilo dovoljeno in varno, so se zaposleni lahko ponovno vrnili v polnem številu na delovna mesta, fizično v pisarne.

- Kaj je po vašem mnenju predstavljajo največ težav pri spreminjanju organizacijske strukture?

V vseh delovnih procesih je težko, ko pride do situacije, ko morajo biti zaposleni, ki sicer delajo dobro in uspešno, odpuščeni. »V storitveni dejavnosti so človeški potenciali ključna vrednost podjetja.« (Direktor, osebni intervju, 2023). In ravno odpuščanje je bilo po direktorjevem mnenju ena najtežjih odločitev pri spreminjanju organizacije, saj so hkrati morali preostalim zaposlenim zagotoviti varnost v podjetju. Spreminjanje same strukture se je prilagajalo državnim regulativam in omejitvam. S pomočjo tima, ki je ostal v podjetju, jim je uspelo zasledovati te spremembe, saj so zaposleni prilagodljivi in hitro odzivni, vendar so se težave začele kazati na drugih področjih, kot je bilo pomanjkanje kadra zaradi odpuščanja in povečanega obsega dela, ko se je začelo vračanje dela v normalo.

Vodja Izletništva izpostavi težavo, ki se je pokazala šele po nekem času. Govora je bilo o obdobju, ko je bilo omogočeno delo v pisarnah, vendar so zaposleni morali doma skrbeti za bolnega družinskega člana ali pa so bili v stiku z okuženimi. Ker se je pred tem dogajala prerazporeditev zaposlenih na druge oddelke, se je v omenjenem časovnem obdobju pokazal primanjkljaj kadra. Oddelek izletništva je bil zato primoran delovni proces zastaviti na novo, spet pridobiti kader in zaposlenim ponovno, če drugače ni bilo mogoče, omogočiti delo od doma. Vse to je ponovno pomenilo komunikacijo na daljavo in drugačne delavne pogoje, ki jih ima vsak posameznik doma.

- Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku kot pred pandemijo?

Intervjuvanci so si enotni, da kljub negativni celotni izkušnji, so se znotraj oddelkov zaposleni še bolj povezali. Med seboj so se podpirali in si pomagali, naučili so se, kako pomemben je tako fizičen kot psihičen stik z ljudmi. Turizem je namreč panoga, kjer se

vsakodnevno srečuješ z velikim številom ljudi in pandemija je te stike kar naenkrat prekinila. Vsako novo srečanje zaposlenih na delovnih mestih je v tistem času pripomoglo k večji povezanosti oddelka, saj so ljudje potrebovali medsebojni stik.

Odnosi se niso spreminjali, so pa opazili večjo napetost pri zaposlenih v prvih mesecih leta 2020, ko je vladala še velika negotovost in ko zaposleni niso vedeli, kaj se bo zgodilo. To obdobje krize je spet pokazalo, kako nestabilna je lahko panoga turizma, zato se je nekaj zaposlenih po koncu pandemije prostovoljno odločilo zapustiti turistično agencijo in poiskati novo zaposlitev. Te odločitve niso bile posledica kakšnih negativnih izkušenj s sodelavci ali nadrejenimi, temveč so videli večjo stabilnost in varnost poslovanja v drugih panogah. Direktorica poslovne mreže pri tem dodaja: »Nihče od zaposlenih, ki so pustili to delovno mesto, ni ostal v panogi turizma, vsi so se usmerili v popolnoma druge panoge.« (osebni intervju, 2023).

– Kako je potekal nadzor nad opravljenim delom?

Vprašanje je bilo zastavljeno na intervjuju z vodjo izletništva in vodjem Mediterana. Kot obrazloži vodja izletništva: »Merljivost opravljenega dela v našem procesu sicer ni ravno mogoča, je pa bilo mogoče zasledovanje postavljenih planov in ciljev.« (osebni intervju, 2023), vodja Mediterana dodaja: »Na tedenskih sestankih smo si porazdelili naloge, ki jih naj bi vsak posameznik opravil in za katere je bil odgovoren. V primeru težav ali pa če je kdo od zaposlenih potreboval pomoč pri izvrševanju zastavljenih nalog, smo se uskladili in porazdelili te naloge ter jih rešili.« (osebni intervju, 2023).

Naloge in delo so bili torej razporejeni, in ker so zaposleni v veliki večini potrebovali odmik od vsakdanjih novic, jim je bilo delo v veselje. Na oddelku izletništva so zaposleni lahko oddali poročilo svojega dela oziroma naloge, ki so jih opravili in s tem v nadaljevanju ponovnega poslovanja olajšali in pohitrili delovne procese, saj so nekatere naloge že bile opravljene in so se lahko posvetili novim produktom.

Naslednja tri vprašanja so bila postavljena direktorju in se nanašajo na organizacijske procese v podjetju. Procesi so ostali v glavnini podobni kot pred pandemijo, vendar z nekaj dodatki ali spremembami. Prilagoditve so bile nujne, če so želeli nadaljevati poslovanje.

– Kako se je spremenilo vodenje v podjetju?

Zbirale so se prioritete, da so podjetje vodili tako, da je prvi fokus bil na njihovih potnikih, saj so želeli obdržati potrošnike, hkrati so morali poskrbeti, da podjetje ostane likvidno. Vodenje je bilo usmerjeno tudi v finančno prestrukturiranje, da so lahko poravnali svoje obveznosti in dolgove ter komunicirali z državo, ki jim je s svojimi ukrepi pomoči do določene mere lahko pomagala. Kot pravi: »Pazili smo, da je bilo poslovanje stroškovno učinkovito.« (Direktor, osebni intervju, 2023). Zato so spremenili fokus iz prodaje in realizacije, ki je veljal pred pandemijo, v fokus optimizacije.

- Kako se je spremenilo planiranje v podjetju?

Zaradi spreminjajočih se možnosti poslovanja v celotni panogi turizma, so si morali zadati kratkoročne cilje, ki so jih poskušali dosegati, nato pa sčasoma dodajali tudi dolgoročne, da so prišli na raven planiranja pred pandemijo. Iz letnega planiranja so prešli na tedensko. Glavni cilj njihovega planiranja je bila dolgoročna vzdržnost poslovanja: »/.../ torej koliko imamo resursov, da lahko v določenih pogojih, ki so takrat bili, zdržimo. Nato smo lahko to planiranje iz tedna v teden podaljševali, če nam je uspelo planirano poslovanje bolje, kot je bilo zastavljeno, se je to prikazalo v višjih dobičkih, s katerimi smo lahko pokrivali izgube, zaradi že plačanih avansov in kapacitet.« (Direktor, osebni intervju, 2023).

- Kako se je spremenilo kontroliranje v podjetju?

Ker se je spremenilo samo planiranje iz letne na tedensko raven, se je spremenil tudi fokus kontrole. Največji poudarek kontrole se je izvajal na finančnem področju, in sicer z refundacijami prejetih plačil in obveznosti. To se je dogajalo v prvi fazi krize, v drugi fazi so poskušali slediti planiranju in nato postopni vrnitvi nazaj v kontroliranje poslovnih procesov, kot so to počeli pred pandemijo.

- Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve v oddelku (v podjetju)?

Pri zadnjem vprašanju pri intervjujih z direktorjem, direktorico prodajne mreže ter vodjo izletništva in Mediterana sem želela preveriti, ali bi kakšne dodatne prilagoditve, ki bi jih omenili, lahko opozorile na to, da morda v času pandemije niso bile vse organizacijske prilagoditve pravilne ali, da bi lahko še kaj dodali.

Direktorica prodajne mreže omeni, da se na prilagoditvah nenehno dela, saj se poslovanje konstantno spreminja. Ker se je v času pandemije zmanjšal kolektiv v podjetju, je bilo za začetek treba zapolniti vsaj prosta delovna mesta, ki so nastala zaradi odpuščanja in prestrukturiranja zaposlenih po oddelkih. Za izboljšanje samega poslovanja je ključno izobraževanje zaposlenih, predvsem novih zaposlenih, ki še niso dolgo v panogi turizma. Istega mnenja je tudi vodja Mediterana, tako glede dodatnega izobraževanja, ki bi zaposlenim dalo novega znanja in veščin pri poslovanju, kot tudi v kadrovske primanjkljaju. Na oddelku se je pojavila potreba po delovnem mestu za opravljanje operativnega dela, ki ga pred pandemijo ni bilo toliko. Kot primer je navedel: »/.../ v tem času krize so tudi potniki prešli na spletne prijave, kar jim olajša samo prijavo tudi dandanes, saj ne potrebujejo fizično do poslovalnic, ampak lahko vse uredijo preko spleta. Kar pa pomeni, da bi potrebovali še kakšen dodaten kader, ki bi urejal te prijave.« (Vodja Mediterana, osebni intervju, 2023).

Direktor in vodja oddelka izletništvo sta mnenja, da so prilagoditve vedno potrebne in da se v neznanih situacijah vedno da še kaj izboljšati. V celotni panogi turizma se je kakovost storitev zmanjšala, medtem ko so cene teh storitev začele naraščati. Planiranje vnaprej je

postalo še bolj kompleksno, s čimer se je ustvaril večji pritisk na zaposlene, ki pri planiranju prihajajočih projektov, ne smejo zanemariti zdajšnjih potovanj potnikov. Vodja izletništva pojasni: »Sama organizacija potovanj je postala velik proces, saj je potrebno planirati ne samo 6 mesecev vnaprej, kot je bilo to dovolj pred Covidom-19, pač pa tudi 12 ali 18 mesecev vnaprej.« (Vodja izletništva, osebni intervju, 2023).

V podjetju trenutno velik poudarek dajejo na oddelek RIM, saj v tem vidijo prihodnost: »Sicer so te prilagoditve bile v strategiji že nekaj let, vendar jih je celotna situacija Covida-19 potisnila na stranski tir.« (Direktor, osebni intervju, 2023). Palma je kot prvo podjetje v Sloveniji iz turistične panoge, ki je registriralo svoj razvojni oddelek. Prihodnost vseh panog je v iskanju inovativnih rešitev na področju informacijske tehnologije, s pomočjo katere se bodo lahko produkti in storitve plasirali po vsem svetu. Ves razvoj in tehnologija prinašata podjetju večji potencial za razvoj poslovanja in doprinos k podjetju. Turistična agencija Palma se ne želi usmeriti samo na svoje podjetje in lastne produkte, ki jih ponujajo s pomočjo spletne strani, pač pa želijo lansiranje in integracijo svojih produktov v produkte tujih organizacij.

Naslednji sklop predstavlja vprašanja in povzetek odgovorov dveh intervjujev zaposlenih na oddelku izletništva in Mediterana, kjer sem želela dobiti vpogled na delovna mesta, iz vidika zaposlenih, ki so morali upoštevati vsa pravila poslovanja, v prvi vrsti komunicirati s potniki, predati vse informacije, ter upoštevati spremembe novega poslovanja.

– Kateri izziv zaradi sprememb v organizaciji je bil za vas najtežji?

Zaposlena v izletništvu je izpostavila, da so bili zaradi prestrukturiranja oddelka potrebni novo znanje po nekaterih produktih in tehnološki izzivi, ki jih je to prestrukturiranje prineslo. Uporaba tehnologije, s katero so se nekateri srečali prvič, je služila kot pomoč pri komunikaciji med sodelavci, nadrejenimi in potniki. V oddelku Mediterana je zaposlena najbolj občutila pomanjkanje osebnega stika in izziv komunikacije, saj si za določeno pomoč ali informacijo, ki si jo ob delu v pisarni lahko dobil takoj, pri delu od doma potreboval več časa.

– Kako se je spremenilo vaše delo in ali se je spremenilo vaše delovno mesto?

Največja sprememba za zaposlene je bilo delo od doma. Kot že omenjeno, sama narava dela v turizmu ne omogoča konstantnega dela od doma, zato je za zaposlene to bilo nekaj novega. Zaposlena iz oddelka izletništva izpostavi: »Čeprav je vladala velika negotovost v poslovanju, smo hkrati z delom od doma, kolikor smo seveda lahko delali, pridobili čas za naloge in tehnološke nadgradnje, za katere prej nikoli ni bilo časa.« (osebni intervju, 2023).

Za intervjuvanki se samo delovno mesto ni spremenilo, medtem ko se je za njune sodelavce, predvsem tiste, ki so zaradi prestrukturiranja morali zamenjati oddelek delovno mesto, malo spremenilo, predvsem z vidika produktov, za katere so bili odgovorni.

- Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku kot pred pandemijo?

Kot marsikje in v celotnem podjetju je tudi v posameznih oddelkih vladala negotovost. Intervjuvanki sicer podarjata, da se sami odnosi med zaposlenimi niso spremenili, zaposlena iz Mediterana meni, da so se kot oddelek še bolj povezali. Komunikacija je bila pogostejša, saj je bilo več usklajevanja, zato so bili v stiku večkrat na dan. Tudi na oddelku izletništva so bili kljub prerazporejanju zaposlenih bolj povezani. Zaposleni so si med seboj pomagali in skupaj poskušali biti inovativni ter pripravljali produkte, tudi če niso bili povsem prepričani, da se bodo na trgu prodajali.

- Ali menite, da je bilo preoblikovanje oddelka ustrezno ali ne?

Oddelek Mediterana se ni prestrukturiral toliko kot drugi oddelki, a zaposlena meni, da je zaradi poslovanja od doma in posledično večjega poslovanja preko spleta, telefona in elektronske pošte, bilo manj fizičnega dela, ko je izpisovanje raznih obvestil in potrebnih dokumentov. Prav tako pravi: »Ko je bilo delo od doma, si si lahko prilagodil svoj delovni čas in si razporedil delo tako, kot je tebi ustrezalo, in imel poleg tega še nekaj časa zase.« (Zaposlena Mediteran, osebni intervju, 2023). Potrebno je bilo hitro ukrepanje in prilagoditve, zato so se zaposlenim v tistem trenutku spremembe in prestrukturiranja ter delo od doma in čakanje na delo zdele najboljše rešitve.

- Koliko časa je bilo potrebnega za osvojitve novih znanj, če ste jih potrebovali za opravljanje delovnih nalog na spremenjenih delovnih mestih?

Zaposlena v Mediteranu svojega delovnega mesta ni spreminjala, večino tehničnega znanja je imela že od prej, ostalo se je priučila, tako kot večina zaposlenih. Vsi so se srečali, s kakšnim tehnološkim orodjem, ki ga prej niso poznali ali uporabljali in se ga poskušali naučiti. Nekateri so za to potrebovali manj, nekateri malo več učenja. Zaposlena v izletništvu odgovori: »Nekako prvo tromesečje, ko se je celotna kriza zaradi Covida-19 začela, je bilo nekaj teh tehnoloških izzivov, ki smo jih s skupnimi močmi nekako prebrodili in se vsi skupaj naučili nova tehnološka znanja.« (osebni intervju, 2023).

- Ste bili ves čas dovolj motivirani za opravljanje svojih obveznosti na delovnem mestu?

V negotovih situacijah je motivacija zaposlenih zelo pomembna. Kot sta izpostavili zaposleni, so tudi v turistični agenciji Palma v ključnih trenutkih nadrejeni poskušali zaposlene motivirati in jim pomagati, če so potrebovali pomoč. Zaposlene so poskušali motivirati z delom na rednih on-line sestankih in s planiranjem za prihajajoče tedne, mesece, saj so s tem poskušali zaposlene ves čas ohranjati v delovni kondiciji. Velika motivacija je bila trud podjetja za ohranjanje preostalih delovnih mest, saj je bilo v interesu ohranjanje kadra, ki je do zdaj posloval uspešno in učinkovito. »/.../to je za nas tudi pomenilo nekakšno motivacijo, da še naprej opravljamo svoje naloge in poskušamo doseči najboljše možne rezultate.« (Zaposlena Mediteran, osebni intervju, 2023).

- Kako pogosto je potekala komunikacija med vodstvom in vami, ko je prišlo do sprememb poslovanja?

Ob nezmožnosti poslovanja meseca marca in še prihodnjih nekaj mesecev leta 2020 in so zaposleni bili na čakanju na delo, ali delali od doma, kar so lahko, je komunikacija potekala na tedenski ravni, kjer so nadrejeni zaposlenim predali potrebne in pomembne informacije v zvezi z nadaljnjim delom. Komunikacija je potekala preko že omenjenih spletnih platform na sestankih. Kasneje so se po dogovoru zaposleni vrnili v pisarne, vendar ohranjali komunikacijo na tedenskih sestankih, saj so lokacijsko še vedno bili razporejeni po celotni Sloveniji.

- Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve v oddelku?

Vprašanje, ki je bilo zastavljeno nadrejenim, sem postavila tudi zaposlenim, saj so zaposleni tisti, na katere so prilagoditve najbolj vplivale. Odgovori se niso veliko razlikovali, vsi so namreč mnenja, da panoga turizma vedno znova zahteva prilagoditve in da je vedno prostor za izboljšave in napredek. Prav tako tudi zaposleni opazijo pomanjkanje kadra, saj je zaradi tega veliko dela bilo preloženega na preostale zaposlene, ki se tako ne morejo osredotočiti le na eno nalogo. Potrošniki so iz leta v leto bolj zahtevni in pričakujejo več. Nov kader zaposlenih bi razbremenil sedanje delavce in pomagal še izboljšati poslovanje.

3.3.3 Spremembe v situacijskih dejavnikih zaradi pandemije

Panoga turizma je bila v času pandemije Covida-19 najbolj prizadeta gospodarska panoga. Zaprte meje držav, posledično odpovedi potovanj, upad prihodka in odpuščanje so bili le nekateri izmed glavnih izzivov podjetij v turizmu. Potrebno je bilo hitro in učinkovito prilagajanje, če so hoteli preživeti čas pandemije in nadaljevati svoje poslovanje. Turizem je sicer že od nekdaj bil odvisen od številnih dejavnikov in ovir, kot so politične, naravne, ekonomske in gospodarske krize. Vendar se je prvič zgodilo, da je zdravstvena kriza preprečila poslovanje po celem svetu. Prizadela je tako revne kot tudi bogate države. Podjetja so delovala korak za korakom in se z dobro strategijo ter planom poskušala rešiti pred zaprtjem in prenehanjem poslovanja (Bakar & Rosbi, 2020).

Podjetje je že pred pandemijo imelo storitveno tehnologijo, ki je strankam zagotavljala učinkovitost turističnih procesov. Tehnologija v podjetju se poskuša vedno bolj prilagajati strankam, predvsem z različnimi spletnimi platformami, kjer potniki lahko oddajo povpraševanje za potovanja ali prijavo na potovanje. Vloga spletnega poslovanja je v času pandemije pridobila pomen. Če je bilo delo pred krizo predvsem rutinsko, ki ni zahtevalo veliko ustvarjalnosti in odločanja, se je v času krize pokazalo, da je nujno potreben poudarek na individualnih, inovativnih odločitvah, ki so vsebovale tehnološke spremembe, vključno s spreminjanjem samih oddelkov znotraj podjetja. Zaradi dela na daljavo je bilo treba medsebojni stik ohranjati s pomočjo tehnologije. Komunikacija je kot v normalnih razmerah potekala preko telefonov in elektronske pošte, vendar so zaposleni in uprava podjetja

dodatno komunicirati tudi preko raznih aplikacij, za video klice in konference na daljavo. Tako so ohranjali medsebojni stik na ravni samega podjetja kot tudi na ravni posameznega oddelka. Zaposleni so se morali priučiti novih tehnoloških znanj, ki so jih uporabljali za komuniciranje in delo na delovnih mestih, na katera so bili prestrukturirani. Zaključimo lahko, da je bila komunikacija, ki je bila mogoča zaradi tehnologije, v tistem času ključna za ohranjanje poslovanja, saj turizem v veliki večini na dolgi rok ne omogoča dela na daljavo. Potreba po dodatnih zaposlenih na oddelku Bookinga in Klicnega centra se je najbolj pokazala zdaj, ko se je delo vrnilo v normalo. V času pandemije sta omenjena oddelka še povečala uporabo same tehnologije, saj so v času zaprtja poslovalnic potniki lahko komunicirali le preko telefonov in elektronske pošte ter spletne strani podjetja, za kar so bili zadolženi zaposleni na teh oddelkih, v začetku z delom od doma, kasneje tudi v pisarnah. Ker so se stranke navadile na takšno poslovanje s pomočjo tehnologije, se je pokazal primanjkljaj v kadru.

Turistična agencija Palma je pred letom 2020 rastla po številu zaposlenih. S 85 zaposlenimi se je uvrščala v srednje velika podjetja, nato pa je v času pandemije doživela upad zaposlenih. Podjetje je poskušalo preživeti na trgu in hkrati obdržati čim več zaposlenih z znanjem in kompetencami ter pripadnostjo podjetju. Velikost podjetja se je zmanjšala na 55 zaposlenih, s katerimi so poskušali nadaljevati delo. Hkrati je to pomenilo, da je moralo manjše število zaposlenih ob ponovnem odprtju meja ter začetku poslovanja delati več in bolj učinkovito. Velikost podjetja je pomembna pri prilagajanju in nenačrtovanih spremembah okolja, ki vplivajo na podjetje. Manjša podjetja so sicer bolj fleksibilna in se lahko hitreje prilagodijo na spremembe, vendar pa imajo manj poslovnih prvin in rezerv kot večja podjetja (Lefebvre, 2020).

Zaposleni so občutili negotovost okolja, vendar so z redno komunikacijo in tedenskimi sestanki poskušali reševati tako težave pri delu kot tudi osebne, ko so ljudje zaradi ohranjanja distance in dela od doma imeli kakšne notranje stiske. Redna komunikacija med zaposlenimi je omogočila sodelovanje med njimi. Ključno vlogo je imela pri informiranju o vseh spremembah, hkrati je pomagala zaposlenim pri osredotočenosti in motivaciji za delo, saj so vedeli, da niso ostali sami, ampak so kot celotno podjetje povezani, ter si pri težavah in dodatnih nalogah pomagajo. Sprememba, ki je bila v tistem času pozitivna, je bilo izobraževanje zaposlenih, saj so le-ti imeli možnost dodatnega izobraževanja. Organizirali so predavanja o destinacijah, ki jih prodajajo, in predavanja poteka celotne produkcije. Sestanki so bili v času pandemije bili pogostejši kot prej. Več je bilo potrebe po usklajevanju zaposlenih in usmerjanju za nadaljnje delo ter informiranju o dodatnih pravilih za samo delo v pisarnah, ko je to spet bilo mogoče. Zaposleni so se poskušali hitro prilagajati na spremembe. Kljub težkim in nepredvidljivim časom so se zaposleni bolj povezali kot pred pandemijo. Sicer fizični stik ni bil mogoč, vseeno so se med seboj podpirali in si pomagali pri težavah ali skupnih idejah za produkte. Motivacija nadrejenih je bila predvsem to, da se bo situacija povrnila v normalo, optimizem in pozitivne informacije. Z ohranjanjem čim večjega števila zaposlenih, kot so ga lahko, so želeli pokazati, da verjamejo v svoje zaposlene in z njimi želijo nadaljevati uspešno poslovanje podjetja.

Cilji in strategije podjetja so bili v času pred pandemijo kot pri vseh podjetjih čim višji prihodki, prepoznavnost na trgu in ohranjanje konkurenčne prednosti. Celotna situacija je spremenila cilje in strategije podjetja in posameznih oddelkov. Na začetku pandemije, prvih nekaj mesecev leta 2020, je bil cilj podjetja, da ostane na trgu dela in poskuša nadaljevati s poslovanjem. Pomembno je bilo, da Palma ostane likvidnostna in da partnerjem, s katerimi je sodelovala, pokaže, da so še vedno na trgu, ter poskušajo s prihajajočimi produkti in storitvami rešiti svoje podjetje pred propadom. Strategije so se od oddelka do oddelka spreminjale, vsem pa je bil skupen cilj nadaljevanje poslovanja.

Okolje, v katerem deluje turistična panoga, ni nikoli bilo vseskozi stabilno. Pred pandemijo se je že začel kazati vpliv spremenjenih pričakovanj potnikov. Na trgu je bilo vedno več različnih ponudnikov turističnih produktov in storitev, kot so razne spletne platforme, kjer so potniki lahko sami in po nižjih cenah organizirali potovanja. To je predstavljalo resno konkurenco turističnim agencijam, ki so morale zaradi sprememb v povpraševanju poiskati nove konkurenčne prednosti v novih segmentih produktov in storitev. Želje in pričakovanja potrošnikov so se spremenili, saj so želeli najbolj kakovostne produkte po najnižjih cenah. V času pandemije je okolje, v katerem deluje turizem, postalo popolnoma nepredvidljivo, zato se je poslovanje moralo popolnoma spremeniti. Negotovost okolja je podjetje prisililo v hitre spremembe, usklajevanje in sodelovanje vseh vpletenih v podjetju in sodelovanje z državo. Kot je pojasnil direktor Palme, ki je hkrati tudi predsednik Združenja turističnih agencij Slovenije in član Evropskega združenja agencij, so nemudoma ob razglasitvi pandemije začeli intenzivno komunikacijo z državo. Ta je turistične agencije vključila v protikoronske zakone, kjer so uzakonili vrednotnice, ki so se izdajale potnikom, da so lahko agencije ta sredstva povrnilo kasneje. Ukrepi države so po mnenju direktorja bili pravilni, saj so s tem preprečili insolventne postopke in stečaje določenih turističnih podjetij (Direktor, osebni intervju, 2023).

Oddelki v podjetju so sestankovali večkrat tedensko, včasih celo večkrat dnevno, z namenom ohranjanja poslovanja. Negotovost, nepredvidljivost je vodila tudi v presežno povpraševanje po koncu pandemije, ko so potniki kar naenkrat želeli potovati, saj niso vedeli, kdaj se bodo meje zopet zaprle. Pokazal se je velik razkorak iz nič na ogromno povpraševanja, česar ni bilo mogoče zasledovati. Posledica so tudi višje cene in nižja kakovost produktov in storitev ter primanjkljaj v kadru zaposlenih.

3.3.4 Spremembe v organizaciji zaradi pandemije

Na podlagi empirične raziskave in izvedenih intervjujev u direktorjem, vodji oddelkov in zaposlenimi ugotavljam, da je Turistična agencija Palma kljub pandemiji ohranila enako organizacijsko obliko, kot jo je imela pred pandemijo. Kot so povedali intervjuvanci, se delovna mesta kot taka na posameznih oddelkih niso spremenila, tudi vsi oddelki so ostali, največja sprememba je bilo prestrukturiranje nekaterih zaposlenih iz enega oddelka v drugega. Kljub želji po ohranitvi kadra je v določenih obdobjih vodstvo moralo odpustiti določeno število delavcev. Poleg prestrukturiranja so največjo spremembo predstavljali delo

od doma in zaposleni, ki so bili na čakanju na delo, kar je predstavljalo velik strošek za podjetje, ki v začetnih mesecih leta 2020 praktično ni imelo prihodka od poslovanja.

Standardizacija dela je prav tako ostala visoka, v podjetju se vedno zagovarja isti pristop dela na vseh delovnih mestih in vseh lokacijah. Na tedenskih sestankih, ki so jih uvedli v času pandemije, so bile razdeljene delovne naloge in pričakovanja od zaposlenih. Podjetje se je manjšemu obsegu dela prilagodilo tako, da so zaposleni opravljali druge naloge, ki so bile bolj usmerjene v sam razvoj podjetja in njihovih produktov: v posodobitev obstoječih produktov, pripravo novih programov, prenavo spletne strani in ostalo administrativno delo, za kar nikoli ni bilo dovolj časa, ko je poslovanje potekalo normalno. Formalizacija dela je ostala na visoki ravni kot v času pred pandemijo, nekateri delovni postopki, pravila in odgovornosti zaposlenih so bili še bolj jasno določeni in jih je bilo nujno upoštevati. V določenem obdobju so zaposleni pregledovali in upoštevali veliko več dokumentacije kot v preteklosti, velik poudarek je bil tudi na informiranju in seznanjanju potnikov z vsemi pravili in ukrepi, ki so veljali na destinacijah. Delo v pisarnah so zamenjale domače pisarne, delo v poslovalnicah je zamenjalo delo v klicnem centru. V klicnem centru zaposleni opravljajo delo kot v poslovalnicah, le da s strankami nimajo fizičnega stika, saj komunikacija poteka po telefonu in spletni pošti.

Pri hierarhiji podjetja je v času pandemije prišlo do spremembe pri odločitvah na ravneh oddelkov, ker so vodje dobile večja pooblastila glede odločanja. Vodje so na koncu sprejele odločitve o delu na oddelku, prestrukturiranju in odpuščanju. V pomoč pri kreiranju novih produktov, ki bi jih lahko ponudili na trgu, in pri iskanju rešitev za ponovno poslovanje so bili tudi zaposleni s svojimi idejami in znanjem. Usklajevanje v podjetju je bilo v času pandemije bolj vodoravno, saj je bilo zaradi prestrukturiranja večje povezovanje in komuniciranje med oddelki in zaposlenimi.

Zaradi negotovosti ni bilo mogoče planiranje poslovanja več kot kakšen mesec vnaprej. Tudi ti postavljeni plani niso bili vedno izpolnjeni, saj so lahko uresničili le tisto, kar jim je bilo v danem trenutku dovoljeno. Delo so poskušali čim bolj prilagoditi situaciji na trgu, ko so bila mogoča potovanja, so to izkoristili in organizirali potovanja. Zaposleni so navodilom in danim nalogam poskušali slediti, čeprav so spremembe bile vsakodnevne. Kontrola dela je bila na vodjih posameznih oddelkov, ki so zaposlenim predajali delovne naloge. Usklajevanja med zaposlenimi je bilo več kot v času pred pandemijo, zaradi dela od doma in drugačnih delovnih pogojev.

3.3.5 Ocena ustreznosti organizacije po spremembi in predlog izboljšav

Pandemija Covid-19 je v svetu povzročila velike spremembe, tako v vsakdanjih življenjih kot gospodarskih panogah po vsem svetu. Podjetja so brez hitrega prilagajanja in sprejetja različnih ukrepov zapirale svoja vrata. Zagotoviti je bilo treba varnost njihovih zaposlenih in strank ter hkrati poskušati nadaljevati s poslovanjem. Na podlagi empirične raziskave in izvedenih intervjujev ugotavljam, da je Turistična agencija Palma učinkovito spremenila

so svoje poslovanje in sprejemala odločitve, ki jim zdaj omogočajo uspešno poslovanje tudi po koncu pandemije.

Čeprav je celotna situacija prinesla več negativnih posledic za poslovanje mnogih podjetij, je turistična agencija Palma poskušala iz dane situacije odnesti čim več pozitivnih posledic. Zaposleni so na začetku leta 2020, ko je delo potekalo od doma ali pa se je izvajalo kot čakanje na delo, imeli veliko več časa za razmislek in so lahko razmišljali o novih produktih in transformacijah starih, za katere sicer nikoli ni bilo dovolj časa. Lahko so popravili ter izpopolnili programe in hkrati imeli čas zase, ki so ga potrebovali za kreativnost idej.

Palma je vseskozi poskušala iskati rešitve, tudi z usmerjanjem fokusa v obvladovanje stroškov. Prenehali so z letnim planiranjem in začeli planirati teden za teden, tudi v času zaprtja države in podjetij, so poskušali ostati v stikih preko komunikacijskih kanalov. Rešitve in produkti, ki so jih razvijali, morda niso bili vedno sprejeti s strani trga ali pa sploh niso ugledali luči sveta, nekatere tržne niše pa so postale stalnica in jih uporabljajo še danes.

Podjetje je s preoblikovanjem organizacije, prilagoditvijo poslovnih modelov in zasledovanjem stroškovne učinkovitosti ravnalo pravilno, kar potrjuje dejstvo, da je Turistična agencija Palma ostala na trgu in nadaljuje z uspešnim poslovanjem. Ko je prišlo do ponovnega zagona poslovanja, je Palma nadaljevala tam, kjer so v začetku leta 2020 morali počakati. Kar naenkrat se je poslovanje iz nič povpraševanja moralo prebuditi in zasledovati ogromno povpraševanja. Palmi je uspelo z zmanjšanim kadrom, z le 55 zaposlenimi uspešno začeti ponovno prodajo vseh produktov in storitev in slediti rasti prometa. Menim, da je bila v veliko pomoč pri ponovni vzpostavitvi dela delovna kondicija, ki so jo nadrejeni in vodje ves čas vzpodbujali pri zaposlenih. Ob vrnitvi na delovna mesta so jih sicer čakali novi izzivi, ki jih niso bili vajeni, vendar je bilo lažje, ker so ves čas ostajali v stiku z zaposlenimi in z delom.

Seveda pa je pandemija pustila posledice. Cene so vedno višje, kakovost produktov, storitev in ponudbe pa se niža. Primanjkljaj v kadru se je pri ogromnem povpraševanju pokazal zelo hitro, zato je bilo nujno, da ponovno zaposlijo nove zaposlene. Veliko več dela je bilo tudi z vso dokumentacijo in informacijami, ki so jih zaposleni morali preverjati in dostaviti potnikom. Z zmanjšanim številom ljudi so morali delati več. Večji poudarek so vodje morale imeti tudi na psiholoških odnosih do ljudi, saj je bila zaradi dela od doma komunikacija med ljudmi drugačna kot v pisarnah.

Čeprav se situacija v zvezi s Covidom-19 počasi umirja in se poslovanje vrača v stare tirnice, je treba ohraniti kakšne tržne niše s prilagojenim poslovanjem. Potovanja vseeno niso več ista, kot so bila pred pandemijo, še vedno je treba preveriti, ali na destinacijah še veljajo morebitni določeni ukrepi. Prav tako ljudje še vedno nimajo radi pretirane gneče, zato kot predlog podajam potovanja, ki niso na obljudenih destinacijah, kjer sta prioriteta gibanje v naravi, na prostem. Predlagam tudi, da začnejo ponujati produkte, ki so varni in udobni, a hkrati ugodni in kakovostni. Prav tako smo kot potrošniki ljudje ugotovili, da za določene

storitve ni potrebe več po fizičnem obisku poslovalnic, saj lahko vse to uredimo preko telefona ali spletnih strani.

Prilagoditve so v vseh panogah, še posebej tistih, ki jih negotovost okolja najbolj prizadene, nujne in potrebne. Potreba po prilagoditvi proučevanega podjetja se je pokazala že takoj na začetku, koliko so bile te prilagoditve uspešne in učinkovite, pa se bo pokazalo v prihodnjih letih. Vedno je prostor za napredek in po koncu pandemije je čas za zasledovanje novih strategij zelenih produktov in trajnostnega turizma ter vlaganja v razvoj in informacijsko tehnologijo, ki bo potrošnikom omogočila hitrejše in lažje nakupovanje produktov in storitev potovanj preko spleta.

Podjetju Palma na podlagi moje raziskave v prihodnje predlagam več aktivnosti na področju izobraževanja, planiranje, izvajanje sestankov in izobraževanj preko spletnih platform, ter delo z zaposlenimi.

Na področju izobraževanja zaposlenih predlagam nadaljevanje s splošnim izobraževanjem vseh zaposlenih in specializiranim usmerjenem usposabljanju znotraj oddelkov. Pri splošnem izobraževanju bi zaposlene informirali o novostih na trgu, ter novostih in splošnem stanju v podjetju. Tako bodo zaposleni pridobili novo znanje, ki ga za boljše razumevanje poslovanja potrebujejo. Pri specializiranim izobraževanju, ki bi bil usmerjen na posamezne oddelke, bi zaposleni pridobili ključne informacije o svojem delu in nalogah, ki jih morajo opravljati, novo zaposleni pa bi hitreje obvladali svoje delo znotraj oddelka.

Planiranje ter sestanki in izobraževanja preko spletnih platform, so lahko v veliko pomoč, ko zaposleni ne morejo biti na istem kraju in prihranijo veliko časa ter zmanjšajo stroške. Tako bi lahko več izobraževanj kakor tudi manj pomembnih sestankov izvedli preko spletnih platform. Veliko vodstvenih delavcev je kar precej na poti in bi tako lahko dodatno izkoristili čas.

Pri delu z zaposlenimi je čedalje bolj pomembno da bi bilo vodstvo usposobljeno za prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti pri zaposlenih, ki se trudijo čim bolj prilagoditi spremembam v podjetju. Kljub prilagodljivosti zaposlenih, so le ti bili preobremenjeni, zaradi zmanjšanja kolektiva. Vodstvo mora v prihodnje poskusiti preprečiti odhode zaposlenih in preobremenjenost posameznih delovnih mest s prerazporeditvijo dela. To pa bi lahko doseglo, če bi z rednimi razgovori prepoznali preobremenjenost in izgorelost pri zaposlenih.

4 DISKUSIJA O REZULTATIH RAZISKAVE

4.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

4.1.1 Kako so se zaradi pandemije Covida-19 spremenile situacijske spremenljivke proučevanega podjetja?

Turistična agencija Palma sodi med organsko organizacijo, saj se v turističnih panogah okolje zelo hitro spreminja, zaradi nestabilnosti okolja pa se mora podjetje hitro odzivati na spremembe in se jim prilagoditi. Zaradi pandemije so se situacijske spremenljivke v proučevanem podjetju spremenile. Tehnologija je poleg komunikacije predstavljala ključno spremenljivko, s pomočjo katere je podjetje lahko nadaljevalo svoje poslovanje, saj so za komunikacijo ob prepovedi medsebojnih stikov lahko uporabljali izključno mobilno in internetno tehnologijo. Uporabljali so veliko več komunikacijskih aplikacij in sistemov za prijavo potnikov. Podjetje je moralo odpuštni določeno število zaposlenih; v času pandemije se je kolektiv Palme zmanjšal na 55 zaposlenih. Rast podjetja pred Covidom-19 je bila ustavljena, zaposleni so delali od doma in bili na čakanju na delo. Podjetju za preživetje ni preostalo drugega kot odpuščanje nekaterih delavcev. Hkrati je to pomenilo, da je manjše število ljudi moralo ob odprtju meja in možnosti poslovanja delati več in bolj učinkovito. Cilj v času pandemije je bil, da podjetje ostane likvidno in nadaljuje s poslovanjem. Oddelki so poskušali zasledovati strategije in plane, ki so si jih zadali iz dneva v dan in kasneje iz meseca v mesec. Negotovost okolja je vplivala tudi na zaposlene, ki so se v tistem času še bolj povezali, s tedenskimi sestanki reševali težave, se spodbujali in ohranjali stike. Veliko je bilo tudi dodatnega izobraževanja za zaposlene, za katero sicer ni bilo časa. Največji vpliv na podjetje je predstavljalo okolje, ki je bilo v tistem času negotovo, nestabilno in je prinašalo nekakšno novo normalnost. Ker se je tako rekoč ustavil ves svet, se je ustavilo tudi poslovanje. Turistična agencija Palma je morala planirati poslovanja iz dneva v dan, poudarek pa je bil na strateškem planiranju. Vse spremembe okolja so vplivale tudi na potrošnike, ki so postali bolj zahtevni. Želeli so visoko kakovost po nizkih cenah, kar pa ni bilo več mogoče. S pojavom raznih spletnih ponudnikov potovanj se je moralo podjetje prilagoditi in ugoditi novim željam ter zahtevam strank.

4.1.2 Kakšne spremembe v organizacijski strukturi in organizacijskih procesih je uvedlo proučevano podjetje zaradi pandemije Covida-19?

Organizacijska struktura podjetja se ni spremenila. Kljub manjšemu številu zaposlenih so ohranili oddelke in vsa delovna mesta, so pa prestrukturirali zaposlene iz določenih oddelkov v oddelek Mediteran in Booking, kjer je bila potreba po kadru. V podjetju je kader ljudi, ki se znajo prilagoditi in so hitro odzivni. So pa za samo poslovanje potrebovali veliko več časa, energije, prilagajanja, organizacije in logistike. Samo planiranje se je moralo spremeniti iz letnega na tedenskega oziroma kasneje mesečnega. Vsak mesec so si postavili plan, kaj želijo narediti; če jim to ni uspelo v tistem mesecu, so to predstavili na naslednjega in tako naprej, dokler ni bilo mogoče ponovno poslovati po dokaj normalnih pogojih. K zastavljenim kratkoročnim ciljem, ki so bili v danem trenutku možni in izvedljivi, so

postopoma dodajali nove, tudi dolgoročne cilje. Fokus podjetja je bil sprva na potnikih. Potnikom, ki so bili po svetu, so pomagali priti spet domov in urediti razne vrednotnice za prestavljena potovanja, ki niso bila izvedljiva. Vodenje je bilo usmerjeno v optimizacijo poslovanja, da ostanejo likvidni in stroškovno čim bolj učinkoviti. Vodje so vodili zaposlene in jih usmerjali z danimi delovnimi nalogami, ki jih je vsak zaposleni poskušal opraviti. Zavedali so se, da je hitro prilagajanje na okolje ključnega pomena za uspešno poslovanje v prihodnosti in doseganje sprotih ciljev, ki so si jih zadali vsak mesec. Vodenje je bilo usmerjeno tudi v motiviranost zaposlenih, da ostanejo v delovni kondiciji tudi v mesecih, ko podjetje ni poslovalo. Kontrola poslovanja je spremenila fokus iz realizacije rezultatov na kontrolo finančnih področji, vračanje denarja, refundacije in dolgovi. Kasneje se je kontrola počasi vrnila v kontroliranje poslovnih procesov.

4.1.3 Ali nova organiziranost podjetja ustreza dani situaciji?

Podjetje se je v dani situaciji moralo prilagoditi na spremembe, ki so se dogajale v okolju. Ker je bila situacija toliko negotova, tudi vodstvo podjetja ni vedelo, kako bodo dane spremembe vplivale na prihodnje poslovanje, ali bodo odločitve pravilne in na koncu prinesle želene rezultate. V danem trenutku so delali, kar je bilo možno in ponujeno. Razna prestrukturiranja po oddelkih so bila v dani situaciji ustrezna, saj jim tako ni bilo treba zapreti določenega oddelka. Z inovativnimi idejami in pripravljenostjo na hitre spremembe jim je uspelo zadržati delovni kader. Tudi intervjuvanci so izpostavili, da so se jim zdeli ukrepi ustrezni, saj bi v nasprotnem primeru lahko podjetje zaprli. Posledice vseh ukrepov, ki so jih v podjetju izvedli v času pandemije, bodo najbolj vidne zdaj, ko se je poslovanje začelo vračati v normalo. Pozitiven podatek je, da so lahko po koncu pandemije začeli poslovanje v enakem oziroma še večjem obsegu. Zdaj se pojavljajo novi izzivi, npr. informacijska tehnologija, ki je v podjetjih vedno bolj pomembna in predstavlja prihodnost poslovanja. Nekaj sprememb v podjetju bo še potrebnih v tej smeri, npr. posodabljanje informacijskih sistemov podjetja in spletne strani, da bodo potrošnikom lahko ponudili najbolj kakovostne produkte in storitve ter ubranili konkurenčno prednost pred svojimi konkurenti.

4.2 Omejitve in priporočila za prihodnje raziskave

Vsaka raziskava na koncu pokaže določene omejitve, ki jih na začetku pisanja magistrskega dela morda nismo pričakovali. Tudi sama sem se soočila z nekaj omejitvami. Izpostavila bi priporočilo za prihodnje raziskave, in sicer je pri intervjujih treba vprašanja zastaviti tako, da so za vse enaka. V primeru moje analize je bila to sicer težava, saj vsak intervjuvanec deluje na drugem oddelku in na drugem delovnem mestu v podjetju, zato ni bilo vedno mogoče zastaviti enakih vprašanj.

Prav tako bi bilo smiselno opraviti več intervjujev tudi z zaposlenimi iz drugih oddelkov, da bi dobili celotno sliko podjetja in vpogled v vse izzive in spremembe, ki so se v času pandemije morale zgoditi. Morda bi za še podrobnejšo raziskavo morala biti vprašanja še

bolj podrobna in strukturirana, da bi se intervjuvanci osredotočili samo na organiziranost podjetja in ne toliko na svoje delo, ki ga opravljajo vsakodnevno. Tema magistrskega dela je bila kar široka, zato bi se bilo morda bolje osredotočiti samo na en oddelek in v podrobnosti analizirati delo tega oddelka; tako bi tudi lažje primerjati poslovanje pred, med in po pandemiji.

SKLEP

Zdravstvena kriza, ki jo je prinesel Covid-19, je povzročila nemalo preglavic v celotnem svetovnem gospodarstvu. Najbolj prizadeta panoga je bil turizem, saj je pandemija zaprla meje držav in vplivala na vedenje potnikov, ki so bili primorani svoja načrtovana potovanja odpovedati. Potniki so seveda ključni dejavnik za uspešno poslovanje turističnih agencij in ostalih podjetij, ki ponujajo turistične produkte ter storitve (Abbas, Mubeen, Iorember, Raza & Mamirkulova, 2021). Podjetja so se morala na spremembe v okolju hitro prilagoditi in prestrukturirati, če so želela nadaljevati poslovanje. Največjo težavo je predstavljal primanjkljaj v prihodkih podjetij, medtem ko so stroški ostajali in se višali.

Turizem ostaja ena izmed vodilnih gospodarskih panog po svetu, čeprav so v zadnjih dveh letih propadla marsikatera turistična podjetja. Počasi se panoga pobira in začinja poslovati kot pred pandemijo.

S pomočjo analize v empiričnem delu magistrskega dela sem želela preveriti, kako se je izbrano podjetje, ki spada v turistično panogo, organiziralo in prilagodilo v času pandemije. Glede na celotno analizo menim, da je Turistična agencija Palma uspešno in učinkovito sledila spremembam, se prilagajala in v najtežjih trenutkih poslovanja ostala na trgu. Menim, da je za to v veliki meri zaslužno tudi vodstvo turistične agencije, ki je s pravilnimi pristopi in odločitvami vodilo zaposlene do rešitev, ki so jih pripeljali k dejstvu, da ostajajo vodilna turistična agencija v Sloveniji in okolici.

Podjetja morajo biti pripravljena na nenačrtovane spremembe v okolju in biti sposobna hitrih odločitev in prilagoditev. Podjetja so se iz omenjene pandemije lahko veliko naučila in lahko vse odločitve uporabijo tudi v prihodnosti, če ponovno pride do takšnih situacij. Zdaj vedo, katere odločitve so bile pravilne in katere bi v prihodnosti morali spremeniti za uspešno nadaljnje poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S. & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100033.
2. Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B. & Hafeez, S. (2016). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge –

- intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307–332.
3. Ahmady, G. A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462.
 4. Aldhaheeri, F., Ameen, A. & Osama, I. (2020). The influence of Strategy Formulation (Vision, Mission and Goals) on the Organizational Operations. *Journal of Critical Reviews*, 7(17), 1923–1941.
 5. Aynalem, S., Birhanu, K. & Tesefay, S. (2016). Employment Opportunities and Challenges in Tourism and Hospitality Sectors. *Journal of Tourism & Hospitality*, 05(06).
 6. Bakar, N. A. & Rosbi, S. (2020). Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(4), 189–193.
 7. Baker, J. (2011). The Technology–Organization–Environment Framework. *Information Systems Theory*, 231–245.
 8. Balas Rant, M. (2014). *Analiza in oblikovanje organizacije: študijsko gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 9. Bhatia, A. K. (2012). *The Bussiness of Travel Agency and Tour Operations Management*. Macmillan Publishers.
 10. Božičko Štajnberger, V. (2022). *Okrevanje turizma se vse bolj odmika. Večer*. Pridobljeno 13. januarja 2023 iz <https://www.dnevnik.si/1043003176>
 11. Buhalis, D. & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Maagement*, 19(5), 409–421
 12. Burton, R. M., Obel, B. & Håkonsson, D. D. (2020). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (4. izd.). Cambridge University Press.
 13. Camilleri, M. A. (2017). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice (Tourism, Hospitality & Event Management)*. Springer.
 14. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press
 15. Cingula, M., Galetić, L., Rašić Jelavić, S., Aleksić, A., Filipović, D., Hernaus, T., Klindžić, M. & Načinović Braje, I. (2016). *Organizacija*. Ljubljana: Sinergija d. o. o.
 16. Cunha, M. P., Clegg, S., Gaim, M. & Giustiniano, L. (2022). *Elgar Introduction to Designing Organizations (Elgar Introductions to Management and Organization Theory series)*. Edward Elgar Publishing.
 17. Čavlek, N., Bertoluci, M., Prebežac, D. & Kesar, O. (2011). *Turizam – ekonomske onosve i organizacijski sustav*. Školaska knjiga. Zagreb.
 18. Daft, R. L. (2020). *Organization Theory & Design* (13. izd.). Cengage Learning.
 19. de Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S. & Wu, C. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 981–995.
 20. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education

21. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). Organiziranje in odločanje: (izbrana poglavja) (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Falance, T. (2012). *Cultivating Organizational Agility*. The Columbia Group.
23. Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels* (3. izd.). Jossey-Bass.
24. Gössling, S. & Lund-Durlacher, D. (2021). Tourist accommodation, climate change and mitigation: An assessment for Austria. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 34, 100367.
25. Hammarberg, K., Kirkman, M. S. & De Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), 498–501.
26. Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675–686
27. Hawkins, D. E. & Mann, S. (2007). The world bank's role in tourism development. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 348–363.
28. Horner, P. (1999). *Travel agency practice*. (3. izd.). Edinburg Gate. Longman: Addison Westley Longman.
29. Keong, L. S. & Dastane, O. (2019). Building a Sustainable Competitive Advantage for Multi-Level Marketing (MLM) Firms: An Empirical Investigation of Contributing Factors. *Journal of Distribution Science*, 8(1), 5–11.
30. Kesler, G. & Kates, A. (2015). *Bridging Organization Design and Performance: Five Ways to Activate a Global Operation Model*. Wiley.
31. Kim, E. J., Kim, Y., Jang, S. & Kim, D. K. (2021). Tourists' preference on the combination of travel modes under Mobility-as-a-Service environment. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 150, 236–255.
32. Koprivnikar Šušteršič, M. (2020). UMAR. *Vpliv pandemije COVID-19 na turistično dejavnost*. Pridobljeno 13. januarja 2023 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Vpliv_epidemije_COVID-19_na_turisticno_dejavnost_MKoprivnikar/Vpliv_epidemije_Covid-19_na_turisticno_dejavnost.pdf
33. Lakhwani, M., Dastane, O., Satar, N. S. M. & Johari, Z. (2020). The Impact of Technology Adoption on Organizational Productivity. *Journal of Industrial Distribution & Bussiness*, 11(4), 7–18.
34. Lefebvre, V. (2020). Performance, working capital management, and the liability of smallness: A question of opportunity costs?. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 704–733.
35. Lerner, W. (brez datuma.). Ambidextrous organizations – How to embrace disruption and create organizational advantage. *Arthur D. Little*. Pridobljeno 10. januarja 2023 iz <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/ambidextrous-organizations-%E2%80%93-how-embrace-disruption-and-create-organizational>

36. Lešnik, S. T. (2018). *Poslovanje hotelov in turističnih agencij: Predavanja in vaje*. Maribor: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem.
37. Lightfoot, A. (2022). Latana. *Thomas Cook's Return & The Power of Brands*. Pridobljeno 4. januar 2023 iz <https://latana.com/post/thomas-cook-deep-dive>
38. Lipičnik, B. (2000). *Oranizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Lipnik, D. (2002). *Analiza in spremembe organizacije podjetja Bankart Ljubljana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: (splošna teorija organizacije združb)*. Obzorja.
41. Long, T. B., Blok, V. & Coninx, I. (2016). Barriers to the adoption and diffusion of technological innovations for climate-smart agriculture in Europe: evidence from the Netherlands, France, Switzerland and Italy. *Journal of Cleaner Production*, 112, 9–21.
42. Macchhiarelli, C. (2021). How is Covid-19 affecting international travel and tourism? *Economics Observatory*. Pridobljeno 18. december 2022 na spletnem naslovu: <https://www.economicsobservatory.com/how-is-covid-19-affecting-international-travel-and-tourism>
43. Malešič, M., Bašić-Hrvatini, S. & Polič, M. (2006). *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Mathieson, A. & Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. UK: Longman.
45. Mihelič, T. (1997). *Turistična podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
46. Morens, D., Folkers, G. & Fauci, A. (2009). What Is a Pandemic? *The Journal of Infectious Diseases*, 200(7), 1018–1021.
47. Nhamo, G., Dube, K., & Chikodzi, D. (2021). *Counting the Cost of COVID-19 on the Global Tourism Industry*. Springer.
48. Nicol, T. (2018). *Travel and Tourism: A force for good in the World*. Uniting travel.
49. O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
50. Page, S., Song, H. & Wu, D.C. (2012). Assessing the impacts of the global economic crisis and swine flu on inbound tourism demand in the United Kingdom. *Journal of Travel Research*, 51(2), 142–153.
51. Palma, d. o. o. (2019a). *Kadrovska evidenca* (interno gradivo). Celje: Palma, d. o. o.
52. Palma, d. o. o. (2019b). *Letno poročilo* (interno gradivo). Celje: Palma, d. o. o.
53. Palma, d. o. o. (brez datuma). *O podjetju*. Pridobljeno 10. januarja iz <https://www.palma.si/o-podjetju/>
54. Perl, Y. & Israeli, A. A. (2011). Crisis management in the travel agency sector: A case study. *Journal of Vacation Marketing*, 17(2), 115–125.
55. Planina, J. (1997). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "New" About New Forms of Organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180.

57. Roman, M., Roman, M., Grzegorzewska, E., Pietrzak, P. & Roman, K. (2022). Influence of the COVID-19 Pandemic on Tourism in European Countries: Cluster Analysis Findings. *Sustainability*, 14(3).
58. Roser, M. & Herre, B. (2017). Tourism. *Our World in Data*. Pridobljeno 7. januarja 2023 iz <https://ourworldindata.org/tourism>
59. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije* (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2–25.
61. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Rubin, A. & Babbie, E. (2013). *Essential Research Methods for social Work* (3. izd.). Australia: Brooks/Cole Cengage Learning.
64. Schegg, R. & Stangl, B. (2017). Information and Communication Technologies in Tourism 2017. *Proceedings of the International Conference in Rome, Italy, January 24–26, 2017*. Springer.
65. Scur, D., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R. & Boom, N. (2021). *The World Management Survey at 18: Lessons and the way forward*. NBER working paper.
66. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
67. Stanford, N. (2007). *Guide to Organisation Design: Creating high-performing and adaptable enterprises*. Bloomberg Press.
68. Statista. (2022a). *COVID-19 travel passports - statistics & facts*. Pridobljeno 20. novembra 2022 iz <https://www.statista.com/topics/7796/covid-19-travel-passports/>
69. Statista. (2022b). *Total contribution of travel and tourism to GDP worldwide 2019–2021*. Pridobljeno 20. novembra 2022 iz <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/>
70. Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *Management Information Systems Quarterly*, 35(2), 463.
71. The Economist Newspaper Limited. (2020). *How tourism will survive the pandemic*. Pridobljeno 20. novembra 2022 iz <https://www.economist.com/leaders/2020/05/28/how-tourism-will-survive-the-pandemic>
72. Ord, T. (2020). *We must heed the pandemic warning*. Oxford University.
73. Veljković, B. & Colarič-Jakše, L. M. (2014). *Turizem. Uvod v osnove in teorijo turizma*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za turizem.
74. Wang, Y., Han, L. & Ma, X. (2022). International tourism and economic vulnerability. *Annals of Tourism Research*, 94, 103388.

75. Willmott, H., Daft, R. & Murphy, J. (2020). *Organization Theory & Design: An International Perspective* (4. izd.). Cengage Learning EMEA.
76. Wisse, B., Barelds, D. P. H. & Rietzschel, E. F. (2015). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personality and Individual Differences*, 82, 158–162.
77. World Travel & Tourism Council - WTTC. (brez datuma). *Economics impact reports*. Pridobljeno 18. decembra 2022 iz <https://wttc.org/research/economic-impact>
78. Zeilhofer, N. & Zobavnik, I. (2020). *Turistična panoga in Covid-19*. Ljubljana, Državni zbor, raziskovalno – dokumentacijski sektor. Št. naročila: 24/2020.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervjuje

VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z DIREKTORJEM:

1. Kakšni so bili cilji in strategije podjetja pred letom 2020? In kako so se spremenili zaradi pandemije Covida-19?
2. Kako je bilo podjetje organizirano pred pandemijo Covida-19, kateri so bili glavni in nosilni oddelki v podjetju ter kako je bilo delo razporejeno znotraj oddelkov?
3. Kateri so bili prvi oziroma najtežji izzivi, s katerimi ste se morali soočiti zaradi pandemije Covida-19?
4. Ali je zaradi pandemije prišlo do odpuščanja delavcev?
5. Katere oddelke je bilo treba najbolj spremeniti? In kako so se delovna mesta znotraj oddelkov preoblikovala?
6. Kakšne tehnološke spremembe ste uvedli? Ali so bile v pomoč v času, ko je bilo delo mogoče le na daljavo? Ali se je s temi spremembami raven rutinskega dela povečala ali celo zmanjšala?
7. Koliko pooblastil oziroma samoodločanja so imeli vodje na oddelkih v času delovnih sprememb?
8. Kako pogoste so bile spremembe v pravilih in postopkih poslovanja in ali so zaposleni temu lahko sledili?
9. Ali je bila v času krize povečana standardizacija? So bile podobne delovne naloge enako opravljene na istih oddelkih na vseh lokacijah?
10. Je v času Covida-19 prišlo do sprememb v hierarhiji avtoritete, torej ali so bile spremembe pri tem, kdo komu poroča in odgovarja?
11. Kaj je po vašem mnenju predstavljalo največ težav pri spreminjanju organizacijske strukture?
12. Kako se je spremenilo vodenje v podjetju?
13. Kako se je spremenilo planiranje v podjetju?
14. Kako se je spremenilo kontroliranje v podjetju?
15. Ali bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve podjetja?

VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z DIREKTORICO PRODAJNE MREŽE

1. Katere so bile glavne spremembe na oddelku, ki so se zgodile zaradi pandemije?
2. Kateri so bili prvi oziroma najtežji izzivi, s katerimi ste se morali soočiti zaradi pandemije Covida-19?
3. Kako je bila preoblikovana prodajna mreža zaradi zaprtja poslovalnic?
4. Koliko časa je bilo potrebno za osvojitve novih znanj, ki so jih potrebovali za opravljanje delovnih nalog na novih delovnih mestih?
5. Kakšne spremembe v tehnologiji ste uvedli, ki so bile v pomoč, ko je bilo delo mogoče le na daljavo?
6. Ali ste spremembe in prilagoditve za trg predlagali znotraj prodajne mreže, ali so za to poskrbeli vaši nadrejeni?

7. Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku kot pred pandemijo?
8. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve oddelka? Imate vi vpliv na te prilagoditve?

VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z VODJO ODDELKA IZLETNIŠTVO

1. Katere so bile glavne spremembe na oddelku, ki so se zgodile zaradi pandemije? Kateri so bili prvi oziroma najtežji izzivi, s katerimi ste se morali soočiti zaradi pandemije Covida-19?
2. Je prišlo do spremembe ciljev oddelka, in če je, kakšni cilji so bili pred krizo in kakšni v krizi?
3. Kako ste preoblikovali oddelek, v času, ko je bilo nemogoče potovanje gostov iz Slovenije? Ali ste ga lahko spreminjali sami ali v sodelovanju s komercialnim direktorjem ter direktorjem podjetja?
4. Ali so zaposleni, ki so morali zamenjati oddelek, bili na novem delovnem mestu usposobljeni in motivirani za opravljanje novih dodeljenih nalog?
5. Kako pogosto je potekala komunikacija med vami, vodstvom in zaposlenimi, ko je prišlo do sprememb poslovanja?
6. Ali je bila potrebna komunikacija tudi z drugimi oddelki in če da, s katerimi največ?
7. Ali ste spremembe in prilagoditve za trg predlagali znotraj izletništva, ali so za to poskrbeli vaši nadrejeni?
8. Kako in na kakšen način so zaposleni sledili zapisanim pravilom in postopkom, ki so bili uvedeni v času krize?
9. Kaj je po vašem mnenju predstavljalo največ težav pri spreminjanju organizacijske strukture?
10. Kako je potekal nadzor nad opravljenim delom?
11. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve na oddelku? Imate vi vpliv na te prilagoditve?

VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z VODJO ODDELKA MEDITERAN

1. Katere so bile glavne spremembe na oddelku, ki so se zgodile zaradi pandemije? Kateri so bili prvi oziroma najtežji izzivi, s katerimi ste se morali soočiti zaradi pandemije Covida-19?
2. Je prišlo do spremembe ciljev oddelka, in če je, kakšni cilji so bili pred krizo in kakšni v krizi?
3. Kako ste preoblikovali oddelek? Je prišlo do odpuščanja delavcev oziroma prerazporeditve na druga delovna mesta v času, ko so bila nemogoča letovanja na Mediteran?
4. Ali so zaposleni, ki so morali zamenjati oddelek, bili na novem delovnem mestu usposobljeni in motivirani za opravljanje novih dodeljenih nalog?

5. Kako pogosto je potekala komunikacija med vami, vodstvom in zaposlenimi, ko je prišlo do sprememb poslovanja?
6. Ali je bila potrebna komunikacija tudi z drugimi oddelki in če da, s katerimi največ?
7. Ali ste spremembe in prilagoditve za trg predlagali znotraj oddelka Mediterana, ali so za to poskrbeli vaši nadrejeni?
8. Kako in na kakšen način so zaposleni sledili zapisanim pravilom in postopkom, ki so bili uvedeni v času krize?
9. Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku, kot pred pandemijo?
10. Kako je potekal nadzor nad opravljenim delom?
11. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve na oddelku? Imate vi vpliv na te prilagoditve?

VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z ZAPOSLENIM V ODDELKU IZLETNIŠTVO

1. Kateri izziv zaradi sprememb v organizaciji je bil za vas najtežji?
2. Kako se je spremenilo vaše delo in ali se je spremenilo vaše delovno mesto?
3. Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku, kot pred pandemijo?
4. Ali menite, da je bilo preoblikovanje oddelka ustrezno ali ne? Pojasnite
5. Koliko časa je bilo potrebnega za osvojitve novih znanj, če ste jih potrebovali za opravljanje delovnih nalog na spremenjenih delovnih mestih?
6. Ste bili ves čas dovolj motivirani za opravljanje svojih obveznosti na delovnem mestu?
7. Kako pogosto je potekala komunikacija med vodstvom in vami, ko je prišlo do sprememb poslovanja?
8. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve na oddelku?

VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z ZAPOSLENIM V ODDELKU MEDITERAN

1. Kateri izziv zaradi sprememb v organizaciji je bil za vas najtežji?
2. Kako se je spremenilo vaše delo in ali se je spremenilo vaše delovno mesto?
3. Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku, kot pred pandemijo?
4. Ali menite, da je bilo preoblikovanje oddelka ustrezno ali ne? Pojasnite.
5. Koliko časa je bilo potrebno za osvojitve novih znanj, če ste jih potrebovali za opravljanje delovnih nalog na spremenjenih delovnih mestih?
6. Ste bili ves čas dovolj motivirani za opravljanje svojih obveznosti na delovnem mestu?
7. Kako pogosto je potekala komunikacija med vodstvom in vami, ko je prišlo do sprememb poslovanja?
8. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve na oddelku?

Priloga 2: Transkripcije intervjujev

TRANSKRIPCIJA INTERVJUJA Z DIREKTORJEM:

1. Kakšni so bili cilji in strategije podjetja pred letom 2020?

Strategija za leto 2020 se je razvijala že nekaj let pred tem. V načrtu je bila ambiciozna širitev na tuje, bližnje trge in pa še večji razvoj Incoming oddelka, kjer smo že začeli dosegati izjemne rezultate rasti. Če pogledamo cilje in strategije z vidika financ, je bila pričakovana izjemna rast na podlagi pričakovanega posla, ki je kazala na to, da naj bi v letu 2020 dosegali nekje med 30 in 35-% rast. V sklopu teh strategij smo se že v letu 2018 in 2019 na to kadrovske pripravili in imeli nove zaposlene za razvoj novih produktov in širitev oddelkov, predvsem, kot že omenjeno oddelka Incoming.

In kako so se spremenili zaradi pandemije Covida-19?

Potrebno je bilo preoblikovati podjetje iz normalne cone poslovanja v krizno cono. Ker je bila to izredna in nepričakovana situacija, ki je ni mogel predvideti nihče, tudi v sami strategiji podjetja za to obdobje nismo imeli v načrtu takšnega poslovanja. Pri odločitvah smo izhajali iz ugotovitev in znanj, ki smo jih dobili v času ekonomske krize med letoma 2008–2010, ki so nam pomagala, kako ravnati v takšnih situacijah. Kar smo ravnali narobe v času ekonomske krize, smo poskušali sedaj popraviti.

Strategije in cilji so se spremenili popolnoma. Zaradi ukrepov in posledično prepovedi poslovanja in zaradi zapiranja tujih držav in meja je bilo poslovanje prvih nekaj mesecev po začetku Covida-19 namenjeno stabilizaciji podjetja.

2. Kako je bilo podjetje organizirano pred pandemijo Covid-19, kateri so bili glavni in nosilni oddelki v podjetju ter kako je bilo delo razporejeno znotraj oddelkov?

Pred pandemijo in po pandemiji se oddelki kot takšni niso spreminjali, tudi v času pandemije so ostali še vedno isti oddelki z nekaterimi strukturnimi spremembami, nobenega od oddelkov nismo ukinili. Podjetje sestavljajo enote, en del je prodajna mreža, ki jo v širšem smislu lahko imenujemo malo prodaja, nato so posamezni oddelki: Mediteran, Potovanja oziroma Izletništvo, Jadran in Slovenija, Avio in FIT (free independent travellers), Incoming in oddelek Križarjenj. Vsi oddelki so vodeni s strani vodje oddelkov in uprave ter vseh služb, ki spadajo pod upravo, kot je finančno računovodstvo.

3. Kateri so bili prvi oziroma najtežji izzivi, s katerimi ste se morali soočiti zaradi pandemije Covid-19?

Ko pride do situacij, v kateri smo se znašli zdaj že skoraj tri leta nazaj, je ključnega pomena za podjetje ohranjanje likvidnosti. Nato sledi racionalizacija stroškov in minimizacija rizikov. Pandemija se je za nas kot za tour operaterja zgodila v najbolj neugodnem času, ker je poslovanje sezonsko in se večina realizira v pozno pomladnem oziroma poletnem času.

Skladno z zakonsko regulativo, ki velja na področju EU, je agencija dolžna sredstva v primeru odpovedi potovanj vrniti potrošnikom v roku 14 dni. Težava je nastala, ker ta denar

fizično ni bil pri nas, ampak pri dobaviteljih, katerim smo morali vnaprej plačati določene avanse. To je bil prvi izziv, s katerim smo se morali soočiti. Ni bilo mogoče vračati denarja, saj tega denarja ni bilo ne pri nas in ne pri dobaviteljih, ki so tako kot mi morali določene stroške poravnati vnaprej svojim dobaviteljem. Gre za nekakšno verigo poslovanja, saj so ti avansi in predujmi, ki so vplačani vnaprej, namenjeni pokrivanju stroškov v prvih mesecih leta, ko turizem na določenih destinacijah še ne živi.

Eden izmed izzivov, ki je bil primaren, pa je bila repatriacija potnikov. Za začetek je bilo potrebno domov vrniti vse potnike, ki smo jih imeli po celem svetu. Govorimo o nekje 2000–3000 potnikih, ki smo jih morali vračati iz destinacij, z upoštevanjem vseh ukrepov, ki so v tistem danem trenutku veljali.

4. Ali je zaradi pandemije prišlo do odpuščanja delavcev?

Da. Zaradi situacije, v kateri smo se znašli, smo bili primorani nekatere zaposlene odpustiti. Vsem ostalim smo v večini s pomočjo države omogočili čakanje na delo oziroma delo od doma. Zaposlenim, ki so ostali, smo dali zagotovilo, da so njihova delovna mesta varna in da želimo z njimi nadaljevati poslovanje.

5. Katere oddelke je bilo potrebno najbolj spremeniti? In kako so se delovna mesta znotraj oddelkov preoblikovala?

Strategija v tej situaciji je bila ta, da ohranimo vse vitalne dele podjetja. Odločili smo se, da posameznih oddelkov ne bomo zapirali, saj so vsi med seboj povezani. Tudi oddelke, ki bi jih kratkoročno mogoče bilo smiselno zapreti, smo pustili, vendar smo jih zmanjšali in stroškovno optimizirali. Delno so pri tem pomagali ukrepi države, ki je delno financirala čakanje na delo, kar smo naredili takoj po uvedbi pandemije in nemožnosti poslovanja.

Težko je izpostaviti samo en oddelek, lahko pa omenimo Avio oddelek, ki skrbi v največji meri za letalske transferje, Izletništvo nato pa Mediteran, Križarjenja in tako naprej.

6. Kakšne tehnološke spremembe ste uvedli? Ali so bile v pomoč v času, ko je bilo delo mogoče le na daljavo? Ali se je s temi spremembami raven rutinskega dela povečala ali celo zmanjšala?

Za nadaljevanje komunikacije in poslovanja smo uporabljali vse tako znane komunikacijske kanale, ki so bili na razpolago. Pohitrili smo uporabo teh orodij, priučili se tehnološka znanja, ki jih še nismo poznali in na ta način ohranjali komunikacijo tudi s potrošniki. Seveda, brez vseh teh orodij komunikacija ne bi bila mogoča. Naša panoga in narava dela sicer v veliki meri ne omogoča dela od doma, saj moraš biti konstantno v povezavi z drugimi oddelki in vodji, zato je delo v pisarni veliko lažje izvedljivo.

V času Covid-19 nič ni bilo rutinsko. Značilnost za tisti čas je bila, da kar je veljalo danes, ne bo veljalo jutri, potrebno je bilo vsakodnevno spremljanje spreminjanja vseh pravil in ukrepov in možnosti potovanja.

7. Koliko pooblastil oziroma samoodločanja so imeli vodje na oddelkih v času delovnih sprememb?

Odločitve so bile prepuščene vodjem. Ko smo govorili o prestrukturiranju določenega oddelka, odpuščanju in tako naprej, so te odločitve bile prepuščene njim. Kar se tiče delovnih sprememb, so imeli pooblastila v določeni meri, da naredijo spremembe, glede na delovne usmeritve, ki so bile vnaprej dogovorjene z upravo podjetja.

8. Kako pogoste so bile spremembe v pravilih in postopkih poslovanja in ali so zaposleni temu lahko sledili?

Spremembe so bile vsakodnevne. Bilo je potrebno vsakodnevno spremljanje pravil in postopkov, za kar je bilo potrebnega več časa kot drugače. Menim, da so zaposleni lahko sledili tem spremembam, seveda – kot že omenjeno – so si za to morali vzeti več časa in energije, da so preverili, katera pravila so veljavna in kje veljajo.

9. Ali je bila v času krize povečana standardizacija? So bile podobne delovne naloge enako opravljene na istih oddelkih na vseh lokacijah?

Vedno zagovarjamo isti pristop na vseh delovnih mestih. Tudi naloge so enake za ista delovna mesta na vseh lokacijah. Prepuščamo način komunikacije, po svoji vsebini se niso spreminjale.

10. Je v času Covid-19 prišlo do sprememb v hierarhiji avtoritete, torej ali so bile spremembe pri tem, kdo komu poroča in odgovarja?

Hierarhija podjetja se ni spreminjala, še vedno je podjetje bilo razdeljeno na enake oddelke, z malo prestrukturiranja zaposlenih med oddelki in vodjem, ki je bil odgovoren za oddelke ter naloge in usmeritve zaposlenih.

11. Kaj je po vašem mnenju predstavljalo največ težav pri spreminjanju organizacijske strukture?

Seveda je najtežja odločitev v takšnih situacijah, kdo bo moral podjetje zapustiti in kako preostalim zaposlenim zagotoviti varnost v podjetju. V storitveni dejavnosti so človeški potenciali ključna vrednost podjetja.

Spreminjanje organizacijske strukture je izhajalo iz tega, kar so počeli regulatorji, torej države z vsemi omejitvami. Potrebno je bilo prilagajanje na dnevni bazi. Imamo tim, ki se zna prilagoditi in smo hitro odzivni. So bili izzivi, ker je bilo velikokrat sprejemanje, da za poslovanje potrebujemo veliko več časa, energije, logistike in organizacije, kot prej v normalnih časih.

12. Kako se je spremenilo vodenje v podjetju?

Bilo je dvojno vodenje. Ključno vodenje, kjer so se zbirale prioritete. Prvi fokus na potnikih, nato na likvidnosti in ustreznem finančnem prestrukturiranju (dolгови, obveznosti), komunikacija z državo. Fokus se je spremenil iz prodaje in realizacije v fokus optimizacije. Pazili smo, da je bilo poslovanje stroškovno učinkovito.

13. Kako se je spremenilo planiranje v podjetju?

Iz letnega planiranja poslovanja smo prešli na tedensko. Planirali smo v smislu dolgoročne vzdržnosti poslovanja, torej koliko imamo resursov, da lahko v določenih pogojih, ki so takrat bili, zdržimo. Nato smo lahko to planiranje iz tedna v teden podaljševali, če nam je uspelo planirano poslovanje boljše, kot je bilo zastavljeno, se je to prikazalo v višjih dobičkih, s katerimi smo lahko pokrivali izgube, zaradi že plačanih avansov in kapacitet. Zadali smo si kratkoročne cilje, jih poskušali dosegati, nato pa s časom do danes prišli na isto raven planiranja, kot pred Covidom-19.

14. Kako se je spremenilo kontroliranje v podjetju?

Kontroliranje se ni toliko spremenilo. Spremenil se je fokus kontrole. Če je prej bil fokus kontrole predvsem na realizaciji rezultatov v podjetju, se je v času Covida-19 v prvi fazi kontroliralo kaj se dogaja z refundacijami, v drugi fazi smo sledili in se poskušali vrniti nazaj v kontroliranje poslovnih procesov, kot so bili v času normale.

15. Ali bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve podjetja?

Prilagoditve so vedno potrebne in dobrodošle. Sicer so te prilagoditve bile v strategiji že nekaj let, vendar jih je celotna situacija Covida-19 potisnila na stranski tir. Govorimo o intenzivnem vlaganju v IT (information technology) oziroma informacijsko tehnologijo. Smo prvo podjetje iz turistične panoge v Sloveniji, ki je registriralo svoj razvojni oddelek. V podjetju imamo oddelek RIM (razvoj, IT in marketing), kjer mislimo, da je ključ dolgoročnega uspeha v naši panogi. Razvoj je pomemben, ker je potrebno poiskati inovativne rešitve na področju IT-ja. Z IT-rešitvami lahko naše produkte plasiramo po celem svetu. Ne govorimo samo o naši spletni strani, pač pa tudi o tem, da naše produkte lansiramo in integriramo v produkte drugih organizatorjev in jih med seboj povezujemo. Marketing je prav tako povezan s samim IT-jem, saj je potrebno spremljati, kako vložiti denar v razne reklame in tako naprej. V tem vidimo še največji potencial, kjer se podjetje še lahko razvije in doprinese k poslovanju.

Načeloma sledimo trendom, ki se pojavljajo na trgu. Poskušamo zasledovati in razvijati bolj kakovostne, inovativne in trajnostne "zelene" produkte, ki danes predstavljajo pomembno osnovo in dodano vrednost tako podjetju kot destinacijam. Ugotovitev, ki jo lahko podam glede krize, ki nas je doletela, je ta, da poslujemo v panogi, kjer se je potrebno nenehno prilagajati, in da je spreminjanje organizacije nekakšna nova stalnica, na kar se bo potrebno navaditi. Novi trend je fokus iz krajših potovanj na daljša potovanja in v bližnje kraje, seveda pa ostaja potrošnik tisti glavni fokus, na katerega se osredotočamo.

TRANSKRIPCIJA INTERVJUJA Z DIREKTORICO PRODAJNE MREŽE

1. Katere so bile glavne spremembe na oddelku, ki so se zgodile zaradi pandemije?

Za začetek je bilo potrebno preoblikovanje oddelka v smislu zoženja kolektiva, saj je zaradi zaprtja poslovalnic prišlo do odpuščanja nekje med 20–30 % na prodajnih mestih torej v poslovalnicah agencije. Zaprtih je bilo vseh 11 poslovalnic, ker zaradi osebne stika ni bilo mogoče delo v poslovalnicah. Nekaj posameznikov iz poslovalnic je nadaljevalo delo,

vendar od doma, kjer so bili dosegljivi za informacije potnikom. Ostali so bili na čakanju na delo, dokler se ni situacija izboljšala in je bilo mogoče ponovno odpiranje poslovalnic.

2. Kateri so bili prvi oziroma najtežji izzivi, s katerimi ste se morali soočiti zaradi pandemije Covida-19?

Komunikacij s potniki, nesigurnost v celotno situacijo. Najtežje je bilo informiranje potnikov z vsemi potrebnimi informacijami, ki so se iz dneva v dan, včasih celo iz ure v uro spreminjale. Zbiranje potrebnih informacij.

3. Kako je bila preoblikovana prodajna mreža zaradi zaprtja poslovalnic?

Takoj ko je bilo možno nadaljnje poslovanje, smo začeli poslovati s klicnim centrom. Klicni center je deloval na daljavo, zato ni bilo osebnega stika, vsa komunikacija je potekala online preko spletne pošte oziroma telefonov. V času popolnega zaprtja je klicni center vseeno deloval, zaposleni so bili na delu od doma in informirali potnike ter odgovarjali na njihova vprašanja v zvezi s počitnicami, ki so jih potniki že imeli vplačana in na katera bi morali v prihodnjih mesecih odpotovati. To je bila prvotna naloga klicnega centra. Ko se je situacija malo umirila in je bilo ponovno odpiranje držav ter možnost potovanj, so se odprle tudi nekatere poslovalnice, seveda z vsemi ukrepi, ki so bili potrebni za varno poslovanje, delal je samo en zaposlen. "Nekje po enem letu zaprtja in ukrepov so se delovna mesta v poslovalnicah vrnila v takšne pogoje kot pred Covidom-19, kjer sta lahko v eni poslovalnici hkrati delala dva zaposlena v različnih izmenah.

4. Koliko časa je bilo potrebno za osvojitve novih znanj, ki so jih potrebovali za opravljanje delovnih nalog na novih delovnih mestih?

Ni bilo potrebno veliko časa, saj so po večini bili že vsi večji dela z različnimi komunikacijskimi kanali in ostalimi programi, ki jih sicer v normalnih okoliščinah uporabljajo pri poslovanju. Je pa ta tehnologija video klicev bila v veliko pomoč pri raznih izobraževanjih, ki smo jih za zaposlene imeli v času zaprtja poslovalnic. Lahko so se informirali in poučili o vseh destinacijah, ki jih sicer prodajajo. Ves video material in ostali opisi destinacij, ki so nastali v času krize, pa danes pridejo v poštev tudi novim zaposlenim, ki se na ta način lažje informirajo in podučijo z novim znanjem destinacij, ki jih prodajajo.

5. Kakšne spremembe v tehnologiji ste uvedli, ki so bile v pomoč, ko je bilo delo mogoče le na daljavo?

Ker je bilo delo mogoče le od doma, so zaposleni večino dela torej opravljali preko spleta, elektronske pošte, različnih aplikacij, ki so omogočale videokonference ... Sestanki tako z zaposlenimi kot nadrejenimi so prav tako potekali preko Zooma ali Teamsova, kar lahko uporabljamo tudi danes, ko ni mogoče biti hkrati na istem kraju.

6. Kako pogosto je potekala komunikacija med vami, vodstvom in zaposlenimi, ko je prišlo do sprememb poslovanja?

Vodstvo z nadrejenimi je komuniciralo vsakodnevno, tudi po večkrat na dan, ko so se spreminjala pravila in predpisi. Z zaposlenimi pa je komunikacija potekala sproti v pisni

obliki preko elektronske pošte, seveda ob reševanju kakšnih novonastalih težav tudi dnevno preko telefonov. Sicer pa so bila, kot že omenjeno, srečanja za podajanje informacij in izobraževanja vsaj enkrat tedensko.

7. Ali ste spremembe in prilagoditve za trg predlagali znotraj prodajne mreže, ali so za to poskrbeli vaši nadrejeni?

Vodilni team, ki smo takrat stopili skupaj in prediskutiral najboljše možne rešitve, kljub temu, da je vsak imel svoje mnenje, smo skupaj povzeli vsa mnenja in ugotovili, da je timsko delo v takšnih situacijah zelo pomembno. Nadrejeni so imeli dobre in po mojem mnenju pravilne odločitve. Ustreznost oziroma uspešnost samega oddelka lahko vidimo tudi v zaupanju strank, saj so se vrnil in zaupali v nadaljnje poslovanje. Upoštevali smo seveda tudi mnenja zaposlenih, ki so bili najbolj vpeti v sam delovni proces in lahko iz prve roke opozorili na napake, ali predlagali še boljše rešitve.

8. Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku, kot pred pandemijo?

Pandemija nas je bolj povezala, vendar pa so zaposleni imeli več "prostega" časa (delo od doma, čakanje na delo ...), zato je nekaj zaposlenih, po koncu pandemije oziroma, ko se je življenje malo vrnilo v normalno, poiskalo novo zaposlitev. Izkazalo se je namreč, kako nestabilna je lahko panoga turizma in kako zelo jo lahko takšne krize prizadenejo. Prav tako je bil kar velik šok iz nič dela, preiti na polno zaposlenost in ljudje niso zdržali tega pritiska. Nihče od zaposlenih, ki pa so pustili to delovno mesto, ni ostal v panogi turizma, vsi so se usmerili v popolnoma druge panoge.

9. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve oddelka? Imate vi vpliv na te prilagoditve?

Imam vpliv. Na prilagoditvah tudi delamo; za začetek je bilo potrebno zmanjšati kolektivni primanjkljaj, ki je nastal kot posledica odpuščanja in prestrukturiranja zaposlenih v druge panoge in zapolniti vsa delovna mesta v prodaji. Potrebno je več izobraževanja novih zaposlenih, ki še nimajo kilometrine v turizmu. Glede na trenutno situacijo v višanju cen pa zaenkrat proti pričakovanjem ni takšnih težav, saj so ljudje željni potovanj.

TRANSKRIPCIJA INTERVJUJA Z VODJO ODDELKA IZLETNIŠTVO

1. Katere so bile glavne spremembe na oddelku, ki so se zgodile zaradi pandemije? Kateri so bili prvi oziroma najtežji izzivi, s katerimi ste se morali soočiti zaradi pandemije Covida-19?

Sprememb je bilo kar nekaj. Ravno preden se je začela pandemije, v mesecu februarju oziroma marcu, smo imeli v teku in projektno zastavljeno celotno leto. Kar naenkrat se je vse ustavilo, zaprle so se meje, letalski promet je bil ustavljen in uvedene so bile restrikcije, ki so nam onemogočile kakršnokoli poslovanje.

Za začetek ni bilo večjih strukturnih sprememb na oddelku, ko so se začela pravila in zadeve zaostrovati, pa smo bili primorani se fokusirati na dve stvari. Prva je bila, da dobimo čim

več že vnaprej vloženega in plačanega denarja, od letalskih kart, zakupljenih kapacitet in investiranih projektov, ki naj bi jih izvedli, nazaj oziroma, da ta denar nekako zavarujemo z različnimi vrednotnicami. Druga stvar je bila, da informiramo in pomirimo potnike, ter jim zagotovimo, takoj ko bo to mogoče, da izvedemo izlete in potovanja, ki so bila plačana. Nihče ni pričakoval, da se bo celotna situacija dogajala tako dolgo, saj smo bili optimistični, da bo trajalo le nekaj tednov. Najtežja je bila ravno ta negotovost oziroma spoznanje, da se situacija, v kateri smo se znašli, iz tedna v teden podaljšuje.

2. Je prišlo do spremembe ciljev oddelka, in če je, kakšni cilji so bili pred krizo in kakšni v krizi?

Cilji se pretirano niso spremenili, saj je glavni cilj vedno bil opraviti določen promet in kot oddelk prinesiti določen doprinos v podjetje. Izletništvo je v času krize v teh segmentih bilo zelo prizadeto. Če smo po navadi naredili 100 % naših planov in ciljev oziroma jih kdaj tudi presegle, je v letu 2020 bilo realiziranih le 20–30 %. Zavedali smo se, da bo potrebno preostalih 60–70 % realizirati v prihajajočih se letih, vendar smo – kot že omenjeno – poprijeli za tisto delo, ki je v danem trenutku bilo mogoče. Vseh ciljev nismo mogli upravičiti, saj zaradi nastale situacije niso bili izvedljivi. Glavna motivacija je bil optimizem, da se bodo stvari počasi postavile nazaj in da nam bo uspelo realizirati zastavljene cilje, kar se po negotovih, lahko rečemo dveh letih zdaj zares dogaja.

3. Kako ste preoblikovali oddelk v času, ko je bilo nemogoče potovanje gostov iz Slovenije? Ali ste ga lahko spreminjali sami ali v sodelovanju s komercialnim direktorjem ter direktorjem podjetja?

Oddelk izletništva je bil najdlje z omejenimi možnostmi za delo. Tudi ko so bila možna potovanja po Sloveniji in bližnji okolici, izleti v malo bolj oddaljene evropske ali svetovne kraje, še vedno niso bili mogoči. Zato smo bili primorani nekaj zaposlenih iz našega oddelka prerazporediti. Približno polovico zaposlenih iz oddelka smo prerazporedili na oddelk bookinga, ostali smo priskočili na pomoč, kjer je bilo delo. Seveda je potrebno poudariti, da je od začetka pandemije delo po večini potekalo od doma, ali pa so bili zaposleni na čakanju na delo. Ker smo se prvič soočali s situacijo, v kateri smo bili primorani delati na daljavo, smo se priučili nekaj tehnoloških znanj, s pomočjo katerih smo lahko nadaljevali naše poslovanje. Vse spremembe so se dogajale nivojsko. Postavili smo si generalne usmeritve in jih skupaj predebatirali.

4. Ali so zaposleni, ki so morali zamenjati oddelk, bili na novem delovnem mestu usposobljeni in motivirani za opravljanje novih dodeljenih nalog?

Zaposleni, ki so bili prerazporejeni na druge oddelke, so se hitro priučili novega dela, saj je to še vedno bilo delo, ki so ga opravljali že prej, vendar morda malo bolj fokusirano na določeno področje dela. Kar je bila največja sprememba za te zaposlene, je bilo delo po izmenah, saj oddelk bookinga dela dopoldne in popoldne, vendar so se zaposleni s časom privadili tudi tega.

V času, ko ni bilo poslovanja in je potekalo delo od doma, smo poskušali zaposlene motivirati s tem, da smo poudarjali, da nastala situacija ne bo trajal večno in da se bodo stvari postavile nazaj v normalo. Poskušali smo, da zaposleni ne izgubijo stik in kondicijo za delo. Seveda je bilo vse prostovoljno in od posameznika odvisno, koliko sodeluje pri samem delu.

Nekaj zaposlenih je sicer poslovne priložnosti poiskalo v drugih panogah in drugih delovnih mestih, moram pa poudariti, da so zaposleni, ki so ostali pri nas, ne glede na to, ali so delali od doma ali so bili na čakanju na delu, imeli vsakomesečni prihodek. Ni bilo odpuščanja, ker bi se želeli koga znebiti, ohranjali smo kreativen kader in jim poskušali dati upanje in varnost, ki so jo v tistem času vsi potrebovali.

5. Kako pogosto je potekala komunikacija med vami, vodstvom in zaposlenimi, ko je prišlo do sprememb poslovanja?

Z oddelkom izletništva smo bili na komunikaciji enkrat tedensko, kjer smo skupaj predebatirali predloge in ideje, kaj bomo počeli v prihodnosti. Vzeli smo si tudi čas za izobraževanje zaposlenih preko spletnih platform, kjer smo nekako se izobrazili tudi v tehnološki smeri, saj smo spoznali vse nove možne oblike video klicev, kjer smo lahko opravljali te on line sestanke. Ta tehnologija je pripomogla k hitrejšemu izmenjavanju informacij in predvsem lažji organizaciji sestankov, saj ni bilo treba vseh zaposlenih in nadrejenih zbrati na istem kraju.

Omeniti moram, da smo komunicirali tudi z našimi gosti, potniki, saj smo pripravili on-line druženja ob Palminem ognju in v tem času izvedli preko 40 predavanj o destinacijah in zanimivih ter koristnih napotkih, ki so potnikom lahko pomagali pri nadaljnjih potovanjih, ko je bilo to znova mogoče. Naredili smo nekakšen kanal za informacije potnikom in zaposlenim, ki so v času negativnih informacij lahko za trenutek pozabili na situacijo v svetu in se pripravljali na bolj pozitivne čase.

6. Ali je bila potrebna komunikacija tudi z drugimi oddelki in če da, s katerimi največ?

Komunikacija je bila zelo pomembna, že zaradi prerazporejanja zaposlenih iz oddelka izletništva na druge oddelke. Ko so drugi oddelki (na primer Mediteran) potrebovali pomoč pri delu v času možnosti ponovnih letovanj, so zaposleni, ki so sicer ostali na izletništvu, priskočili na pomoč sodelavcem. Lahko izpostavim prednost izletništva v tistem času, da so zaposleni zaradi pomanjkanja dela na našem oddelku hkrati lahko bili zelo prilagodljivi na ostalih oddelkih. Največ komunikacije je bilo ravno z oddelkom Mediterana zaradi teh povezav v ponujenih produktih, kjer se prepletajo letovanja in potovanja.

7. Ali ste spremembe in prilagoditve za trg predlagali znotraj izletništva ali so za to poskrbeli vaši nadrejeni?

Ekipe uprave je poskušala vzpostaviti okvir, ki je veljal nekaj tednov. H kreacijam sprememb in prilagoditev so nato pripomogli tudi zaposleni s svojimi predlogi.

8. Kako in na kakšen način so zaposleni sledili zapisanim pravilom in postopkom, ki so bili uvedeni v času krize?

Varnost zaposlenih in vseh vpletenih je bila na prvem mestu. Večina je upoštevala postopke in pravila, ki smo jih uvedli v času krize. Pripravljenost za ponovno delo je bilo zelo veliko, vsi so čakali dan, da se lahko vrnejo na delovna mesta v pisarne. V začetku smo delo v pisarnah imeli na izmene, zato da ni bilo preveč zaposlenih naenkrat v istem prostoru, tako so torej nekateri zaposleni še vedno bili na delu od doma, drugi so bili fizično prisotni v pisarni. Počasi smo nato začeli se vračati v pisarne, ko je to bilo dovoljeno in varno.

Vsak zaposlen je imel svoje določene naloge in obveznosti, katere smo določili na rednih tedenskih sestankih. Veliko časa smo lahko posvetili izobraževanju zaposlenih in poučevanju o vseh destinacijah in programih, ki jih imamo in jih prodajamo.

9. Kaj je po vašem mnenju predstavljalo največ težav pri spreminjanju organizacijske strukture?

Kljub temu, da je za vse nas, tako na vodstvenih položajih, kot zaposlene, celotna situacija bila nekaj povsem novega in smo bili primorani se privaditi pravil in nekakšnega novega vsakdana, so se težave, ki bi jih izpostavila pokazale skozi čas. Govorim o obdobju, ko je bilo nekaterim omogočeno delo v pisarnah, odobren proces dela je bil takšen, kot ga poznamo sicer, hkrati pa so zaposleni doma imeli nekoga, za katerega so morali skrbeti (bolni družinski člani, ali stik z okuženimi). Čeprav smo že pred tem obdobjem prerazporedili zaposlene na druga delovna mesta, se je nato v tem obdobju pokazal primanjkljaj kadra. Morali smo ves čas stvari in delo postavljati na novo. V tem času je zato bilo tistim, ki niso mogli biti prisotni v pisarnah, omogočeno še vedno delo na daljavo.

10. Kako je potekal nadzor nad opravljenim delom?

V času, ko je bilo delo na daljavo, smo zastavili plan dela. Vsak zaposlen je povedal, kaj bo v tem času počel, hkrati je imel vsak določene naloge. Merljivost opravljenega dela v našem procesu sicer ni ravno mogoča, je pa bilo mogoče zasledovanje postavljenih planov in ciljev. Vsak je oddal poročilo svojega dela oziroma predstavil opravljene naloge na sestankih, ki smo jih imeli preko spleta. Če se je kje pojavil kakšen izziv ali težava, smo jih poskušali rešiti s skupnimi močmi in idejami.

11. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve na oddelku? Imate vi vpliv na te prilagoditve?

V vsaki neznani situaciji bi vedno lahko kaj naredili drugače oziroma bolje. Verjamem, da smo delali najbolje, kar smo lahko, če pa pogledamo širše, bi zagotovo lahko poiskali še kakšen produkt, ki bi ga potnikom lahko ponudili ali pa na samem oddelku kakšno prerazporeditev izpeljali drugače. Generalno gledano smo lahko zadovoljni z rezultati.

V času pandemije Covida-19 se je kvaliteta storitev in produktov zmanjšala, medtem ko je cena narastla. Zaradi vseh ukrepov je bilo potrebno večkrat preverjati, kakšni so pogoji za vstop v določene države, več je bilo dokumentacije, za kar je posledično bilo potrebna več

časa. Ker so določeni zaposleni morali zapustiti podjetje, se je pojavil primanjkljaj v kadru, s čemer se soočamo tudi dan danes. Večina zaposlenih je poiskala delo v popolnoma drugih panogah, kot je turizem, zato je kader trenutno težko dosegljiv. Ne samo takrat, tudi danes se soočamo z vedno višjimi cenami, hkrati imamo upad kvalitete storitve in veliko več informacij, ki jih je potrebno predstaviti potnikom. Sama organizacija potovanj je postala velik proces, saj je potrebno planirati ne samo 6 mesecev vnaprej, kot je bilo to dovolj pred Covidom-19, pač pa tudi 12 ali 18 mesecev vnaprej. S tem se je ustvaril tudi večji pritisk na zaposlene, ki morajo hkrati urejati potovanja zdajšnjih gostov, kot tudi planirati vse prihajajoče projekte. Z večjim številom zaposlenih na oddelku bi se lahko ta pritisk zmanjšal.

TRANSKRIPCIJA INTERVJUJA Z VODJO ODDELKA MEDITERAN

1. Katere so bile glavne spremembe na oddelku, ki so se zgodile zaradi pandemije? kateri so bili prvi oziroma najtežji izzivi, s katerimi ste se morali soočiti zaradi pandemije Covida-19?

Sprememb je bilo kar nekaj, za začetek nov način dojemanja samega poslovanja, komuniciranja znotraj oddelka kot tudi s širšo okolico, prilagoditev poslovnega modela.

Najtežji izziv je bil sprejeti določene poslovne odločitve, kako prilagoditi in urediti nov poslovni model, ki bo vplival na celotno organizacijsko strukturo tako oddelka Mediteran kot tudi celotnega podjetja. Hkrati pa tudi kako vse spremembe uvesti v sam oddelek, kako komunicirati z vsemi zaposlenimi, skrbeti za motivacijo zaposlenih in sam nadzor nad delom.

2. Je prišlo do spremembe ciljev oddelka, in če je, kakšni cilji so bili pred krizo in kakšni v krizi?

Poslovni model se je prilagodil. Sama kriza je vplivala na zmanjšanje poslovanja podjetja. Če pogledamo leto 2020, se je poslovanje procentualno kar precej zmanjšalo. Na podlagi leta 2020 smo zato prilagodili cilje in plane poslovanja za leto 2021. Cilj v času krize je bila podpora ne samo našemu podjetju in zaposlenim, ampak tudi poslovnim partnerjem na raznih destinacijah, ki so običajno stali ob strani nam in se potrudili, da smo vedno našli skupen jezik, v tej situaciji pa smo mi stopili na njihovo stran in poskušali kot celoten tim zagotoviti poslovanje tudi njim. Cilji so bili določeni na letni ravni, vendar se prilagajali skozi leto.

3. Kako ste preoblikovali oddelek, je prišlo do odpuščanja delavcev oziroma prerazporeditve na druga delovna mesta v času, ko so bila nemogoča letovanja na Mediteran?

Na oddelku ni prišlo do velikega odpuščanja, so se pa zgodile dve spremembi na delovnih mestih, zgodila se je namreč menjava strukture oddelka. Poleg Mediterana je pod mojim vodstvom bil tudi na novo preoblikovan oddelek bookinga, ki skrbi za obdelavo prijav potnikov. Imeli smo nekako kombinacijo obeh oddelkov. Velika prednost, ki se je pokazala v času celotne situacije, je tudi ta, da naš oddelek, kot morda lahko rečemo tudi celotno

podjetje, nima fokusa samo na delo oddelka, ampak ima tudi širše poznavanje ostalih oddelkov in njihovega dela.

4. Ali so zaposleni, ki so morali zamenjati oddelek, bili na novem delovnem mestu usposobljeni in motivirani za opravljanje novih dodeljenih nalog?

Zaposleni, ki so menjali oziroma delali tudi na drugih delovnih mestih, ko je kakšen drug oddelek potreboval pomoč, niso potrebovali povsem novega usposabljanja, saj so večinoma že prej poslovali in delali na isti način. Največ usposabljanja in učenja so potrebovali zaposleni, ki so bili na delovnem mestu oddelka bookinga, ki se je zaradi celotne situacije vzpostavil povsem na novo. Nekaj zaposlenih je bilo prerazporejenih na ta nova delovna mesta, kjer so se morali priučiti nova tehnična znanja in tudi znanja iz same produkcije poslovanja.

Z zaposlenimi smo se pogovorili in jih poskušali motivirati kljub situaciji, v kateri smo se znašli.

5. Kako pogosto je potekala komunikacija med vami, vodstvom in zaposlenimi, ko je prišlo do sprememb poslovanja?

Na začetku, ko je bila celotna situacija še neznanka, ko nismo vedeli, kaj se pravzaprav dogaja in kako bodo stvari potekale naprej, je bila komunikacija vsakodnevna, večkrat na dan. Nato čez čas, ko smo dobili dovolj informacij tudi s strani vlade, države in ostalih institucij, smo z zaposlenimi imeli tedenske sestanke, kjer se je naredil plan in načrt dela za naprej in pregled opravljenega dela iz prejšnjih sestankov. Z nadrejenimi je bila komunikacija kar na dnevni ravni, ko je bilo potrebno usklajevanje poslovanja in predlogov za poslovanje. Je pa komunikacija z zaposlenimi potekala iskreno, kar pomeni, da tudi če so bile informacije negativne ali pozitivne, so se tako tudi predstavile. Ni šlo za skrivanje kakšnih informacij in planov, saj smo vsi vedeli, v kakšni situaciji se nahajamo.

6. Ali je bila potrebna komunikacija tudi z drugimi oddelki, in če da, s katerimi največ?

Komunikacija našega oddelka je že na splošno z vsemi ostalimi oddelki zaradi same narave dela. V času pandemije je največ komunikacije potekalo z oddelkom izletništva oziroma potovanj, zaradi kombinacije samih produktov v tistem času. Združevanje počitnic in potovanj tja, komor je bilo to mogoče. Veliko komunikacije je bilo tudi z računovodstvom zaradi samega finančnega plana podjetja in raznih partnerjev, s katerimi je bilo treba urediti plačila, ki so že bila opravljena, in spreminjanje le-teh zaradi novih in prilagojenih potovanj. Ter tudi poganjanja za cene in ugodnosti.

7. Ali ste spremembe in prilagoditve za trg predlagali znotraj oddelka Mediterana ali so za to poskrbeli vaši nadrejeni?

Spremembe, predlogi in prilagoditve so se dogajale z obojestranskim sodelovanjem. Na sestankih smo predebatirali situacije in si izmenjali podatke, predloge. Nekaj predlogov je bilo s strani nadrejenih, nekaj s strani nas vodstva, na koncu pa smo nekako dosegli dogovore in izbrali skupek različnih predlogov in idej.

8. Kako in na kakšen način so zaposleni sledili zapisanim pravilom in postopkom, ki so bili uvedeni v času krize?

Pravila, kaj se pričakuje od zaposlenih, so bila podana že na samem začetku, ko so bili on-line sestanki tudi z nadrejenimi osebami. Zaposleni so v veliki večini tem postopkom in pravilom sledili in upoštevali, kar jim je bilo naročeno. Morda je bilo to lažje tudi iz vidika, ker je delo, ko ni bilo mogoče drugače, potekalo od doma in so zato zaposleni lahko celo lažje upoštevali nekatera pravila.

9. Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku kot pred pandemijo?

Odnosi so se spremenili, vendar menim, da v pozitivnem smislu. Celotna kriza zaradi Covida nas je naučila pomembnosti tako fizičnega kot tudi psihičnega stika in da smo ljudje socialna bitja, ki potrebujemo druženje in menim, da je to vplivalo še na dodatno povezanost znotraj našega oddelka. Zaposleni so se med seboj podpirali in pomagali tako v službenih kot tudi v zasebnih trenutkih.

10. Kako je potekal nadzor nad opravljenim delom?

Na tedenskih sestankih smo si porazdelili naloge, ki jih naj bi vsak posameznik opravil in za katera je bil odgovoren. V primeru težav ali pa, če je kdo od zaposlenih potreboval pomoč pri izvrševanju zastavljenih nalog, smo se uskladili in porazdelili te naloge ter jih rešili. Na sestankih smo nato predebatirali o teh nalogah in se pogovorili, kaj je bilo opravljeno in če je še kakšna naloga ostala neizpolnjena.

11. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve na oddelku? Imate vi vpliv na te prilagoditve?

Organizacijske prilagoditve so bile nujne v nastali situaciji. Turizem je trenutno panoga, po kateri je – po lahko rečemo dveh letih zatišja – zelo veliko povpraševanje. Menim, da bi bila potrebna še dodatna izobraževanja za zaposlene, ki bi s tem pridobili še več znanja in veščin. Na samem oddelku Mediterana se pojavljajo potrebe po dodatnem delovnem mestu za operativno delo, ki ga pred pandemijo ni bilo toliko. Kot primer lahko navedem, da so v tem času krize tudi potniki prešli na spletne prijave, kar jim olajša samo prijavo tudi dandanes, saj ne potrebujejo fizično do poslovalnic, ampak lahko vse uredijo preko spleta. Kar pa pomeni, da bi potrebovali še kakšen dodaten kader, ki bi urejal te prijave.

Kot vodja oddelka imam nekako dober vpogled v samo delo in lahko zato najbolje ocenim, kakšne prilagoditve bi še bile potrebne, zato lahko vplivam s svojim mnenjem in podanimi predlogi, nato pa z nadrejenimi najdemo najbolj optimalne rešitve in prilagodimo poslovanje.

TRANSKRIPCIJA INTERVJUJA Z ZAPOSLENIM IZ ODDELKA IZLETNIŠTVO

1. Kateri izziv zaradi sprememb v organizaciji je bil za vas najtežji?

Nekako najteže je bilo prevzemanje novih nalog. Pridobivanje novih trgov in spoznavanje teh novih trgov, ki smo jih zaposleni morali poznati zaradi prestrukturiranja na druge

oddelke, ko na našem oddelku ni bilo mogoče izvajanje potovanj. Prav tako je bilo nekaj novih tehnoloških izzivov, saj smo morali uporabljati spletna orodja, s katerimi smo se nekateri srečali prvič in smo se jih morali priučiti.

2. Kako se je spremenilo vaše delo in ali se je spremenilo vaše delovno mesto?

Moje delo kot takšno se ni pretirano spremenilo, razen tega, kar sem že omenila: najbolj se je spremenilo torej iz tehnološkega vidika. Seveda pa je delo vsaj na začetku pandemije potekalo od doma. Kljub temu da je vladala velika negotovost v poslovanju, smo hkrati z delom od doma, kolikor smo seveda lahko delali, pridobili čas za naloge in tehnološke nadgradnje, za katere prej nikoli ni bilo časa.

3. Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku kot pred pandemijo?

Vladala je negotovost, ki je vidno pustila posledice tudi na zaposlenih. Sami odnosi se sicer niso toliko spremenili, vendar je zaradi odhoda nekaterih sodelavcev bila majhna napetost. Po drugi strani pa nas je celotna situacija nekako še bolj povezala. Z vidika našega oddelka lahko rečem, da smo si pomagali ob težavah, poskušali skupaj rešiti izzive v poslovanju in včasih dali na trg kakšen produkt, za katerega nismo bili popolnoma prepričani ali bo uspel. Kljub prestrukturiranju nekaterih zaposlenih na ostale oddelke smo še vedno ostali povezani in komunicirali kot pred pandemijo.

4. Ali menite, da je bilo preoblikovanje oddelka ustrezno ali ne? Pojasnite.

Naš oddelek se je soočil s preoblikovanjem zaradi odpuščanja in prestrukturiranja na oddelek bookinga, ki je zaradi pomanjkanja kadra in več dela kot na našem oddelku potreboval pomoč. V tistem trenutku je bila to najboljša rešitev, saj je bilo potrebno hitro ukrepanje.

5. Koliko časa je bilo potrebno za osvojitve novih znanj, če ste jih potrebovali za opravljanje delovnih nalog na spremenjenih delovnih mestih?

Nekaj časa je bilo potrebno, da smo se privadili na vse nove, tako spletne aplikacije, s katerimi smo lahko komunicirali z ostalimi sodelavci, kot tudi programe, v katerih smo opravljali prijave potnikov in samo organizacijo potovanj, ki so bila mogoča. Nekako prvo tromesečje, ko se je celotna kriza zaradi Covida-19 začela, je bilo nekaj teh tehnoloških izzivov, ki smo jih s skupnimi močmi nekako prebrodili in se vsi skupaj naučili nova tehnološka znanja.

6. Ste bili ves čas dovolj motivirani za opravljanje svojih obveznosti na delovnem mestu? Motivacija je bila prisotna. Kljub omejenemu poslovanju so nekateri naši sestanki, ki so potekali preko spleta, bili zelo uspešni. Zastavljali smo si plane za naslednje mesece in jih poskušali izpeljati, če ni bilo mogoče, smo jih predstavili na prihajajoče mesece. Ves čas smo bili v pogonu in poslovali, kolikor je bilo v danem trenutku to mogoče.

Dano situacijo smo izkoristili in posodobili ter preoblikovali in osvežili produkte, ki jih imamo, za nove ideje, za kar sicer nikoli ni bilo časa.

7. Kako pogosto je potekala komunikacija med vodstvom in vami, ko je prišlo do sprememb poslovanja?

Na začetku, torej marec in naslednji meseci leta 2020, je bila komunikacija na tedenski ravni preko spleta, saj je delo potekalo od doma. Ko je bilo zopet možno potovati in smo začeli izvajati naše produkte ter storitve, je bila ta komunikacija bolj pogosta, 2- do 3-krat na teden. Po dogovoru smo se kasneje tudi izmenjevali v pisarni, kjer je delo, ki ga opravljamo lažje izvedljivo, kot če je vsak zaposlen na drugem koncu države in je potrebno veliko več komunikacije, da uskladiš delo.

8. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve na oddelku?

Turizem vedno zahteva prilagoditve, vedno se lahko stvari izboljšajo. Zagotovo se pozna pomanjkanje kadra. Delitev dela je težava, saj pri manjšem številu zaposlenih to pomeni več dela za ostale in ne moremo biti toliko fokusirani in predani samo eni stvari, saj je potrebno delati več stvari na enkrat.

TRANSKRIPCIJA INTERVJUJA Z ZAPOSLENIM IZ ODDELKA MEDITERAN

1. Kateri izziv zaradi sprememb v organizaciji je bil za vas najtežji?

Najtežji izziv je bil to, da tako s sodelavci kot potniki ni bilo osebnega stika. Bila je komunikacija preko telefonov in spleta, vendar smo v samem oddelku kar precej povezani, zato je v času, ko je bilo mogoče le delo od doma, ta osebni stik manjkal. Tudi naše delo v oddelku se prepleta in kdaj potrebuješ informacijo pri katerem od sodelavcev, kar je v tistem času predstavljalo večji izziv, saj si potreboval več časa, da si informacijo dobil.

2. Kako se je spremenilo vaše delo in ali se je spremenilo vaše delovno mesto?

Same naloge so ostale še vedno iste, največja sprememba, ki je bila in se je občutila, je bilo to, da je delo potekalo od doma, iz domačih "pisarn".

3. Ali so spremembe povzročile drugačne odnose med zaposlenimi na oddelku kot pred pandemijo?

Znotraj oddelka Mediteran se odnosi med zaposlenimi niso spremenili oziroma lahko rečem, da je bila komunikacija med nami še pogostejša, saj smo se morali usklajevati in urejati delo preko telefonov ali spletne pošte in si zato moral koga tudi večkrat poklicati. Nekako lahko rečem, da smo se kot oddelek še bolj povezali.

4. Ali menite, da je bilo preoblikovanje oddelka ustrezno ali ne? Pojasnite.

Na nek način je bilo vse skupaj lažje. Če pogledam iz plati tega, da je večina poslovanja potekala na spletu in preko telefona ter spletne pošte, je to pomenilo, da ni bilo potrebno natisniti vseh dokumentov in obvestil, ni bilo toliko fizičnega dela. Ko je bilo delo od doma, si si lahko prilagodil svoj delovni čas in si razporedil delo tako, kot je tebi ustrezalo, in imel poleg tega še nekaj časa zase.

5. Koliko časa je bilo potrebno za osvojitve novih znanj, če ste jih potrebovali za opravljanje delovnih nalog na spremenjenih delovnih mestih?

Kot sem že omenila, se moje delovno mesto pretirano ni spremenilo, razen tega dela od doma na začetku cele situacije. Večino tehničnega znanja smo pridobili že pred tem, zato za ni bil problem, kar pa še nismo osvojili, smo se priučili, da smo lahko še naprej uspešno opravljali naloge.

6. Ste bili ves čas dovolj motivirani za opravljanje svojih obveznosti na delovnem mestu? Ves čas smo bili motivirani za delo tudi s strani nadrejenih, če smo potrebovali kakšno pomoč, smo se lahko obrnili na njih ali sodelavce in skupaj rešili težave. Motivacijo smo videli tudi v tem, da se je podjetje kljub situaciji trudilo za ohranjanje delovnih mest, ne glede na to, za katero delovno mesto gre in na katerem oddelku je. Ker je bilo v interesu podjetja, da ohranijo kader, ki je do zdaj peljal podjetje do uspešnega poslovanja, je to za nas tudi pomenilo nekakšno motivacijo, da še naprej opravljamo svoje naloge in poskušamo doseči najboljše možne rezultate.

7. Kako pogosto je potekala komunikacija med vodstvom in vami, ko je prišlo do sprememb poslovanja?

Z vodjem Mediterana je komunikacija potekala vsakodnevno, ko so se usklajevali plani in ko je bilo potrebno izpeljati letovanja. Enkrat tedensko smo komunicirali tudi preko spletnih platform kot video konference, da smo imeli sestanek, na katerem smo si razdelili naloge in pregledali opravljeno delo prejšnjega tedna.

8. Menite, da bi bile v prihodnosti potrebne še kakšne organizacijske prilagoditve na oddelku?

Menim, da smo celotno to obdobje izpeljali po svojih najboljših močeh. Seveda je vedno prostor za izboljšave. Nekako najbolj potrebujemo dodatne zaposlene, nov kader ljudi, saj je vsako leto več dela, potrošniki pričakujejo vedno več. Zaposleni imajo preveč dela in se ne morejo fokusirati na samo eno nalogo; z novim kadrom bi to lahko rešili te težave in še izboljšali poslovanje.