

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

PRIMER ZAKLJUČNE NALOGE

ANALIZA FUNKCIJE ORGANIZIRANJA V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, september 2020

ŽANA VERŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Žana Veršič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor/-ica predloženega dela z naslovom Analiza funkcije organiziranja v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ORGANIZIRANJE	2
1.1 Oprelitev organizacije.....	2
1.2 Oprelitev učeče se organizacije.....	2
1.3 Oprelitev organiziranja	2
2 DIMENZIJE STRUKTURE ORGANIZACIJE.....	3
2.1 Formalizacija	3
2.2 Centralizacija.....	4
2.3 Kompleksnost.....	4
2.4 Kontrolni razpon	4
3 OSNOVNA MODELA ORGANIZIRANOSTI	5
3.1 Organska struktura	5
3.2 Mehanska struktura	6
4 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	6
4.1 Funkcijska organizacijska struktura	7
4.2 Divizijska organizacijska struktura	8
4.3 Matrična organizacijska struktura	8
4.4 Timska organizacijska struktura	9
4.5 Mrežna organizacijska struktura.....	10
5 PREDSTAVITEV HOTELA.....	11
5.1 Organigram hotela.....	11
5.2 Predstavitev glavnih organizacijskih enot hotela	13
6 RAZISKAVA	14
6.1 Formalizacija	15
6.2 Centralizacija.....	15
6.3 Kompleksnost.....	15
6.4 Kontrolni razpon	16
6.5 Model organiziranosti v hotelu Cliff	16
6.6 Vodenje v hotelu Cliff.....	17
6.7 Organiziranost v hotelu Cliff.....	18

6.8	Vodenje in organizacija v času koronavirusa.....	19
6.9	Timsko delo v hotelu Cliff.....	19
7	PRIPOROČILA ZA PRAKSO	19
	SKLEP	20
	LITERATURA IN VIRI.....	21
	PRILOGE	25

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture	7
Tabela 2:	Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture.....	8
Tabela 3:	Prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture	9
Tabela 4:	prednosti in slabosti timske organizacijske strukture.....	10
Tabela 5:	Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture	11

KAZALO SLIK

Slika 1:	Organigram hotela	12
----------	-------------------------	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Intervju za zaposlene	1
Priloga 2:	Intervju za vodjo.....	2
Priloga 3:	Vprašanja za direktorja.....	3

UVOD

Za svojo zaključno strokovno nalogo sem si izbrala temo z naslovom analiza funkcije organiziranja v izbranem podjetju. Management ima v osnovi štiri funkcije, in ena izmed teh je tudi organiziranje. Ne bi rekla, da je katera izmed funkcij najpomembnejša, saj mora za uspešno poslovanje imeti organizacija vse štiri funkcije izpopolnjene in med seboj povezane. V hotelu organiziranje poteka drugače, kot v drugih podjetjih, saj gre tu za situacije, ki se spreminjajo iz minute v minuto in je dobra organizacija lahko ključnega pomena.

Tako je cilj moje strokovne zaključne naloge raziskati, kakšna je organiziranost v hotelu Cliff in kaj si zaposleni mislijo oziroma kaj bi izboljšali glede organiziranosti, v njihovi organizaciji. Izvedeti želim, kako se sprejemajo odločitve v organizaciji, kako so razporejene naloge za opravljanje dela in natančneje predstaviti organizacijske strukture, ter kompleksnost delovanja.

Namen zaključne strokovne naloge je raziskati, kako organiziranje poteka v hotelu. Nisem zasledila, da bi bila taka tema že obravnavana, zato se mi je zdelo smiselno napisati nalogo, ker je to nekaj novega in posledično zanimivega.

Raziskovanja sem se lotila s pomočjo kvalitativnih intervjujev. Opravila sem šest intervjujev in z njihovo pomočjo dobila odgovore na vprašanja, ki me zanimajo. Zaposlenim sem zastavila enaka vprašanja in preko njih ugotovila, kako zaposleni vidijo organiziranost in vodenje v hotelu. V raziskavo sem vključila še tri vodje, ki sem jim sestavila nekoliko drugačna vprašanja, tako da sem ugotovila, kaj je njim pomembno in kaj potrebujejo, da lahko ljudi dobro vodijo in organizirajo. Nazadnje pa sem opravila intervju še z direktorico hotelov Belvedere.

Zaključna naloga je razdeljena na 2 dela, in sicer na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu je natančneje opredeljena organiziranost, učeča se organizacija in pa tudi pojem organizacija. Nadaljevala sem z opredelitvijo dimenzij strukture organizacije in opisala osnovna modela organiziranosti. V zadnjem sklopu teoretičnega dela pa sem podrobneje opisala 5 osnovnih organizacijskih struktur in v tabelah opredelila njihove prednosti ter slabosti.

Praktični del se začne z opisom hotela, nato sledi predstavljen organigram in pa podrobno opisane organizacijske enote. Nato sem predstavila rezultate raziskave, ki so narejeni na podlagi intervjujev, napisala sem priporočila za prakso in pa nazadnje sem napisala še sklep. Pri pisanju zaključne strokovne naloge sem upoštevala APA standarde in navodila, ki so dana s strani Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.

1 ORGANIZIRANJE

Organiziranje je ena izmed štirih funkcij managementa, ki se ukvarja s tem, kako in komu bodo posamezne naloge dodeljene, z njihovim združevanjem v organizacijske enote in pa nazadnje z razporejanjem virov posameznim organizacijskim enotam (Dimovski in drugi, 2014).

1.1 Opredelitev organizacije

Organizacija izhaja iz grške besede organon, ki pomeni orodje ali instrument. Organizacijo pogosto razumemo kot namenska prizadevanja za usklajevanje, vplivanje in nadzor človekovega vedenja, da bi dosegli željene rezultate (Brunsson & Olsen, 1998).

Organizacijo zlasti v ameriški literaturi pogosto definirajo v pomenu podjetja. Velikokrat organizacijo enačijo s podjetjem oziroma z drugimi institucijami in jo opredeljujejo kot združbo ljudi, ki med seboj sodelujejo in so se v prvi vrsti združili, zato da bi skupaj dosegli določen zastavljen cilj. »Organizacija – podjetje je tako združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje«. Organizacijo pogosto sistemske teorije opredeljujejo kot sistem (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

1.2 Opredelitev učeče se organizacije

»Učeče se družbe temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo.« Tako sodobne družbe oziroma učeče se organizacije uporabljajo in v svoje delovanje vzpostavljajo nove prijeme na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja ter podpirajo sam pretok informacij po celotni hierarhični piramidi (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Velik poudarek je na temu, da so tudi nižje ravni managementa in delavci v organizaciji vpleteni, usposobljeni in opolnomočeni. Managerji in zaposleni v učeči se organizaciji poznajo cilje podjetja in v njih verjamejo, hkrati pa si želijo tudi trdo delati in seveda uspeti. Naloga vrhnjega managementa, je da zaposlenim omogoči doseganje tako osebnih ciljev kot ciljev podjetja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

1.3 Opredelitev organiziranja

Organiziranje pomeni vzdrževanje, vzpostavljanje ter spreminjanje same organizacije oziroma organizacijskih struktur in procesov z namenom, da dosežemo cilje podjetja. Istočasno ob tem poteka tako imenovani neformalni proces oblikovanja organizacijske kulture. Če pa začnemo kulturo namerno spreminjati, postane ta formalna (Rozman & Kovač, 2012).

Namen funkcije organiziranja je, da se med pristojnimi usklajujejo naporji z oblikovanjem strukture nalog in odnosov, pri tem pa sta ključna koncepta oblika in struktura. Struktura se navezuje na to, da so odnosi in vidiki v organizaciji relativno stabilni, oblika pa pomeni, da managerji določijo, kako bodo zaposleni opravljali svoje delo (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Organizacijska struktura je anatomija organizacije, ki vzpostavlja orodje, znotraj katerega organizacija funkcionira. Funkcija organiziranja največkrat sledi planiranju (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002). Kar v bistvu pomeni, da v funkciji planiranja postavimo strateške cilje z organiziranjem pa razvijamo organizacijske resurse tako, da cilje dosežemo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Funkcija organiziranja zajema, da so pristojnosti za to, da bodo naloge opravljene, dodeljene pravilno, da so naloge dobro razdeljene v specifične aktivnosti in pa da združuje posamezna delovna mesta v oddelke - torej oblikuje in določa ustrezno velikost posameznih oddelkov. Zasnovati najustreznejšo organizacijsko strukturo je v bistvu izziv managementu pri funkciji organiziranja (Dimovski in drugi, 2014).

Pri organizaciji je pomembno tudi organiziranje dela. »Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela, nalog, problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev oz. rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali delovni organizaciji« (Rebernik, 1998).

2 DIMENZIJE STRUKTURE ORGANIZACIJE

Do razmerij med organizacijsko strukturo in uspešnostjo poslovanja, med zadovoljstvom, odnosi in drugimi spremenljivkami, ki so v organizaciji pomembne, so raziskovalci managementa razvijali razumevanje. Čeprav so odnosi sami po sebi zelo kompleksni in jih je težko razumeti, je raziskovalcem večjo oviro predstavljalo definiranje in merjenje koncepta organizacijske strukture. Formalizacija, centralizacija in kompleksnost so tri dimenzije, ki jih lahko uporabljamo pri opisovanju in analiziranju razlik v organizacijskih strukturah (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

2.1 Formalizacija

Na to, koliko so postopki dela specifični, napisani in uveljavljeni se nanaša dimenzija formalizacije. Tam, kjer so točno določena pravila in postopki, kako mora posameznik opravljati določene naloge, je organizacijska struktura visoko formalizirana. Visoko formalizirane organizacije imajo tako napisane standarde za delovanje, določene in specificirane smernice in eksplicitno politiko. Na kratko povedano se formalizacija nanaša na napisana pravila in postopke (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

2.2 Centralizacija

Poznamo centralizacijo in decentralizacijo, razlika je predvsem v tem, na kateri ravni se sprejemajo odločitve v podjetju. Če govorimo o decentralizaciji, pomeni, da se odločitve sprejemajo tudi na nižjih ravneh v podjetju, medtem ko se pri centralizaciji odločitve sprejemajo samo na vrhu podjetja (Dimovski & Penger, 2008).

V smislu odločanja centralizacijo največkrat razumemo tako, da višji management sprejema pomembne odločitve, medtem pa ko managerji na vseh ravneh usmerjajo svoje podrejene, tako da tej pravilno opravijo dodeljene naloge. Velikokrat se v organizacijah zgodi, da na primer vse odločitve niso enako relevantne in da posamezniki ne zaznavajo svoje pristojnosti (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002).

Ugotovljeno je bilo, da so organizacije, ki imajo veliko združenih programov, bolj kompleksne, inovativne, imajo aktivnejšo komunikacijo znotraj podjetja in imajo nekoliko bolj decentralizirano strukturo odločanja (Aiken & Hage, 1968).

2.3 Kompleksnost

Odraž delitve dela in oblikovanja oddelkov je kompleksnost. Dimenzija kompleksnosti se navezuje na število različnih delovnih mest, raznih enot ali pa oddelkov. Več kompliciranih managerskih in organizacijskih problemov nastaja v organizacijah, ki imajo veliko raznolikih vrst delovnih mest ter enot, v organizacijah, kjer je tega manj je tudi kompleksnost nižja (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Velikokrat se diferenciacija uporablja kot sopomenka za kompleksnost, saj se tako diferenciacija kot kompleksnost nanašata na razlike med delovnimi mesti in enotami. Poznamo horizontalno diferenciacijo, kjer pomeni da so različna delovna mesta na isti ravni, medtem kot vertikalna diferenciacija pomeni, da imamo v organizaciji različne ravni za delovna mesta. Tako je organizacija, ki ima več ravni ali več delovnih mest, bolj kompleksna od tiste, ki jih ima manj (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002).

2.4 Kontrolni razpon

Določitev, koliko delovnih mest bo v določeni skupini in koliko ljudi bo določen manager nadzoroval, je stvar razpona kontrole. Tako pride do vprašanja, ali naj bo razpon kontrole širok ali ozek. To pa je odvisno od tega, koliko ljudi je manager zmožen obvladovati. Pri tem moramo vzeti v obzir, da razpon kontrole ne upošteva samo tistih podrejenih, ki so formalno določeni (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Če je število zaposlenih, ki poročajo šefu, okoli 7 ali manj, govorimo o tradicionalni, vertikalni organizacijski strukturi, medtem ko imajo sodobne organizacije (prožne)

organizacijske strukture 30 ali več zaposlenih, ki poročajo enemu nadrejenemu (Dimovski in drugi, 2014, str. 57).

Pri določanju razpona kontrole sta pomembni pogostost in intenzivnost dejanskih odnosov med managerjem in podrejenimi. Pri določanju optimalnega razpona kontrole in tudi velikosti organizacijske enote imajo samo dejanski zahtevani odnosi pomen. Če se za določanje optimalnega razpona kontrole osredotočimo na dejanske odnose, moramo upoštevati tri pomembne dejavnike (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007):

- Zahtevane stike
- Stopnjo specializacije
- Sposobnost komuniciranja

3 OSNOVNA MODELA ORGANIZIRANOSTI

Organizacijska struktura je pomemben faktor za uspešnost delovanja organizacije oziroma podjetja. Za nekatera podjetja je bolj primerna hierarhična struktura, kjer se držijo striktnih smernic in postopkov, spet za druga podjetja pa je bolj primerna struktura kjer pravila niso tako strogo določena in se posledično ideje in komunikacija bolj prosto pretakajo po podjetju. Tako mehanska organizacijska struktura uporablja centraliziran pristop, medtem ko uporablja organska struktura decentraliziran pristop (Leonard, 2018).

3.1 Organska struktura

Za organsko organizacijsko strukturo velja, da ni tipične piramide vodstva, kjer so na dnu piramide delavci, na vrhu pa višji managerji, ampak je ta struktura »položna«. Z vidika organizacijske sheme je cilj ustvariti bolj homogeno kulturo zaposlenih, kjer je odločanje decentralizirano. V taki organizacijski strukturi se zaposlene spodbuja k temu, da med seboj sodelujejo in komunicirajo ter opravljajo naloge v ekipah, posledično pa med seboj izmenjajo čim več koristnih informacij in je tako samo okolje bolj inovativno. Tako se skupine bolj povežejo in ljudje raje sodelujejo skupaj, saj komunikacija poteka horizontalno. V takih organizacijah dajejo poudarek na verbalni in ne pisni komunikaciji. V skupinah se vloge članov spreminjajo, glede na dane naloge (Leonard, 2018).

Raziskava, ki je bila narejena s strani Russell in Russell (v Burns & Stalker, 2005) je preučevala povezavo med inovativnostjo in organsko strukturo. Rezultati raziskave so pokazali, da je inovativnost povezana samo z decentralizacijo, ne pa tudi z neformalnostjo in kompleksnostjo dela, kar pomeni, da ni nujno, da organska struktura zagotovo prinese inovativnost (Burns & Stalker, 2005).

3.2 Mehanska struktura

Mehanska organizacijska struktura je veliko bolj tradicionalna in je pogosto način, kako novo podjetje vzpostavi svojo organizacijsko shemo. Gre za to, da je večji poudarek na hierarhiji in je le ta jasno opredeljena, pri čemer vrhnji management razporeja in dodeljuje naloge na zaposlene na nižjih ravneh. Ekipe so vodene s strani vodij. Vodenje v mehanski strukturi je bolj stabilno hkrati pa tudi bolj togo (Leonard, 2018).

Uporablja se pristop centralizacije, kar pomeni da stremijo k temu, da imajo vsa delovna mesta svoj opis. Zaposleni na nižjih ravneh opravljajo svoje naloge, medtem ko managerji na višjih naloge razporejajo. Veliko je pisnega komuniciranja in poročil. Taka struktura od vodij zahteva, da si od delavcev pridobijo zaupanje in zvestobo, ter da jim o dogajanju v podjetju neposredno poročajo. Pomembno je, da delavci zaupajo svoji vodji in verjamejo, da bodo z njim dosegli cilje (Leonard, 2018).

4 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Kako se bodo porazdelile delovne naloge, resursi in kako bodo koordinirani oddelki, določi organizacija s pomočjo organizacijskih struktur. Organizacijska struktura zagotavlja, da so zaposleni učinkovito razporejeni po različnih oddelkih, hkrati pa je zbir formalnih delovnih nalog in delovnih odnosov (Dimovski in drugi, 2014). Daft (v Dimovski in drugi, 2014) pravi: organizacijska struktura bi morala olajšati odločanje, pravilno odzivanje na spremembe v okolju in omogočiti lažje reševanje konfliktov med enotami. Naloge organizacijske strukture so tudi, pridobivanje poročil in poročanje ter usklajevanje načel podjetja s procesi in ljudmi (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

Ko določamo organizacijsko strukturo zaposlenih, se delovna mesta med seboj združujejo v organizacijske enote, torej v oddelke in time. Tako oddelki s tem zasedejo višji položaj v komunikacijski strukturi, pridobijo več odgovornosti, zadolžitev in nenazadnje avtoriteto. Prav tako, kot so v oddelkih vloge zaposlenih različno povezane, se tudi oddelki in skupine različno povezujejo v podjetju. In tako kot ima vsak oddelek ali tim drugačno organizacijsko strukturo, ima tudi samo podjetje drugačno organizacijsko strukturo oziroma obliko (Rozman & Kovač, 2012).

Katera organizacijska struktura je najustreznejša za določeno podjetje, je odvisno od situacijskih spremenljivk. Če imamo v podjetju pravilno organizacijsko strukturo, lahko to za podjetje predstavlja veliko prednost in uspešnost pri doseganju ciljev, obratno pa pri neustrezno postavljeni organizacijski strukturi (Rozman & Kovač, 2012). Za to, da bo podjetje resnično uspešno in bo lahko konkuriralo na svetovnem trgu, pa morajo zaposleni znotraj podjetja delovati kot ekipa in vsa funkcionalna področja poslovanja morajo biti pravilno integrirana, pri čemer vsak razume različne procese v podjetju (Dimovski, Škerlavaj & Indihar Štemberger, 2006).

Osnovni načeli strukturiranja sta centralizacija in decentralizacija, ki ju pri oblikovanju organizacijskih struktur vedno upoštevamo. Kjer se naloga opravlja na večjih mestih, tam gre za decentralizacijo, če pa se nekaj dogaja na enem mestu, je centralizacija. Vsaka od njiju ima tako prednosti, kot slabosti (Lipičnik, 1998).

Med organizacijskimi strukturami je ena izmed ključnih razlik ta, na kakšen način poteka razporejanje v oddelke in kakšen je potek poročanja zaposlenih nadrejenemu. Daft (v Dimovski in drugi, 2014) je opredelil organizacijske strukture tako, da jih je ločil v dve skupini, in sicer v tradicionalne (funkcijska, matrična in divizijska) in v inovativne organizacijske strukture (timska, mrežna, virtualna in različice sodobnih horizontalnih organizacijskih struktur (Dimovski in drugi, 2014).

4.1 Funkcijska organizacijska struktura

Vrhni manager oziroma direktor je tisti, ki v podjetju poslovne funkcije koordinira in je tudi edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, uspeh pa je odraz rezultata vseh poslovnih funkcij skupaj (Rozman & Kovač, 2012).

Na vrhu organizacije se steka kontrolni razpon, informacije pa potujejo v obe smeri, torej od zgoraj navzdol in obratno. V funkcijski strukturi se vsak oddelek posebej ukvarja z organizacijo kot celoto. Posamezniki se v taki strukturi združujejo na osnovi podobnega predznanja (Dimovski in drugi, 2014).

Gre za centralizirano organizacijsko strukturo. Funkcijska organizacijska struktura se uporablja že vse od takrat, ko so začela nastajati prva industrijska podjetja in je tako tudi najpogosteje uporabljena struktura (Lipičnik, 1999).

Tabela 1: Prednosti in slabosti funkcijske organizacijske strukture

Prednosti funkcijske strukture	Slabosti funkcijske strukture
Omogoča izkoriščanje ekonomij obsega znotraj funkcijskih oddelkov	Vodi k slabi koordinaciji med oddelki.
Omogoča poglobljen razvoj veščin	Vključuje omejen pogled na cilje organizacije.
Centralizirano sprejemanje odločitev na vrhu organizacije	Počasi se odziva na spremembe v okolju.
Spodbuja specializacijo znanja in veščin	Lahko povzroči prekomerno kopičenje odločitev na vrhu.
Olajšuje doseganje funkcijskih ciljev	Ni veliko inovacij.

Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 138, tabela 14).

4.2 Divizijska organizacijska struktura

Divizijska oziroma produktna organizacijska struktura je decentralizirana struktura. Osnovana je na zahtevi, da so posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oz. programsko tržne celote ali panoge znotraj podjetja. Divizijska organizacija je bistveno bolj fleksibilna od funkcijske (Lipičnik, 1996).

»Divizijska organizacija je sestavljena iz cele vrste avtonomnih enot, ki vsaka zase poslujejo samostojno ali skoraj samostojno. Vsako takšno enoto imenujemo divizija.« (Vila & Kovač, 1997). Taka organizacijska struktura vrhnjemu managementu zagotavlja, da se posveti strateškemu planiranju, saj vzpodbuja decentralizacijo in sprejemanje odločitev po vsej organizaciji. Razlikujemo geografsko ter produktno organizacijsko strukturo, glede na to kako divizije razvrščamo. Te namreč lahko razporejamo po regijah ali pa po izdelavi produktov (Dimovski in drugi, 2014).

Tabela 2: Prednosti in slabosti divizijske organizacijske strukture

Prednosti divizijske organizacijske strukture	Slabosti divizijske organizacijske strukture
Decentralizirano odločanje.	Odpravlja ekonomije obsega v funkcijskih oddelkih.
Primerna za hitro spreminjajoče se, nestabilno okolje.	Vodi k slabi koordinaciji med proizvodnimi linijami.
Vodi k zadovoljstvu stranke, ker so jasni odgovornost za proizvod in kontaktne točke.	Odpravlja poglobljeno tehnično specializacijo.
Vključuje visoko koordinacijo med funkcijami.	Povzroča, da sta integracija in standardizacija med proizvodnimi linijami težki.
Enotam dopušča prilagajanje na razlike v proizvodih, regijah in strankah.	
Najbolj primerna za velike organizacije z več proizvodi.	

Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str.139, tabela 15).

4.3 Matrična organizacijska struktura

Pri matrični organizacijski strukturi gre v bistvu za to, da želimo združiti tako prednosti divizijske kot prednosti funkcijske organizacijske strukture. Primerna je za podjetja, ki imajo veliko projektnih del. V taki organizacijski strukturi se stvari s strani projektnih managerjev direktno poročajo vrhnjemu managerju (Dimovski in drugi, 2014). Poznamo tudi projektno organizacijsko strukturo, ki ji je matrična precej podobna, razlika je v bistvu v tem, da pri

matrični sodelavci na projektu delajo po potrebi. Taka organizacijska struktura zahteva timsko delovanje organizacije (Lipičnik, 1998).

Prilagodljivost je temeljna lastnost matrične organizacijske strukture. Projekti so praviloma enkratni, zaposleni v poslovnih funkcijah pa pri njihovi izvedbi občasno sodelujejo. Vsak izmed zaposlenih se spozna na svoje področje in tako bistveno pripomore pri projektu (Rozman & Kovač, 2012). V takšni organizaciji je zelo pomembno, da se informacije delijo, poleg tega pa za določene delovne naloge rabimo veliko ljudi. Projektni manager je ta, ki nosi odgovornost in pristojnost za uspešen projekt. Za tehnični del projekta pa so odgovorni funkcijski oddelki, ki so vodeni s strani funkcijskih managerjev (Dimovski in drugi, 2014).

Projektni in funkcijski manager si delita odgovornost in za matrično organizacijsko je sinergija med deljeno odgovornostjo ključna oziroma osnova (Dimovski in drugi, 2014). Delavec je namreč tako podrejen dvema vodjema, zahteve do njega pa ne morajo biti vedno usklajene (Lipičnik, 1998).

Tabela 3: Prednosti in slabosti matrične organizacijske strukture

Prednosti matrične organizacijske strukture	Slabosti matrične organizacijske strukture
Koristna za projektni management: ker se delijo ključni ljudje, so projektni stroški minimalni	Dvojno vodenje: sočasna odgovornost vertikalnemu in horizontalnemu managerju
Dobro ravnotežje med časom, stroški in delom	Potencialno visoka konfliktnost med horizontalno in vertikalno linijo managementa
Učinkovita uporaba resursov, specialist se lahko prerazporeja iz ene divizije v drugo	Številni sestanki za koordinacijo
Prilagodljiva na spreminjajoče se okolje	Lahko povzroča zmedo in frustracije med zaposlenimi, ki morajo upoštevati dvojno avtoriteto
Omogoča razvoj splošnih in specialističnih veščin managementa	Potreba po razvoju čustvene in socialne inteligentnosti
Najustreznejša za srednje velike organizacije z več izdelki, kjer se sprejemajo kompleksne odločitve v nestabilnem okolju	Dominantnost ene strani matrike (horizontalne in vertikalne) zahteva veliko truda za vzdrževanje harmoničnega razmerja moči

Vir: Dimovski in drugi, (2014, str. 63, tabela 5).

4.4 Timska organizacijska struktura

Timsko delo je temelj timske organizacije, kar pomeni da posameznikovi individualni interesi niso poglavitni, ampak gre za to, da vsak posameznik prispeva ideje in dosežke v

dobro celotnega tima. Take organizacije niso hierarhično organizirane, predvsem zato, ker jih sestavlja veliko različnih ljudi (Dimovski in drugi, 2014).

V timski organizaciji so timi med seboj povezani in usmerjeni k uporabnikom. Poslovanje v taki organizaciji deluje tako, da so poslovni procesi razčlenjeni in pri tem ne sledimo proizvodu, vendar uporabniku (Rozman & Kovač, 2012).

Zaposlenim timska organizacijska struktura omogoča, da so pri svojem delu lahko bolj prilagodljivi in odzivni. Pri zaposlovanju novih delavcev podjetje poskrbi, da se vsa dela zaposlenih med seboj prepletajo z ostalimi člani tima, da vsak dobi vpogled v delo in razume delo ostalih ter doseganje končnih rezultatov (Dimovski in drugi, 2014).

Tabela 4: prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

Prednosti timske organizacijske strukture	Slabosti timske organizacijske strukture
Prezema določene prednosti funkcijske organizacijske strukture.	Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju.
Odstranjuje meje med oddelki.	Večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov.
Omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju.	Nenačrtovana decentralizacija, kar lahko povzroči frustracijo pri vrhnjih managerjih, ki izgubijo del suverenosti.
Krajši odzivni časi, hitrejša in fleksibilnejša odločanja.	Večja možnost nesoglasij interesov zaradi timskega dela.
Večja morala in participacija članov.	
Skrajšuje administrativne postopke.	

Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str.143, tabela 19).

4.5 Mrežna organizacijska struktura

Vedno več podjetij svoje dejavnosti izvaja izven organizacijskih meja podjetja, ker tako pridobijo na učinkovitosti. Dejavnosti prenesejo na podizvajalce, ker pridobijo na nižji ceni ali pa na boljši kakovosti. Temu pravimo outsourcing. Preko elektronske komunikacije na primer delujejo sodobna podjetja in tako uporabljajo virtualno mrežno organizacijo, kjer gre za to da izvajajo le nekatere ključne aktivnosti, ostale pa izvajajo zunanji strokovnjaki (Dimovski in drugi, 2014).

Avtorja Daft in Williams (v Rozman & Kovač, 2012) pravita, da če je podjetje vključeno v mrežo, dosega večjo konkurenčno prednost. Pri mrežah podjetji gre za posebne oblike sodelovanja in povezovanja med posameznimi združbami (Rozman & Kovač, 2012).

Ko v podjetje vključimo zunanje izvajalce, zberemo bistveno več znanja, kot ga drugače nikoli ne bi zbrali. Prednost takega načina poslovanja je tudi, da zunanjih izvajalcev ni potrebno zaposliti, ampak jih lahko le najamemo (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

Tabela 5: Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture

Prednosti mrežne organizacijske strukture	Slabosti mrežne organizacijske strukture
Globalna konkurenčnost.	Težka kontrola.
Fleksibilnost delovne sile/izziv.	Lahko se izgubi del organizacije.
Zmanjšani stroški administracije.	Oslabljena lojalnost zaposlenih.

Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str.142, tabela 17).

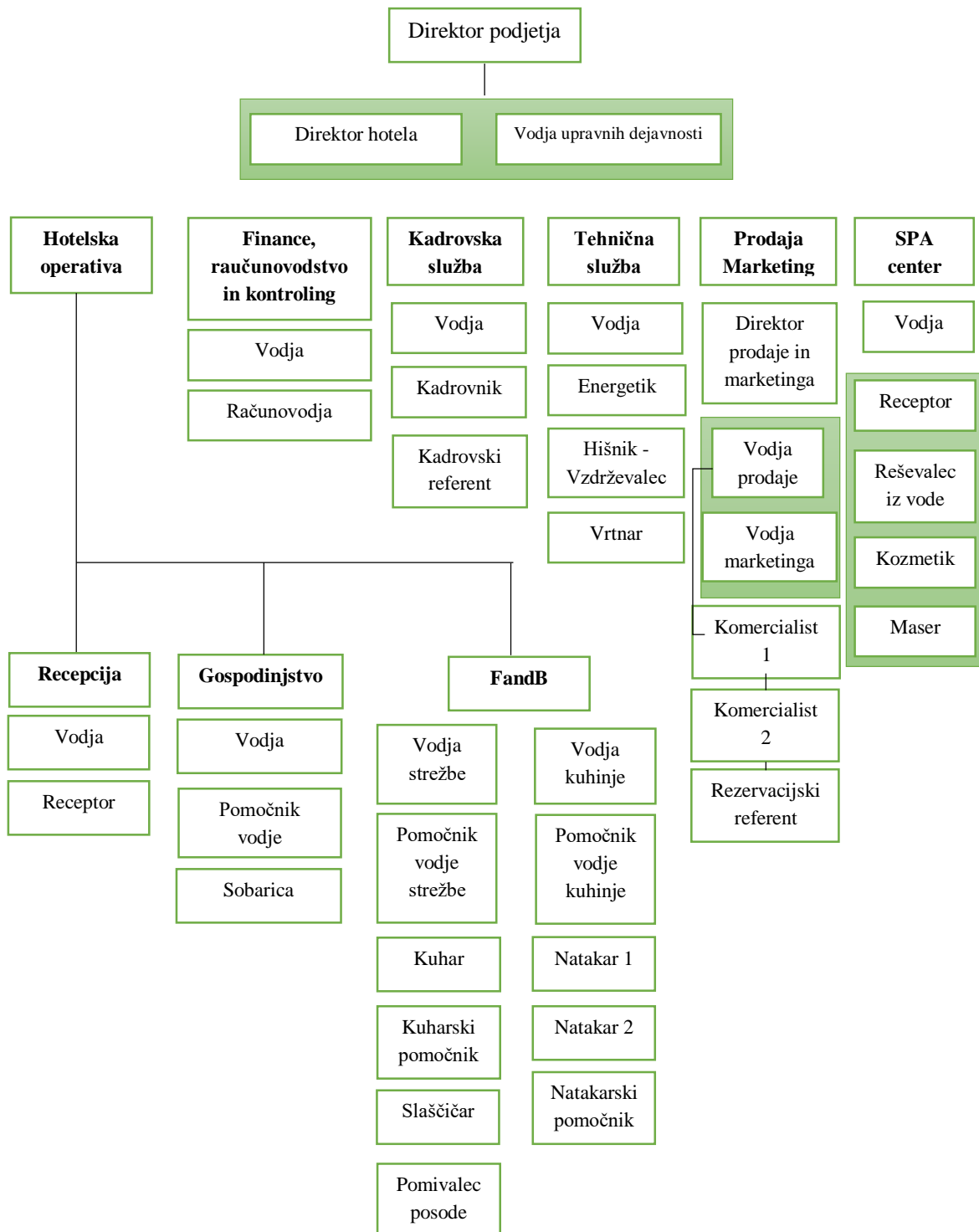
5 PREDSTAVITEV HOTELA

Hotel Cliff spada pod hotele Belvedere in se nahaja v Krajinskem parku Strunjan. Hotel je zgrajen na vzpetini neposredno nad morjem in tako je iz njega prelep razgled na čudovito morje oziroma Tržaški zaliv (Belvedere hoteli in turizem, 2019b). Hotel je bil odprt leta 1962, vendar ga je skozi leta doletelo veliko sprememb. Leta nazaj so hotel obiskovale skupine in temu je bila primerna tudi ponudba, zdaj pa je Hotel namenjen prestižnejšim gostom in tako je tudi sama ponudba storitev in hrane veliko bolj drugačna (Alič, 2019). Nosilna dejavnost podjetja je gostinstvo in turizem. S 355 ležišči razpolaga hotelsko naselje Belvedere, restavracija pa ima vse skupaj 440 sedežev, od tega je 40 sedežev v restavraciji »a' la cart« in 200 zunanjih. V hotelu morajo imeti zaposlenih za polni delovni čas vsaj 27 delavcev in 3 delavce za določen čas. Podjetje je izrazito sezonskega značaja, zato temu primerno vsako leto prilagodijo tudi dodatne zaposlene ali študentsko pomoč (Belvedere Hoteli in turizem, brez datuma a).

5.1 Organigram hotela

Pojasnitev k organigramu: delovna mesta, ki so skupaj v zeleno obravnaem kvadratu so na isti hierarhični ravni, ostala, ki v tem kvadratu niso, si sledijo od višjega k nižjim delovnim mestom.

Slika 1: Organigram hotela



Vir: Belvedere Hoteli in turizem (2019a).

5.2 Predstavitev glavnih organizacijskih enot hotela

Na recepciji, ki skrbi za ponudbo in prodajo namestitvenih in ostalih storitev, vodi rezervacije, sprejema in razporeja goste, zaračunava hotelske storitve, so zaposleni receptorji, njihovo delo pa koordinira vodja recepcije. Vodja recepcije rešuje tudi reklamacije, organizira delo na recepciji ter usposablja osebje. Recepcija je v stiku z vsemi enotami v hotelu in je zato zelo pomembno, da komunikacija poteka tekoče, saj je to temelj za dobro delo in zadovoljne goste (Belvedere Hoteli in turizem, brez datuma b).

Gospodinjstvo je tudi del hotelske operative, in sicer pod gospodinjstvo spada sobarica, ki čisti in vzdržuje notranje ter zunanje (terase, vhodi, vrtovi) prostore hotela, skrbi za hotelsko perilo in za šivanje, likanje ter brežhibnost perila hotelskih gostov. Nadzornica oziroma pomočnica vodje gospodinjstva in pa vodja gospodinjstva, skrbi za urnike, razporeja delo, rešuje reklamacije ter načrtuje, organizira in nadzira vzdrževanje čistoče, urejenosti in brežhibnosti hotelskih prostorov (Belvedere Hoteli in turizem, brez datuma b).

Pod FandB spada celotno gostinstvo, torej tako kuhinja kot restavracija. Ta oddelek je velikokrat najpomembnejši v hotelih, saj imamo ljudje radi dobro hrano ter hitro postrežbo in velikokrat se zgodi, da to predstavlja največji delež ocene pri gostu. Posebej pa gre to poudariti pri tem hotelu, saj restavraciji namenijo veliko pozornost in je eden od adutov hotela. Kuharji tako torej skrbijo za dovršene jedi, natakarji po drugi strani pa za profesionalno postrežbo. Hotel ima tako vodjo kuhinje, kot vodjo strežbe, ki predstavljata operativni management, nad njima pa je še FandB manager, ki skrbi, da se kuhinja ustrezno prepleta s postrežbo in da imajo vsi zaposleni na voljo vse informacije, saj lahko le tako delo poteka nemoteno (Belvedere Hoteli in turizem, brez datuma b).

SPA center ima vodjo SPA centra, ki skrbi za urnike, urejenost prostorov in savn ter za to, da se delo opravlja na najvišji ravni. SPA center ima zaposlenega tudi receptorja, ki skrbi za naročanje strank in sprejem gostov v Wellness. Nazadnje pa so tu še maserji in kozmetiki, ki skrbijo za kakovostne storitve (Belvedere Hoteli in turizem, brez datuma b).

V Kadrovski službi kadrovniki skrbijo za to, da je delo na področju splošnih zadev kadrov in izobraževanja dobro organizirano in načrtovano, hkrati pa tudi dela na tem področju nadzirajo. V hotelu kadrovniki niso zadolženi samo za selekcijo kadra in pripravo pogodb, ampak morajo tudi slediti zakonodaji in njenim spremembam, urejati statusne zadeve, zadolženi so za obračun plač, tako zaposlenih kot za tiste, ki delajo preko študentskega servisa. Zadolženi so tudi za to, da sledijo samemu poslovanju družbe in njenih posameznih delov ter to tudi ustrezno analizirajo. Opravljajo tudi druga dela po navodilu direktorja družbe (Belvedere Hoteli in turizem, brez datuma b).

Finance, računovodstvo in kontroling ima v svoji enoti samostojne referente/ke računovodstva, ki skrbijo za izdajo računov kupcem, so zadolženi za posle, ki se tičejo same blagajne, za prodajna mesta naredijo mesečni obračun popisov, hkrati pa izvajajo tudi

kontrolno. Zadolženi so za izstavljanje računovodske listine – izhodni DDV in vodenje blagovno materialnega knjigovodstva. Ostala dela opravljajo po navodilih vodje finančno računovodskega sektorja. Vodja pa vodi računovodski oddelek, usklajuje in izdeluje plane družbe, načrtuje, organizira ter nadzira finančno poslovanje družbe, vodi finančni sektor družbe, svetuje direktorju in koordinira z drugimi funkcijami družbe, pridobiva in vlaga denar in kapital, ter dela druga dela po navodilu direktorja družbe (Belvedere Hoteli in turizem, brez datuma b).

Pod tehnično službo spadajo električar, hišnik – vzdrževalec, vrtnar in pa vodja tehnične službe. Električar skrbi za vzdrževanje električnih naprav in instalacij, ki se teh tičejo. Če se zgodijo kakšne napake, je dolžan te napake evidentirati in te sporočiti svojemu nadrejenemu, hkrati pa poskrbi za odpravo le – teh. Sodeluje pri načrtovanju in organiziranju sistema rednega in investicijskega vzdrževanja objektov in naprav ter oskrbe z energijo in vodo. Prav tako pa je dolžan nuditi pomoč pri samem nadzoru varstva pri delu, protipožarni zaščiti in varnosti objektov ter naprav. Vzdrževalec pa je po drugi strani zadolžen za vzdrževalna dela in manjša popravila. Prav tako mora tudi on napake evidentirati, sodelovati pri njihovi odpravi in o njih obveščati svoje nadrejene. Poleg tega pa mora skrbeti za ustrezno vzdrževanje elektro naprav, plinskih naprav, strojev in instalacij. Vrtnar ureja nasade, zelenice, kosi travo, nudi pomoč pri urejanju sobnih rastlin ter aranžira prostore. Vodja tehnične službe operativno načrtuje, organizira in nadzira sistem rednega in investicijskega vzdrževanja objektov in naprav ter oskrbe z energijo in vodo, koordinira in sodeluje z drugimi sektorji in enotami ter subjekti izven družbe na področju vzdrževanja, poskrbi za nadzor varstva pri delu, protipožarne zaščite in varnosti objektov in naprav, tudi ta vodja sledi navodilom direktorja in opravlja tudi ostale naloge, ki so mu z njegove strani dodeljene (Belvedere Hoteli in turizem, brez datuma b).

V prodaji in marketingu zaposleni skrbijo za razvijanje proizvodov, oblikujejo cene in zagotavljajo promocijo (oglaševanje, pospeševanje prodaje, publiciteta). Vodja pa načrtuje, organizira, usmerja in nadzira oddelek v skladu z drugimi enotami in subjekti izven družbe pri promociji in prodaji storitev, marketinško usposablja osebje v družbi ter opravlja druga dela po navodilu direktorja (Belvedere Hoteli in turizem, brez datuma b).

6 RAZISKAVA

Odločila sem se, da bom raziskavo naredila s pomočjo kvalitativnih intervjujev. Ta pristop se mi zdi najbolj oseben in da od intervjuvancev izvemo največ informacij. Vprašanja sem sestavila tako, da sem izvedela, kakšna je v podjetju formalizacija, centralizacija oziroma decentralizacija, kompleksnost in pa tudi nekaj o kontrolnem razponu. Nato sem z vprašanji poizvedela, ali imajo v hotelu bolj organsko ali bolj mehansko strukturo. Prav tako sem vprašanja sestavila tako, da sem od ljudi izvedela, kako jim strukture v hotelu odgovarjajo, kako so zadovoljni z vodenjem in pa seveda s samo organizacijo dela oziroma

organiziranostjo. Vprašanja so bila posebej prilagojena za zaposlene, vodjo ter za direktorico. V intervjuje sem vključila tako naslednje osebe:

- Receptor/ka
- Maserka/kozmetičarka
- Vodja SPA centra
- Vodja kadrovske – pravne službe
- Vodja sobaric
- Direktorica hotelov Belvedere

6.1 Formalizacija

V hotelu je organizacijska struktura visoko formalizirana. Standardi, postopki in pravila so jasno opredeljeni in napisani. Vsak zaposlen tako ve, kaj so njegove naloge in dolžnosti ter česa se mora držati. Zanimalo me je, če se ljudje v visoko formaliziranem okolju dobro počutijo in delujejo, zato sem zaposlene o tem tudi povprašala. Večina je odgovorila, da jim napisani standardi in pravila pomagajo pri vsakodnevem delu in so mnenja, da je dobro da le – te imajo saj se tako lažje orientirajo in vedo kaj so njihove naloge. Kljub temu, da so zaposleni s formalizacijo na splošno zadovoljni, pa ena izmed vodji dodaja: *»Pravila in standardi so jasno opredeljeni, lahko pa bi jih na določenih oddelkih še izpopolnili.«*

6.2 Centralizacija

V hotelu se pomembne odločitve sprejemajo predvsem na vrhu podjetja (direktor – vrhni management), kljub temu pa lahko zaposleni vedno predlagajo morebitne izboljšave. Eden od zaposlenih tako pripomni: *»Zaradi zelo odprte in sproščene komunikacije med zaposlenimi in vodjo, je predlaganje izboljšav prisotno na dnevni ravni.«* Vodje imajo sicer nekaj več odgovornosti kot zaposleni in tako lahko tudi nekaj več odločitev sprejmejo, hkrati pa menijo, da so za svoje delovno mesto dovolj prosti pri odločitvah in jim več odgovornosti ne bi ugajalo. Glede pomembnih odločitev pa je zaposlena na recepciji povedala: *»Seveda se pomembne odločitve sprejemajo predvsem na vrhu podjetja, vendar smo velikokrat tudi sami postavljeni v situacijo, ko moramo sprejeti pomembno odločitev in takrat je treba dobro premisliti, kaj bomo naredili.«*

6.3 Kompleksnost

Hotel Cliff spada pod srednje velika podjetja, saj ima zaposlenih od 50 do 99 ljudi (Bizi.si), zato je kompleksnost dela večja. Ob takem številu zaposlenih je zelo pomembno, da so vsi obveščeni o novostih oziroma spremembah, zato sem zaposlene povprašala o pretoku informacij.

Na recepciji imajo za boljši pretok informacij zvezek, v katerega zapisujejo pomembne informacije, ki jih morajo vedeti vsi, ki na recepciji delajo. Vsak dan ob pričetku dela si zaposlen prebere novosti, ki so zapisane in se tako informacije redko izgubijo. Zaposlena na recepciji pravi, da se informacije včasih izgubijo zaradi preobremenjenosti in pomanjkanja časa, da bi v zvezek zapisali novost ali pa to uspeli prebrati.

Vodja SPA centra še dodaja: *»Po novem smo v SPA centru uvedli tudi elektronsko knjigo predaje izmene, kjer zapisujemo vse informacije in si jih mora vsak zaposleni dnevno prebrati. Sama se trudim, da zaposlenim dnevno prenesem vse novosti in informacije, ki sem jih pridobila in poskrbim, da so o njih vsi obveščeni.«*

6.4 Kontrolni razpon

Kontrolni razpon se od oddelka do oddelka razlikuje. Vodja SPA centra in vodja kadrovske – pravne službe pod seboj nimata 15 ali več zaposlenih, kar pomeni, da imajo ozek kontrolni razpon, medtem ko vodja gospodinjstva ima.

Kot sem že v teoretičnem delu napisala, je od vsakega posameznika odvisno, koliko ljudi je zmožen imeti pod seboj v organizacijski hierarhiji. Prav tako si vsak vodja po svojem okusu sestavlja ekipo in zanimalo me je, kaj je vprašanim pomembno, da oseba ima, ko sestavljajo ekipo. Najpogostejše našteje lastnosti so bile poštenost, profesionalnost, prilagodljivost, prijaznost, sposobnost, kompetentnosti in da so vredne zaupanja. Direktorica hotelov Belvedere pa odgovarja: *»Zelo pomembno je, da so ljudje pripadni podjetju, zainteresirani za delo, samoiniciativni, pošteni.«*

6.5 Model organiziranosti v hotelu Cliff

V hotelu imajo jasno določeno hierarhijo, veliko je birokracije in ekipe so vodene s strani vodij, kar potrjuje, da je v hotelu pretežno mehanska organizacijska struktura. Kljub temu, da je hierarhija zelo jasno določena, zaposleni pravijo, da so odnosi in komunikacija sproščeni. Na svoje nadrejene se lahko zaposleni in vodje vedno obrnejo in z njimi brez težav pogovorijo. Prav tako so mnenja, da mora biti v hotelirstvu hierarhija jasno določena za dobro delovanje in bi preveč sploščena hierarhija lahko s seboj prinesla veliko težav in zmede.

Glede birokracije imajo zaposleni deljena mnenja. Vodja SPA centra meni, da je birokracije ravno prav oziroma bi kvečjemu kaj na to temo še dopolnila. Pravi, da bi bilo dobro imeti evidenco za porabo materiala, za boljšo kontrolo stroškov, ki pa je trenutno še nimajo. Po drugi strani pa je vodja kadrovske pravne – službe mnenja, da je na njenem oddelku bistveno preveč birokracije in predpisov, ki se neprestano spreminjajo, pri tem še dodaja: *» Delamo na tem, da bi digitalizirali pisarniško poslovanje v celoti.«*

Direktorica hotelov Belvedere pa glede birokracije pravi tako: *»Imam to srečo, da sem lahko sama določila, koliko evidenc in postopkov se bomo držali in mislim, da jih je ravno prav. Po mojem mnenju nam manjka le še malo več znanja določenih vodji na področju računalništva, da bi bili kos nekaterim nalogam oziroma preprostim rešitvam za planiranje. Veliko jih namreč še vedno urnike piše ročno, kljub temu, da imamo posebne aplikacije, ki bi jih lahko uporabljali.«*

6.6 Vodenje v hotelu Cliff

Vodje zaposlene spodbujajo k sodelovanju in medsebojnem komuniciranju, veliko dajo tudi na to, da se celotna ekipa na delu dobro počuti in se med seboj razume. Narava dela v takšni dejavnosti je taka, da brez dobre komunikacije in medsebojnega sodelovanja, delo ne bi bilo opravljeno uspešno. Velikokrat je od vodje odvisno, kakšno bo med zaposlenimi vzdušje in vodja veliko prispeva k temu, kako v oddelku poteka komunikacija.

Zaposleni v hotelu Cliff pravijo, da je dober vodja nekdo, ki zna zaposlene motivirati, jim prisluhniti, je odločen, pravičen in dostopen, vendar hkrati drži določeno mero distance, ne sme biti pristranski in mora spoštovati vse zaposlene. Vodje v hotelu težijo k izpopolnitvi teh lastnosti in se trudijo biti za svoje zaposlene najboljše.

Zaposleni imajo zelo dobre medsebojne odnose, vsi skupaj delujejo zelo povezano in usklajeno, v ekipah so po navadi taki ljudje, ki se tudi karakterno ujamejo in so zato odnosi toliko boljše. Vodja namreč pri izbiranju ekipe gleda tudi na to, da se bo nov zaposlen s svojim karakterjem lahko dobro vključil in shajal z obstoječo ekipo.

Vodje svoje podrejene o spremembah, obveščajo najpogosteje preko emaila, na sestankih ali pa preko aplikacije Viber. Koliko je sprememb, pa se razlikuje od oddelka do oddelka. Na podlagi intervjujev se največ sprememb dogaja v kadrovsko – pravni službi. Tam imajo tudi tedensko kolegije, kjer so seznanjeni o vseh relevantnih spremembah.

Direktorica hotelov Belvedere je v hotelu uvedla kar nekaj sprememb, najzahtevnejša sprememba pa je bila beleženje in popisovanje materiala, saj se tega prej ni delalo. Uvedla je tudi standarde dela, ki se ji zdijo prav tako zelo pomembni. Žal pa teh še niso dokončno aplicirali na vseh oddelkih. Spremenila pa je nekoliko tudi svoj slog vodenja, v njega je uvedla več sproščenosti in komunikacije s podrejenimi.

Zaposleni svoji vodji o dogajanju v hotelu neposredno poročajo in ji zaupajo, prav tako so vodje mnenja, da imajo z zaposlenimi dobre odnose in da so uspele ustvariti odnose, kjer vlada obojestransko zaupanje. Enako velja za odnos, ki ga imajo zaposleni in vodje z direktorico. Direktorica je tudi sama namreč mnenja, da ji podrejeni zelo zaupajo in se na njo brez težav vedno zanesejo in obrnejo.

Redni stiki s svojimi podrejenimi so lahko za dobro poslovanje ključnega pomena. Vodja SPA centra pravi, da imajo z direktorico hotelov Belvedere vsaj 3 krat tedensko sestanke, na katerih se pogovorijo o tekočih zadevah. Pravi, da so redni sestanki pomembni predvsem zato, da vedo, če so z ekipo na pravi poti oziroma kaj še morajo izboljšati. Vodja gospodinjstva se z direktorico srečuje na dnevni ravni in pravi, da je zelo dober občutek, ko veš da se lahko z nekom vedno pogovoriš in se na nadrejenega zaneseš. Iz danih odgovorov lahko povzamem, da direktorica redno obiskuje zaposlene na vseh organizacijskih ravneh, ohranja dobro raven komunikacije in priskoči na pomoč, ko je to potrebno. Zaposleni se ob tem počutijo, da nekaj pomenijo in so za podjetje pomemben člen.

Direktorica hotelov Belvedere je na to temo dodala: » *Svoje podrejene dnevno obiskujem na vseh organizacijskih ravneh. Občasno prisostvujem na njihovih rednih sestankih posameznih oddelkov. To se mi zdi zelo pomembno, da s prve roke slišim težave, s katerimi se srečujejo pri delu, poslušam njihove predloge za izboljšave. Obenem jih lahko tudi pohvalim za dobro delo, ali pa jim takoj brez prenašanja informacij povem, kaj delajo narobe.*«

6.7 Organiziranost v hotelu Cliff

Organizacija je na vsakem oddelku drugačna. Nekje je okolje bolj stabilno, spet drugje pa je vsak dan veliko sprememb in dogodkov, ki jih ni mogoče predvideti. Najtežje je delo organizirati na oddelku gostinstva, saj je tam zelo težko predvideti, koliko gostov bo prišlo in kakšne bodo njihove zahteve. Direktorica hotelov Belvedere pa pravi, da je v njihovem hotelu organizacija dobra predvsem z vidika planiranja delovnih ur zaposlenih in planiranja ostalih stroškov.

Za dobro organiziranost je v na splošno v podjetjih pomembno poznavanje operativnih ciljev, taktičnih ciljev in pa tudi vizije podjetja. Nekatere vodje v hotelu zelo dobro poznajo tako operativne kot taktične cilje in vedo, kaj je vizija hotela. Večina zaposlenih pa taktičnih ciljev in vizije ne pozna, vsi pa se zavedajo, kaj so cilji njihovih oddelkov.

Zaposleni so s trenutno organiziranostjo v hotelu zadovoljni in menijo, da stvari potekajo večinoma nemoteno. Izpostavljajo pa, da se ob vrhuncu sezone pojavijo določeni izzivi in se morajo takrat prilagoditi in organizirati drugače, kot v normalnih razmerah. Poletje (julij, avgust) s seboj prinese veliko novih gostov in takrat večinoma pride do pomanjkanja kadra. Predvsem se to zgodi v gostinstvu in na recepciji. To težavo v hotelu rešujejo tako, da preko študentskega servisa poiščejo dodaten kader. Zaposlena v SPA centru glede organizacije dela pravi: »*Zadovoljna sem s trenutno organizacijo dela, vendar bi lahko izboljšali razporeditev nalog za vsakega posameznika.*«

6.8 Vodenje in organizacija v času koronavirusa

Svet se je v letu 2020 srečal z novonastalim virusom COVID-19 in hotel Cliff ni bil izjema. Meseca marca so hotel popolnoma zaprli in v takem trenutku se zares vidi ali je vodenje in organizacija v podjetju dobra. Ljudje so namreč vse prej kot pomirjeni in če vodja takrat svojih zaposlenih ne pomiri, lahko nastane velik kaos. Organizacija je prav tako v kriznih situacijah ključnega pomena.

Vodstvo je za svoje zaposlene ob nastali situaciji COVID – 19 primerno poskrbelo, pravi ena od zaposlenih. Druga zaposlena pa bi nekaj stvari v taki situaciji naredila drugače in se sama ni počutila preveč mirno. Dodaja, da bi si v tistem času želela več informacij s strani vodje in da bi jo ta, mogoče s telefonskim klicem bolj pomirila ter zmanjšala negotovost, ki je v takem trenutku nastala.

6.9 Timsko delo v hotelu Cliff

V članku na to temo so navedli tri načela, ki naj bi jih vodje upoštevale v času krize. Ta načela so, sočutje, odprta komunikacija in tim. Glede tima poudarjajo, da je težke čase lažje preživeti skupaj, kot pa sam in je zato prostor za ekipo nujen (Stillman, 2020). V vsakem podjetju je zelo pomembno, da zaposleni med seboj dobro komunicirajo, si nesebično pomagajo in znajo biti odgovorni, z namenom, da dosežejo skupne cilje. Za to lahko rečemo, da je dobro timsko delo eden od dejavnikov, ki pripomore k uspešnosti podjetja. V hotelu Cliff je veliko timskega dela in zato je tudi velik poudarek na tem, da ekipe na vsakem področju delujejo povezano in usklajeno. Je pa res, da je ob nastali krizi dobilo timsko delo še dodaten pomen. Na določenih oddelkih, kot je na primer recepcija in pa gostinstvo so se sodelavci med seboj in z vodjo še bolj povezali. Imeli so kar nekaj sestankov, na katerih so še posebej poudarili, kako je potrebno zdaj delovati kot prava ekipa in stopiti skupaj. Zaposleni pravijo, da se zdaj počutijo s svojimi sodelavci bolj povezano, kot pred samo krizo. Mislim, da so v hotelu Cliff upoštevali načelo tima. Že pred samim začetkom dela so imeli enkrat na teden videoklice in tako ohranjali stike.

7 PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Čeprav ima hotel veliko različnih oddelkov in posledično vodij, se odgovori zaposlenih drastično ne razlikujejo. Večinoma se od vodje pričakuje poštenost, kompetentnost, da zna zaposlene motivirati in je do vseh zaposlenih spoštljiv. Mislim, da vodje v hotelu Cliff dobro opravljajo svoje delo. Vseeno pa bi lahko med nastalo krizo, zaposlene bolj pomirili in mogoče boljše odreagirali oziroma bili bolj pripravljeni. Zato bi predlagala, da bi v hotelu imeli tudi izobraževanje na temo kriznega managementa.

V hotelu imajo pretežno mehansko organizacijsko strukturo, je pa pristona tudi organska. Odločanje v hotelu je predvsem centralizirano, vseeno pa lahko vodje in zaposleni

sprejemajo sami določene odločitve, zaposleni odločitve, ki se sprejemajo na določenem delovnem mestu, vodje pa lahko sprejmejo odločitve vezane na svoj oddelek (nabava materiala, priprava urnikov, izbira zaposlenih...). Značilnosti organske strukture se kažejo tudi v sproščeni komunikaciji in v tem, da se zaposlene spodbuja k medsebojnemu sodelovanju.

Hotel ima značilnosti predvsem funkcijske organizacijske strukture, kar se kaže v pretoku informacij in odločanju. Ima pa tudi nekaj značilnosti timske organizacijske strukture, saj so zaposleni za to, da dosežejo cilj dejansko odvisni en od drugega. Outsourcinga se hotel ne poslužuje.

Tako vodje, kot zaposleni lahko predlagajo izboljšave, prav tako imajo na recepciji, v SPA centru in restavraciji knjigo pohval in pritožb. Na recepciji so tako na predlog zaposlenih uvedli urnik preko aplikacije, ki jo imajo zaposleni tudi na telefonu. Tako lahko do urnika dostopajo kadar koli, kar je zelo pomembno predvsem za tiste, ki imajo zelo raznolik in razgiban urnik. Aplikacija omogoča tudi, da se lahko preko nje kontaktira kogar koli od sodelavcev. Zaposleni pa glede knjige pohval in pritožb pravijo, da gostje v knjigo napišejo predvsem pohvale in so pritožbe izrečene le ustno. Na to temo bi predlagala, da se goste bolj spodbudi k pisanju morebitnih izboljšav v knjigo.

Direktorica hotelov Belvedere je izpostavila težavo, da določenim vodjem manjka računalniškega znanja in da jih kar nekaj stvari še piše na roko, kar zahteva več časa, kot če bi to storili na računalniku. Predlagala bi, da se zaposlenim omogoči izobraževanje na to temo, oziroma se jih nekako prisili, da začnejo uporabljati računalnik, namesto zvezkov. Mogoče bi lahko zvezke celo ukinili in bi bilo zapisovanje na računalnik obvezno.

SKLEP

V svoji zaključni strokovni nalogi sem predstavila funkcijo organiziranja na izbranem primeru. V teoretični del sem vključila predstavitev same funkcije in opredelitev kriznega organiziranja ter učeče se organizacije. Ugotovila sem, kako pomembno je organiziranje, še toliko bolj pa je dobra organizacija pomembna v kriznih situacijah.

Iz analize sem ugotovila, da so se v izbranem hotelu v času krize dobro organizirali in za zaposlene primerno poskrbeli. Da organizacija uspešno posluje je zelo pomembno, da tako vodje kot zaposleni poznajo cilje in vizijo organizacije, vendar na podlagi intervjujev zaključujem, da bi morali biti zaposleni o korporativnih ciljih in viziji boljše informirani. Je pa sicer res, da vsi poznajo taktične cilje in svoje delo organizirajo tako, da le – te dosežejo, kar je tudi zelo pomembno in pohvalno.

Da bi bila organizacija še bolj približana učeči se organizaciji, predlagam več poudarka na samem izobraževanju tako vodij, kot zaposlenih. Drugače pa je hotel približan učeči se organizaciji, saj zaposlene spodbujajo k sodelovanju, vsi dobijo vse potrebne informacije,

vodje poznajo cilje, na vseh ravneh so ljudje primerno usposobljeni in vpleteni v delovanje podjetja. V hotelu, dajejo velik poudarek na to, da so zaposleni ustrezno motivirani in da poleg ciljev, ki so zadani v podjetju, dosegajo s pomočjo vodje tudi osebne cilje. Vodja je ključnega pomena za to, kako bo ekipa delala, se med sabo razumela in komunicirala in tega se v hotelu zavedajo, kar mi je bilo zares všeč, saj sem tudi sama takega mnenja.

Med pisanjem zaključne naloge sem pridobila veliko novega znanja, tako o sami organizaciji, kot tudi kako ta zгледа dejansko v praksi. Vesela sem, da sem si izbrala to temo in mislim, da mi bo pridobljeno znanje v življenju prišlo prav, saj si tudi sama želim delati na področju managementa. Mislim, da je poznavanje funkcije organiziranja pomembno tako za vodje kot direktorje hotelov. S poznavanjem organiziranja lahko podjetje uspešnejše deluje, je pripravljeno na morebitne spremembe in dovolj zgodaj ukrepa v kriznih situacijah.

LITERATURA IN VIRI

1. Aiken, M. & Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American sociological review*, 33, 912-930.
2. Alič, V. (2019). Kamin – restavracija z najlepšim pogledom na slovensko morje. *O vinu*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz <https://www.ovinu.si/1055/Kamin-restavracija-z-najlepsim-pogledom-na-slovensko-morje>
3. Ahmady, G. A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
4. Brunsson, N. & P. Olsen, J. (1998). *Organizing Organization*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjorke AS.
5. Bizi.si. (2020). *BELVEDERE d.o.o.* Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz <https://www.bizi.si/BELVEDERE-D-O-O/>.
6. Belvedere Hoteli in turizem d. o. o. (2019a). *Organizacijska shema*. Pridobljeno 10. avgusta na naslovu <file:///C:/Users/jana/Downloads/Organizacijska%20shema%20-%20Belvedere%202019.docx.pdf>
7. Belvedere Hoteli in turizem d. o. o. (2019b). *Predstavitev*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz <https://belvedere.si/sl/hotel-cliff/predstavitev>
8. Belvedere Hoteli in turizem d.o.o. (brez datuma a). *Metodologija*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz <file:///C:/Users/jana/Downloads/Metodologija%20-%20Belvedere.pdf>
9. Belvedere Hoteli in turizem d.o.o. (brez datuma b). *Opis delovnih mest*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz [file:///C:/Users/jana/Downloads/Opis%20delovnih%20mest%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jana/Downloads/Opis%20delovnih%20mest%20(1).pdf)
10. Beyond Leadership. (b.d.). *Vprašanja za govorce, managerje in podjetnike*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz <file:///C:/Users/jana/Downloads/Podcast%20Beyond%20Leadership%20vpra%C5%A1anja%20Final.pdf>
11. Burns, T. & Stalker, G. M. (2005). Mechanistic and organic systems. *Organizational Behavior* 2(2), 214-225.

12. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
13. Dimovski, V., Škerlavaj, M. & Indihar Štemberger, M. (2006). Process maturity and organizational structure as a framework for performance improvements. V *Advances in Information Systems Development* (str. 95-106). Boston, MA: Springer.
14. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
15. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
16. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2007). *Učeca se organizacija*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana.
17. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
18. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
19. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
20. Leonard, K. (2018). Organic structure of organizational design. *Chron*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://smallbusiness.chron.com/organic-structure-organizational-design-58657.html>
21. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
22. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
24. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
26. Rebernik, M. (1998). *Podjetništvo in management*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
27. Stillman, J. (2020). 3 Things you must do to be a good boss in bad times. *INC*. Pridobljeno 25. avgusta 2020 iz https://www.inc.com/jessica-stillman/management-pandemic-stanford-mckinsey.html?cid=nl029week34day20_3&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=Inc%20Must%20Reads&position=1&partner=newsletter&campaign_date=20082020
28. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju za zaposlene

1. So v vaši organizaciji pravila, standardi in postopki jasno opredeljeni in napisani? Imate točno določena pravila, kaj se od vašega delovnega mesta zahteva in kaj so vaše naloge?
2. Se pomembne odločitve v vaši organizaciji sprejemajo predvsem na vrhu podjetja (direktor) ali tudi na nižjih ravneh (vodje in zaposleni)? Ali lahko kot zaposlen predlagate morebitne izboljšave? Če da, komu?
3. Je v vaši organizaciji veliko število različnih delovnih mest, oddelkov oziroma enot? Se vam zdi da kljub velikemu številu oddelkov in delovnih mest, dobite vsi vse potrebne informacije? Kako bi pretok informacij lahko izboljšali?
4. Je vodstvo med nastalo situacijo COVID-19 poskrbelo za to, da ste se počutili varno (plača, zaposlitev)? Kaj bi vi naredili drugače?
5. Ali je v vaši organizaciji jasno določena hierarhija? Če da, mislite da bi ob bolj sploščeni hierarhični strukturi boljše in lažje komunicirali z vodjo oziroma direktorjem?
6. Menite, da je prvi vašem delu preveč birokracije in postopkov, ki se jih morate držati?
7. Se vam zdi, da se v vašem podjetju spodbuja zaposlene k sodelovanju in medsebojnemu komuniciranju? Imate s sodelavci dobre odnose? Bi lahko podjetje še kaj dodatno doprineslo, da bi bili odnosi še boljši?
8. Poznate taktične cilje svojega oddelka? Poznate korporativni cilj celotne organizacije in vizijo le te?
9. Ste kot zaposlen v vaši organizaciji zadovoljni s trenutno organiziranostjo dela? Kaj bi lahko izboljšali?
10. Ste zadovoljni s svojo vodjo? Kakšen mora biti po vašem mnenju dober vodja? Ali vodji zaupate in verjamete, da boste pod njegovim vodstvom dosegli tako osebne karijerne cilje, kot cilje podjetja?
11. Ali vrhni management (direktor) redno obiskuje zaposlene na vseh organizacijskih ravneh? Se vam zdi to pomembno? Zakaj?

Priloga 2: Intervju za vodjo

1. So v vaši organizaciji pravila, standardi in postopki jasno opredeljeni in napisani? Menite, da bi kot vodja lažje in boljše delovali v manj formalnem okolju? Zakaj ja oziroma zakaj ne?
2. Se pomembne odločitve sprejemajo predvsem na vrhu podjetja (direktor) ali lahko nekatere pomembne odločitve sprejmete tudi sami? Če da, katere? V primeru, da ne, kakšno je vaše mnenje glede tega?
3. Menite, da svoje zaposlene obveščate pravočasno o vseh novostih in jim pravočasno prenesete vse potrebne informacije? Dobite sami pravočasno s strani nadrejenih vse potrebne informacije?
4. Se v vašem oddelku dogaja veliko sprememb? Kakšne spremembe so najpogostejše? Kako o spremembah obveščate svoje zaposlene? (sestanki, mail...)?
5. Ali je v vaši organizaciji jasno določena hierarhija? Menite, da bi ob bolj sploščeni hierarhični strukturi lažje komunicirali in sodelovali z vašim nadrejenim?
6. Menite, da je pri vašem delu preveč birokracije in postopkov katerih se morate držati? Kaj bi spremenili oziroma izboljšali in zakaj?
7. Se vam zdi, da vam vaši podrejeni zaupajo in vas o dogajanju v podjetju neposredno obveščajo? Kakšen je za vas dober vodja?
8. Poznate taktične cilje vašega oddelka? Menite, da zaposleni jasno vedo kakšni so cilji? Poznate korporativne cilje in vizijo celotne organizacije?
9. Ali vrhnji management (direktor) redno obiskuje zaposlene na vseh organizacijskih ravneh? Se vam zdi to pomembno? Zakaj?
10. Ali imate pod sabo veliko število podrejenih? (več kot 15?)
11. Kaj vam je pomembno pri osebah, ko sestavljate ekipo?

Priloga 3: Vprašanja za direktorja

1. Na katerem oddelku menite, da je delo najtežje organizirati in zakaj? Kateri dejavniki so po vašem mnenju glavni, da je organiziranost v takšni organizaciji dobra?
2. Ali je v vaši organizaciji jasno določena hierarhija? Menite, da bi ob bolj sploščeni hierarhični strukturi lažje komunicirali in sodelovali z vašimi podrejenimi oziroma nadrejenim?
3. Menite, da je pri vašem delu preveč birokracije in postopkov katerih se morate držati vi in vaši podrejeni? Kaj bi spremenili oziroma izboljšali in zakaj?
4. V turizmu oziroma gostinstvu velikokrat prihaja do preobremenjenosti delavcev. Se pri vas srečujete s to težavo? Kaj v takem primeru naredite?
5. Kako pomemben se vam zdi red in konstruktivni feedback podrejenih? Zakaj? (Beyond Leadership, neznan datum).
6. Kaj vam je pomembno pri osebah, ko sestavljate ekipo? (Beyond Leadership, neznan datum).
7. Se vam zdi, da vam vaši podrejeni zaupajo in vas o dogajanju v podjetju neposredno obveščajo? Kakšen je za vas dober vodja?
8. Se vaš slog vodenja razlikuje, glede na slog vodenja, ki ste ga imeli v prejšnjem podjetju? Če da, kaj so glavne razlike, ki bi jih izpostavili? Če ne, zakaj ste ohranili istega? (Beyond Leadership, neznan datum).
9. Ste v trenutni organizaciji uvedli veliko sprememb? Katera sprememba je bila najzahtevnejša in zakaj?
10. Ali kot direktorica redno obiskujete zaposlene na vseh organizacijskih ravneh? Se vam zdi to pomembno? Zakaj?