

## PERCEPCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE TURISTIČNE DESTINACIJE: PRIMER SEVERNOJADRANSKE OBALNE DESTINACIJE\*\*

*Povzetek. Tema prispevka je organizacijska kultura v turistični panogi v Portorožu kot turistični destinaciji. Namen raziskave je bil ugotoviti razlike med menedžerji in zaposlenimi ter med spoloma glede na dejavnike organizacijske kulture. Najprej smo s kompilacijo in primerjavo izdelali teoretično podlago za izvedbo empirične raziskave. Z vprašalnikom smo zbrali stališča 149 respondentov, ki so zaposleni v štirih panogah znotraj turizma. Zaradi nenormalne razporeditve vzorca smo za ugotavljanje razlik uporabili neparametrični Mann-Whitneyjev test, pri ugotavljanju razlik med spoloma pa še dodatno T-test neodvisnih vzorcev. S temi metodami je bilo ugotovljeno, da med menedžerji in zaposlenimi ni statistično značilnih razlik pri večini spremenljivk, kar velja tudi za razlike med spoloma.*

**Ključni pojmi:** organizacijska kultura, turizem, destinacija Portorož, spol, položaj

### Uvod

Severnojadranske obalne destinacije imajo dolgo zgodovino turizma, ki se je začel razvijati še pred uveljavitvijo sodobnih pogledov na to panogo. Nekateri avtorji, npr. Vrtačnik Garbas (2005), Studen (2006), Kavrečič (2009; 2011), jasno predstavljajo vlogo in razvoj turizma v severnem Jadranu v posameznih časovnih obdobjih, pri čemer se običajno izpostavi tri ključne turistične obmorske kraje: Gradež (ital. *Grado*) v Italiji, Opatijo na Hrvaškem in Portorož v Sloveniji. V tem kontekstu je tradicija najpomembnejše slovenske destinacije (eden izmed prvih pogojev razvoja organizacijske kulture) zelo jasno vidna.

V tem prispevku se posvečamo Portorožu kot sodobni turistični destinaciji severnega Jadrana, pri čemer se bomo posvečali področju, ki je sila pomembno, da turistična podjetja na destinaciji delujejo optimalno, a so

\* Dr. Metod Šuligoj, docent na Fakulteti za turistične študije – Turistica, Univerza na Primorskem; Iris Mrda, mag. turizma, Hoteli Bernardin d. d., Portorož, Slovenija.

\*\* Izvirni znanstveni članek.

elementi tega gostom nevidni. Sem prav gotovo spada organizacijska kultura, ki med drugim sloni na zgodovini in tradiciji (Schein, 1990; Mesner Andolšek, 1995; Vukelić, 2004; Hofstede in Hofstede, 2005; Cerović in Tomašević, 2009; glej tudi Dawson, Abbott in Shoemaker, 2011: 291). Glede na izpostavljeno v prejšnjem odstavku ima Portorož prav gotovo bogato razvojno pot, ob kateri se je lahko razvijala posebna panožna organizacijska kultura. Prav ta bo osrednji predmet našega preučevanja, ker je to pravzaprav tema, ki je – v primerjavi z organizacijsko kulturo podjetij ali drugih organizacijskih oblik – manj raziskana.

Različni avtorji, npr. Gordon (1991), Hofstede in Hofstede (2005), Lee-Ross (2006), domnevajo, da na ustvarjanje organizacijske kulture podjetja vpliva nacionalna, panožna, poklicna kultura, pa tudi osebnostne lastnosti in vrednote, ki jih je posameznik kot član neke skupine pridobil skozi čas. Tudi pričujoča raziskava sloni na teh predpostavkah. Portorož kot turistična destinacija je še zanimivejša za preučevanje, saj gre za pomembno obmejno, večetnično območje, ki ga poleg večinskega slovenskega prebivalstva določajo še avtohtona italijanska manjšina ter druge neavtohtone nacionalne skupnosti, večinoma iz republik bivše Jugoslavije. Zaposleni, ki pri svojem delu prihajajo v stik z gosti, se srečujejo še s pripadniki drugih narodov, torej tudi z drugimi kulturami; Portorož je kot severnojadranska destinacija (zlasti v turistični sezoni) konglomerat kultur, kar le potrjuje ugotovitev Jagića (2004: 195) o prepletenosti turizma in kulture: “Turizem je subtilen koproduct srečanja dveh ali več kultur, medtem ko je kulturna dinamika posebna vrednota, ki plemeniti ljudi in družbeno okolje.”<sup>1</sup> V splošnem je vpliv kultur na interno okolje organizacije, predvsem na lojalnost zaposlenih, lepo prikazan v Mesner Andolšek in Štebe (2011). V naši raziskavi smo se sicer osredotočili na specifičen pogled, na organizacijsko kulturo v turizmu. Ugotoviti želimo, kakšna je razlika v percepciji med obema spoloma ter med menedžerji in zaposlenimi (delavci) glede mnenj o dejavniki organizacijske kulture v Portorožu kot severnojadranski turistični destinaciji. Relevantnost teme, torej vpliv spola na menedžment in (organizacijsko) kulturo, je v splošnem pokazalo več raziskav, npr. Dwyer, Richard in Chadwick (2003), Holt in DeVore (2005) ter Bellou (2010). Po naših predvidevanjih bi do podobnih ugotovitev morali priti tudi na ravni turistične destinacije, ki je specifičen in kompleksen sistem; sestavljajo ga heterogene organizacije/ponudniki s svojo organizacijsko kulturo, ki pa morajo sodelovati med sabo. Različni pogledi bi nakazovali velike interne težave, ki so navadno vzrok za nesodelovanje. V tem smislu za izbrano destinacijo, pa tudi v širšem prostoru,

<sup>1</sup> O tem pišejo tudi Christensen-Hughes (1992), Akoumianakis (2014: 774), Tsang (2011: 670) in Baum (2007). Slednji piše o “občutljivem delu” (ang. *aesthetic labour*), ki zahteva stalno prilagajanje različnim kulturam in temam (1393); prilagajanje gostom ob tradicionalno nižji izobrazbeni strukturi zaposlenih v turizmu je lahko izjemno oteženo.

primerljivih relevantnih (multidisciplinarnih) raziskav nismo zasledili, zato bomo vsaj del te praznine zapolnili s to raziskavo.

## Organizacijska kultura in panožna organizacijska kultura

Zehir in kolegi (2011) navajajo, da je literatura o organizacijski kulturi bogata in raznolika, a še vedno zaznavamo nesoglasja glede definicije. Deshpande in Webster (1989) sta naštela 164 različnih definicij, kar nakazuje, da raziskovalci še vedno ne soglašajo glede njene enotne (monolitne) definicije, niti ni verjetno, da bo akademska sfera kadarkoli to dosegla (Ott & Jordan v Jung et al., 2009); definirani so bili tudi številni modeli, razsežnosti in dejavniki, ki definirajo kulturo (glej Stanislavov & Ivanov, 2014: 23, 24). V tem smislu sta Hofstede in Hofstede (2005) zaključila, da se – v množici definicij – večina avtorjev lahko strinja, da je organizacijska kultura: (1) holistična: zajema celoto, ki jo sestavljajo različni elementi; (2) zgodovinsko določena: odraža zgodovino organizacije; (3) nanašajoča se na antropološke študije: vsebuje rituale in simbole; (4) socialno izgrajena: ustvarijo in ohranjajo jo zaposleni v organizaciji; (5) težko spremenljiva. Ker namen te raziskave ni razglabljanje o semantičnih vprašanjih, se glede definiranja pojma naslanjamo na trditve Pendove (2008), Kavčiča (1994), Brockmanna in Birkholz (2006), Dawson, Abbott ter Shoemakerja (2011: 290), da je Edgar Schein pomembno prispeval k pojasnitvi pojma organizacijska kultura in da je Scheinova definicija *locus classicus* med definicijami organizacijske kulture, in sicer:

*“Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.”* (Glej Schein, 1999)

Seveda se nadalje ugotavlja, da različne družbene skupine obravnavajo probleme na različni način ter pod vplivom različnih okoliščin, vključno z vplivi različnih kultur. Pri tem se posledično po Chatmanu in Jehnu (1994), Moku in drugih (1998: 131), Gordonu (1991) in po Phillipsu (1994) jasno kaže, da se organizacijske kulture med panogami razlikujejo. Po drugi strani je Adler (2008) mnenja, da “ima nacionalna kultura večji vpliv na zaposlene kot organizacijska kultura”. Tudi Bahtijarević Šiber (1999: 113) trdi, da kultura okolja (družbe) vpliva na organizacijsko kulturo, a da med njima obstaja velika razlika, ker organizacijske kulture v nekem družbenem okolju “izražajo specifične poslovne in socialne vrednote, usmerjene k uresničevanju organizacijskih ciljev in poslanstva”. Veliko bolj celostno kulturo

opredeljujejo in segmentirajo Pizam in drugi (1997); Hofstede, Hofstede in Minkov (2010) ter Hofstede in Hofstede (2005) izpostavljajo šest ravni organizacijske kulture, a ne navajajo panožne,<sup>2</sup> čeprav zaradi različnih panožnih kultur uvedejo šest skrajno različnih in nasprotujočih si dimenzij, s katerimi lahko opišemo kulture posameznih organizacij v panogi (glej tudi Brockmanna in Birkholz, 2006; Stanislavov in Ivanov, 2014). Tej ravni ali tipu kulture so se veliko posvečali na primer Dansereau in Alluto (1990), Gordon (1991), Chatman in Jehn (1994) ter Konrad in Šušanj (1996), ki trdijo, da na organizacijsko kulturo močno vplivajo značilnosti panoge. Znotraj panoge so določene kulturne lastnosti podobne/enake ter precej različne od karakteristik drugih panog. Chatman in Jehn (1994) potrđita povezavo med tehnologijo, rastjo in panožno organizacijsko kulturo v storitvenem sektorju. Konrad in Šušanj (1996) podobno ugotavljata, da se podjetja iz iste panoge srečujejo s podobnim (socialnim, ekonomskim in tehnološkim) okoljem; mogoča je večja generalizacija med tistimi, ki opravljajo iste naloge, uporabljajo podobne procedure in doživljajo podobne priložnosti razvoja. Ker podjetja uporabljajo podobne standarde in okoljske omejitve (ki oblikujejo korporacijske strategije), obstajajo majhne variacije v organizacijski kulturi in vrednotah znotraj panoge (Sheridan, 1992; glej tudi Dawson in Abbot, 2009). Po Gordonu (1991) sta okolje in organizacija neločljiva; med drugim okolje vpliva na organizacijsko kulturo, ki se ustvarja v podjetju. Na takšen način "panoga pogojuje vsem podjetjem, da razvijejo kulture, ki zajemajo določene predpostavke in vrednote, ki izhajajo iz narave tistega, kar se v panogi počne oz. proizvaja". V sekundarnem (proizvodnem) sektorju so razlike oz. vpliv panoge na organizacijsko kulturo potrdili Riley in Clare-Brown (2001) ter Brockmann in Birkholz (2006), a vseeno lahko trdimo, da je področje panožnih organizacijskih kultur razmeroma slabo raziskano v primerjavi z organizacijskimi kulturami na ravni organizacij (Dansereau in Alluto, 1990; Chatman in Jehn, 1994; Brockmann in Birkholz, 2006).

### **Panožna organizacijska kultura v turizmu**

Turizem kot panoga ima svoje specifične delovne razmere in značilnosti, ki so za zaposlene dokaj neugodni (glej Jordan, 1997: 525; Šuligoj, 2006; 2010; 2011; Dawson in Abbot, 2009; Dawson, Abbott in Shoemaker, 2011: 290; Ladkin, 2011: 1138–1139; Kukanja, 2013). Šuligoj (2006: 148, 149) tako, ob splošnih značilnostih, razlikuje še fizične (klimatizirani prostori, velika možnost poškodb, možnost mikrobioloških okužb, delo s prsti, težka

<sup>2</sup> Lee-Ross (2006) domneva, da imajo tisti, ki opravljajo določen poklic, več skupnih vrednot. Naj le izpovestimo, da tega tipa kulture ne gre enačiti s panožno organizacijsko kulturo. Podobno zasledimo tudi v Pizam in drugi (1997).

bremena, asocialen delovni čas ipd.) in psihološko-sociološke (zahtevana psihološka stabilnost, splošna iznajdljivost, moralno-etične vrline, odnos do delavcev in premoženja), kamor, skladno s poznejšimi deli (glej Šuligoj, 2010 in 2011), umestimo še t. i. čustveno delo. Vse to posledično zaznamuje tudi organizacijsko kulturo, ki močno vpliva na zaposlene v podjetju.<sup>3</sup> Kallarakal, Mathew in Thomas (2011) izpostavljajo, da turizem kot storitvena dejavnost, ki vključuje neposreden stik z gosti, potrebuje močno in pozitivno kulturo za nadaljnji razvoj. Cerović, Grudić, Kvasić in Cerović (2011) so v svoji raziskavi opredelili tri osnovne vire, ki vplivajo na nastanek organizacijske kulture v hotelski dejavnosti: (1) nacionalna kultura (okolje, v katerem podjetje deluje), (2) lastnosti ekonomije v hotelskem okolju, (3) specifična zgodovina hotela in njegovih lastnosti. Za nacionalno in organizacijsko kulturo avtorji trdijo, da sta v medsebojni odvisnosti. Nacionalna kultura je pomembna pri poslovanju in ustvarjanju organizacijske kulture v turizmu, ki s tem postaja del turistične ponudbe destinacije. Po Akoumianakis (2014: 775) kultura združuje lastnosti ljudi, artefaktov in oblikovane družbene odnose; socialni, kulturni in organizacijski dejavniki določajo kakovost sodelovanja/partnerstva (784), to pa je osnova za dobro delovanje destinacijskega menedžmenta in učinkovito medorganizacijsko sodelovanje znotraj destinacije (Fyall in Garrod, 2005; Schianetza et al., 2007; Fyall, Garrod in Wang, 2012; Kylanen in Mariani, 2012). To je še posebej pomembno, sicer bi bile posledice za lokalno kulturno lahko negativne (Dyer, Aberdeen in Schuler, 2003; glej tudi Cerović et al., 2011). To pomeni, da organizacijske kulture ponudnikov skupaj tvorijo panožno organizacijsko kulturo, ki pa je v razmerju z lokalno oz. nacionalno kulturo. Slednja ima po Pizamu in Jeongu (1996) in Pizamu in drugih (1997) vseeno večji vpliv na ponudnike kot panožna. Cerović in drugi (2011) nadalje za primer hotelskih podjetij še ugotavljajo, da podjetja z močno organizacijsko kulturo lahko zavirajo zunanje manifestacije nacionalne kulture.

V predhodnem odstavku smo navedli kar nekaj raziskav, povezanih z dejavnostmi v turizmu in z (organizacijsko) kulturo, pa vendar ta tema ni prav pogosto preučevana (Kallarakal et al., 2011; Tsang, 2011: 670; Dawson, Abbott in Shoemaker, 2011: 290). Dawson in drugi (2011) navajajo, da so raziskave, ki se posvečajo proučevanju organizacijske kulture in vrednot v turizmu, predvsem usmerjene na restavracije ali na hotele ter da so večina kvalitativne narave; Ogbonna in Harris (2002) ugotavljata, da se večina raziskav osredotoča na povezavo med kulturo in uspešnostjo. V sklopu pričujoče raziskave smo, poleg že omenjenih, med sodobnejšimi zasledili

---

<sup>3</sup> Ker zajema vrednote, ideje, norme in pravila, ki usmerjajo podjetje. Ustvarja stil vodenja, vedenje in komunikacijo med zaposlenimi in strankami, aktivnosti zaposlenih ter vpliva na učinkovito delovanje turističnega podjetja (Kyurova v Kirilova Filipova, 2012)

še s turizmom povezano raziskavo Kempa and Dwyera (2001), Tepecia in Bartletta (2002), Øgaard, Larsena in Marnburga (2005), Stanislavova in Ivanova (2014); Tepeci in Bartlett (2002) ter Dawson, Abbott in Shoemaker (2011) razvijejo tudi svoj instrument za merjenje organizacijske kulture.

## Vidiki panožne organizacijske kulture

### *Vidik menedžerjev in zaposlenih*

Pri tematiki vloge vodstva prihaja do razhajanja raziskovalcev o dejanskem vplivu menedžerjev na organizacijsko kulturo. Pri (1) funkcionalističnem pristopu, ugotavljajo Tsui in drugi (2011), obstaja samoumevna domneva, da je vodstvo glavni oblikovalec in graditelj organizacijske kulture, "da so ustanovitelji in vodje primarni viri, prenosniki, in vzdrževalci organizacijske kulture" oz. da je "organizacijska kultura posledica vizionarstva in karizmatičnega vodenja menedžerjev ter da le-ti skozi svoje delovanje in vedenje razvijajo organizacijsko kulturo". Poznamo pa še simbolno vlogo vodstva, ki temelji na (2) atributni teoriji, kjer raziskovalci ugotavljajo, da večina članov organizacije verjame, da so menedžerji odgovorni za uspešnost podjetja, da osebe v organizaciji razvijajo svoje lastne implicitne teorije glede kavzalnosti, da imajo tendenco pripisati visoko raven kontrole in vplivnosti vodjem, da so menedžerji nekakšna romantizirana podoba, s katero si zaposleni razlagajo dogodke v podjetju (Tsui et al., 2006). Iz antropološkega pogleda kultura izhaja iz kolektivne socialne interakcije skupin in skupnosti, medtem ko menedžerji ne ustvarjajo kulture - oni so samo njen del (Meek v Tsui et al., 2006). Govorimo lahko o skupinski dinamiki, za katero Schein (1999) navaja, da predstavlja skupen pogled na težave in njihovo reševanje. Menedžerji imajo pomemben vpliv na proces nastanka organizacijske kulture, ker je reševanje problemov, okoli katerih se oblikuje kultura, funkcija vodenja. Meško Štok (2004) trdi, da je kakovost organizacije odvisna prav od vrednot, ki morajo biti usklajene (poenotene) med zaposlenimi in menedžerji. Tako menedžerji ne smejo zlorabljati zaupanja in spoštovanja, če hočejo imeti dobre odnose z zaposlenimi.

Guerrier in Deery (1998) sta preučevala vodilne delavce v turistični panogi in ugotavljata, da sodobnejši pristopi govorijo o novem menedžerskem delu, pri katerem so individualne lastnosti menedžerjev ključne za uspeh ter da menedžerji "vse bolj potrebujejo bolj mehke medosebne in *team-building* veščine". Podobno so Kallarakal in drugi (2011) ugotovili, da panoga potrebuje profesionalne menedžerje, da bi se razvijala. Stanislavov in Ivanov (2014) pa sta proučevala organizacijsko kulturo v povezavi z menedžerji in njihov vpliv v igralniški panogi. Ugotovila sta, da je kultura pod velikim vplivom vodstva: menedžerji spreminjajo kulturo na način, da

spreminjajo njene pomembne elemente, kot so odnos do podrejenih, preoblikovanje delovnih nalog odločanja, opolnomočenja in povratnih informacij. Stil vodenja v turizmu ima neposreden vpliv na kulturo, pa tudi na razvoj vrednostnih sistemov; kultura je kot povezava vrednot, norm in izkušenj prvi pogoj strateške orientacije in načinov upravljanja z zaposlenimi (Kirilova Filipova, 2012). Za turistična podjetja je pomembno, da svojim zaposlenim omogočajo sodelovanje v procesu odločanja; menedžerji lahko vplivajo na izboljšanje organizacijske kulture, če se s tem ukvarjajo od začetka.

V hotelirstvu so menedžerji dejavnik organizacijske kulture, ker jo ustvarjajo s svojo filozofijo skozi uvajanje in grajenje temeljnih vrednot in norm vedenja, sistemi nagrajevanja, napredovanja, načini komuniciranja in stili vodenja (Galičič in Ivanović, 2006). Na drugi strani Cerović in Tomašević (2009) pri isti dejavnosti verjameta le v delni vpliv menedžerjev na uspešnost; od organizacijske kulture je odvisno delovanje menedžerskih funkcij, imidž, učinkovitost in dobiček podjetja. Kriemadis in drugi (2008) za organizacijsko kulturo pravijo, da je lahko pomembno orodje v panogi, kadar jo dobro razumemo, ker vodi podjetje k boljšem delovanju. Problem je, ker obstaja omejeno število raziskav na temo vrednostnih sistemov menedžerjev v turizmu, npr. v hotelskih restavracijah višjega segmenta (Gehrls, 2007); med redkimi sta raziskavi Morrisona (2001) ter Legohérela in drugih (2004). Ugotavljamo torej, da obstaja zanimanje za preučevanje organizacijske kulture tudi v turistični panogi, čeprav se avtorji pretežno posvečajo le njenim posameznim delom, npr. hotelirstvu, prehrambnemu gostinstvu ali igralništvu, ne zanimajo pa jih posamezne organizacijske ravni znotraj sistemov, čeprav imajo te velik vpliv na organizacijsko kulturo. Na osnovi tega je mogoče sklepati, da je organizacijsko kulturo v menedžerskem smislu treba povezati z vsemi ravnmi menedžmenta – če uporabimo Mintzbergovo terminologijo, sta to strateški vrh (ang. *Strategic Apex*) in srednja linija (ang. *Middle Line*). Z uporabo mehkih/*team-building* večšin (Guerrier in Deery, 1998) in participativnega vodenja (Kirilova Filipova, 2012) vodje nastopajo kot soustvarjalci in prenosniki kulture (Tsui in drugi, 2011); v kontekstu kolektivne socialne interakcije skupin in skupnosti so menedžerji le del celote (Meek v Tsui et al., 2006), kar gre v kontekst atributivne teorije (tudi antropologije). Vsekakor so te povezave in vplivi v turističnem sektorju neraziskane, a za primer Portoroža še posebej zanimive, če se na primer naslonimo na sporočila Sindikata delavcev gostinstva in turizma Slovenije (npr. odprto pismo odgovornim v vladi RS) (Majcen in Valenti, 2015) o (slabih) razmerah/odnosih v portoroških hotelih.



## Moški in ženski vidik

Nekateri avtorji, npr. Jordan (1997), Guerrier in Adib (2004), Williams (2003), Toynbee (2003), Baum (2007), Di Domenico (2008), Ladkin (2011), Petrović in drugi (2014), so jasno pokazali vpliv spola na položaj in naloge, ki jih opravljajo zaposleni v gostinstvu. Ženske opravljajo več slabše plačanih del, so na nižjih položajih, z manj odmevnimi dosežki<sup>4</sup> in so v večjem deležu zaposlene za določeni čas. Ne glede na to da je žensk disproporcionalno več, so manj slišane, manj se zanje koristi opolnomočenje, manj se samostojno odločajo in manj participirajo pri odločanju tudi na lokalni ravni, čeprav bi jim ravno področje turizma vse to lahko omogočilo (Pritchard et al., 2007: 9). Jordan (1997: 529) piše o neformalnem seksizmu kot delu organizacijske kulture v gostinstvu; ugotavlja tudi spolno segregacijo. Ladkin (2011: 1143) piše o feminizaciji dela v gostinstvu, McKenzie Gentry (2007: 478, 479) v povzetku nekaterih raziskav govori o podrejenosti žensk in o t. i. *housewifization of labor*, ko ženske v turizmu opravljajo tradicionalna ženska dela, kot sta kuhanje in pospravljanje (čiščenje). To torej pomeni, da prihaja do razlik med moško in žensko delovno silo.

Glede na to, da je v turistični panogi navzoče t. i. čustveno delo (ang. *emotional labour*),<sup>5</sup> bi bilo smotno upoštevati boljše tovrstne biološke predispozicije žensk tudi pri politikah zaposlovanja in razvoja kadrov v turizmu – tudi pri napredovanju do menedžerskih položajev (glej v Jordan, 1997: 528). Petrović in drugi (2014) so v pregledu literature izpostavili še druge raziskave, ki (ne)potrjujejo razlike med spoloma pri zadovoljstvu pri delu ali pri drugih pomembnih elementih dela v gostinstvu (hotelirstvu). Vpliva ali razlik o percepciji organizacijske kulture med spoloma ta raziskava ni zajela, kar velja tudi za druge obravnavane raziskave s tega področja. Je pa to vprašanje ravno zaradi predhodno opisanih razmer v panogi zelo relevantno in bi zagotovo koristilo menedžerjem na različnih ravneh ter nosilcem kadrovskih politik na ravni ponudnikov in destinacij.

## Metodologija

Za empirični del raziskave smo podatke zbirali julija 2014 s pomočjo anketiranja v Portorožu. Uporabljen je bil del obsežnejšega anketnega vprašalnika, ki so ga leta 2011 razvili Dawson, Abbott in Shoemaker (2011)<sup>6</sup>: del, ki je namenjen ocenjevanju moči dejavnikov organizacijske kulture, je

<sup>4</sup> Tukaj ne smemo zanemariti vpliva religije in kulture. Tako na primer v nekaterih muslimanskih državah med kontaktnim osebjem ni žensk oziroma jih je zelo malo (Baum, 2007: 1395).

<sup>5</sup> Več o tem v Williams (2003), Westwood (2004), Petrović in drugi (2014).

<sup>6</sup> Raziskovali so organizacijsko kulturo v turizmu v ZDA, in sicer med različnimi podjetji znotraj turizma, kar je relevantno tudi za našo raziskavo.



sestavljeno iz 22 trditev (glej Tabelo P1 v prilogi). Respondenti so ocenjevali svojo stopnjo strinjanja s trditvami na Likertovi lestvici, od 1 do 7, kjer je 1 – sploh se ne strinjam ... 7 – popolnoma se strinjam.

Izpolnjene anketne vprašalnike so nam vrnilo iz 12 hotelov (vseh hotelov je 19), iz sedmih podjetij prehransko-gostinskega tipa (dve podjetji se nista odzvali), iz štirih igralniških podjetij (vseh podjetij na destinaciji) ter iz sedmih turističnih agencij (vseh turističnih agencij je 12). Razdeljeno je bilo 400 anketnih vprašalnikov, vrnjenih jih je bilo 169, od teh je bilo 149 ustrezno izpolnjenih (37% vseh). V raziskavi so sodelovali le tisti zaposleni (izvajalci), ki prihajajo v neposreden stik z gosti (kontaktni delavci) – uporabljeni vprašalnik namreč vsebuje spremenljivke, do katerih bi se preostali težje opredelili. Pri menedžerjih ni bilo omejitev.

Opredelitev populacije (števila zaposlenih) je izjemno težavno, saj se na uradne podatke iz letnih poročil ne moremo nasloniti, ker zajemajo širši nabor zaposlenih (povprečje); turistična podjetja pa so se izkazala kot zelo neodzivna pri posredovanju tega podatka. Posledično smo izdelali oceno populacije, ki zajema 650 oseb, kar pomeni, da vzorec predstavlja približno 23% populacije.

Podatke smo obdelali s pomočjo programa IBM SPSS Statistics 20. Uporabili smo metode opisne statistike, pa tudi parametrične in neparametrične teste, s katerimi smo hoteli preveriti, ali obstajajo statistično značilne razlike med menedžerji in kontaktnimi delavci ter med spoloma. Poleg bolj uveljavljenega T-testa smo za primerjavo ordinalnih spremenljivk uporabili tudi Mann-Whitnyjev test (glej Field, 2009; Spiegel & Stephens, 1999; Jesenko, 2001: 360). Spiegel in Stephens (1999) navajata, da je prednost neparametričnih testov ta, da jih lahko uporabimo ne glede na distribucijo; enako/podobno število respondentov v dveh proučevanih skupinah ni pogoj (Field, 2009); prav tako ni pogoj, da sta populaciji normalno porazdeljeni (Jesenko, 2001). Glede na splošna metodološka priporočila za družboslovne vede smo pri presojanju upoštevali 5-odstotno stopnjo tveganja.

Skladno s teoretičnimi izhodišči smo razvili dve hipotezi. Prvo smo razvili na osnovi argumentov iz podpoglavja “4. 1. Pogled menedžerjev in zaposlenih”:

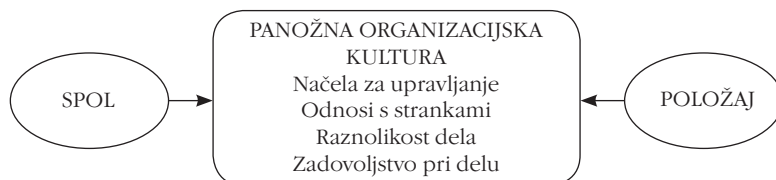
*H1: Obstajajo statistično značilne razlike med menedžerji in zaposlenimi pri večini trditev, povezanih z dejavniki organizacijske kulture.*

Drugo hipotezo smo razvili na osnovi argumentov iz podpoglavja “4.2. Moški in ženski pogled”:

*H2: Obstajajo statistično značilne razlike med moškimi in ženskami pri večini trditev, povezanih z dejavniki organizacijske kulture.*

Če se bodo pokazale med skupinama razlike, bomo sklepali, da spol in položaj vplivata na odnos do dejavnikov organizacijske kulture, kar je nazorno prikazano na Sliki 1.

Slika 1: RAZISKOVALNI MODEL



Vir: Mrđa in Šuligoj, 2014.

## Rezultati

Na način, ki je opisan v predhodnem poglavju, smo oblikovali vzorec. Njegova struktura je prikazana v Tabeli 1. Respondenti so pri vseh karakteristikah razdeljeni v dve skupini. Pri spolni strukturi je treba izpostaviti dodatni podatek, da je bilo v Obalno-kraški regiji leta 2011 skupno 3.685 zaposlenih v turizmu, od tega 55 % žensk (Skupaj obalno kraška, 2011)<sup>7</sup>. To kaže na njihov prevladujoči delež v panogi (glej tudi predhodna poglavja) in je tudi primerljivo s skupnim deležem v tej raziskavi.

Na začetku empirične analize smo izračunali koeficient asimetrije in sploščenosti. Pri prvem se spremenljivke nahajajo na intervalu od - 0,935 do 0,162, pri drugem pa od -1,057 in 0,418, a se velika večina nahaja v intervalu - 0,8 in 0,8, kar je v mejah normale. Rezultati kažejo na pretežno levo asimetričnost.

### *Neparametrični test: menedžerji vs. zaposleni*

Na vprašanje o poznavanju pojma organizacijske kulture je 91 % respondentov odgovorilo, da pojem pozna, 9 % jih je odgovorilo, da s pojmom niso seznanjeni, pri čemer tu presenetljivo prevladujejo menedžerji. Povprečja vseh preostalih 22 trditev so razvidna v Tabeli P1 v prilogi, kjer so vidne razlike v odnosu do dejavnikov organizacijske kulture. S Pearsonovim koeficientom korelacije smo hoteli najprej preveriti povezanost med položajem v organizaciji in vsemi dvaindvajsetimi spremenljivkami. Ugotovili smo, da se vrednosti nahajajo na intervalu med - 0,160 in 0,047 kar pomeni, da gre za neznatno povezanost. Zaradi nesimetrične razporeditve obeh skupin

<sup>7</sup> To je zadnji javno dostopen podatek.

smo bili prisiljeni v nadaljevanju izvesti Mann-Whitnyjev test, s katerim smo ugotavljali razlike med obema skupinama. Statistično značilne razlike med menedžerji in kontaktnimi delavci so se pokazale pri naslednjih sedmih trditvah (vključno z mejnimi):

- “Podjetje, v katerem med menedžerji obstaja duh podjetništva” (Sig. = 0,055; U = 1462,00). Z navedeno trditvijo se menedžerji strinjajo bolj kot kontaktni delavci (povprečje rangov menedžerjev (RM) = 87,81; povprečje rangov zaposlenih (RZ) = 71,50);
- “Podjetje, kjer zaposleni naredijo več, kot se od njih pričakuje” (Sig. = 0,024; U = 1396,50). Z navedeno trditvijo se menedžerji strinjajo bolj kot kontaktni delavci (RM = 89,86; RZ = 70,94);
- “Podjetje, ki svojim strankam oblikuje spomine” (Sig. = 0,049; U = 1455,00). Z navedeno trditvijo se menedžerji strinjajo bolj kot kontaktni delavci (RM = 88,03; RZ = 71,44);
- “Podjetje, ki razvija odnose s strankami” (Sig. = 0,034; U = 1424,50). Z navedeno trditvijo se menedžerji strinjajo bolj kot kontaktni delavci (RM = 88,98; RZ = 71,18);
- “Podjetje, ki ima visok odstotek stalnih gostov” (Sig. = 0,034; U = 1426,00). Z navedeno trditvijo se menedžerji strinjajo bolj kot kontaktni delavci (RM = 88,94; RZ = 71,19);
- “Podjetje, kjer je vsak dan delo drugačno” (Sig. = 0,064; U = 1481,50). Z navedeno trditvijo se menedžerji strinjajo bolj kot kontaktni delavci (RM = 87,20; RZ = 71,66);
- “Delo, ki je v različnih obdobjih lahko izziv” (Sig. = 0,021; U = 1384,50). Z navedeno trditvijo se menedžerji strinjajo bolj kot kontaktni delavci (RM = 90,23; RZ = 70,83).

Na osnovi izračuna zavračamo hipotezo H1, ker so se statistično značilne razlike pri elementih dejavnikov organizacijske kulture med menedžerji in kontaktnimi delavci pokazale le pri sedmih trditvah (manj od polovice). Položaj očitno ne vpliva oz. zelo omejeno vpliva na dejavnike organizacijske kulture v panogi na destinaciji. Naj na koncu kot zanimivost izpostavimo še razlike v skupnih povprečjih med menedžerji in kontaktnimi delavci, kjer imajo menedžerji višjo oceno (4,63), medtem ko je povprečje pri kontaktnih delavcih 4,34. Menedžerji imajo višja povprečja pri skoraj vseh trditvah, razen pri dveh: “Podjetje je osredotočeno na zaposlene” in “Podjetje, kjer je za vodilne izgorelost problem”. Obe skupini se zavedata pomena kupcev/gostov ter usposabljanja. Ne zaposleni ne menedžerji pa niso mnenja, da je podjetje osredotočeno na zaposlene; da jih podpira, uveljavlja in nagraduje; da si prizadeva zaposlene v podjetju zadržati; da se jim omogoča premestitev oziroma napredovanje.

Tabela 1: DEMOGRAFSKI PODATKI O RESPONDENTIH (V ODSOTOKIH)

Spol	Menedžerji	Zaposleni	Skupaj
Moški	53,10	47,00	48,30
Ženski	46,90	53,00	51,70
Skupaj	100,00	100,00	100,00
<b>Starost</b>			
Do 20 let	0,00	6,00	4,70
21-30 let	37,50	45,30	43,60
31-40 let	37,50	22,20	25,50
41-50 let	9,40	14,50	13,40
51-50 let	15,60	12,00	12,80
Več kot 60 let	0,00	0,00	0,00
Skupaj	100,00	100,00	100,00
<b>Dosežena izobrazba</b>			
Osnovna šola ali manj	0,00	2,60	2,00
Poklicna	6,25	7,70	7,40
Srednja šola	53,10	47,00	48,30
Višja šola	12,50	11,10	11,40
Visoka	15,60	18,80	18,10
Univerzitetna	12,50	11,10	11,40
Magisterij ali več	0,00	1,70	1,35
Skupaj	100,00	100,00	100,00
<b>Velikost podjetja</b>			
Mikro podjetje	25,00	14,50	16,80
Majhno podjetje	18,75	21,40	20,80
Srednje podjetje	25,00	30,80	29,50
Veliko podjetje	31,25	33,30	32,90
Skupaj	100,00	100,00	100,00
<b>Dejavnost</b>			
Hotelirstvo	37,50	41,90	40,90
Prehransko-gostinska dejavnost	34,35	17,95	21,50
Igralništvo	18,75	30,75	28,20
Turistične agencije	9,40	9,40	9,40
Skupaj	100,00	100,00	100,00

Vir: Mrda in Šuligoj, 2014.

**Neparametrični test: moški vs. ženske**

V nadaljevanju raziske smo hoteli ugotoviti moški in ženski pogled na dejavnike organizacijske kulture. S Pearsonovim koeficientom korelacije smo želeli najprej preveriti povezanost med spolom in vsemi dvaindvajsetimi spremenljivkami. Ugotovili smo, da se vrednosti nahajajo na intervalu med  $-0,116$  in  $0,052$ , kar pomeni, da gre za neznatno povezanost. V nadaljevanju smo z Mann-Whitnyjevim testom primerjali razlike med obema

spoloma. Ob 22 trditvah pri ocenjevanju organizacijske kulture smo prišli do ugotovitve, da pri nobeni ne obstaja statistično značilna razlika med moškimi in ženskami (glej Tabelo P2 v Prilogi). Kot zanimivost lahko izpostavimo še nekatere povprečne ocene. Moški imajo enaka (ženskim) ali višja povprečja pri skoraj vseh trditvah, razen pri naslednjih: "Podjetje, kjer obstaja veliko priložnosti za premestitev", "Podjetje, ki ima visok odstotek stalnih gostov", "Kjer je vsak dan delo drugačno", "Delo, ki je v različnih obdobjih lahko izziv", "Podjetje, ki ima visok promet". Trditve so razporejene po različnih skupinah – glej Tabelo P1. Obe skupini respondentov poudarjata odnos do svojih gostov, pričakovanje podjetja do zaposlenih, usposabljanje in izzive pri delu.

Zaradi približno enake spolne strukture vzorca (glej Tabelo 1) smo izvedli še parametrični test oz. T-test neodvisnih vzorcev (ang. *Independent Samples t-Test*), da bi dodatno preverili morebitno razliko med spoloma. Poleg vsebinskega smo imeli tudi metodološki izziv – uporabo različnih metod za opredeljevanju do hipoteze. Kljub drugačnim pričakovanjem, ki so izhajala iz hipoteze H2, tudi T-test ni pokazal statistično značilnih razlik; pri nobeni trditvi nismo dokazali statistične značilne razlike, kjer velja  $p > 0,05$ ;  $\alpha = 0,05$ ; posledično hipoteze H2 nismo potrdili. Spol očitno ne vpliva na dejavnike organizacijske kulture v panogi na destinaciji.

## Diskusija in sklepne ugotovitve

Pri raziskovalnem delu smo se osredotočili na organizacijsko kulturo panoge (glej Gordon, 1991), pri čemer smo želeli posebej izpostaviti značilnosti, ki jih narekuje turizem kot pojav ali gospodarska dejavnost (glej tudi Šuligoj, 2010 in 2011). Nesporno je turizem za severni Jadran ter še posebej za Portorož zelo pomemben, kar samo potrjuje potrebo po evalvaciji dejavnikov panožne organizacijske kulture; ta doslej v Portorožu še ni bila izvedena. Ker je organizacijska kultura v večini literature tesno povezana z vodenjem (Schein, 1999; Stanislavov in Ivanov, 2014; Tsui et al., 2006), smo skozi raziskavo poskusili soočiti stališča tako menedžerjev kot tudi (kontaktnih) zaposlenih; v nadaljevanju smo se osredotočili na iskanje razlik med spoloma, kar izhaja iz prevladujoče zastopanosti žensk v turizmu (Pritchard et al., 2007; Jordan, 1997) ter drugih izpostavljenih elementov, ki bi lahko vplivali na razlike med spoloma. S prvo empirično raziskavo na tem področju smo ugotovili, da spol in položaj nista povezana s percepcijo dejavnikov organizacijske kulture: med menedžerji in zaposlenimi ter moškimi in ženskami ni razlik pri pogledih na dejavnike organizacijske kulture v štirih različnih tipih turističnih organizacij znotraj destinacije – parametrični in neparametrični test sta pokazala povsem enake rezultate. Postavljenih hipotez posledično nismo potrdili.

Ugotovljena percepcija dejavnikov organizacijske kulture je lahko dobra iztočnica za povezovanje in sodelovanje med ponudniki in tudi posamezniki na turistični destinaciji (na različnih ravneh). To je pomembna aplikativna vrednost te raziskave, saj nekatere raziskave, npr. Cartwright in Cooper (1993), Seo in Hill (2005), jasno kažejo, da osredotočanje samo na finančne vidike povezovanja lahko prinese nepredvidene negativne učinke zaradi nekompatibilnih organizacijskih kultur. Poznavanje globljih razsežnosti in ozadij, ki so značilni za organizacijsko kulturo, je torej osnova za načrtovanje povezav na destinaciji. Širši pristop povezovanja subjektov znotraj destinacije zagovarja precej avtorjev, npr. Fyall, Garrod in Wang (2012); Kylanen in Mariani (2012); Štrukelj in Šuligoj (2014) in drugi; to bi morali upoštevati tudi v destinacijah, kot je Portorož. Prav zaradi tega bi bilo treba nadaljevati s kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskavami, ki bi dopolnile in nadgradile zgornje ugotovitve.

Naj na koncu izpostavimo še nekatere glavne omejitve pričujoče raziskave. Uporabili smo vprašalnik, ki je bil razvit v ZDA, kar bi lahko pomenilo, da določene specifike konkretne destinacije niso bile zajete; takšna praksa je sicer pogosta (glej Tsang, 2011). V tej raziskavi se ne posvečamo vrednotam, ki so običajno temelj organizacijske kulture, čeprav se lahko iz vprašalnika posamezne vrednote posredno tudi razbere. Ob večjem vzorcu bi lahko izvedli tudi bolj zahtevne statistične operacije, čeprav po drugi strani majhnost destinacije omejuje oblikovanje veliko večjega vzorca. Ob pogosti neodzivnosti v turizmu bi bilo veliko večji vzorec skoraj utopično pričakovati, razen če bi kot destinacijo definirali celo slovensko obalo ali Obalno-kraško statistično regijo, ki pa je precej drugačna od izrazito turističnega Portoroža. Manjšo metodološko oviro je pomenila tudi nenormalna razporeditev vzorca.

## PRILOGE

*Tabela P1: POVPREČNE OCENE DEJAVNIKOV ORGANIZACIJSKE KULTURE PORTOROŽA*

Dejavniki organizacijske kulture	Menedžerji		Zaposleni		Skupaj	
	%	$\bar{x}$	%	$\bar{x}$	%	$\bar{x}$
<b>NAČELA ZA UPRAVLJANJE</b>	<b>4,37</b>	<b>1,93</b>	<b>4,11</b>	<b>1,68</b>	<b>4,17</b>	<b>1,74</b>
Podjetje je osredotočeno na zaposlene	3,53	1,83	3,71	1,50	3,67	1,57
Podjetje podpira, uveljavlja in nagraduje svoje zaposlene	3,72	1,99	3,68	1,63	3,69	1,70
Moto podjetja je: "Ravnaj z drugimi tako, kot bi si želel, da bi oni ravnali s tabo"	4,19	2,09	3,83	1,91	3,91	1,95

Dejavniki organizacijske kulture	Menedžerji		Zaposleni		Skupaj	
	%	$\bar{x}$	%	$\bar{x}$	%	$\bar{x}$
V podjetju je poudarek na zadrževanju zaposlenih	3,75	1,90	3,38	1,66	3,46	1,71
Organizacija nenehno krepi kulturo podjetja	4,34	1,79	3,90	1,59	3,99	1,64
Usposabljanje znotraj podjetja je pomembno	5,50	1,97	5,34	1,54	5,38	1,63
Podjetje napake obravnava kot priložnosti za učenje	4,13	1,90	4,08	1,54	4,09	1,62
Podjetje, v katerem med menedžerji obstaja duh podjetništva	4,78	1,95	4,19	1,64	4,32	1,72
Podjetje, v katerem so kulturne raznolikosti resničnost	4,66	1,45	4,27	1,52	4,36	1,51
Podjetje, v katerem zaposleni naredijo več, kot se od njih pričakuje	5,56	1,37	4,98	1,32	5,11	1,35
Podjetje, v katerem obstaja veliko priložnosti za premestitev	3,84	1,94	3,72	1,54	3,75	1,62
Podjetniški duh med managerji	4,44	1,83	4,26	1,67	4,30	1,70
<b>ODNOSI S STRANKAMI</b>	5,03	1,80	4,71	1,46	4,78	1,54
Podjetje, ki strankam pomaga pri praznovanju mejnikov v njihovem življenju	4,50	1,95	4,45	1,57	4,46	1,65
Podjetje, ki svojim strankam oblikuje spomine	5,16	1,71	4,65	1,43	4,76	1,50
Podjetje, ki je za svoje stranke dom proč od doma	5,03	1,79	4,72	1,51	4,79	1,57
Podjetje, ki razvija odnos s strankami	5,59	1,46	5,05	1,36	5,17	1,40
Podjetje, ki ima visok odstotek stalnih gostov	5,50	1,55	5,04	1,29	5,14	1,36
Podjetje, ki verjame v moto: "Biti koristen je najbolj plemeniti poklic"	4,38	2,04	4,36	1,47	4,36	1,60
<b>RAZNOLIKOST DELA</b>	5,05	1,68	4,49	1,56	4,61	1,60
Kjer je vsak dan delo drugačno	4,72	1,73	4,11	1,63	4,24	1,66
Delo, ki je v različnih obdobjih lahko izziv	5,38	1,60	4,87	1,40	4,98	1,45
<b>ZADOVOLJSTVO PRI DELU</b>	4,53	1,83	4,44	1,48	4,46	1,56
Podjetje, ki ima visok promet	4,78	1,81	4,56	1,43	4,61	1,52
Podjetje, v katerem je za vodilne izgorelost problem	4,28	1,84	4,32	1,53	4,31	1,59
<b>SKUPAJ</b>	4,63	1,88	4,34	1,61	4,40	1,68

Vir: Mrda in Šuligoj, 2014.



Tabela P2: MANN-WHITNEYJEV TEST (MOŠKI VS ŽENSKE)

	Podjetje je ostre-dotičeno na zaposlene	Podjetje podpira, uveljavlja in nagraduje svoje zaposlene	Moto podjetja je: "Ravnaj z drugimi tako, kot bi si želel, da bi oni ravnali s tabo"	V podjetju je poudarek na zadrževanju zaposlenih	Organizacija nenehno krepi kulturo podjetja	Usposabljanje znotraj podjetja je pomembno	Podjetje napačne obravnava kot priložnost za učenje	Podjetje, v katerem med menedžerji obstaja duh podjetništva
Mann-Whitney U	2727,000	2699,500	2415,500	2636,500	2510,000	2770,500	2646,500	2485,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,861	,780	,170	,601	,312	,995	,628	,269
	Podjetje, v katerem so kulturne raznolikosti resničnost	Podjetje, v katerem zaposleni naredijo več, kot se od njih pričakuje	Podjetje, v katerem obstaja veliko priložnosti za premestitev	Podjetniški duh med menedžerji	Podjetje, ki pomaga pri praznovanju mejnikov v njihovem življenju	Podjetje, ki svojim strankam oblikuje spomine	Podjetje, ki je za svoje stranke dom proč od doma	Podjetje, ki razvija odnos s strankami
Mann-Whitney U	2641,000	2582,500	2669,500	2768,000	2691,500	2678,500	2490,500	2537,500
Asymp. Sig. (2-tailed)	,611	,461	,691	,988	,756	,716	,276	,360
	Podjetje, ki ima visok odstotek stalnih gostov	Podjetje, ki verjame v moto: "Biti koristen je najbolj plemenit poklic"	Kjer je vsak dan delo drugačno	Delo, ki je v različnih obdobjih lahko izziv	Podjetje, ki ima visok promet	Podjetje, kjer je za vodilne izgojlost problem		
Mann-Whitney U	2594,000	2603,500	2658,000	2740,500	2760,500	2742,500		
Asymp. Sig. (2-tailed)	,487	,514	,657	,902	,964	,909		

a. Grouping Variable: Spol  
Vir: Mrda in Šuligoj, 2014.

LITERATURA

- Adler, Nancy J. in Allison Gundersen (2008): *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Mason: Thomson South-Western.
- Akoumianakis, Demosthenes (2014): Ambient affiliates in virtual cross-organizational tourism alliances: A case study of collaborative new product development. *Computers in Human Behavior* 30 (January 2014): 773–786.
- Bahtijarević Šiber, Fikreta (1999): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Baum, Tom (2007): Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management* 28 (6): 1383–1399.
- Bellou, Victoria (2010): Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International* 15 (1): 4–19.
- Brockmann, Christian in Andrea Birkholz (2006): Industry culture in construction and manufacturing. V: Mohammed Dulaimi (ur.), *CCIM 2006 Sustainable Development through Culture and Innovation*, 26–29 November 2006, 239–248. UAE: Dubai.
- Cartwright, Susan in Cary L. Cooper (1993): The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives* 7 (2): 57–70.
- Cerović, Zdenko in Amelia Tomašević (2009): Kognitivni i simbolički elementi organizacijske kulture hotela. *Acta Turistica* 21 (1): 45–71.
- Cerović, Zdenko in Sanda Grudić Kvasić, Marta Cerović (2011): The impact of national culture on the hotel organizational culture. V: Janez Šušteršič, Suzana Sedmak in Bojan Nastav (ur.), *Conference Proceedings of 12th Management International Conference (MIC 2011)*, 1185–1198. Portorož: University of Primorska, Faculty of Management.
- Chatman, Jennifer A. in Karen A. Jehn (1994): Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal* 37 (3): 522–523.
- Christensen-Hughes, Julia (1992): Cultural diversity; the lesson of Toronto's hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33 (2): 78–87.
- Dansereau, Fred in Joseph A. Alluto (1990): Level-of-analysis issues in climate and culture research. V: Benjamin Schneider (ur.), *Organizational climate and culture*, 193–236. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dawson, Mary E. in JeAnna Abbott (2009): *Hospitality Culture and Climate: Keys to Retaining Hospitality Employees and Creating Competitive Advantage*. V: *International CHRIE Conference-Refereed Track*. Paper 3, 1–8: Massachusetts: University of Massachusetts – Amherst.
- Dawson, Mary E. in JeAnna Abbott, Stowe Shoemaker (2011): The Hospitality Culture Scale: A measure of organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management* 30 (2): 290–300.
- Deshpande, Rohit in Frederick E. Webster (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing* 53 (1): 3–15.
- Di Domenico Maria Laura (2008): "I'm Not Just a Housewife": Gendered Roles and Identities in the Home-Based Hospitality. *Gender, Work and Organization* 15 (4): 313–332.

- Dyer, Pam in Lucinda, Aberdeen Sigrid Schuler (2003): Tourism impacts on an Australian indigenous community: A Djabugay case study. *Tourism Management* 24 (1): 83–95.
- Dwyer, Sean in Richard C. Orlando, Ken Chadwick (2003): Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research* 56 (12): 1009–1019.
- Field, Andy (2009): *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.
- Fyall, Alan and Brian, Garrod (2005): *Tourism marketing: a collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications.
- Fyall, Alan in Brian Garrod, Youcheng Wang (2012): Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management* 1 (1–2): 10–26.
- Galičić, Vlado in Slobodan Ivanović (2006): Informacijska tehnologija i organizacijska kultura hotelskih poduzeća. *Informatologia* 41 (1): 33–38.
- Gehrels, Sjoerd A. (2007): How Hospitality Industry Managers' Characteristics Could Influence Hospitality Management Curricula. *Electronic Journal of Business Research Methods* 5 (2): 37–48.
- Gordon, George G. (1991): Industry Determinants of Organisational Culture. *Academy of Management Review* 16 (2): 396–415.
- Guerrier, Yvonne in Amel Adib (2004): Gendered identities in the work of overseas tour reps. *Gender, Work and Organization* 11 (3): 334–350.
- Guerrier, Yvonne in Margaret Deery (1998): Research in hospitality human resource management and organisational behaviour. *Hospitality Management* 17(2): 145–160.
- Hofstede, Geert in Gert Jan Hofstede (2005): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert in Gert Jan, Hofstede, Michael Minkov (2010): *Cultures and Organizations – Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. Dostopno prek: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>, 5. 4. 2015
- Holt, Jennifer L. in Cynthia James DeVore (2005): Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations* 29 (2): 165–196.
- Jagić, Stjepan (2004): Imanentnost interkulturalizma u turizmu. *Sociologija i prostor* 42 (1/2), 195–218.
- Jesenko, Jože (2001): *Statistika v organizaciji in managementu*. Maribor: Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede.
- Kylanen, Mika in Marcello M. Mariani (2012): Unpacking the temporal dimension of cooptation in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia* 23 (1): 61–74.
- Kemp, Shרון in Larry Dwyer (2001): An examination of organizational culture: the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management* 20 (1): 77–93.

- Jordan, Fiona (1997): An occupational hazard? Sex segregation in tourism employment. *Tourism Management* 18 (8): 525-534.
- Jung, Tobias in Tim Scott, Huw T. O. Davies, Peter Bower, Diane Whalley, Rosalind McNally, Russell Mannion (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review* 69 (6): 1087-1096.
- Kallarikal, Tomy K. in Jain Mathew, George A. Paul, Kennedy Andrew Thomas (2011): Organizational Culture in Tourism Industry in India. *World Journal of Social Sciences* 1 (3): 116-131.
- Kavčič, Bogdan (1994): Organizacijska kultura. V: Stane Možina in drugi (ur.), *Management*, 174-211. Radovljica: Didakta.
- Kavrečič, Petra (2009): Biseri avstrijske riviere: Opatija, Gradež, Portorož. *Kronika* 57 (izredna številka, 2009): 113-128.
- Kavrečič, Petra (2011): Pričevalci preteklosti. *Acta Histriae* 19 (4): 683-702.
- Kukanja, Marko (2013): Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. *Tourism and hospitality management* 19 (1): 97-107.
- Kirilova Filipova, Milena (2012): Interaction between management style and corporate culture in tourism. V *Book of Proceedings - Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012, Vol. 2*, 587-593. Portugal: ESGHT-University of the Algarve.
- Konrad, Edvard in Zoran, Šušanj (1996): Influences of industry on organizational culture and climate. *Review of Psychology* 3 (1-2): 3-10.
- Kriemadis, Thanos in Michael Koniordos, Stella Leivadi, Christiana Mavromatis, Nickos Kartakoullis, George Karlis, Jacquelyn Oncescu (2008): Organizational Culture in Middle and Upper Level Hotel Units in Greece. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism* 1 (2008): 31-44.
- Ladkin, Adele (2011): Exploring tourism labor. *Annals of Tourism Research* 38 (3): 1135-1155.
- Legohérel, Patrick in Philippe Callot, Karine Galloper, Mike Peters (2004): Personality Characteristics, Attitude Toward Risk, and Decisional Orientation of the Small Business Entrepreneur: A Study of Hospitality Managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 28 (1): 109-120.
- Lee-Ross, Darren (2006): Cruise Tourism and Organizational Culture: The Case for Occupational Communities. V: Ross K. Dowling (ur.): *Cruise ship tourism*, 41-50. Oxfordshire: CABI Publishing.
- McKenzie Gentry, Kristine (2007): Belizean women and tourism work: Opportunity or Impediment? *Annals of Tourism Research* 34 (2): 477-496.
- Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. *Ljubljana, Gospodarski vestnik*.
- Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe (2011): Čustvena in kontinuirana pripadnost zaposlenih. *Teorija in praksa* 48 (4), 852-874.
- Meško Štok, Zlatka (2005): Managing, Communications, and Organisational culture: An Acknowledged Framework for Managers. V: Zvone Vodovnik (ur.), *Intellectual capital and knowledge management: 5th International Conference*

- of the Faculty of Management, 387–394. Koper: University of Primorska, Faculty of Management.
- Mok, Connie in Ray Pine Abraham Pizam (1998): Work values of Chinese hotel managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 21 (3): 1–16.
- Morrison, Allison (2001): Entrepreneurs transcend time: a biographical analysis. *Management Decision*, 39 (9),784–791.
- Mrđa, Iris in Metod Šuligoj (2012): Podatki panožna kultura Portoroža [datoteka podatkov]. Buje, avtorja [izdelava]. Zasebna podatkovna datoteka ni objavljena in je arhivirana pri avtorjih.
- Øgaard, Torvald in Svein Larsen, Einar Marnburg (2005): Organizational culture and performance evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology* 5 (1): 23–34.
- Ogbonna, Emmanuel in Lloyd C. Harris (2002): Managing organisational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal* 12 (1): 33–53.
- Pende, Hrvoje (2008): Moć neetičkog poslovanja: organizacijska kultura u Hrvatskoj. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Petrović, Marko D. in Tamara Jovanović, Jelica J. Marković, Tanja Armenski, Vladimir Marković (2014): Why should gender differences in hospitality really matter? A study of personnel's service orientation and job satisfaction in hotels. *Economic Research–Ekonomika Istraživanja* 27 (1): 799–817.
- Pizam, Abraham in Gang-Hoan Jeong (1996): Cross-cultural tourist behavior – perceptions of Korean tour-guides. *Tourism Management* 17 (4): 277–286.
- Pizam, Abraham in Ray Pine, Connie Mok, Jae Young Shin (1997): Nationality vs industry cultures: which has a greater effect on managerial behavior? *International Journal of Hospitality Management* 16 (2): 127–145.
- Phillips, Margaret E. (1994): Industry mindsets: Exploring the cultures of two macro-organizational settings. *Organization Science* 5 (3): 384–402.
- Pritchard, Annette (ur.) in Nigel Morgan (ur.), Irena Ateljevic (ur.), Candice Harris (ur) (2007): *Tourism and gender. Embodiment, sensuality and experience.* Oxfordshire: CABI Publishing
- Riley, M. in D. Clare-Brown (2001): Comparison of Cultures in Construction and Manufacturing Industries. *Journal of Management in Engineering* 17 (3): 149–158.
- Schianetza, Karin in Lydia Kavanagh, David Lockington (2007): The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management* 28 (6): 1485–1496.
- Schein, Edgar H. (1990): Organizational culture. *American Psychologist* 45 (2): 109–119.
- Schein, Edgar H. (1992): Organisational culture and employee retention. *Academy of Management Journal* 35 (5): 1036–1056.
- Schein, Edgar H. (1999): *The Corporate Culture Survival Guide.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Seo, Myeong-Gu in N. Sharon Hill (2005): Understanding the Human Side of

- Merger and Acquisition: An Integrative Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science* 41 (4): 422-443.
- Spiegel, Murray R. in Larry J. Stephens (1999): *Schaum's outline of theory and Problems of Statistics*. New York: McGraw-Hill.
- Studen, Andrej (2006): Vpliv železnice na potovalno kulturo ter začetke turizma v 19. stoletju. *Kresalov zbornik. Prispevki za novejšo zgodovino* 46 (1): 51-64.
- Stanislavov, Ivaylo in Stanislav Ivanov (2014): The role of leadership for shaping organizational culture and building employee engagement in the Bulgarian gaming industry 62 (1): 19-40.
- Štrukelj, Tjaša in Šuligoj, Metod (2014): Holism and social responsibility for tourism enterprise governance. *Kybernetes*, 43, 3-4, 394-412.
- Šuligoj, Metod (2006): Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija*, 39, 2, 146-153.
- Šuligoj, Metod (2010): Pogled menedžerjev in zaposlenih na kakovost delovnega življenja v slovenskem hotelirstvu. *Naše gospodarstvo*, 56, 3/4, 53-60.
- Šuligoj, Metod (2011): Standardi in izbrani elementi kakovosti delovnega življenja v hotelirstvu. *Socialno delo*, 50, 2, 113-123.
- Tepeci, Mustafa in A. L. Bart Bartlett (2002): The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management* 21 (2): 151-170.
- Tsui, Anne S. in Zhi-Xue Zhang, Hui Wang, Katherine R. Xin, Joshua B. Wu (2006): Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organisational culture. *The Leadership Quarterly* 17 (2): 113-137.
- Toynbee, Polly (2003): *Hard work: Life in low-pay Britain*. London: Bloomsbury.
- Vrtačnik Garbas, Katja (2005): Tourism cycle(s) of Portorož-Portorose. *Series historia et sociologia* 15 (1): 39-54.
- Tsang, Nelson K. F. (2011): Dimensions of Chinese culture values in relation to service provision in hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management* 30 (3): 670-679.
- Vukelić, Ivan (2004): Specifičnosti organizacijske kulture u poslovanju komercijalnog zastupanja na hrvatskome tržištu. *Ekonomski pregled* 55 (5-6): 479-501.
- Westwood, Andy (2004): Skills that matter and shortages that don't. In: Chris Warhurst in Irena Grugulis, Ewart Keep (ur.), *The skills that matter*, 38-54. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Williams, Claire (2003): Sky service: The demands of emotional labour in the airline industry. *Gender, Work & Organization* 10 (5): 513-550.
- Zehir, Cemal in Öznur Gülen Ertoşun, Songül Zehir, Büsra Müceldili (2011): The Effects of Leadership Styles and Organisational Culture over Firm Performance: Multi - National Companies in Istanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, (2011): 1460-1474.

VIRI

Majcen, Peter in Irena Valenti (2015, 3. November): Odprto pismo odgovornim v vladi RS. Sindikat GiT, gostinstva in turizma Slovenije. Dostopno na <http://www.sindikati-git.si/images/PDF/ODPRTO%20PISMO%20ODGOVORNIM%20V%20VLADI%20RS%20-%203.11.2015.pdf>. (4.11.2015).

Skupaj obalno kraška (2011): Zaposleni po dejavnosti in spolu, statistične regije, Slovenija, večletno. Statistični urad RS. Dostopno prek: [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G3060S&ti=&path=../Database/Dem\\_soc/05\\_prebivalstvo/20\\_soc\\_ekon\\_preb/03\\_05G30\\_aktivnost/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G3060S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/20_soc_ekon_preb/03_05G30_aktivnost/&lang=2) (1. 2. 2015).