

Inovativnost zaposlenih v birokratskih hotelskih organizacijah

METOD ŠULIGOJ

Univerza na Primorskem, Slovenija

Z raziskavo smo želeli ugotoviti razlike v odnosu do inovativnosti med birokratskimi in nebirokratskimi hotelskimi organizacijami. Kot birokratske smo označili tiste organizacije, ki upoštevajo določene standarde. V ta namen smo najprej opredelili osnovno terminologijo: hotelirstvo, inovativnost in birokracija na splošno in v turizmu ter hotelirstvu. Izpostavili smo še, da se tudi vlada Republike Slovenije zaveda pomena inovativnosti v turizmu in hotelirstvu, zato na tem področju izvaja številne ukrepe. V empiričnem delu smo z uporabo statističnih metod, kot sta deskriptivna analiza in Bonferronijev test, ugotovili, da statistično značilnih razlik pri inovativnosti med birokratskimi in nebirokratskimi hotelskimi organizacijami ni. Tako smo z uporabo znanstvenih metod ovrgli pogosto napačno mnenje o negativnem vplivu birokracije na inovativnost v hotelirstvu.

Ključne besede: birokracija, hotelirstvo, inovativnost, standardi, zaposleni

Uvod

Slovenske hotelske organizacije so se po vstopu države v evroatlantske povezave znašle pred novimi izzivi. Tradicionalni pristopi k povečanju konkurenčnosti, na primer cenovno izčrpavanje («cenovne vojne»), niso več tako aktualni, za razvoj postajajo pomembni tisti pristopi, ki ustvarjalne sposobnosti zaposlenih in konkurenčnost spodbujajo z inovativnimi izdelki in storitvami, ki so tudi prijazni do okolja. Razumevanje pomena inovacijske dejavnosti je odvisno od zaznavanja in vrednotenja le-te v družbeno-ekonomskem okolju, torej od tega, kakšen je prevladujoč odnos družbe do ustvarjalnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja. Kot pomoč pri promociji teh idej smo leto 2009 označili kot evropsko leto ustvarjalnosti in inovativnosti.

Gojenje in ohranjanje navedenih misli mora biti vodilo tudi v času gospodarske krize, ko so se v hotelirstvu najprej lotili stroškov poslovanja (druge dejavnosti so se odzvale podobno). Poseg v razvoj

in s tem v ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ima lahko za organizacije dolgoročne negativne posledice, zato je tema članka zelo aktualna.

Cilj tega članka je ugotoviti razlike v odnosu do inovativnosti pri zaposlenih v birokratskih in nebirokratskih hotelskih organizacijah. Kot birokratske organizacije smo označili tiste, ki upoštevajo določene standarde, čeprav to ni edini element, ki definira birokracijo, vendar je ključen (pojem birokracija smo v tem pogledu poenostavili in posplošili). V ta namen smo v razdelku Opis vzorca in metodologije raziskave postavili raziskovalno hipotezo. V prvem delu članka predstavljamo teoretični okvir teme, pri čemer smo uporabili predvsem metode kompilacije, deskripcije in komparacije. Metodologijo, ki smo jo uporabili v empiričnem delu, smo opredelili v že omenjenem razdelku.

Opredelitev hotelske dejavnosti

Hotelirstvo (hotelska dejavnost) je sestavni del turizma, ta pa je druga najboljšežnejša ter najhitreje rastoča in tekmovalna dejavnost na svetu (Ivankovič, Jerman in Jankovič 2009, 32), kar kaže na njen izjemni pomen in vlogo. Cerović (2003, 67, 68) trdi, da je hotelirstvo gospodarska dejavnost, ki ponuja storitve, povezane z nastanitvami in drugimi hotelskimi storitvami; njen namen je zadovoljiti potrebe gostov, delavcem in managementu pa dosegati življenjski standard (ekonomski pogled na hotelirstvo).

Šuligoj (2009a, 251) kot dodatek pretežno ekonomskim in pravnim opredelitvam navaja definicijo hotelirstva s sociološkega zornega kota, saj pravi, da je hotelirstvo »dejavnost, kjer usposobljeni ljudje (zaposleni) skrbijo za zadovoljevanje eksistenčnih in drugih potreb, želja in pričakovanj drugih ljudi (gostov). Potrebe, želje, zahteve in pričakovanja so vezani na hrano, pijačo, spanje, počitek, sprostitvev, druženje, rekreiranje, izobraževanje in druge podobne človeške aktivnosti, ki jih ljudje izvajajo zunaj domačega okolja. Vloga človeka v tem smislu je dominantna in nenadomestljiva, pri čemer imajo pomembno vlogo tudi elementi psihološke narave.«

Inovativnost v gospodarstvu

Inovativnost je v vsaki organizaciji neločljivo povezana z njeno organizacijsko kulturo. Inoviranje mora biti pomembna vrednota vsake organizacije, vodstvo pa mora nenehno spodbujati inovacijske procese, tako z zgledi kot z ustreznimi ukrepi.

Invencije predstavljajo oblikovanje novih idej, izdelkov in storitev, strojev, procesov in metod, inovacije pa postopno izboljševanje

obstojećih izdelkov in storitev, strojev, procesov in metod. Inovacija sama torej predstavlja le del inovacije (Jaklič 2002, 117). OECD¹ inovacijo definira kot pretvorbo ideje v tržni izdelek ali storitev, nov izboljššan proizvodni ali distribucijski proces ali kot novo metodo socialnih storitev. V tej povezavi je inovacija sinonim za uspešno proizvodnjo, prilagoditev in izkoriščanje novosti v ekonomskem in socialnem smislu. Po vsebini delimo inovacije na programske, tehnično-tehnološke, organizacijske, upravljalvske in metodološke (Rangus in drugi 2008, 3).

V letu 2007 je bil, na osnovi rezultatov projektov EU za področje inovativnosti, oblikovan »Akcijski načrt izboljšanja okolja za rast inovacijske kulture in uporabo znanja v prestolnici in Sloveniji v obdobju 2007–2013«. V okviru projektov EU so strokovnjaki iz EU za področje inovativnosti pregledali razmere v Sloveniji in na osnovi ugotovitev pripravili akcijski načrt za izboljšanje inovacijskega upravljanja.²

Na mikro ravni v Sloveniji raziskavi Faturja (2005) ter Faturja in Likarja (2009) kažeta, da so pri decentraliziranem sistemu predpostavljenega (sloni na linijskem vodji) v primerjavi s tradicionalnim centralističnim sistemom rezultati boljši pri kvantiteti, pa tudi pri kvaliteti inovacij. Avtorja še opozarjata, da je na področju inovacij veliko možnosti za razvoj tudi v storitvenih dejavnostih, saj lahko dejavnosti zastavijo bolj kompleksno (vključitev eksternih javnosti), in to tudi priporočata. Kralj in Markič (2008, 101) trdita, da le trajnostna inovacijska naravnost omogoča dolgoročno rast organizacije, vključuje pa naslednje komponente:

1. inovacijsko vizijo in strategijo;
2. kulturo, ki podpira inovacijsko dejavnost;
3. procese, prakso in sisteme, ki podpirajo inovacijsko dejavnost;
4. najvišje vodstvo, ki upravlja inovacijsko dejavnost;³
5. medfunkcijski timi, ki povezujejo inovacije;
6. opolnomočenje zaposlenih, da so inovativni.

Na ta način preidejo organizacije od deklarativne podpore inovacijski dejavnosti k dejanskemu izvajanju in izkoriščanju tako pridobljenih dosežkov, kot v svoji raziskavi ugotavlja Fatur (2005, 83).

Inovativnost v turizmu in hotelirstvu

Ellsworth M. Statler (1863–1928) je eden največjih inovatorjev na področju hotelirstva nasploh. Nekatere inovacije, ki jih je uvedel, so danes osnova sodobnega hotelirstva, na primer mrzla tekoča voda v sobi, svetilke ob posteljah, obešalniki za brisače v sobi, radio, telefon,

brisače in pisalne potrebščine v sobi, klimatizirani prostori, v sobi je objavil cene nočitev itd. Napisal je tudi zbirko navodil za zaposlene; poimenoval jih je *Statler Service Code* (Stutts in Wortman 2006, 4) in jih lahko imamo za hotelske standarde.

T. Mihalič in T. Dmitrović (2000) sta ugotavljali, da je slovensko hotelirstvo nekonkurenčno, kar je zelo zaskrbljujoče. Avtorici ponujata tudi za ta članek zanimivo vprašanje, in sicer, ali je še vedno razmeroma slaba prodaja posledica samo objektivnih, to je zunanjih (političnih) razlogov ali pa morda slovenski hotelski izdelki in storitve zaostajajo v inovativnosti, prilagajanju kupčevim potrebam in željam.

J. Sundbo s sodelavci (2007) je ugotovila, da so španske turistične organizacije bolj inovativne kot danske. V raziskavi so še izpostavili, da so profesionalnost, podjetništvo in inovacijska omrežja kot podporni sistemi inovacij pomembne determinante inovativnosti malih turističnih organizacij.

Raziskava, ki so opravili Orfila-Sintes, Crespi-Caldera in Martinez-Rosa (2005) kaže, da so na tehničnem področju na Balearskem otoku bolj inovativni v hotelih višjih kategorij in v hotelih, ki so del hotelskih verig ali jih vodijo v skladu s pogodbo o vodenju (ang. *management contract*). Avtorji raziskave še trdijo, da uvajanje novosti v hotelirstvu ne temelji na posebnih razvojnih oddelkih, ampak na zunanjih deležnikih. Raziskava, narejena pri nemških hotelskih managerjih, pa je pokazala, da inovativna tehnologija pri razvoju novih storitev za tamkajšnje hotelirje ni pomemben dejavnik. Iz raziskave še izhaja, da je inovativnost veliko manj pomembna od uspešnosti upravljanja s človeškimi viri, usposabljanja zaposlenih, opolnomočenja in od osredotočenosti na kar najboljšo izvedbo storitev (Ottenbacher in Gnoth 2005).

Današnji gost je pripravljen plačati več za inovativne, unikatne, privlačne ter zelo prilagodljive izdelke in storitve, ki bodo zadovoljili njegove osebne potrebe, okuse in pričakovanja, ki jih ponudba na trgu težko zadovolji, prav to pa je zanj najpomembnejše. Take storitve zato ponavadi še dodatno nagradi z napitnino.⁴ To potrjuje tudi Hribar⁵ (2006), ki v tem kontekstu med drugim opozarja na naslednje:

1. pomembnejši so inovativni turistični izdelki in storitve z visoko dodano vrednostjo;
2. vzpostaviti je treba identiteto, ki temelji na inovativnosti in ustvarjalnosti.

Usmeritve k inovativnosti so značilne tudi na nacionalni ravni; tu

PREGLIEDNICA 1 Izbrani kritični faktorji uspeha po Brander Brownu in McDonellu

Vidik	Faktor	Možna mera
Notranji vidik	Timsko delo in koordinacija	Sestanki, usposabljanja
	Razvoj kadrov	Zaključena usposabljanja, število zaposlenih, ki so usposobljeni za več nalog
	Stroškovna učinkovitost	Delež kosmatega dobička Delež čistega dobička Presežki
Inovativnost in učenje	Nova tržišča	Nova področja/cilji, ki so osnova za aktivnosti
	Razvoj kadrov	Zaključena usposabljanja, napredovanja
	Izboljšave opreme in storitev	Identificirana nova razvojna področja, novi izdelki in nove storitve

OPOMBE Med kritičnimi faktorji sta namenoma izpuščena »finančni faktorji« in »kupci«. Povzeto po Ivankovič 2004, 126–127.

imamo v mislih ukrepe Ministrstva za gospodarstvo (MG) ali vlade nasploh; naj omenimo npr. program dela Slovenske turistične organizacije (STO), spodbujanje raziskovalne dejavnosti – v ciljni raziskovalni program »Konkurenčnost Slovenije 2006–2013« je uvrščena tudi inovativnost v turizmu. Poleg tega moramo omeniti še dva glavna inštrumenta za povečevanje inovativnosti v turističnem gospodarstvu:

1. podeljevanje osrednje nagrade za inovativnost v turizmu – *sejalec*;
2. *Banko turističnih priložnosti Slovenije*, ki je stičišče vseh inovacij oziroma inovativnosti v slovenskem turizmu.

Vsi ti ukrepi bi se morali začeti kazati tudi v praksi, tj. v gospodarstvu. Management mora nastopati tako, kot je navedeno na začetku prejšnjega razdelka. Managerji morajo postaviti merila, s pomočjo katerih je mogoče spremljati učinkovitost izvedenih dejavnosti. Ivankovič (2004, 126–127) po Brander Brownu in McDonellu med drugimi izpostavlja ukrepe za spremljanje notranjega vidika poslovanja in inovativnosti⁶ – glej preglednico 1.⁷

Evans in Lindsay (2005, 256–262) po literaturi navajata, da se tradicionalna kadrovska paradigma (ki sloni na »klasični teoriji organizacije« – več o tem v razdelku Birokracija v hotelirstvu) zelo razlikuje od sodobne TQM-paradigme, ki med drugim sloni na kakovosti, prilagodljivosti posameznim kupcem, inovativnosti, širokem razponu kontrole, avtonomnih delovnih timih in opolnomočenju. V ta-

		Produkt iz zornega kota gosta	
		Star	Nov
Produkt iz zornega kota organizacije	Star	Star produkt	Produkt, nov za kupce, star za organizacijo (difuzija v novem segmentu gostov)
	Nov	Produkt, nov za organizacijo, star za goste (imitacija ali razširitev programa)	Popolnoma nov produkt

SLIKA 1 Inovacija, simultano gledano iz zornega kota gosta in organizacije (prirejeno Foxall in drugi 2002, 40)

kem okolju so vzpostavljeni vsi pogoji za pripravo inovativnih, diferenciranih in gostu prilagojenih izdelkov in storitev. Kot kaže slika 1 (kvadrant desno spodaj) so taki izdelki in storitve v vseh pogledih edini zares inovativni. Poleg tega omogoča uspeh na trgu še izdelek ali storitev, ki je nov/-a za goste, a star/-a za organizacijo v primeru, ko organizacija meri na novo ciljno skupino gostov, ki takega izdelka/storitve še ne pozna.

Leskiewicz Sandvik in Sandvik (2003) sta svojo raziskavo naslonila na model, ki ga prikazuje slika 1. Ugotovila sta vpliv tržne naravnosti pri obeh razsežnostih inovativnosti izdelka ali storitve – nov izdelek ali nova storitev za organizacijo in nov/-a za trg (gosta). Opozoriti pa je treba še na ugotovitev, da le uporaba novih izdelkov ali storitev za trg (za gosta) prinaša pozitiven prispevek k poslovni uspešnosti.

Zorni kot organizacije zajema tudi ustrezen odnos do zaposlenih in vodij, ki so inovativni ali ki inovativnost spodbujajo in podpirajo. Poslovni modeli morajo vključevati tudi nagrajevanje inovativne dejavnosti,⁸ da so dolgoročno razvojno naravnani. Pri tem je mogoče vključiti tudi alternativne oblike nagrajevanja, kot so npr. napitnine, kar pa v Sloveniji ni uveljavljeno.⁹ Podobno izhaja tudi iz raziskave Wonga in Pangove (2003), ki sta s faktorsko analizo prepoznala pet dimenzij motivatorjev, ki prikazujejo, kako jih zaposleni dojemajo, in pomembnost posamezne dimenzije (razvrščeni so po vrstnem redu):

1. usposabljanje in razvoj;
2. podpora in motivacija vodstva;
3. odprta politika;
4. priznanje;
5. samostojnost in fleksibilnost.

V nadaljevanju avtorja navajata še priporočila za povečanje ustvarjalnosti zaposlenih v hotelirstvu:

1. dodelitev finančnih sredstev za usposabljanje zaposlenih in za razvojne programe;
2. pobude managerjev za podporo in motivacijo zaposlenih;
3. sistematična in pregledna komunikacija ter interakcija med managementom in zaposlenimi;
4. priznanja in pohvale zaposlenim, kadar imajo dobre in ustvarjalne ideje;
5. udeležba zaposlenih pri načrtovanju in odločanju.

Chak-keung Wong in Ladkin (2008) sta opravila raziskovo o razmerju med motivatorji, povezanimi z delom, in ustvarjalnostjo v hotelirstvu Hongkonga. S kanonično korelacijo sta povezavo med obema determinantama tudi potrdila.

Birokracija v hotelirstvu

Temelji racionalnosti v organizacijah so zasidrani v »klasični teoriji organizacije«, ki so jo raziskovali, nadgrajevali in tudi v praksi preizkušali Taylor, Fayol, Ford in Weber. Birokracija se je v preteklosti uveljavila tudi v hotelih, predvsem v večjih. Dandanes se pri tem ni nič bistveno spremenilo. Po Uranovi (2003) je to povezano s tradicijo razdeljevanja procesov na specializirana področja in s potrebo po formalizaciji, s katero je mogoče negotovost in nezanesljivost storitev bolje nadzirati, ker tudi zaposleni vedo, kakšna je njihova vloga. Podobno meni Mullins (v Medlik in Ingram 2002), ko med drugim trdi, da se s povečevanjem hotela pojavlja potreba po razdelitvi na oddelke z znanimi nalogami in odgovornostmi, po formaliziranih odnosih ter standardih.

Potrebe po standardih v hotelirstvu na makro ravni zaznavamo že od leta 1952, ko so države pri predhodnici današnje Svetovne turistične organizacije izrazile željo po enotnem mednarodnem sistemu klasificiranja hotelov (IH&RA 2004). V Sloveniji poznamo formalno (vladno) kategorizacijo, kar pomeni, da je to področje urejeno z zakoni oz. pravilniki, npr. s Pravilnikom o kategorizaciji nastanitvenih obratov.

Na drugi strani pa poznamo še interne standarde hotelskih organizacij. Najbolj znane in svetovno uveljavljene so hotelske verige, v katerih so standardi eden osnovnih gradnikov. Kot primer dobre prakse velikokrat navajamo standarde ene najbolj znanih mednarodnih hotelskih verig Ritz Carlton, poimenovane »The Ritz Carlton

Gold Standards of Service«. ¹⁰ Pozitivni učinki nagrajene standardizacije se kažejo tudi v uspešnem poslovanju verige (Ritz Carlton Hotel Company 2000; Powers in Barrows 2003).

Metodologija in rezultati empirične raziskave

OPIS VZORCA IN METODOLOGIJE RAZISKAVE

Stališča o inovativnosti v hotelskih organizacijah smo preverjali z vprašalnikom, pri čemer so anketiranci vsako trditev ocenili z ocenami od 1 do 6: ocena 1 kaže najnižjo raven strinjanja, ocena 6 pa najvišjo. Raziskovalna enota raziskave, ki smo jo izvedli v slovenskih hotelskih organizacijah, so *zaposleni v organizaciji*: v vzorec smo zajeli skupno 514 respondentov¹¹ (v populaciji jih je po oceni 4.400¹²), od katerih jih je 60 % ženskega spola. 75 % respondentov ima rv. ali v. stopnjo izobrazbe, 8 % pa (ne)dokončano osnovno šolo. Največ zaposlenih v vzorcu je starih od 31 do 40 let (34 %), najmanj pa je mlajših od 20 let (2 %). Vzorec izhaja iz hotelskih organizacij, ki imajo hotelsko dejavnost registrirano kot glavno, ki imajo hotele s tremi ali več zvezdicami in več kot 50 zaposlenih. Stik smo navezali s celotno populacijo (42 organizacij), odzvalo se jih je 28. Iz teh organizacij je v raziskavi sodelovalo 16 % vseh zaposlenih ali 66 % glede na cilj, ki smo si ga zastavili in je bil 780 respondentov. Predhodno smo vprašalnik preverili pri zaposlenih v enem od hotelov s štirimi zvezdicami v Novi Gorici, in to je bila osnova za manjše korekcije pred izvedbo raziskave. Anketiranje je potekalo neposredno v hotelskih organizacijah in je trajalo štiri mesece, saj je bilo usklajevanje terminov zelo zahtevno.

Struktura respondentov po oddelkih nam kaže, da jih je največ iz recepcije (196), najmanj pa iz hotelskega gospodinjstva (86), iz kuhinje jih je 96, iz strežbe pa 128. Pri letih dela v gostinstvu¹³ nam preglednica 2 kaže, da je pri zaposlenih več mlajših – do 10 let dela, kamor po večini, poleg zaposlenih za nedoločen čas, sodijo še zaposleni za določen čas in tisti, ki delajo preko študentskih servisov (v raziskavo smo zajeli tudi njih; med respondenti jih je bilo 5 %), zato smo to skupino dodatno razdelili na dva (pod)razreda.

Izhodišče raziskave je bila postavljena raziskovalna hipoteza (H1), ki se glasi: *Birokracija, ki se kaže kot posedovanje standardov, negativno vpliva na inovativnost zaposlenih v hotelskih organizacijah.*

Pri statistični obdelavi podatkov smo upoštevali:

1. tri odvisne spremenljivke: pogostost spodbujanja inovativnosti, čas, potreben za uresničitev zamisli, in vpliv standardov na inovativnost zaposlenih;

PREGLEDNICA 2 Respondenti po letih dela v gostinski dejavnosti

Skupina	<i>N</i>	Delež (%)
Od 0 do 4	106	23,7
Od 5 do 9	87	19,5
Od 10 do 19	116	26,0
Od 20 do 29	98	21,9
30 in več	40	8,9
Skupaj	447	100,0

V vprašalniku je bilo vprašanje o letih dela odprtega tipa, kar pomeni, da so bili v preglednici navedeni razredi oblikovani naknadno.

2. eno neodvisno spremenljivko: posedovanje standardov.

Poleg deskriptivne analize, potrebne predvsem za opis vzorca, smo uporabili še bivariantno analizo. Vse pridobljene podatke smo obdelali s programom SPSS. Pri uporabljeni metodi smo upoštevali, da pri signifikanci, višji od 0,05, obstaja preveliko tveganje, da bi domneve sprejeli. Pri sprejemanju domnev smo torej upoštevali: signifikanca $\leq 0,01^{**}$ in $0,01 < \text{signifikanca} \leq 0,05^*$.

REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

Ker se v hotelirstvu kažejo večje razlike med glavnimi oddelki (kuhinja, strežba, recepcija in hotelsko gospodinjstvo), je bilo treba statistično obdelati vsak oddelek posebej, da ne bi dobili popačenih primerjav. Naše osnovno izhodišče pa je bilo, ali hotelska organizacija poseduje standarde ali ne. Vse to torej pomeni, da nismo iskali razlik med različnimi tipi organizacij, ampak predvsem razlike med oddelki iste vrste, ki smo jih razmejili glede na to, ali imajo standarde – iskali smo npr. razlike v mnenjih zaposlenih v kuhinjah organizacij s standardi in v tistih brez njih itd.

Preden nadaljujemo predstavitev konkretnih rezultatov raziskave, moramo pojasniti še strukturo preglednice 3. Štirje stolpci (oddelek, *N*, \bar{x} in *SD*) veljajo za različne oddelke in prikazujejo elemente deskriptivne analize ne glede na posedovanje standardov. Pri drugem delu (stolpci od (4) do (7)) pa smo upoštevali posedovanje standardov, kar pomeni, da prikazujejo razlike med oddelki iste vrste, npr. med kuhinjami, kjer standarde imajo, in tistimi, ki standardov nimajo (v tem primeri stolpci oddelek, *N*, \bar{x} in *SD* niso relevantni). Konkretna razlike so razvidne iz rezultatov Bonferronijevega testa, ki jih bomo razložili v nadaljevanju.

Za preverjanje hipoteze o inovativnosti smo uporabili tri spremenljivke. Pri prvi ugotavljamo, da hotelske organizacije področju inovativnosti ne posvečajo veliko pozornosti, saj 33,8% (M_0^{14}) responden-

PREGLEDNICA 3 Opisne statistike ter test enakosti varianc in povprečij

Spremljivka/oddelek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<i>Pogostost spodbujanja inovativnosti</i>							
1. Kuhinja	96	3,32	1,183	0,617	0,742	1,942	0,061
2. Strežba	127	3,30	1,23				
3. Recepcija	191	3,09	1,137				
4. Hot. gospodinjstvo	85	3,05	1,204				
Skupaj	499	3,18	1,184				
<i>Čas, potreben za realizacijo ideje</i>							
1. Kuhinja	95	3,63	1,102	2,381	0,021	2,957	0,005**
2. Strežba	127	3,53	1,207				
3. Recepcija	189	3,17	1,235				
4. Hot. gospodinjstvo	82	3,65	0,837				
Skupaj	493	3,43	1,161				
<i>Vpliv standardov na inovativnost zaposlenih</i>							
1. Kuhinja	93	3,80	0,731	4,880	0,000	1,773	0,091
2. Strežba	125	3,78	0,857				
3. Recepcija	187	3,59	0,731				
4. Hot. gospodinjstvo	78	3,83	0,545				
Skupaj	483	3,72	0,745				

OPOMBE (1) N , (2) \bar{x} , (3) SD ; posedovanje standardov: (4) Levenova statistika, (5) sig., (6) F -statistika, (7) sig. Ena ali dve zvezdici označujeta tiste spremenljivke, ki so statistično značilne; označba še ne pomeni, da so statistične razlike med oddelki iste vrste.

tov meni, da jih organizacije k inovativnosti le redkokdaj spodbujajo. Skupna povprečna ocena je 3,18, pri čemer je najvišja v kuhinji (3,32), najnižja pa v hotelskem gospodinjstvu (3,05) – glej preglednico 3. Če upoštevamo še posedovanje standardov, lahko ugotovimo, da med oddelki iste vrste ni statistično značilnih razlik, kar nam kažejo Levenova statistika in F -statistika, saj imata obe signifikance, večje od 0,05. To pomeni, da zaposlene v oddelkih iste vrste s standardi ali tistih brez njih enako pogosto spodbujajo k inovativnosti.

Skupno povprečje v preglednici 3 (druga spremenljivka) kaže, da so organizacije po mnenju zaposlenih pri uvajanju inovacij v prakso srednje hitre. Mo je sicer odgovor »malo časa« s 37,4 % deležem, vendar deleži pri ostalih odgovorih kažejo na rahlo levo asimetričnost. Glede na povprečne ocene zamisli še najhitreje uresničujejo v hotelskem gospodinjstvu ($\bar{x} = 3,65$), največ časa za to pa potrebujejo na recepciji ($\bar{x} = 3,17$). Levenova statistika in F -statistika z nizko signifikanco kažeta, da obstajajo razlike med oddelki – glej preglednico 3. Bonferronijev test pokaže, da te razlike ne izhajajo iz oddelkov iste

vrste, ki imajo standarde ali so brez njih.¹⁵ To pomeni, da zaposleni v oddelkih iste vrste s standardi ali brez njih enako hitro uresničujejo zamisli.

Zadnja spremenljivka je vpliv standardov na inovativnost zaposlenih. Večina zaposlenih (61,9 %) meni, da standardi spodbujajo inovativnost. Leva asimetričnost se kaže tudi pri skupnem povprečju, ki je 3,72, pri čemer so po povprečjih sodeč trditvi, da standardi spodbujajo inovativnost, najbolj naklonjeni anketiranci v hotelskem gospodinjstvu ($\bar{x} = 3,83$), najmanj pa na recepciji ($\bar{x} = 3,59$). Ker nas je zanimal vpliv standardov na oddelke iste vrste glede na posedovanje standardov, pogledjmo Levenevo statistiko in F -statistiko. Prva sicer s signifikanco, nižjo od 1 %, kaže na različnost varianc, druga pa z vrednostjo 1,773 in signifikanco 0,091 kaže, da so povprečja statistično značilno enaka (glej preglednico 3), kar potrjuje tudi Bonferronijev test. To pomeni, da zaposleni vpliv standardov na svojo inovativnost ocenjujejo enako, ne glede na to, ali ima oddelek, s katerega prihajajo, standarde ali ne.

Glede na izračune in razlage rezultatov, povezanih s tremi spremenljivkami, ugotavljamo, da po mnenju zaposlenih standardi spodbujajo inovativnost, pri čemer so glede na povprečja o tem še najbolj prepričani v hotelskem gospodinjstvu, najmanj pa na recepciji. Sicer pa organizacije po mnenju zaposlenih inovativnosti ne spodbujajo ravno pogosto in tudi čas, potreben za uresničitev zamisli, ni prav kratek.

Po izjavah anketirancev sodeč še najbolj spodbujajo k inovativnosti zaposlene v kuhinji, najmanj pa v hotelskem gospodinjstvu. Rezultat je povsem logičen, saj od kuharjev zahtevajo veliko ustvarjalnosti, včasih celo umetniškega navdiha, sobarice in čistilke pa opravljajo predvsem ponavljajoče se naloge. Pri vsem zapisanem nismo ugotovili statistično značilnih razlik med oddelki iste vrste glede na to, ali imajo standarde ali ne, kar pomeni, da ni mogoče trditi, da v okviru uporabljenih spremenljivk standardi negativno vplivajo na inovativnost v hotelskih organizacijah.

V skladu s tem lahko sklenemo, da tudi raziskovalne hipoteze H_1 ne moremo potrditi.

Zaključek

Pričujoča raziskava kaže, da razlik pri mnenjih zaposlenih o inovativnosti v organizacijah, birokratskih in nebirokratskih, kjer delajo, praktično ni. To lahko trdimo na osnovi izdelanih primerjav med posameznimi oddelki v birokratskih in nebirokratskih organizacijah. V skladu s tem torej tudi raziskovalne hipoteze, »birokracija, ki se kaže

kot posedovanje standardov, negativno vpliva na inovativnost zaposlenih v hotelskih organizacijah», ne moremo potrditi.

Rezultati raziskave so dober znak managerjem v večjih organizacijah, ki se odločajo za to, da bi povečali stopnjo birokracije. Zaradi takih ukrepov bodo organizacije v svoji ponudbi še vedno imele inovativne storitve oziroma bodo imele inovativne rešitve na področju odnosov v notranjem okolju in v odnosu do gostov. V obdobju krize, ko je racionalen pristop, ki ga omogoča birokracija, dobrodošel, je to za managerje pomemben vhodni podatek. Vendar je treba upoštevati, da so v najbolj racionalnih sistemih eksplicitno in tiho znanje ter ustvarjalnost zaposlenih v tem pogledu popolnoma potlačeni.

S to raziskavo smo posegli na področje (hotelskih) storitev, kjer so po trditvah Faturja (2005) ter Faturja in Likarja (2009) še rezerve pri sistemskih izboljšavah inovativnosti. S to raziskavo praktično potrjujemo in nadgrajujemo tudi ugotovitve Wonga in Pangove (2003), Ottenbacherja in Gnotha (2005) ter Chak-keung Wonga in Ladkina (2008) o pomenu upravljanja s človeškimi viri, opolnomočenja, podpore in motivacije vodstva, odprte politike ipd. pri inovacijski dejavnosti in v hotelskem managementu nasploh (to se nanaša predvsem na prvi dve spremenljivki v preglednici 3). Raziskava prav tako kaže, da, podobno kot v hotelski verigi Ritz Carlton, standardi niso nujno ovira za delovanje zaposlenih, čeprav slovenske hotelske organizacije s to verigo še niso primerljive.

Rezultati raziskave prispevajo tudi k razvoju družboslovnih znanosti in raziskovalcem ponujajo smernice za nadaljnje raziskave tega področja. Predvsem bi bilo treba:

1. narediti raziskavo pri gostih, da bi dobili odgovor, ali tudi oni izdelke in storitve slovenskih hotelskih organizacij vidijo kot inovativne; šele tako bi lahko inovativnost zaposlenih bolj objektivno ovrednotili še s tržno komponento;
2. narediti raziskavo o tem, kako posamezne dimenzije motivatorjev vplivajo na inovativnost zaposlenih v slovenskih hotelih (glej raziskavo Wonga in Pangove v razdelku Inovativnost v turizmu in hotelirstvu); tako bi ugotovili, kako povečati število in kakovost inovacij iz operativnega jedra;
3. narediti primerjalno analizo med hotelirstvom in drugimi storitvenimi dejavnostmi s podobno strukturo zaposlenih, npr. trgovska dejavnost (maloprodaja); tako bi ugotovili, koliko je v teh panogah razvita inovacijska dejavnost ter (mogoče) tudi motivatorje za povečanje inovativnosti:
 - zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe;

- starejših zaposlenih;
- zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s kupci;
- zaposlenih z nižjimi plačami.

Pri vseh teh predlogih je pri definiranju spremenljivk vedno mogoče upoštevati tudi posedovanje standardov ali drugih birokratskih elementov.

Pri omejitvah raziskave moramo omeniti velikost vzorca. V slovenskem prostoru je treba upoštevati, da bo izredno težko dobiti večji vzorec, saj odzivnost že tradicionalno ni dobra, pa tudi sicer populacija ni velika. Posplošitev na celotno hotelsko dejavnost ni mogoča, saj raziskava ne posega na področje hotelov nižjih kakovostnih razredov in ne upošteva njihovih specifik. Podobno velja za manjše družinske hotele ali za druge tipe nastanitvenih obratov.

Opombe

1. Okrajšava za Organizacijo za ekonomsko sodelovanje in razvoj.
2. Te ugotovitve utemeljuje tudi raziskava Inno Policy Trendchart (2008), v kateri so začrtane glavne smernice na področju inovativnosti.
3. Tu Fatur (2005, 84) v svoji raziskavi beleži odstopanje pri slovenskih organizacijah, kar je lahko kritično za implementacijo inovacijske dejavnosti v poslovne modele organizacij.
4. Več o tem v Raspor 2009.
5. Mag. Marjan Hribar je v času pisanja članka v d. direktorja Direktorata za turizem pri Ministrstvu za gospodarstvo.
6. Oba dejavnika in merila so povezani in se v praksi dopolnjujejo.
7. Več o inovativnosti in uspešnosti v raziskavi Ottenbacherja 2007.
8. Več o tem v Šuligoj 2009b, 44.
9. Več o tem v Raspor 2009.
10. Za te standarde je bila veriga Ritz Carlton kar dvakrat nagrajena za kakovost z »Malcolm Baldrige National Quality Award«, kar doslej ni uspelo še nikomur na tej ravni v panogi.
11. Anketiranje je bilo izvedeno za potrebe doktorske disertacije na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.
12. Podatek je ocenjen in zajema operativno jedro in z njim povezan linijski management. Število zaposlenih v organizacijah, ki niso sodelovali v raziskavi, je opredeljeno na osnovi podatkov AJPEs.
13. Tako smo zajeli tudi tiste, ki so v preteklosti delali in si nabirali izkušnje v gostinstvu zunaj hotelirstva.
14. Okrajšava za modus.
15. Test kaže na naslednje statistično značilne razlike med oddelki: med kuhinjo in recepcijo s standardi; med strežbo in recepcijo s standardi; med recepcijo s standardi in hotelskim gospodinjstvom s standardi. Gre za razlike med različnimi oddelki.

Literatura

- Cerović, Z. 2003. *Hotelski menadžment*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Chak-Keung Wong, S., in A. Ladkin. 2008. »Exploring the Relationship between Employee Creativity and Job-Related Motivators in the Hong Kong Hotel Industry.« *International Journal of Hospitality Management* 27 (3): 426–437.
- Evans, J. R., in W. M. Lindsay. 2005. *The Management and Control of Quality*. Cincinnati, OH: Thomson South-Western.
- Fatur, P. 2005. Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Fatur, P., in B. Likar. 2009. »Vključevanje zaposlenih v inoviranje kot vir trajne konkurenčne prednosti.« *Management* 4 (3): 243–257.
- Foxall, G. R., R. E. Goldsmith in S. Brown. 2002. *Consumer Psychology for Marketing*. London: International Thomson Business Press.
- Hribar, H. 2006. »Inovacije v slovenskem turizmu.« Predstavljeno na Mednarodni poslovna konferenca management poslovnih procesov »Kako do konkurenčnega gospodarstva in uprave«, Ljubljana, 30. 11.–1. 12. http://videlectures.net/mppo6_hribar_ikdtr/.
- Inno Policy Trendchart. 2008. »INNO-Policy TrendChart – Policy Trends and Appraisal Report, Slovenia.« http://www.imamidejo.si/resources/files/doc/Country_Report_Slovenia_2008.pdf.
- IH&RA. 2004. »How do You Define an Hotel, Guest House, etc. and How are They Graded for Quality?« http://www.ih-ra.com/advocacy/issues/hotel_classification/rd/УК/УК-ВНАrating_information.website_Febo4.doc.
- Ivankovič, G. 2004. Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Ivankovič, G., M. Jerman in S. Jankovič. 2009. »Primerjalna analiza finančne uspešnosti hotelskega sektorja med Slovenijo in Hrvaško.« *Academica turistica* 2 (3–4): 32–39.
- Jaklič, M. 2002. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kralj, D., in M. Markič. 2008. »Processes Innovation and Sustainable Development.« <http://www.wseas.us/e-library/transactions/environment/2008/25-762.pdf>.
- Leskiewicz Sandvik, I., in K. Sandvik. 2003. »The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance.« *International Journal of Research in Marketing* 20 (4): 355–376.
- Medlik, S., in H. Ingram. 2002. *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing.
- Mihalič, T., in T. Dmitrović. 2000. »The Competitiveness of the Slovenian Hotel and Travel Industry Before and After EU Entry.« Pred-

- stavljeno na konferenci Tourism and Transition, Dubrovnik, 22.–24. november.
- Orfila-Sintes, F., R. Crespi-Cladera in E. Martínez-Ros. 2005. »Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands.« *Tourism Management* 26 (6): 851–865.
- Ottenbacher, M., in J. Gnoth. 2005. »How to Develop Successful Hospitality Innovation.« *Cornell Hospitality Quarterly* 46 (2): 205–222.
- Ottenbacher, M. 2007. »Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success.« *Journal of Hospitality and Tourism Research* 31 (4): 431–454.
- Powers, T. F., in C. W. Barrows. 2003. *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New York: Wiley.
- Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 62/2008.
- Rangus, V., U. Stanič, A. di Anselmo, G. Ollivier in N. Mazgan. 2008. *Inovativna, podjetna in učinkovita družba: spodbujanje inovativnosti*. Ljubljana: Služba vlade za razvoj.
- Raspor, A. 2009. »Napitnina: obdavčljivi ali neobdavčljivi del prihodkov zaposlenih.« *Management* 4 (2): 131–147.
- Ritz Carlton Hotel Company. 2000. 1999 *Application Summary*. Atlanta, GA: Ritz Carlton Hotel Company.
- Stutts, A. T., in J. Wortman. 2006. *Hotel and Lodging Management: An Introduction*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sundbo, J., F. Orfila-Sintes, in F. Sørensen. 2007. »The Innovative Behaviour of Tourism Firms: Comparative Studies of Denmark and Spain.« *Research Policy* 36 (1): 88–106.
- Šuligoj, M. 2009a. Vpliv standardov na kakovost in uspešnost v hotelirstvu. Doktorska disertacija, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Šuligoj, M. 2009b. »Nagrajevanje menedžerjev v hotelskih organizacijah v Sloveniji.« *Academica turistica* 2 (3–4): 40–45.
- Uran, M. 2003. Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Wong, S., in L. Pang. 2003. »Motivators to Creativity in the Hotel Industry: Perspectives of Managers and Supervisors.« *Tourism Management* 24 (5): 551–559.