

IZVIRNI ZNANSTVENI ČLANEK – ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

## POGLED MENEDŽERJEV IN ZAPOSLENIH NA KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA V SLOVENSLEM HOTELIRSTVU

### Managers and Employees' Views of Quality of Work Life in the Slovene Hotel Industry

#### 1 Uvod

Hotelirstvo, ki po vsebini spada v sklop gostinske dejavnosti, je delovno intenzivna panoga. Zaradi specifičnih delovnih pogojev,<sup>1</sup> med katerimi so tudi taki, ki so za zaposlene neugodni, npr. neugodni urniki dela itd., je posebej pomembno, kako se ljudje počutijo v organizaciji, v kateri so zaposleni. Govorimo o kakovosti delovnega življenja, ki posledično odseva tudi pri kakovosti storitev. Kakovost delovnega življenja je del (celovite) kakovosti življenja delovno aktivnih ljudi, ki pa ni predmet te raziskave. V raziskavi sem se izognil tudi področju plač, čeprav je to pomemben element delovnega življenja.

Namen raziskave je ugotoviti, kako se kakovost delovnega življenja v slovenskem hotelirstvu kaže z izbranimi elementi – poimenoval sem jih dimenzije kakovosti delovnega življenja. Pri tem sem želel ugotoviti, ali imajo menedžerji in zaposleni enak pogled na to področje. Glede na teorijo, ki izhaja iz t. i. teorije industrijskih odnosov, predpostavljam, da se pogled razlikuje, čeprav to negativno vpliva na motivacijo, medosebne odnose in kakovost storitev.

V raziskavi je uporabljen deduktivni pristop; v empiričnem delu sem za iskanje statistično značilnih razlik uporabil bivariatno analizo, ki je razložena v podpoglavju 6.1 Opis vzorca in metodologije raziskave.

#### 2 Opredelitev hotelirstva

Mihalič (2002, 210) navaja, da je hotelirstvo dejavnost, ki se ukvarja s hotelskimi storitvami in je del nastanitvenega gostinstva. Kot osnovni sestavini hotelirstva vidi hotelske organizacije (hoteli, garni hoteli, apartmajski hoteli) in motele. Cerović (2003, 67, 68) trdi, da je hotelirstvo gospodarska dejavnost nujenja storitev, povezanih z nastanitvami in drugimi hotelskimi storitvami, izvedenimi na hotelirski način, s čimer se želijo zadovoljiti potrebe gostov, delavcem in menedžmentu pa doseganje življenjskega standarda (ekonomski pogled na hotelirstvo). Hotel je organizacija, ki potnikom in začasnim stanovalcem za plačilo ponuja nastanitvene zmožljivosti, hrano in pijačo, drugim uporabnikom pa najpogosteje le hrano in pijačo, lahke obroke in ponekod tudi druge ugodnosti (Medlik in Ingram 2002, 19, 20).

Šuligoj (2009a, 251) kot dodatek pretežno ekonomskim in pravnim opredelitvam, navaja definicijo hotelirstva s sociološkega zornega kota, ko 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, sprostitve, druženje, rekreiranje, izobraževanje in druge podobne človeške aktivnosti, ki jih ljudje izvajajo izven domačega okolja. Vloga človeka v tem smislu je dominantna in nenadomestljiva, pri čemer imajo pomembno vlogo tudi elementi psihološke narave.«

\* dr. Metod Šuligoj, Methodios, Metod Šuligoj, s.p., Grgar 165-i, 5251 Grgar, Slovenija. E-naslov: grgar\_165\_i@volja.net

<sup>1</sup> Več o tem v Šuligoj 2006.

Metod Šuligoj\*

#### Izvleček

UDK: 005.322:331.101.3/.6:640.412(497.4)

Avtor ugotavlja, da je pri hotelirstvu poleg ekonomskega in pravnega zornega kota pomemben tudi sociološki vidik. Po splošni opredelitvi pojma kakovost delovnega življenja izpostavi več pomembnih elementov tega v hotelirstvu, npr. odnos med zaposlenimi in gosti, stopnjo avtonomije in delovne pogoje. V empiričnem delu je avtor še bolj konkreten in izpostavi štiri dimenzije kakovosti delovnega življenja: samostojno odločanje, samostojno reševanje konfliktov z gosti, inovativnost in kontrolo. Pri tem s pomočjo bivariatne analize ugotovi, da pri vseh dimenzijah, razen pri kontroli, obstaja statistično značilno različen pogled na kakovost delovnega življenja med menedžerji in zaposlenimi. Ključne besede: menedžerji, zaposleni, hotelirstvo, kakovost delovnega življenja, hotelski menedžment

#### Abstract

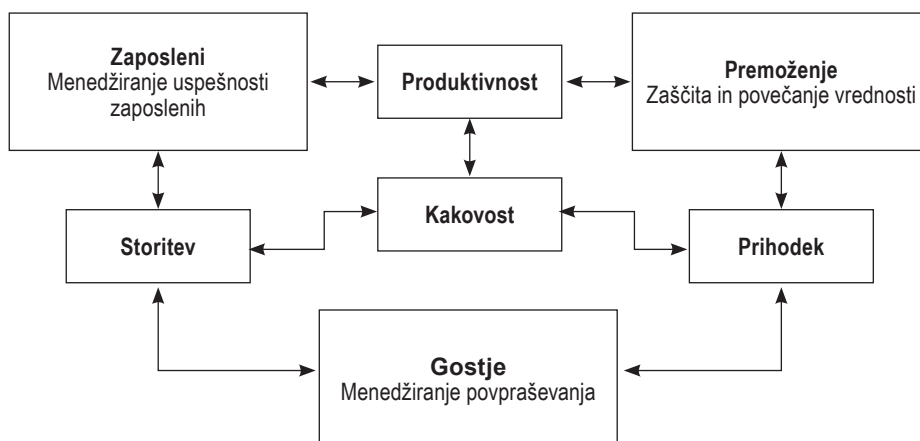
UDC: 005.322:331.101.3/.6:640.412(497.4)

In the hotel industry, the sociological point of view is equally important as economic and legal points of view. The article provides a general description of 'quality of work life', underscoring its important elements in the hotel industry, such as the relationship between the employees and the guests, the level of autonomy, and work conditions. The empirical part of the article is even more concrete and emphasises four dimensions of the quality of work life: independent decision making, independent problem solving with guests, innovation, and control. Using a bivariate analysis method, it is determined that managers and employees have different perspectives of all dimensions except control.

Key words: Managers, employees, hotel industry, quality of work life, hotel management

JEL: J53, J81, L83

Slika 1: Menedžment v hotelirstvu



Vir: Sharpley po Jones in Lockwood (2005, 17)

Sociološki definiciji dodajamo še pretežno sociološko opredelitev lastnosti hotelirstva.<sup>2</sup> Po Avelini Holjevac (2002, 123) so to:

1. visoka delovna intenzivnost,
2. pogosto visoka stopnja osebnih stikov z gosti,
3. raznovrstne storitve, ki se izvajajo po izbiri gosta,
4. storitve so neotipljive, izdelki otipljivi,
5. storitve in izdelki so neločljivo povezani,
6. gostje so heterogeni.

S temi zelo različnimi in multidimenzionalno zasnovanimi pogledi je hotelska dejavnost opredeljena kompleksno, kar je glede na njene karakteristike tudi nujno potrebno.

### 3 Odnos med menedžerji in zaposlenimi v hotelirstvu

Menedžerji v hotelirstvu so najbolj povezani s tremi elementi, z zaposlenimi, premoženjem in gosti (Sharpley 2005, 16), kar je prikazano na sliki 1. Stični element vseh je kakovost, ki jo gostje sprejemajo preko storitev (in izdelkov), organizacija (menedžment) pa preko poslovnih kazalcev in kazalnikov.

Uran in Conti (2006, 37) pravita, da mora menedžment na vseh ravneh zaposlenim zagotoviti pogoje za izvajanje storitev, kar pomeni skrb za razpoložljivost in brezhibnost delovnih sredstev (npr. opreme, tehnike, zalog hrane in pijače itd.) za izvajanje storitev, razporejanje dela, stalno usposabljanje, stalne izboljšave odnosa nadrejenega do podrejenih, odnose med zaposlenimi in učinkovito reševanje konfliktnih situacij, zagotavljanje dvosmerne komunikacije, vključevanje zaposlenih v proces odločanja, koordinacijo aktivnosti med oddelki, reševanje nejasnosti v zvezi

s standardi, sistem nagrajevanja in motivacije ter permanentno kontrolo. V slovenskem primeru isti avtorici (2006, 125) ugotavljata, da je pri slovenskih menedžerjih v hotelirstvu najbolj problematičen pretok informacij med vodstvom in izvajalci storitev. Dejstvo, da vodstvo nima dobrega nadzora nad dogajanjem pri izvajanju storitev ter da izvajalci storitev nimajo informacij o tem, kaj vodstvo pričakuje od njih in kako ocenjuje njihovo delo, deluje uničujoče na kakovost storitev. Trdim, da so vse to elementi, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja, o čemer več v nadaljevanju.

Delo menedžerjev je med drugim, da kontrolirajo delo zaposlenih in usmerjajo njihovo vedenje, da delujejo v skladu s postavljenimi standardi, iz česar izhajajo štiri ključne ugotovitve o možnih napakah:

1. pravila niso vedno absolutna in so lahko odvisna od spola,
2. kontrola vedenja zaposlenih s strani menedžmenta sloni na moči,
3. na moči sloneč odnos ni enak za vse in je odvisen od spola,
4. menedžerji lahko maksimizirajo kontrolo (Lucas 2004, 17).

Le iskanje napak in grajanje zaposlenih na osnovi rezultatov kontrol, ki kažejo na odstopanja od standardov, vnaša nezaupanje in pretрга komunikacijo; v razmerah brez zaupanja in podpore pa nameni kontrole, standardizacije in kakovosti niso doseženi (Martin 2002, 158). Ing-San in der-Jang (2005, 291) sta v svoji raziskavi v hotelirstvu potrdila, da interni marketing vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih in interni marketing pa skupaj vplivata na uspešnost organizacije. Nadaljujeta, da so izvajalci storitev glavni prodajni delavci, ki hkrati skrbijo za zadovoljevanje kupcev in za izboljševanje uspešnosti organizacij.

<sup>2</sup> Ekonomska opredelitev lastnosti je navedena v Mihalič (2002, 195) in Ivankovič (2004, 34).

Glede na prejšnje ugotovitve morajo menedžerji zaposlenim pri delu dovoliti določeno stopnjo avtonomije. Narava dela, kjer je zaposleni v neposrednem stiku z gostom, ki je zaradi svoje aktivne vloge praktično že del produkta, onemogoča popolno birokratizacijo dela posameznega izvajalca. Guerrier (1999, 161, 163) se strinja, da morajo biti zaposleni avtonomni, čeprav so raziskave pokazale, da predvsem tisti, ki jih motivirajo le materialna sredstva in opravljajo predvsem repetitivne naloge, ne želijo veliko avtonomije.

#### 4 Kakovost delovnega življenja

Po Birchevih in Paulovih ugotovitvah (2003, 161) imajo organizacije, ki se osredotočijo na dobrobit in kakovost delovnega življenja delavcev, boljše poslovne rezultate, vključno z višjim dobičkom. To pomeni, da imajo koristi od višje kakovosti delovnega življenja tako delavci kot organizacije. Nadaljujeta, da so delavci pogosto le sredstvo za doseganje cilja, organizacija pa je tista, ki ustvarja (kakovostno) delovno okolje, kjer je eden od ključnih elementov organizacijska kultura. Drugi, npr. Rus in Toš (2005, 30), trdijo, da raziskave kažejo, da je zadovoljstvo z delom najmočnejši prediktor življenja, čeprav nima več tako osrednje vloge v življenju sodobnega človeka (taka je bila namreč praksa v zadnjih dveh stoletjih). Kakovost delovnega življenja je pomembnejši prediktor kakovosti življenja kot socialni kapital, merjen s socialnimi stiki.

S preučevanjem kakovosti delovnega življenja se je ukvarjalo več avtorjev. Delamotte in Takezawa (v Rapoša Tanjšek 2001, 74) opredeljujeta kakovost delovnega življenja kot reševanje tistih sodobnih problemov, povezanih z delom, ki imajo velik vpliv na zadovoljstvo delavcev pri delu in na njihovo storilnost. Elemente kakovosti delovnega življenja razvrščata v naslednje skupine:

1. tradicionalne vrednote: trajanje delovnega časa, varstvo pri delu in varnost zaposlitve;
2. pošteno ravnanje z delavci: pravično in enakopravno obravnavanje posameznikov in skupin;
3. vpliv delavcev na odločanje in zmanjševanje alienacije;
4. izzivi iz vsebine dela: možnost osebne rasti ob delu;
5. delovno življenje: dolgoročni proces delovnega ciklusa, povezanega z življenjem v družini in družbi.

Svetlik (1996, 162) navaja, da je kakovost delovnega življenja sredstvo za povečevanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanje stresnih situacij, izboljšanje komuniciranja ter zmanjševanje odpora do sprememb. Delavce je treba pritegniti k reševanju problemov, ki zadevajo njih in njihove odnose z organizacijo.

Dessler (v Svetlik 2002, 179; v Svetlik 2009, 350) določi naslednje elemente kakovosti delovnega življenja v organizacijah:

1. pošteno, enakopravno in spodbujevalno obravnavanje delavcev,
2. možnosti vseh delavcev v organizaciji, da v največji meri uporabljajo svoje sposobnosti in dosežejo največjo mero samouresničitve,
3. odkrito in zaupljivo komuniciranje med vsemi delavci,
4. dejavna vloga vseh delavcev pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo njihovo delo,
5. ustrezno in pošteno nagrajevanje,
6. zdravo in varno delovno okolje.

Isti avtor še trdi, da je kakovost delovnega življenja izražena z možnostmi delavcev, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe. Svetlik (1996, 2009) po Allardtu razvršča potrebe, ki izhajajo iz tega, kar človek je in kar počne v odnosu do družbe, v tri kategorije:

1. potrebe, ki jih zadovoljujemo z materialnimi in neosebnimi viri (označene so z »imeti«): plača in dodatki k plači, ugodnosti, dnevna razporeditev delovnega časa, varnost pri delu (verjetnost obolenj in poškodb, fizični delovni pogoji in napor);
2. potrebe, ki jih lahko zadovoljujemo z ljubeznijo, prijateljstvom in solidarnostjo (označene so z »ljubiti«): individualizacija dela, sprejemanje in pomoč med sodelavci, kontrola delavcev s strani vodij, psihični napor, konflikti na delovnem mestu;
3. potrebe, ki jih lahko zadovoljujemo s samoaktualizacijo in z vključevanjem (označene so z »biti«): avtonomija med delovnim časom, avtonomija dela, avtonomija odločanja, možnosti izobraževanja in uporaba znanja pri delu.

Wallace in sodelavci (2007) so se v svoji raziskavi osredotočili na neposredni vpliv kakovosti dela na zadovoljstvo z življenjem. Preučevali so vpliv delovnega okolja in subjektivne percepcije delovnih razmer na kakovost življenja. Ugotavljajo, da je kljub temu, da povezava obstaja, vpliv relativno majhen, saj lahko le nekaj več kot desetino razlik v zadovoljstvu z življenjem pojasnimo z dejavniki kakovostnega dela. Izkazalo se je, da bolj kot delovno okolje na zadovoljstvo z življenjem vplivajo varnost zaposlitve, plačilo, možnost kariere (napredovanje) in zanimivost dela. Poleg tega so ugotovili, da ima kakovostno delo močan vpliv na kakovost delovnega življenja, manjši vpliv pa ima na kakovost življenja.

Raziskava Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Parent-Thirion in drugi 2007) ugotavlja neugodno razmerje med zasebnim in delovnim življenjem v Sloveniji: stopnjuje se intenzivnost dela, poslabšujejo se fizični pogoji dela, neugodni so delovni urniki, podpoprečna je avtonomija dela (v primerjavi z državami EU). Posledično se to kaže v zdravstvenem absentizmu in nižjem zadovoljstvu z delom.

## 5 Kakovost delovnega življenja v hotelirstvu

Kot pri drugih storitvenih dejavnostih izhaja delo delavcev v hotelirstvu iz odnosov med ljudmi. Czepiel s sodelavci (v Guerrier 1999, 215) pravi, da gre pri storitvah za socialno sprejemljiv in altruističen odnos med tujci, kjer odnos ne temelji na ljubezni, ampak je to čisto delo v skladu s pričakovanji in normami na strani kupcev in ločeno na strani delodajalca. To pomeni, da delodajalci od zaposlenega zahtevajo:

1. osebni stik s kupci, dobavitelji in drugimi deležniki,
2. ustvarjanje ustreznega čustvenega stanja pri kupcih,
3. kontrolo s strani menedžerjev nad svojim (čustvenim) vedenjem.

Govorimo o čustvenem delu, kar pomeni, da delo vključuje uporabo, upravljanje in nadzorovanje lastnih čustev in občutkov. Poleg tega delavec v hotelirstvu uporablja samega sebe kot delovno orodje, kar pomeni urejanje čustvovanja tudi drugih ljudi, npr. gostov. Izvajalci storitev so prodajni delavci, ki hkrati skrbijo za zadovoljevanje gostov in za uspešno poslovanje organizacij. To pa je težko, ker je (Guerrier 1999, 215) izvajalec gostinskih storitev v odnosu do kupca v podrejenem položaju in je na slabšem kot npr. učitelj, zdravnik ali bančni uslužbenec, ki so obravnavani kot eksperti. Dodatno kompleksnost je pokazala raziskava v EU leta 2000, po kateri dela v gostinstvu 67 % oseb, ki niso zaposlene v organizaciji celoten delovni čas, kar je največ med vsemi panogami. Poleg teh so raziskovalci ugotovili še, da se 35 % zaposlenih kontinuirano srečuje s kratkimi roki za dokončanje dela, 29 % zaposlenih ne dela enako število dni vsak teden, 75 % zaposlenih je kdaj odsotnih zaradi poškodb pri delu (pri vseh je to več, kot je povprečje panog v EU), 27 % (ali enako povprečju EU) zaposlenih meni, da sta njihovo zdravje in varnost zaradi njihovega dela v nevarnosti (Paoli in Merlić 2000, 9, 15, 24, 31, 33).

Kot je bilo že izpostavljeno, so zaposleni glavna sila in konkurenčna prednost hotelske organizacije, razmere, v katerih delajo, pa niso najbolj dobre, a kot ugotavlja Šuligoj (2006, 148, 149) tudi ne najslabše. Avtor sicer loči fizične in psihološko-sociološke za dejavnost specifične pogoje dela.<sup>3</sup>

Izpostaviti je treba še nekaj ugotovitev, povezanih z vplivom birokracije na delovno življenje. Osnovno vprašanje, ki se pojavlja pri standardizaciji v hotelirstvu, je stopnja avtonomije. Guerrierjevi (1999, 219) se postavlja vprašanje, do katere točke se morajo delavci držati predpisanih navodil in od kod naprej se lahko prilagajajo gostovim željam. Jasno pove, da delavci ne morejo imeti vseh pooblastil, biti morajo avtonomni, a vseeno ni povsem jasno, koliko diskrecije imajo in kako vedo, koliko je imajo. Jasno je, da v gostinstvu delavci iščejo več avtonomije pri delu kot kompenzacijo za nižje plače<sup>4</sup> in ker jim manj kontrole predstavlja

prednost pred delom v proizvodnih dejavnostih (Riley 2003, 134, 137). Stopnjevanje kontrole jim torej jemlje avtonomijo kot motiv za delo v panogi. Če je menedžment nagnjen k birokraciji in teh principov ne upošteva, ima to za organizacijo tudi negativne posledice. Rutinsko, nestrokovno in ročno delo ne generirajo ali zaposlujejo človeškega kapitala; le tisti delavci, ki jih je težko nadomestiti, prispevajo k visoki dodani vrednosti in predstavljajo premoženje za organizacijo, preostali so le strošek dela (Stewart 1999, 86, 91).

## 6 Metodologija in rezultati empirične raziskave

### 6.1 Opis vzorca in metodologije raziskave

V vzorcu je bilo zajetih skupno 658 respondentov<sup>5</sup> (v populaciji jih je po oceni 4.400<sup>6</sup>), pri čemer je 21,9 % menedžerjev in 78,1 % zaposlenih. Spolna in izobrazbena struktura je prikazana v tabeli 1.

Vprašanja na anketnih listih so imela odgovore na šeststopenjski lestvici, pri čemer je odgovor pod številko 1 kazal najmanjši vpliv ali pogostost nekega pojava v organizaciji, pod 6 pa največjega.<sup>7</sup> Pri spremenljivki D (gl. tabelo 2) je veljalo ravno obratno pravilo.

Raziskovalno vprašanje, na katero sem želel dobiti odgovor, je bilo naslednje: *Ali menedžerji in zaposleni v slovenskem hotelirstvu enako ocenjujejo kakovost delovnega življenja? Kakovost delovnega življenja sem opredelil z naslednjimi dimenzijami:*

1. *samostojno odločanje*, opredeljeno z naslednjimi spremenljivkami: pogostost samostojnega odločanja, pogostost poročanja o samostojnih odločitvah vodji, vpliv poročanja na delo;
2. *konflikti z gosti*, opredeljeni z naslednjimi spremenljivkami: pogostost konfliktov z gosti, pogostost obračanja na vodjo ob konfliktih z gosti, kakšne so rešitve konfliktov za goste;
3. *inovativnost*, opredeljena z naslednjimi spremenljivkami: pogostost spodbujanja inovativnosti, čas, potreben za realizacijo ideje;
4. *kontrola*, opredeljena z naslednjimi spremenljivkami: vpliv kontrole na delo zaposlenih, mnenje o kontroli v organizaciji zaposlitve.

Struktura respondentov (zaposlenih) po oddelkih kaže, da jih je največ iz recepcije (196), najmanj pa iz hotelskega gospodinjstva (86), iz kuhinje jih je 96, iz strežbe pa 128.

<sup>5</sup> Anketiranje je bilo izvedeno za izdelavo doktorske disertacije (2009) na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

<sup>6</sup> Podatek je ocenjen in zajema operativno jedro in z njim povezan linijski menedžment. Število zaposlenih v organizacijah, ki niso sodelovale v raziskavi, je opredeljeno na osnovi podatkov AJPES-a.

<sup>7</sup> Primeri šeststopenjske lestvice pri spremenljivkah: 1 – nikoli ... 6 – vedno (za ugotavljanje pogostosti); 1 – izjemno moteče ... 6 – izjemno ugodno (za ugotavljanje vpliva); 1 – popolnoma neugodne ... 6 – izjemno ugodne (rešitve za goste); 1 – izjemno veliko ... 6 – izjemno malo (za opredelitev časa); 1 – izjemno dobro ... 6 – izjemno slabo (mnenje o kontroli).

<sup>3</sup> Več o tem v Šuligoj (2006).

<sup>4</sup> Več o problematiki plač in nagrajevanja v gostinstvu (vključno s hotelirstvom) v Šuligoj (2006) in Šuligoj (2009b).



Tabela 1: *Struktura respondentov*

Element	Menedžerji		Zaposleni		Skupaj	
	N	delež (%)	N	delež (%)	N	delež (%)
število respondentov <sup>8</sup>	144	21,9	514	78,1	658	100
spol						
moški	64	48,9	196	39,8	260	41,7
ženski	67	51,1	296	60,2	363	58,3
izobrazba						
osnovna šola	0	0	42	8,4	42	6,6
poklicna šola	8	5,8	109	21,8	117	18,3
srednja šola	52	37,7	266	53,2	318	49,8
višja/visoka šola	57	41,3	67	13,4	124	19,4
univerzitetna	16	11,6	14	2,8	30	4,7
podiplomska	5	3,6	2	0,4	7	1,1

Vir: avtor

Struktura po funkcijah menedžerjev kaže, da je največ respondentov iz vrst vodij/direktorjev(ic) hotelov – 22,2 %, sledijo jim vodje recepcij z 19 %, najmanj pa je izvršnih direktorjev. Vsi preostali dosegajo delež med 8 in 15 % na skupino.

Poleg deskriptivne analize, potrebne predvsem za opis vzorca, sem uporabil še statistične metode – bivariatno analizo. Vse pridobljene podatke sem obdelal s SPSS-om (ang. *Statistical Package for Social Sciences*). Pri uporabljenem t-testu sem upošteval, da pri stopnji značilnosti preizkusa, višji od 0,05, obstaja preveliko tveganje, da bi trdil, da se mnenja menedžerjev in zaposlenih statistično razlikujejo. Rezultati so prikazani v nadaljevanju v tabeli 2.

## 6.2 Rezultati empirične raziskave

Prva obravnavana dimenzija kakovosti delovnega življenja je bilo samostojno odločanje zaposlenih. Glede na povprečne ocene se zaposleni samostojno odločajo večkrat, kot menijo menedžerji. Višina t-statistike (–4,113) ob stopnji značilnosti, nižji od 1 %, kaže, da so te razlike statistično značilne (gl. tabelo 2). Razlika se kaže tudi pri poročanju o lastnih odločitvah menedžerjev, kjer ti ocenjujejo, da jim zaposleni poročajo pogosteje (povprečna ocena je 4,18), kot izjavljajo zaposleni (povprečna ocena je 3,88) – razlika med ocenama je statistično značilna. Pri spremenljivki »vpliv poročanja na delo« povprečja kažejo, da menedžerji to ocenjujejo bolje (kot ugodno, s povprečno oceno 4,05) kot zaposleni, kjer je povprečna ocena nekoliko nižja (3,96). T-statistika (1,106) kaže, da ni mogoče sklepati, da je ta razlika statistično značilna.

Pri pogostosti srečevanja s konfliktnimi situacijami z gosti (v sklopu druge dimenzije kakovosti delovnega življenja) povprečja kažejo, da se menedžerji in zaposleni redko srečujejo s konflikti, a se menedžerji vseeno pogosteje. Kot je razvidno iz tabele 2 (označba D), je ta razlika statistično značilna. Zanimivo je, da menedžer-

ji menijo, da se zaposleni ob konfliktnih na neposrednega vodjo obračajo pogosteje, kot izjavljajo zaposleni. Razlika v povprečjih je občutna in glede na višino t-statistike (8,486) tudi statistično značilna. Pričakovano tako menedžerji kot zaposleni menijo, da so rešitve konfliktov za goste ugodne, k čemur je usmerjeno tudi formalno in neformalno izobraževanje zaposlenih. Menedžerji vseeno v to bolj verjamejo in tudi rešitve ocenjujejo bolje kot zaposleni. Stopnja značilnosti preizkusa Levenovega testa, višja od 0,05, sicer kaže na enakost varianc. Tudi t-statistika (1,078) ob stopnji značilnosti, višji od 0,05, daje jasen znak, da ne gre za statistično značilno razlikovanje.

Tretja dimenzija kakovosti delovnega življenja, ki sem jo zajel, je inovativnost. Predvideval sem, da od inovacijske dejavnosti nima koristi le organizacija, ampak tudi zaposleni, ki se na ta način tudi »samoaktualizirajo« (če uporabimo terminologijo Maslowa). Po povprečjih sodeč, menedžerji menijo, da inovativnost pri zaposlenih spodbujajo pogosteje (= 3,93), kot menijo zaposleni sami (= 3,19). T-statistika ob stopnji značilnosti, nižji od 1 %, kaže, da se ti dve povprečji statistično značilno razlikujeta. Se pa povprečji med menedžerji in zaposlenimi ne razlikujeta v mnenjih o času, potrebnem, da se ideja uresniči. T-statistika v višini 0,200 ob stopnji značilnosti 0,842 potrjuje enakost povprečij, kar je tudi statistično značilno.

Zadnja dimenzija kakovosti delovnega življenja, ki sem jo zajel, je kontrola. Predvideval sem, da imajo zaposleni negativen odnos do kontrole. Zaposleni so presenetljivo dobro ocenili vpliv kontrole na svoje delo (povprečje je 3,98, kar pomeni, da jih kontrola spodbuja pri delu) in povprečna ocena menedžerjev je tu praktično identična – 3,99. To se pozna tudi pri t-statistiki, ki enakost tudi statistično značilno potrjuje. Posledično je to opaziti tudi pri mnenju o kontroli v organizaciji (kjer so zaposleni), ki ga imajo zaposleni in menedžerji. To mnenje je relativno dobro, pri čemer je mnenje menedžerjev sicer malenkostno boljše, a se njihova ocena vseeno ne razlikuje statistično značilno glede na oceno zaposlenih (t-statistika znaša 1,271 ob stopnji značilnosti 0,204).

<sup>8</sup> Prikazuje število veljavnih vprašalnikov. Zaradi manjkajočih odgovorov vsote pri spolni in izobrazbeni strukturi niso enake številu respondentov

Tabela 2: Primerjava povprečnih ocen stališč menedžerjev in zaposlenih o kakovosti delovnega življenja

Spremenljivka	man	zap	SD <sub>man</sub>	SD <sub>zap</sub>	Levenov test (stop. značil. preizkusa)	T-test enakosti povprečij	
						t-statistika	stop. značil. preizkusa
samostojno odločanje:							
A	3,57	3,88	0,737	1,024	0,022	-4,113	0,000*
B	4,18	3,88	1,039	1,200	0,055	2,734	0,006*
C	4,05	3,96	0,669	0,844	0,058	1,106	0,269
konflikti z gosti:							
D	2,85	2,58	0,805	0,986	0,000	3,291	0,001*
E	4,01	3,14	0,996	1,335	0,000	8,486	0,000*
F	4,29	4,22	0,629	0,728	0,440	1,078	0,282
inovativnost:							
G	3,93	3,19	0,976	1,177	0,001	7,693	0,000*
H	3,46	3,44	0,957	1,152	0,008	0,200	0,842
kontrola:							
I	3,98	3,99	0,603	0,763	0,110	-0,164	0,870
J	4,03	3,95	0,726	0,735	0,890	1,271	0,204

Opombe:

1. z zvezdicami so označene spremenljivke s statistično značilnimi razlikami ocen med menedžerji in zaposlenimi;
2. okrajšava »man« označuje menedžerje, »zap« pa zaposlene;
3. legenda črkovnih označb spremenljivk po dimenzijah:
  - a) samostojno odločanje: pogostost samostojnega odločanja (A); pogostost poročanja o samostojnih odločitvah vodji (B); vpliv poročanja na delo (C);
  - b) konflikti z gosti: pogostost konfliktov z gosti (D); pogostost obračanja na vodjo ob konfliktih z gosti (E); kakšne so rešitve konfliktov za goste (F);
  - c) inovativnost: pogostost spodbujanja inovativnosti (G); čas, potreben za realizacijo ideje (H);
  - d) kontrola: vpliv kontrole na delo zaposlenih (I); mnenje o kontroli v organizaciji zaposlitve (J).

Vir: avtor

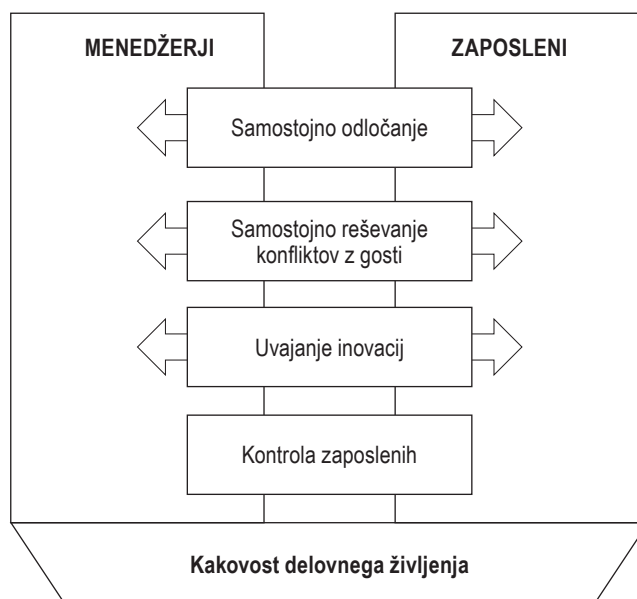
V zaključnem pregledu po posameznih dimenzijah ugotavljam, da pri treh od štirih dimenzij menedžerji in zaposleni niso poenoteni pri vseh spremenljivkah:

1. pri samostojnem odločanju: vpliv poročanja o samostojnih odločitvah na delo zaposlenih;
2. pri samostojnem reševanju konfliktov z gosti: rešitve konfliktov za goste;
3. pri inovativnosti: čas, potreben za realizacijo ideje;

Pri kontroli so menedžerji in zaposleni poenoteni, pri čemer je treba izpostaviti, da je pri obeh povprečna ocena relativno visoka, kar štejem kot ugodno.

V skladu z vsemi temi ugotovitvami z modelom na sliki 2 prikazujem, da na kakovost delovnega življenja pri izbranih dimenzijah menedžerji in zaposleni ne gledajo enako (to je ponazorjeno s puščicami pri vsaki dimenziji, ki so usmerjene v nasprotno smer), razen pri kontroli zaposlenih, kjer imajo vsi visoko in poenoteno mnenje. V skladu s tem ugotavljamo, da je tudi odgovor na raziskovalno vprašanje *Ali menedžerji in zaposleni in slovenskem hotelirstvu enako ocenjujejo kakovost delovnega življenja?* negativen.

Slika 2: Model odnosa do kakovosti delovnega življenja pri menedžerjih in zaposlenih v hotelirstvu



Vir: avtor

## 7 Sklep

Rezultati raziskave, ki sicer ne dajejo celovite slike o kakovosti delovnega življenja v hotelirstvu, niso spodbudni. Na dimenzije, ki po Allardtu spadajo v sklop potreb »ljubiti« in »biti«, gledajo menedžerji in zaposleni različno. Očitno je treba upoštevati, da je v srednjih in velikih organizacijah, kjer veljajo zakonitosti iz t. i. teorije industrijskih odnosov, težko vzpostaviti take pogoje, da bi bili menedžerji in zaposleni poenoteni. To je lažje doseči v manjših, tudi »družinskih« organizacijah, kjer poslovanje in medosebni odnosi temeljijo na zaupanju, sodelovanju, pomoči itd. Če bi zajeli še Allardtov sklop potreb »imeti« in s tem plačevanje in nagrajevanje zaposlenih, se pogled na kakovost delovnega življenja ne bi spremenil na bolje. Brez poglobljene analize, a na osnovi javno znanih podatkov je mogoče trditi, da so zaposleni v hotelirstvu podcenjeni (čeprav imajo v okviru gostinske dejavnosti višje povprečne plače od drugih).

Pričujoča raziskava je dobra osnova za obsežnejšo in celovito raziskavo področja kakovosti delovnega življenja v hotelirstvu. Smiselna bi bila razširitev na celotno gostinstvo, za izdelavo komparacije, pa tudi na druge dejavnosti. Obsežnejša raziskava bi bila pravzaprav nujna v času, ko se s kadrovskim deficitom srečuje praktično celo gostinstvo in tudi nekatere druge storitvene panoge, npr. trgovina na drobno, po drugi strani pa se zaradi gospodarske krize v več dejavnostih pojavlja kadrovski suficit. Rezultati bi menedžerjem morali dati vhodne podatke, da področje razvoja kadrov ustrezno strateško (re)definirajo in izvedejo ukrepe za izboljšanje. Trenutne razmere na trgu dela to omogočajo.

## Literatura

1. Avelini Holjevac, Ivanka (2002). Quality management in tourism and hospitality management. V: *Hotel & tourism 2002: human capital, culture and quality in tourism and hospitality industry*, 16<sup>th</sup> Biennial International Congress, 23.–26. October 2002, Opatija, ur. V. Stipetić. Rijeka: University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management.
2. Birch, Charles in David Paul (2003). *Life and work: challenging economic man*. Sydney: UNSW Press.
3. Cerović, Zdenko (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
4. Guerrier, Yvonne (1999). *Organizational behaviour in hotels and restaurants: an international perspective*. Chichester: John Wiley & Sons.
5. Ing-San, Hwang in Chi der-Jang (2005). Relationship among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management* 22 (2): 285–293.
6. Ivankovič, Gordana (2004). *Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
7. Lucas, Rosemary (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
8. Martin, William B. (2002). *Quality service: what every hospitality manager needs to know*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
9. Medlik, Slavoj in Hadyn Ingram (2002). *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing.
10. Mihalič, Tanja (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
11. Paoli, Pascal in Damien Merlić (2000). *Third European Survey on working conditions 2000*. Dublin: European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
12. Parent-Thirion, Agnes, Fernandez E. Macias, John Hurley in Greet Vermeylen (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
13. Rapoša Tanjšek, Pavla (2001). *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visoka šola za socialno delo.
14. Riley, Michael (2003). Operational Dilemmas. V: *The international hospitality industry: structure, characteristics and issues*, ur. B. Brotherton. Oxford: Butterworth-Heinemann.
15. Rus, Velko in Niko Toš (2005). *Vrednote Slovencev in Evropejcev. Analiza vrednostnih orientacij Slovencev ob koncu stoletja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
16. Sharpley, Richard (2005). The accommodation sector: managing for quality. V: *The management of tourism*, ur. L. Pender in R. Sharpley. Thousand Oaks: Sage Publications.
17. Stewart, Thomas A. (1999). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Currency, Doubleday, Bantam Doubleday Dell.
18. Svetlik, Ivan (1996). Kakovost delovnega življenja. V: *Kakovost življenja v Sloveniji*, ur. I. Svetlik. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
19. Svetlik, Ivan (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: *Management kadrovskih virov*, ur. S. Možina. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
20. Svetlik, Ivan (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: *Menedžment človeških virov*, ur. I. Svetlik, N. Zupan. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

21. Šuligoj, Metod (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija* 39 (2): 146–153.
22. Šuligoj, Metod (2009a). *Vpliv standardov na kakovost in uspešnost v hotelirstvu*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
23. Šuligoj, Metod (2009b). Nagrajevanje zaposlenih v (ne) birokratskih turističnih organizacijah: primer slovenskega hotelirstva. *Naše gospodarstvo* 55 (3–4): 86–94.
24. Uran, Maja in Diana Conti (2006). *Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
25. Wallace Claire, Florian Pichler in Bernardette Hayes (2007). *First European Quality of Life Survey: Quality of work and life satisfaction*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Dosegljivo: <http://www.lu.lv/materiali/biblioteka>.