

IZOBRAZBA IN INOVATIVNOST ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH HOTELSKIH ORGANIZACIJAH

Dr. Metod Šuligoj

POVZETEK

Avtor želi v tem prispevku ugotoviti razlike v odnosu do inovativnosti med birokratskimi in nebirokratskimi hotelskimi organizacijami. Kot birokratske organizacije označi tiste, ki so uvedle standarde. Ločeno želi ugotoviti še, ali birokratske organizacije zaposlujejo bolj izobraženo delovno silo ali ne. V ta namen najprej opredeli osnovno terminologijo: hotelirstvo, inovativnost, birokracija in znanje na splošno ter v turizmu in hotelirstvu. Poudari, da se tudi vlada zaveda pomena inovativnosti v hotelirstvu (turizmu), zato izvaja številne ukrepe. V empiričnem delu s statističnimi metodami, kot sta deskriptivna analiza in Bonferronijev test, ugotovi, da statistično znacilnih razlik med birokratskimi in nebirokratskimi hotelskimi organizacijami ni. To velja tako za inovativnost kot za izobrazbo zaposlenih. S tem avtor na podlagi znanstvenih metod ovrže pogosto napačno mnenje o vplivu birokracije na inovativnost.

Ključne besede: inovativnost, izobrazba, znanje, hotelirstvo, zaposleni, birokracia

EDUCATION AND INNOVATIVENESS OF THE SLOVENE HOTEL ORGANISATIONS STAFF – ABSTRACT

The author's purpose in this article is to ascertain the differences in the attitude to innovativeness between bureaucratic and non-bureaucratic hotel organisations. He defines as bureaucratic the organisations establishing standards. As a separate issue he wishes to find out whether bureaucratic organisations employ properly educated staff or not. For this purpose he defines basic terminology: hotel industry, innovativeness, bureaucracy and knowledge, general and knowledge of tourism and hotel trade. He points out that the government is aware of the importance of innovativeness in hotel industry and tourism, whence a number of measures. In the empirical part, using statistical methods, such as the descriptive analysis and the Bonferroni test, the author establishes that there are no statistically significant differences between bureaucratic and non-bureaucratic organisations either with regard to innovativeness or the level of staff education. In this way, by using scientific method, the author rejects the often misinterpreted opinion on the influence of bureaucracy on innovativeness.

Keywords: retirement, retirement process, coping, partnership

Slovenske hotelske organizacije so se z vstopom države v EU znašle pred novimi izzivi, ker tradicionalni pristopi k povečanju konkurenčnosti, denimo cenovno izčrpavanje, izgubljajo pomen, za razvoj pa postajajo pomembni pristopi, ki spodbujajo inovativne sposobnosti zaposlenih in konkurenčnost z inovativnimi produkti. Razumevanje inovacij je odvisno od njihovega zaznavanja in vrednotenja v družbenoekonomskem okolju, torej od tega, kakšen je prevladujoč odnos družbe do ustvarjalnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja. Kot pomoč k promociji teh idej smo leta 2009 označili za evropsko leto ustvarjalnosti in inovativnosti.

Cilj tega prispevka je ugotoviti razlike v odnosu do inovativnosti med birokratskimi in nebirokratskimi hotelskimi organizacijami. Kot birokrat-

ske organizacije sem označil tiste, ki so uvedle standarde, čeprav to ni edini element, ki definira birokracijo. Ločeno sem želel ugotoviti še, ali birokratske organizacije zaposlujejo bolj izobraženo delovno silo. V ta namen sem v podpoglavlju *Opis vzorca in metodologije raziskave* postavil dve hipotezi. V prvem delu članka predstavljam teoretični okvir teme, pri čemer sem uporabil predvsem metode kompilacije, deskripcije in komparacije. Metodologija v empiričnem delu je opredeljena v že omenjenem podpoglavlju.

OPREDELITEV HOTELIRSTVA

Cerović (2003: 67, 68) trdi, da je hotelirstvo gospodarska dejavnost nudenja storitev, povezanih z nastanitvami in ostalimi hotelski-

mi storitvami, izvedenimi na hotelirskega način, s čimer se želijo zadovoljiti potrebe gostov, delavcem in menedžmentu pa doseganje življenjskega standarda (ekonomski pogled na hotelirstvo).

Šuligoj (2009: 251) kot dodatek pretežno ekonomskim in pravnim opredelitvam navaja definicijo hotelirstva s socioškega zornega kota, ko pravi, da je hotelirstvo »dejavnost, kjer usposobljeni ljudje (zaposleni) skrbijo za zadovoljevanje eksistencnih in drugih potreb, želja in pričakovanj drugih ljudi (gostov). Potrebe, želje, zahteve in pričakovanja so vezani na hrano, pičajo, spanje, počitek, sprostitev, druženje, rekreiranje, izobraževanje in druge podobne človeške aktivnosti, ki jih ljudje izvajajo zunaj domačegega okolja. Vloga človeka v tem smislu je dominantna in nenadomestljiva, pri čemer imajo pomembno vlogo tudi elementi psihološke narave.« Poudariti je še treba, da hotelirstvo sodi v gostinsko dejavnost, ta pa je ena od osnovnih sestavin turizma. Tudi v tem prispevku se te vsebine prepletajo, saj je strogo ločevanje praktično nemogoče.

Socioški definiciji dodajamo še pretežno socioške opredelitve lastnosti hotelirstva. Po Avelini Holjevac (2002: 123) so to:

1. visoka stopnja delovne intenzivnosti;

2. pogosto visoka stopnja osebnih kontaktov z gosti;
3. raznovrstne storitve, ki se uporabljajo po izboru gosta;
4. storitve so neotipljive, izdelki otipljivi;
5. storitve in izdelki so neločljivo povezani;
6. gostje so heterogeni.

INOVATIVNOST V GOSPODARSTVU

Inovativnost je v vsaki organizaciji neločljivo povezana z njeno organizacijsko kulturo. Inoviranje mora biti pomembna vrednota organizacije. Vodstvo organizacije mora stalno spodbujati inovacijske procese, tako z zgledi kot z ukrepi.

Invencije so oblikovanje novih idej, produktov, strojev, procesov in metod, inovacije pa so postopno izboljševanje obstoječih produktov, strojev, procesov in metod. Invencija je torej le del inovacije (Jaklič, 2002: 117). OECD¹ inovacijo definira kot pretvorbo ideje v tržni produkt ali storitev, nov izboljšan 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 inovacije delimo na programske, tehnično tehnološke, organizacijske, upravljavске in metodološke (Rangus in drugi, 2008: 3).

Inovacija je pretvorba ideje v tržni izdelek, proces ali storitev.

nje, izobraževanje in druge podobne človeške aktivnosti, ki jih ljudje izvajajo zunaj domačegega okolja. Vloga človeka v tem smislu je dominantna in nenadomestljiva, pri čemer imajo pomembno vlogo tudi elementi psihološke narave.« Poudariti je še treba, da hotelirstvo sodi v gostinsko dejavnost, ta pa je ena od osnovnih sestavin turizma. Tudi v tem prispevku se te vsebine prepletajo, saj je strogo ločevanje praktično nemogoče.

Socioški definiciji dodajamo še pretežno socioške opredelitve lastnosti hotelirstva. Po Avelini Holjevac (2002: 123) so to:

1. visoka stopnja delovne intenzivnosti;

V letu 2007 je bil na podlagi 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 za področje inovativnosti iz EU pregledali položaj v Sloveniji. Na podlagi ugotovitev so pripravili akcijski načrt za izboljšanje inovacijskega upravljanja:²

1. potrebna je podpora za nove zakonodajne strukture za spodbujanje inovacij, posebno na področju znanosti in tehnologije;
2. potrebne so kampanje za ozaveščanje in stimulacijo mladih ljudi, ki zapuščajo državo (»beg možganov«);
3. podporne storitve so preveč zbirkratizirane in kratkoročne – potrebni so dolgoročni programi;
4. treba je pridobiti informacije o dejanskih potrebah podjetij;
5. potrebne so davčne spodbude;
6. treba je spremeni podjetniško kulturo;
7. treba je spodbujati tuje investicije;
8. podjetništvo in inovacije je treba vključiti v šolski sistem.

INOVATIVNOST V TURIZMU

Mihalič in Dmitrović (2000) sta ugotavljali, da je slovensko hotelirstvo nekonkurenčno, kar je zelo skrb zbujoče. Avtorici postavljata v zaključku tudi za ta prispevek zanimivo vprašanje, ali je še vedno relativno slaba prodaja rezultat samo objektivnih, to je zunanjih (političnih) razlogov, ali pa morda slovenski hotelski proizvod zaostaja v inovativnosti, prilagajanju kupčevim potrebam in željam.

Povojna (t. i. *baby boom*) generacija, ki sestavlja večino turistično aktivnega prebivalstva, povprašuje po kakovostnejših storitvah, ki v nasprotju z uniformirano množičnega turizma vključujejo individualnost, različnost, kontrastnost, inovativnost in človeški pristop (Cvikl, 2002: 582). Današnji gost je pripravljen plačati več za visoko prilagodljive izdelke in storitve, ki zadovoljujejo njegove osebne potrebe, okuse in pričakovanja, ki mu jih ponudba na trgu težko zadovolji, to pa je zanj najbolj pomembno. Podobno ugotavlja Hribar³ (2006), ki poudarja naslednje:

1. lepota dežele in varnost nista več dovolj v današnjem turizmu;
2. pomembnejši so inovativni turistični produkti z visoko dodano vrednostjo;
3. potrebna je diferenciacija v odnosu do konkurenco;
4. vzpostaviti je treba identiteto, ki temelji na inovativnosti in ustvarjalnosti;

5. v Sloveniji prenos znanja in idej iz šolstva v gospodarstvo ni dober (diplomske in magistrske naloge ne pridejo v prakso);
6. v poslovni publikaciji »Turizem« so prispevki o inovativnosti bralci ocenili najbolje, zato je to stalna rubrika.

Na nacionalni ravni se uporablja dva glavna inštrumenta za povečevanje inovativnosti v turističnem gospodarstvu:

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

Usmeritev ministrstva za gospodarstvo (MG) in vlade nasploh k inovativnosti v turizmu se kaže tudi v potrditvi predloga sprememb in dopolnitve programa dela Slovenske turistične organizacije (STO) za leto 2009, kjer so povečali finančna sredstva za ta namen (MG, 2009). Dodatno se to kaže tudi pri spodbujanju raziskovalne dejavnosti. Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS) je objavila javni razpis za izbiro raziskovalnih projektov ciljnega raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2006–2013« v letu 2008. V tematski sklop »Izboljšanje kakovosti raziskovanja in razvoja za večjo družbeno in predvsem gospodarsko učinkovitost in inovativnost« je uvrščena tudi inovativnost v turizmu.

Slovensko hotelirstvo je nekonkurenčno.

Tabela 1: Izbrani kritični faktorji uspeha po Branderju Brownu in McDonellu

Faktor	Možna mera
1. 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
2. Inovativnost in učenje	
Novi trgi	Nova področja/cilji, ki so izhodišče za aktivnosti
Razvoj kadrov	Zaključena usposabljanja, napredovanja
Izboljšave opreme in storitev	Identificirana nova razvojna področja, novi izdelki in nove storitve

Namenoma so izpuščeni naslednji faktorji in merila: finančni faktorji in kupci.

Vir: Ivankač (2004: 126–127).

Slika 1: Inovacija, simultano gledano z zornega kota gostja in organizacije

Prilagojeno po: Foxall in drugi, 2002: 40.

Vsi ti ukrepi bi se morali začeti kazati tudi v praksi v gospodarstvu. Menedžment mora nastopati tako, kot je navedeno na začetku prejšnjega poglavja. Postaviti mora tudi mera, po katerih spremlja učinkovitost izvedenih aktivnosti. Ivankovič (2004: 126–127) po Branderju Brownu in McDonellu med drugimi postavlja v ospredje mere za spremljanje notranjega vidika poslovanja in inovativnosti⁴ (glej Tabelo 1).

Evans in Lindsay (2005: 256–262) po literaturi navajata, da se tradicionalna kadrovska paradigma (ki sloni na klasični teoriji organizacije) 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 takem okolju so vzpostavljeni vsi pogoji za pripravo inovativnih, diferenciranih in gostu prilagojenih produktov. Kot kaže Slika 1 (kvadrant desno spodaj), so taki produkti edini zares inovativni v vseh pogledih. Poleg tega omogoča uspeh na trgu še produkt, ki je nov za goste, a star za organizacijo v primeru, ko

organizacija cilja na novo ciljno skupino gostov, ki takega produkta še ne pozna.

BIROKRACIJA V HOTELIRSTVU

Birokracija oziroma birokratska organizacija je uveljavljena tudi v hotelih, predvsem v večjih. To je povezano s tradicijo razdeljevanja procesov na specializirana področja in s potrebo po formalizaciji, s katero se negotovost in nezanesljivost storitev bolje nadzira, ker tudi zaposleni vedo, kakšna je njihova vloga (Uran, 2003). Podobno razlagata Mullins (v Medlik in Ingram, 2002), ko med drugim trdi, da se z večanjem hotela pojavlja potreba po (1) razdelitvi na oddelke z znanimi nalogami in odgovornostmi, (2) formaliziranih odnosih ter (3) po standardih.

Potrebe po standardih v hotelirstvu se zaznavajo že od leta 1952, ko so države pri predhodnici današnje Svetovne turistične organizacije (UN WTO) izrazile željo po enotnem mednarodnem sistemu klasificiranja hotelov (IH&RA, 2004). Eden glavnih vzrokov za to je, da standardizirana in kategorizirana oprema ter storitve označujejo dejavnost in dajejo dodatne informacije o oddaljenih trgih, kar pomaga potencialnim gostom in drugim turističnim organizacijam (Leiper, 2004). Poleg vseh drugih standardov se to najprej nanaša na kategorizacijo prenočitvenih objektov, ki prikazuje predpisani in objavljen sistem, v sklopu katerega so bili nastanitveni obrati iste vrste (npr. hoteli, moteli, gostišča ipd.) dogovorno razporejeni v razrede, kategorije ali stopnje, uvedene s strani vlade, panožne administracije ali drugega zasebnega nivoja v skladu s skupnimi fizičnimi karakteristikami in značilnostmi storitev (IH&RA, 2004). V Sloveniji poznamo formalno (vladno) kategorizacijo, kar pomeni, da je področje urejeno z zakoni oz. pravilniki. Pri tem je treba ločeno obravnavati še področje higiene, kjer je zaradi posebne občutljivosti države z zakonodajo prav tako poskrbela država za nadzor.

Na drugi strani pa poznamo še interne standarde hotelskih organizacij. Najbolj znane in svetovno uveljavljene so hotelske verige, kjer so eden osnovnih gradnikov ravno standardi. Kot primer dobre prakse se velikokrat navajajo standardi ene najbolj znanih mednarodnih hotelskih verig Ritz Carlton, poimenovani »*The Ritz Carlton Gold standards of service*«, ki dajejo velik poudarek selekciji, usposabljanju in certificiranju zaposlenih v skladu s temi pravili. 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. Pozitivni učinki nagrajene standardizacije se kažejo v poslovanju, saj ima veriga veliko manjšo fluktuacijo, kot je značilna za panogo, dosega večje zadovoljstvo gostov, nižje stroške vzdrževanja in večji kosmati dobiček kot konkurenti (Ritz Carlton Hotel Company, 2000; Powers in Barrows, 2003).

STANDARDI V ODNOSU DO ZNANJA IN IZOBRAZBE

Avelini Holjevac (1997: 186) pravi, da delovni standardi vključujejo znanje, vedenje, nastop in druge zahteve, ki veljajo za zaposlene in so specificirane. V tem primeru govorimo o standardih kot o osnovni karakteristiki eksplisitnega znanja,⁵ ki ga Andriessen (2004: 138) povezuje s tehnologijo. To vrsto znanja zaznamujejo razna besedila, matematični izrazi, tabele, diagrami, tehnične specifikacije, računalniški programi, priročniki itd.; lahko ga zaznamo in shranjujemo. S kodifikacijo se zagotavlja širjenje tega znanja brez stikov z nosilcem. To pa ne pomeni vedno identične izvedbe, saj si vsak zaposleni lahko delo predstavlja po svoje⁶ (Bouncken, 2002: 43). Pri tem se že kaže vpliv druge vrste znanja, ki je tiho znanje (angl. *tacit knowledge*). To je osebno znanje ljudi, njihove izkušnje, spoznanja, sposobnosti, občutki, intuicija, talenti, veštine, osebnostna prepričanja, sistemi vrednot itd. (Evans in Lindsay, 2005: 405; Šuligoj, 2005: 89). Dimovski s sodelavci (2003: 72) navaja, da je tega znanja v organizacijah kar 80 odstotkov. Organizacije z veliko rutinskimi nalogami in »rotirajočim kadrom« zelo težko identificirajo velike vložke tihega znanja, kar pa pomeni težavo pri fluktuaciji (Bouncken, 2002: 36–37). V organizacijah je t. i. tihega znanja (izkušnje, spoznanja, sposobnosti itd.) kar 80 odstotkov. Večina osnovnega eksplisitnega znanja se pridobi s formalnim izobraževanjem v (specializiranih) izobraževalnih institucijah, del pa tudi

z neformalnim izobraževanjem med poklicno kariero. Formalna izobrazba je običajno tudi pogoj za opravljanje nekega dela in sklenitev

pogodb o zaposlitvi z delodajalcem. Mintzberg s sodelavci (1999: 336) v tem kontekstu govorí o standardizaciji strokovnih znanj. Na podlagi vsega tega ljudje med opravljanjem dela prek pridobivanja izkušenj in nadgrajevanja večin krepimo še svoje tiho znanje. Seštevek tihega in eksplisitnega znanja je organizacijsko znanje, ki je podlaga za razvoj kakovosti v organizacijah. V ožjem smislu to predstavlja t. i. *know-how*, ki pa očitno ne temelji le na tehnologiji oz. standardih (dela, znanja, kakovosti), ampak tudi na znanju, ki je le del vsakega posameznika. Sistematično upravljanje znanja in s tem *know howa* se lahko izvaja tudi s pomočjo standardov. Danes poznamo standarde, ki so namenjeni prav temu, npr. standardi IIP (angl. *Investors in people*) in S10.

Standardizacija je neločljivo povezana s klasično teorijo organizacije. Če sklepamo, da tehnologijo organizacije sestavlja »trdi« (npr. stroji, inventar, razni materiali) in »mehki« del, ki vključuje tudi znanje ljudi, in če upoštevamo, da so standardi prav element akumulacije znanja, potem je jasno, da so standardi pomemben del tehnologije organizacije.

Eksplisitnega znanja (besedila, matematični izrazi, priročniki, programi) je v organizacijah komaj 20 odstotkov.

Seštevek eksplisitnega in tihega znanja je organizacijsko znanje.

Ellsworth M. Statler (1863–1928) je eden največjih inovatorjev na področju hotelirstva nasploh. Nekatere njegove inovacije so danes temelj sodobnega hotelirstva: mrzla tekoča voda v sobi, svetilke ob posteljah, obešalniki za brisače v sobi, vrata, ki omogočajo podajanje časopisov v sobo, radio, telefon, brisače in pisalne potrebščine v sobi, jaški za vodne in električne inštalacije, klimatizirani prostori, osvetljene zidne omare. V sobi je objavil cene prenočitev, postavil je stroškovno računovodstvo za hotelirstvo, sestavil pa je tudi zbirkovo navodil za zaposlene, ki jih je imenoval Statler Service Code (Stutts in Wortman, 2006: 4).

Stonehouse s sodelavci (2004: 26, 162) to potrjuje, ko govorijo o znanju organizacije.

METODOLOGIJA IN REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

Opis vzorca in metodologije raziskave

Raziskava je zajela dve raziskovalni enoti:

- hotelske organizacije* z več kot 50 zaposlenimi, ki imajo hotele s tremi ali več zvezdicami: v vzorcu je zajetih 28 takih organizacij (populacija ima 42 takih organizacij). Podatke so s pomočjo manjšega anketnega vprašalnika posredovala vodstva organizacij;
- ljudje v organizaciji*: v vzorcu je zajetih skupno 658 respondentov⁷ (v populaciji jih je po oceni 4.400⁸), pri čemer je 21,9 odstotka menedžerjev in 78,1 odstotka drugih zaposlenih. Spolna struktura je prikazana v Tabeli 2.

Struktura respondentov (zaposlenih) 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.

Struktura po funkcijah menedžerjev kaže, da je največ respondentov iz vrst vodij/direktorjev hotelov – 22,2 odstotka, sledijo jim vodje

recepциj z 19 odstotki, najmanj pa je izvršnih direktorjev. Vsi preostali dosegajo delež nekje med osmimi in 15 odstotki na skupino.

Hipoteza H1 je povezana s prvo raziskovalno enoto, hipoteza H2 pa z drugo. Anketni vprašalnik za vodstva je bil namenjen le pridobivanju konkretnih podatkov o zaposlenih in njihovi izobrazbi. Odgovori na vprašanja z anketnih listov za zaposlene so bili razvrščeni po šeststopenjski lestvici, pri čemer je imel odgovor pod številko 1 najbolj negativno konotacijo, tisti pod 6 pa najbolj pozitivno. S pomočjo vseh odgovorov sem se želel opredeliti do naslednjih dveh trditev (hipotez):

H1: Birokratske hotelske organizacije imajo bolj izobražene zaposlene.

H2: Birokracija (standardi) ne vpliva negativno na inovativnost v hotelskih organizacijah.

Pri hipotezi H1 imamo le eno odvisno spremenljivko – stopnjo izobrazbe, pri hipotezi H2 pa tri: pogostost spodbujanja inovativnosti, čas, potreben za uresničitev ideje, in vpliv standardov na inovativnost zaposlenih. Pri obeh hipotezah je bila uporabljena ena neodvisna spremenljivka: sprejetje standardov.

Poleg deskriptivne analize, potrebne predvsem za opis vzorca, sem uporabil še statistične me-

Tabela 2: Spolna struktura respondentov

Element	Menedžerji		Zaposleni		Skupaj	
	N	Delež (%)	N	Delež (%)	N	Delež (%)
Število respondentov*	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

* Prikazuje število veljavnih vprašalnikov. Zaradi manjkajočih odgovorov vsote pri spolni in izobrazbeni strukturi niso enake številu respondentov. Vir: avtor.

tode – bivariatno analizo. Vse pridobljene podatke sem obdelal s SPSS-om (ang. *Statistical Package for Social Sciences*). Pri uporabljeni metodi sem upošteval, da pri signifikanci, višji od 0,05, obstaja preveliko tveganje, da bi domneve sprejel. Pri sprejemaju domnev sem torej upošteval naslednje:

Signifikanca $\leq 0,01$... **
 $0,01 < \text{signifikanca} \leq 0,05$... *

REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

Pri prvi hipotezi H1 sem ugotavljal, ali imajo birokratske organizacije bolj izobražene delavce kot nebirokratske. Upošteval sem samo doseženo stopnjo izobrazbe (glej Tabelo 3).

Kot kaže Tabela 3, sem vse stopnje izobrazbe ponderiral, da sem lahko na koncu pri vsoti ponderiranih vrednosti izvedel primerjavo med obe ma tipoma organizacij. S ponderjem sem množil deleže, saj ponderiranje števila zaposlenih s posamezno izobrazbo zaradi neuravnoveženega števila predstavnikov ni smiselno. Kumulativni podatki sicer kažejo nekoliko večje število pri birokratskih organizacijah, a razlika ni statistično značilna. Enako velja za razlike po posameznih stopnjah izobrazbe, kar pri majhnem vzorcu in veliki razpršenosti niti ni presenetljivo. Na podlagi tega trdim, da hipoteze H1, ki se glasi

»birokratske hotelske organizacije imajo bolj izobražene zaposlene«, ni mogoče potrditi.

V sklopu hipoteze H2 nisem iskal le razlik med različnimi tipi organizacij, ampak predvsem razlike med oddelki iste vrste, ki pa sem jih razmejil glede na uveljavljenost standardov, npr. iskal sem razlike v mnenjih zaposlenih v kuhinjah organizacij s standardi in tistih brez njih itd. To je bilo treba izvesti zaradi velikih razlik med oddelki.

Preden nadaljujem s konkretnimi rezultati raziskave, je treba pojasniti še strukturo Tabele 4. Štirje stolpci (oddelen, N, \bar{x} in SD) veljajo za različne oddelke in prikazujejo elemente deskriptivne analize ne glede na uveljavljenost standardov. Pri drugem delu (obarvano) pa je upoštevana uveljavljenost standardov, kar pomeni, da prikazujejo razlike med oddelki iste vrste, npr. med kuhinjam, kjer standarde imajo, in tistimi, ki standardov nimajo (v tem primeru stolpci oddelen, N, \bar{x} in SD niso relevantni). Konkretnе razlike so razvidne iz rezultatov Bonferronijevega testa, ki so razložene v nadaljevanju.

Za preverjanje hipoteze o inovativnosti (H2) so bile uporabljene tri spremenljivke. Pri prvi ugotavljam, da hotelske organizacije področju inovativnosti ne namenjajo veliko pozornosti, saj respondenti v 33,8 odstotka (Mo^9) menijo, da jih organizacije redko spodbujajo k inovativnosti. Skupna povprečna ocena je 3,18, pri

Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih glede na tip organizacije

Izobrazba	Ponder	Birokratske organizacije			Nebirokratske organizacije		
		N	Delež v %	Ponderirana vrednost	N	Delež v %	Ponderirana vrednost
Osnovna šola	1	571	22,02	22,02	93	26,42	26,42
Poklicna šola	2	1082	41,73	83,46	138	39,20	78,41
Srednja šola	3	743	28,65	85,96	103	29,26	87,78
Višja/visoka šola	4	123	4,74	18,97	13	3,69	14,77
Univerzitetna	5	70	2,70	13,50	4	1,14	5,68
Podiplomska	6	4	0,15	0,93	1	0,28	1,70
Skupaj		2.593	100,00	224,84	352	100,00	214,77

Vir: avtor.

Tabela 4: Opisne statistike ter test enakosti varianc in povprečij za H2

Sprem.	Oddelek	N	\bar{x}	SD	Uveljavitev standardov			
					Levenova statistika	Sig.	F-statistika	Sig.
Pogostost spodbujanja inovativnosti	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				
Čas, potreben za realizacijo ideje	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				
Vpliv standardov na inovativnost zaposlenih	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				

Opomba: Ena ali dve zvezdici označuje tiste spremenljivke, ki so statistično značilne. Označba še ne pomeni, da obstajajo statistične razlike med oddelki iste vrste.
Vir: avtor.

čemer je najvišja v kuhinji (3,32), najnižja pa v hotelskem gospodinjstvu (3,05) – glej Tabelo 4. Če upoštevamo še uveljavljanje standardov, lahko ugotovimo, da med oddelki iste vrste ni statistično značilnih razlik, kar nam kaže Levenova statistika in F-statistika, ki imata obe signifikance, višje od 0,05. To pomeni, da so zaposleni v oddelkih iste vrste s standardi ali brez njih enako pogosto spodbujeni k inovativnosti. Skupno povprečje v Tabeli 4 (druga spremenljivka) kaže, da so organizacije po mnenju zaposlenih srednje hitre pri uvajanju inovacij v prakso. *Mo* je sicer odgovor »malо časa« s 37,4-odstotnim deležem, a delež pri preostalih odgovorih kažejo na rahlo levo asimetričnost. Glede na povprečne ocene ideje še najhitreje uresničijo v hotelskem gospodinjstvu ($\bar{x} = 3,65$), največ časa pa potrebujejo na recepciji ($\bar{x} = 3,17$). Levenova in F-statistika z nizko signifikanco kaže, da obstajajo razlike med oddelki – glej Tabelo 4 (obarvani stolpci).

Bonferronijev test pa pokaže, da te razlike ne izhajajo iz oddelkov iste vrste, ki imajo standarde ali so brez njih.¹⁰ To pomeni, da zaposleni v oddelkih iste vrste enako hitro uresničijo ideje ne glede na to, ali imajo standarde ali ne. Zadnja spremenljivka je vpliv standardov na inovativnost zaposlenih. Večina zaposlenih (61,9 odstotka) meni, da standardi spodbujajo inovativnost. Leva asimetričnost se kaže tudi v skupnem povprečju, ki je 3,72, pri čemer so po povprečjih sodeč trditvi, da standardi spodbujajo inovativnost, najbolj naklonjeni v hotelskem gospodinjstvu ($\bar{x} = 3,83$), najmanj pa na recepciji ($\bar{x} = 3,59$). Ker nas zanima vpliv standardov na oddelke iste vrste glede na uveljavljenost standardov, poglejmo Levenovo in F-statistiko. Prva sicer s signifikanco, nižjo od enega odstotka, kaže na različnost varianc, a druga z vrednostjo 1,773 in signifikanco 0,091 kaže, da so povprečja statistično značilno enaka (glej Tabelo 4 – barvani stolpci), kar potrjuje

Glede na izračune in razlage rezultatov, povezane s tremi spremenljivkami v okviru druge hipoteze H2, ugotavljam, 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 ne spodbujajo inovativnosti ravno pogosto in tudi čas, potreben za uresničitev idej, ni kratek. Glede na izjave so k inovativnosti še najbolj spodbujani zaposleni v kuhinji, najmanj pa v hotelskem gospodinjstvu. Rezultat je povsem logičen, saj se od kuharjev zahteva veliko ustvarjalnosti, včasih celo umetniškega navdiha, medtem ko sobarice in čistilke predvsem izvajajo repetitivne naloge. Pri vsem zapisanem ne ugotavljam statistično značilnih razlik med oddelki iste vrste glede na uveljavljenost standardov, kar pomeni, da pomožne hipoteze H2, da »standardi negativno vplivajo na inovativnost v hotelskih organizacijah«, ne morem potrditi.

tudi Bonferronijev test. To pomeni, da zaposleni vpliv standardov na inovativnost zaposlenih ocenjujejo enako ne glede na to, ali ima oddelek, iz katerega prihajajo, standarde ali ne.

ZAKLJUČEK

Raziskava kaže, da pri mnenjih zaposlenih o inovativnosti v njihovih organizacijah glede na to, ali gre za birokratske ali nebirokratske organizacije, razlik praktično ni. Podoben zaključek lahko naredimo za izobrazbo zaposlenih. Pričakovano pa v slovenskih hotelskih organizacijah prevladujejo zaposleni s poklicno šolo (IV. stopnja izobrazbe), sledijo jim zaposleni s srednjo šolo (V. stopnja izobrazbe), kar je primerljivo s sorodnimi organizacijami v tujini. Ti podatki ne vključujejo menedžerjev. Rezultati raziskave so dobro znamenje za menedžerje v večjih organizacijah, ki se odločajo o tem, da bi zvišali stopnjo birokracije. Zaradi takih ukrepov bodo organizacije v svoji ponudbi še vedno imele inovativne produkte oz. bodo imele inovativne rešitve relacij v notranjem okolju. Ugotovil sem torej, da birokracija ne vpliva negativno na inovativnost, kot se pogosto misli. Poleg tega rezultati raziskave spodbujajo razvoj družboslovnih znanosti in ponujajo raziskovalcem možnost za nadaljnje proučevanje tega področja. Predvsem bi bilo dobro narediti raziskavo pri gostih, da bi dobili odgovor, ali tudi oni produkte naših hotelskih organizacij vidijo kot inovativne. Šele tako bi lahko znanje in ustvarjalnost zaposlenih bolj objektivno ovrednotili.

Kot omejitev raziskave je treba omeniti velikost vzorca pri organizacijah. 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.

VIRI IN LITERATURA

- Andriessen, D. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. Amsterdam: Elsevier.
- Avelini Holjevac, I. (1997). »Total Quality Management for the hotel – industry and tourism«. V Keller, P. (ur.), *Quality Management in Tourism*, 47th Congress 1997, Cha-Am (Thailand). St-Gallen: Editions AEST.
- Avelini Holjevac, I. (2002). »Quality management in tourism and hospitality management«. V Stipetić, V. (ur.), *Hotel & tourism 2002: human capital, culture and quality in tourism and hospitality industry*, 16th Biennial International Congress, 23.-26. October 2002, Opatija. Rijeka: University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management.
- Bouncken, R. B. (2002). »Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels«. V Bouncken, R. B. (ur.), in Pyo S., *Knowledge management in hospitality and tourism*. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Ching-Yick Tse, E. (1993). »Organization Structure in the hospitality industry«. V Khan, M. A., Olsen, M. D., in Var T. (ur.), *VNR's Encyclopedia of Hospitality and Tourism*. New York: John Wiley & Sons.
- Cvikl, H. (2002). »Importance of intangible elements for customer perception of hotel service quality«. V Stipetić, V. (ur.), *Hotel & tourism 2002: human capital*,

- culture and quality in tourism and hospitality industry*, 16th Biennial International Congress, 23.-26. October 2002, Opatija. Rijeka: University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management.
- Evans, J. R., in Lindsay, W. M. (2005). *The management and control of quality*. Cincinnati: Thomson South-Western.
- Foxall, G. R., Goldsmith, R.E., Brown, S. (2002). *Consumer psychology for marketing*. London: International Thomson Business Press.
- Hribar, M. (2006). *Inovacije v slovenskem turizmu*. Mednarodna poslovna konferenca management poslovnih procesov Kako do konkurenčnega gospodarstva in uprave, Ljubljana, 30. 11.-1. 12. 2006. Dostopno na: http://videolectures.net/mpp06_hribar_ikdtr/ (15. 1. 2010).
- Inno Policy Trendchart1 (2008). *INNO-Policy TrendChart Policy Trends and Appraisal Report, Slovenia*. Dostopno na: http://www.imamidejo.si/resources/files/doc/Country_Report_Slovenia_2008.pdf (5. 1. 2010)
- IH&RA. (2004). *How do you define an hotel, guest house etc. and how are they graded for quality?* Dostopno na: http://www.ih-ra.com/advocacy/issues/hotel_classification/rd/UK/UK-BHARating-information.website_Feb04.doc (15. 3. 2007).
- Ivankovič, G. (2004). *Računovodske merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomsko fakulteta.
- Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomsko fakulteta.
- Leiper, N. (2004). *Tourism management*. Frenchs Forest (N.S.W.): Pearson Education Australia & Hospitality Press.
- Medlik, S., in Ingram, H. (2002). *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing.
- Mihalič, T., in Dmitrović, T. (2000). »The competitiveness of the Slovenian hotel and travel industry before and after EU entry«. In *Tourism and transition: proceedings of the International Conference held in Dubrovnik*, Croatia, 22.-24. November, 2000. Dubrovnik: University of Dubrovnik, Faculty of Tourism and Foreign Trade.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., in Ghoshal, S. (1999). *The strategy process: Revised European edition*. London: Prentice Hall Europe.
- MG (2009). Vlada potrdila spremembe in dopolnitve programa dela Slovenske turistične organizacije za leto 2009. Dosegljivo na: <http://www.mg.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article//6973/>
- Powers, T. F., in Barrows, C. W. (2003). *Introduction to management in the hospitality industry*. New York: John Wiley & Sons.
- Rangus, V., Stanič, U., di Anselmo, A., Ollivier, G., in Mazgan, N. (2008). *Inovativna, podjetna in učinkovita družba, Spodbujanje inovativnosti*. Ljubljana: Služba vlade za razvoj – Svet za konkurenčnost.
- Ritz Carlton Hotel Company. (2000). *1999 Application Summary*. Atlanta: Ritz Carlton Hotel Company.
- Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., in Purdie, T. (2004). *Global and transnational business: strategy and management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Stutts, A. T., in Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management: an Introduction*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Šuligoj, M. (2005). »Eksplicitno in tiho znanje v goinstvstvu«. *Andragoška spoznjava*, 11 (2): 88–93.
- Šuligoj, M. (2009). *Vpliv standardov na kakovost in uspešnost v hotelirstvu*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Uran, M. (2003). *Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomsko fakulteta.
- 1 Angleška kratica za Organizacijo za ekonomsko sodelovanje in razvoj.
 2 Te ugotovitve utemeljuje tudi raziskava Inno Policy Trendchart (2008), kjer so začrtane glavne smernice na področju inovativnosti.
 3 Mag. Marjan Hribar je direktor direktorata za turizem pri ministrstvu za gospodarstvo.
 4 Obe vrsti faktorjev in meril sta povezani in se v praksi dopolnjujeta.
 5 Uporablja se še: kodificirano, objektivno, artikulirano, formalizirano znanje.
 6 V tem primeru bi lahko govorili tudi o socialni inovativnosti, ki je proces, pri katerem izvajalec išče različne rešitve, da s storitvijo zadovolji želje in potrebe kupca. Ching-Yick Tse (1993: 351) po literaturi navaja, da tehnologija pri storitvah temelji na znanju, s pomočjo katerega izvajalec rešuje probleme kupca.
 7 Anketiranje je bilo izvedeno za potrebe izdelave doktorske disertacije (2009) na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.
 8 Podatek je ocenjen in zajema operativno jedro ter z njim povezan linjski menedžment. Število zaposlenih v organizacijah, ki niso sodelovali v raziskavi, je opredeljeno na podlagi podatkov AJPES-a.
 9 Okrajšava za modus.
 10 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.