

Metod Šuligoj

STANDARDI IN IZBRANI ELEMENTI KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA V HOTELIRSTVU

UVOD

Pri ljudeh, ki so zaposleni za polni delovni čas, je delovno okolje eno pomembnejših življenjskih okolij, zato ima tudi velik vpliv na zdravje ljudi. To pomeni, da je pomembno tako za posameznika kot za organizacijo (odsotnost delavca negativno vpliva tudi na delodajalca).

Koncept kakovosti delovnega življenja je povezan z vprašanji o zadovoljevanju potreb delovno aktivnih ljudi. Če je stopnja zadovoljevanja potreb v podjetju nizka, bo to zmanjšalo kakovost delovnega življenja in torej tudi kakovost življenja.

Kakovost delovnega življenja v hotelirstvu je osrednje področje preučevanja v tem prispevku. Moj namen je ugotoviti, kakšna je kakovost delovnega življenja v hotelskih organizacijah s standardi in brez njih oziroma ali so med njima razlike v kakovosti delovnega življenja. Tema je relevantna, saj gre za delovno intenzivno panogo.

Raziskovalne metode, ki sem jih uporabil pri delu: metoda deskripcije, kompilacije, komparacije, deduktivna metoda in statistične metode (univariatna in bivariatna analiza).

HOTELIRSTVO KOT DEJAVNOST

Kot vse druge dejavnosti je hotelirstvo opredeljeno v Uredbi o standardni klasifikaciji dejavnosti (2007), ki je v skladu s Statistično klasifikacijo gospodarskih dejavnosti v Evropski uniji (NACE Rev 2 2008). Uredbi klasificirata skupino I – Gostinstvo (*Accommodation and food service activities* v EU), kamor s šifro 55.100 sodi tudi

dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov (hotelska naselja, hoteli s konferenčnimi zmogljivostmi, hoteli z igralnico, zdraviliščni hoteli, moteli, penzioni, gostišča, prenočišča), kjer se nastanitvene zmogljivosti daje v najem za krajši čas.

Na uredbo se nanaša krovni zakon za gostinstvo dejavnost, to je Zakon o gostinstvu (2007), po katerem je gostinstvo dejavnost, ki obsega pripravo in strežbo jedi in pijač ter nastanitev gostov. Poleg zakonske opredelitve pa številni avtorji (npr. Mihalič 2002, Cerovič 2003) navajajo opredelitve dejavnosti v širšem smislu, ki pa se v osnovi nanašajo na zakon. Če povzamemo njihove navedbe, lahko ugotovimo, da je sodobno hotelirstvo gospodarska panoga storitvenega sektorja in zaradi svojega kompleksnega produkta tudi temelj turizma kot takega.

Kot relevantno velja navesti še definicijo Šuligoja (2009: 251):

Hotelirstvo v sociološkem smislu je 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 zunaj domačega okolja. Vloga človeka v tem smislu je dominantna in nenadomestljiva, pri čemer imajo pomembno vlogo tudi elementi psihološke narave.

BIROKRACIJA V HOTELIRSTVU

Birokracija je po Webbru oblika organizacijske strukture, v kateri so delavci odgovorni za svoje dejavnosti, pri tem pa morajo delovati v skladu s specificiranimi dogovorjenimi pravili in standardi (Jones 2004). Zato mora velika organizacija, da postane in ostane učinkovita, upoštevati poglobljena načela (Daft 2004):

- pravila usmerjajo delovanje ljudi, zagotavljajo nadzor in disciplino,
- neosebnost zagotavlja enako obravnavo vseh in upošteva le merljive rezultate,
- delo je razdeljeno in dodeljeno posameznikom,
- višje ravni v hierarhiji nadzirajo nižje ravni, pri tam pa so lastniki ločeni,
- avtoriteta položaja je ključna in je določena s predpisi,
- pričakuje se dosmrtno zaposlitev in lojalnost,
- nagrajevanje (finančno) in napredovanje je povezano s senioriteto,
- racionalnost je največja skrb menedžerjev.

Birokracija oziroma birokratska organizacija je uveljavljena tudi v hotelih, predvsem večjih. To je povezano s tradicijo razdeljevanja procesov na specializirana področja in s potrebo po formalizaciji, s katero sta negotovost in nezanesljivost storitev bolj nadzirani, saj tudi delavci vedo, kakšna je njihova vloga (Uran 2003). Podobno razlaga Mullins (v Medlik, Ingram 2002), ko med drugim trdi, da se z večanjem hotela pojavlja potreba po:

- razdelitvi na oddelke z znanimi nalogami in odgovornostmi,
- formaliziranih odnosih,
- standardih.

Pravno je osnovna standardizacija predpisana v Zakonu o gostinstvu (2007), in sicer v dveh pravilnikih:

- v Pravilniku o minimalnih tehničnih pogojih in minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (2000) skupaj z vsemi spremembami tega pravilnika,
- v Pravilniku o kategorizaciji nastanitvenih obratov (2008).

Ločeno je zelo pomembno področje higiene urejeno z Zakonom o zdravstveni ustreznosti živil ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (2000), z vsemi nadaljnjimi spremembami in podza-

konskimi akti ter seveda uredbe EU, ki imajo pravno veljavo v vseh članicah.

Na drugi strani pa poznamo še interne¹ standarde hotelskih organizacij. Obsežno in celovito razdelitev standardov v hotelirstvu je naredila Avelini Holjevac (v Cerović 2003: 136–137):

- standardi gradnje hotelskih objektov,
- standardi opreme in ureditev sob ter drugih prostorov v hotelih,
- standardi procesov dela v hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja),
- standardi kakovosti gostinskih proizvodov in hotelskih storitev,
- standardi komuniciranja in poslovne etike,
- standardi hotelskega informacijskega sistema,
- kadrovske standardi (standardi dela),
- standardi hotelske terminologije in simbolov,
- standardi poslovanja hotelov, ekološki standardi, standardi varnosti in zdravja ter drugi standardi.

Najbolj znane in svetovno uveljavljene so hotelske verige, katerih eden izmed osnovnih gradnikov so standardi. Kot primer dobre prakse navajamo standarde ene najbolj znanih mednarodnih hotelskih verig *Ritz Carlton*, poimenovane *The Ritz Carlton Gold standards of service*. Zelo poudarjajo selekcijo, usposabljanje in certificiranje delavcev v skladu s standardi. Za te standarde je bila veriga *Ritz Carlton* kar dvakrat nagrajena za kakovost z nagrado *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Ritz Carlton Hotel Company 2000).

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Raziskave kažejo, da je zadovoljstvo z delom najmočnejši predikator² 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 predikator kakovosti

¹ Kot interne jih obravnavamo zato, ker so neobvezni (jih ne določa zakonodaja). Hotelske organizacije se razlikujejo tudi po tem, kakšne standarde imajo.

² Določa lastnost/i delovnega življenja.

življenja kot socialni kapital, merjen s socialnimi stiki (Rus, Toš 2005: 30).

Birch in Paul (2003: 161) ugotavljata: ko se organizacije osredotočijo na blaginjo in kakovost delovnega življenja delavcev, žanjejo boljše poslovne rezultate in imajo tudi večji dobiček. To pomeni, da imajo koristi od večje kakovosti delovnega življenja tako delavci kot organizacije. Avtorja trdita, da so delavci pogosto le sredstvo za doseganje cilja, organizacija pa je tista, ki ustvarja (kakovostno) delovno okolje, v katerem je eden od ključnih elementov organizacijska kultura.

S preučevanjem kakovosti delovnega življenja se je ukvarjalo več avtorjev. Delamotte in Takezawa (v Rapoša Tanjšek 2001: 74) jo opredeljujeta 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 pet skupin:

- tradicionalne vrednote: trajanje delovnega časa, varstvo pri delu in varnost zaposlitve,
- pošteno ravnanje z delavci: pravično in enakopravno obravnavanje posameznikov in skupin,
- vpliv delavcev na odločanje in zmanjševanje odtujenosti,
- izzivi iz vsebine dela: možnost osebne rasti ob delu,
- delovno življenje: dolgoročni proces delovnega cikla, 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, za zmanjševanje stresnih situacij, izboljšanje komuniciranja in zmanjševanja odpora do sprememb. Delavce je treba pritegniti k reševanju problemov, ki zadevajo njih in njihove odnose z organizacijo.

Dessler (v Svetlik 2009: 350) določi elemente kakovosti delovnega življenja v organizacijah. Ti elementi so:

- pošteno, enakopravno in spodbujevalno obravnavanje delavcev,
- možnosti vseh delavcev v organizaciji, da čim bolj uporabljajo svoje sposobnosti in dosežejo največjo samouresničitev,

- odkrito in zaupljivo komuniciranje med vsemi delavci,
- dejavna vloga vseh delavcev pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo njihovo delo,
- ustrezno in pošteno nagrajevanje,
- zdravo in varno delovno okolje.

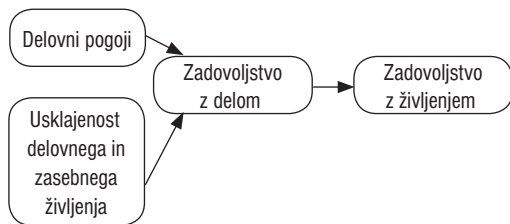
Dessler še trdi, da je kakovost delovnega življenja izražena z možnostmi delavcev, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe. Nekateri avtorji (npr. Svetlik 1996, 2009, Ilič 1999) potrebe, ki izhajajo iz tega, kar človek je in kar počne v odnosu do družbe, razvrščajo v tri kategorije:

- potrebe, ki jih zadovoljujejo 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, fizične delovne razmere in napor);
- potrebe, ki jih lahko zadovoljujemo z ljubeznijo, prijateljstvom in solidarnostjo (označene so z »ljubiti«): individualizacija dela, sprejemanje in pomoč med sodelavci, nadzor delavcev, psihični napor, konflikti na delovnem mestu;
- 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 drugi (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 razmeroma majhen, saj lahko le nekaj več kot desetino razlik v zadovoljstvu z življenjem pojasnimo z dejavniki kakovostnega dela. Pokazalo se je, da na zadovoljstvo z življenjem bolj kot delovno okolje vplivajo varnost zaposlitve, plačilo, možnost kariere (napredovanje) in zanimivost dela. Poleg tega so še ugotovili, da kakovostno delo zelo vpliva na kakovost delovnega življenja, manj pa na kakovost življenja. Vsi ti empirično potrjeni vplivi so prikazani na sliki 1.

Raziskava Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Parent-Thirion *et al.* 2007) ugotavlja neugodno razmerje med

Slika 1: Vpliv kakovosti dela na kakovost življenja.



Vir: Wallace *et al.* (2007: 59).

zasebnim in delovnim življenjem v Sloveniji; stopnjuje se intenzivnost dela, poslabšujejo se fizične delovne razmere, neugodni delovni urniki, podpovprečna avtonomija dela (v primerjavi z državami EU). To se kaže v zdravstvenem absentizmu in nižjem zadovoljstvu z delom.

BIROKRACIJA IN KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Če je skladnost s standardi edino pojmovanje kakovosti, je pri tem treba poudariti tri pomanjkljivosti (Marolt, Gomišček 2005: 18):

- sam nadzor še ne zagotavlja kakovosti, ker nam daje sliko preteklega dogajanja, to pa pomeni, da je stališče, da se kakovost dosega samo s pomočjo nadzora, pomanjkljivo;
- pogosta nesoglasja med nadzornikom in tistim, čigar delo se preverja, ker imata pogosto vsak svoja merila kakovosti;
- če se kot edino merilo kakovosti uporablja skladnost s (tehničnimi) standardi, je posledica tega lahko, da so pomembni samo standardi in so resnične potrebe in želje kupcev neupoštevane.

Če se osredotočimo le na nadzor (ki je s standardi in birokracijo neločljivo povezan), potem ima ta po Pučku (2006: 133–134) štiri vplive na zaposlene:

- zaostruje odgovornost, ogroža položaj (in s tem pridobljene pravice in ugodnosti) ter zmanjšuje samostojnost posameznika, čeprav ta tega ne odobrava,
- spreminja strukturo znanja in moči,
- sproža tekmovanje, uničuje prijateljstva in druge socialne vezi,
- duši ustvarjalnost in motivacijo.

Vse to so negativni vplivi nadzora na zaposlene, a premalo nadzora po mnenju istega avtorja vnaša anarhijo v delovni proces, zmanjšuje učinkovitost, pri menedžerjih zbujajo občutek, da nimajo pregleda nad dogajanjem in da so s tem nesposobni obvladovati združbo. V tem kontekstu je treba omeniti še raziskavo F. Piskar (2003: 150–151, 179); ugotovila je, da uvedba standardov serije ISO 9000 ni povečala zadovoljstva zaposlenih in ni izboljšala ozračja med zaposlenimi in razpoloženja v organizaciji. Tudi na povečanje števila predlaganih izboljšav ni vplivala. Vplivala pa je na motivacijo in zanimanje za izobraževanje, na komuniciranje, vodenje, nagrajevanje in vedenje zaposlenih. Vse to pa so pomembni elementi kakovosti delovnega življenja.

Iz vsega tega lahko izluščimo, da organizacije z visoko stopnjo formalizacije (birokratske organizacije) nimajo nujno izdelkov/storitev na višji kakovostni ravni oziroma da imajo standardi (oz. nadzor) tudi negativne posledice na kakovost delovnega življenja zaposlenih in menedžerjev. To lahko trdimo le, če si menedžerji privoščijo zlorabe ali so standardi nejasni, kako drugače neprimerni, zaposleni pa premalo usposobljeni. Tudi v zadnjih treh primerih je treba odgovornost iskati pri menedžerjih, ki s standardi želijo racionalizirati poslovanje in povečati kakovost³. Če zaposleni ocenjuje, da dela ni sposoben ali pripravljen opravljati na predpisan način zaradi pomanjkljive usposobljenosti, fizičnih predispozicij, lastnih vrednot ipd., je dolžan o tem seznaniti nadrejenega menedžerja, da se dogovorita za nadaljnje korake.

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA V HOTELIRSTVU

Kot pri drugih storitvenih dejavnostih izhaja tudi 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

³ Prednosti standardov se kažejo predvsem v vidikih menedžmenta in lastnikov. Pri tem pa se ne sme zanemariti, da preglednost procesov, jasno opredeljene naloge in odgovornosti, zaščita zdravja zaposlenih ipd. niso pozitivni tudi za zaposlene.

Preglednica 1: Povprečne bruto plače – primerjava izbranih storitvenih dejavnosti (v EUR)

Dejavnost	Leto		
	2005	2006	2007
Banke	1.702	1.833	1.955
Zavarovalnice	1.787	1.898	2.064
Trgovina na drobno	865	901	955
Gostinstvo	847	884	937
Hotelirstvo	953	998	1.062

Vir podatkov: SURS.

tujci, pri čemer odnos ne temelji na ljubezni, ampak je to čisto delo v skladu s pričakovanji in normami kupcev in ločeno delodajalca. To pomeni, da od delavca zahtevajo:

- osebni stik s kupci, dobavitelji in drugimi sodelujočimi,
- ustvarjanje ustreznega čustvenega stanja pri kupcih,
- nadzor menedžerjev nad svojim (čustvenim) vedenjem.

Govorimo o čustvenem delu, se pravi, da delo vključuje uporabo, upravljanje in nadzorovanje lastnih čustev in občutkov. Poleg tega pa še, da samega sebe uporabljamo kot delovno orodje, se pravi urejamo čustvovanja tudi drugih ljudi⁴. V prodajnem ali marketinškem pogledu je zato toliko pomembnejše, da ima organizacija uveljavljen in razvit interni marketing⁵. Ing-San in Der-Jang (2005: 291) sta v svoji raziskavi v hotelirstvu potrdila, da interni marketing vpliva na zadovoljstvo delavcev, zadovoljstvo delavcev in interni marketing pa skupaj vplivata na uspešnost organizacije. Nadaljujeta, da so izvajalci storitev prodajniki, ki hkrati skrbijo za zadovoljevanje gostov in za izboljševanje uspešnosti 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 veljajo za strokovnjake.

⁴ Upoštevat je treba, da je človek del dejavnosti, del proizvoda pri izvedbi storitev.

⁵ Jančić (1996: 84) definira interni marketing kot način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave. Več o tem v Jančić (*op. cit.*).

Vse to kaže na kompleksnost dela v gostinstvu zaradi psiholoških, socioloških in antropoloških elementov (Martin 2002: 4). Dodatno kompleksnost je pokazala raziskava iz EU iz leta 2000, po kateri dela v gostinstvu 67 % oseb, ki niso zaposlene v organizaciji celoten delovni čas; to je največ med vsemi panogami. Poleg teh so raziskovalci še ugotovili, da se 35 % delavcev ves čas srečuje s kratkimi roki za dokončanje dela, 29 % delavcev ne dela enako število dni vsak teden, 75 % delavcev je kdaj odsotnih zaradi poškodb pri delu (pri vseh je to več od povprečja panog v EU), 27 % delavcev (povprečje EU) meni, da sta njihovo zdravje in varnost ogrožena zaradi njihovega dela (Paoli, Merlić 2000: 9, 15, 24, 31, 33).

Kot je bilo že poudarjeno, so delavci gonilna sila in konkurenčna prednost hotelske organizacije, razmere v katerih delajo, pa niso najboljše, a kot ugotavlja Šuligoj (2006: 148, 149), tudi ne najslabše. Avtor sicer razlikuje fizične in psihološko-sociološke, za dejavnost specifične pogoje dela⁶. Tudi Weiermair (1997: 36) navaja, da se v gostinstvu kakovost storitev enači s kakovostjo človeških virov.

Nadzor so v gostinstvo prenesli iz proizvodnih dejavnosti, v katerih specifikacije in standardi ne dopuščajo subjektivnega nadzora in pomenijo izgubo moči (Riley 2003: 137). Zaradi možne negativne interpretacije nadzora je treba biti pri nadzorovanju pazljiv. Pojavljajo se lahko etična vprašanja in pomisleki oziroma se ljudje temu nadzoru tako prilagodijo, da nadzornikom ali menedžerjem pravijo to, kar želijo slišati.

⁶ Več o tem v Šuligoj (2006).

V gostinstvu delavci iščejo več avtonomije pri delu kot kompenzacijo za nižje plače in ker je zanje manj nadzora prednost pred delom v proizvodnih dejavnostih (Riley 2003: 134, 137). Stopnjevanje nadzora jim torej jemlje avtonomijo kot motiv za delo v panogi.

V hotelirstvu imajo torej zaposleni v primerjavi z zaposlenimi v nekaterih drugih storitvenih dejavnostih nizke povprečne bruto plače, a v primerjavi s sorodnimi (gostinstvo kot matična dejavnost, trgovina) kljub temu konkurenčne – gl. preglednico 1. V gostinstvu sicer uradne statistične podatke popačijo napitnine⁷ in »plačila na roko«, ki so pogosta oblika plačevanja in nagrajevanja.

Poudariti je treba še nekaj ugotovitev, povezanih z vplivom birokracije na delovno življenje. Temeljno vprašanje, ki se pojavlja pri standardizaciji v hotelirstvu, je stopnja avtonomije. Guerrier (1999: 219) se sprašuje, do katere točke morajo delavci upoštevati predpisana navodila in od kje se lahko prilagajajo gostovim željam? Jasno pove, da delavci ne morejo imeti vseh pooblastil, biti morajo popolnoma avtonomni, a kljub temu ni povsem jasno, koliko diskrecije imajo in kako vedo, koliko je imajo? Če je menedžment nagnjen k birokratizaciji in teh načel ne upošteva, ima to tudi negativne posledice za organizacijo. Rutinsko, nestrokovno, ročno delo ne generira ali zaposluje človeškega kapitala; le tisti delavci, ki jih je težko nadomestiti, povečujejo dodano vrednost in pomenijo premoženje za organizacijo, preostali so le strošek dela (Stewart 1999: 86, 91).

Raziskava Bauma in Odgersa (2001) je pokazala, da standardizacija izdelkov in storitev v hotelih predvsem nižje in srednje kategorije povzroča dekvifikacijo delavcev, uveljavlja se avtomatizacija dela na recepciji, marketingu in rezervacijah, odločanje operativnih delavcev na podlagi podatkov t. i. prihodkovnega menedžmenta je omejeno. A avtorja trdita, da ti oddelki kljub temu ne bodo postali visoko tehnološko opremljeni oddelki brez človeškega pristopa in odnosa.

Iskanje le napak in grajanje delavcev na podlagi rezultatov kontrol, ki kažejo na od-

⁷ Več o tem v Raspor (2009).

stopanja od standardov, vnaša nezaupanje in pretrga komunikacijo; v razmerah brez zaupanja in podpore pa se ne dosega namenov nadzora, standardizacije in kakovosti, meni Martin (2002: 158). Menedžer, ki nima etičnih pomislekov ali ne dvomi o nepristranosti predpisov, pravil in standardov, ki bodo zagotavljali njegovo etično vedenje do vseh delavcev, velja za neprofesionalnega⁸.

Standardi zahtevajo veliko discipline pri izvajalcih in pri menedžmentu, v nasprotnem primeru prihaja do t.i. razkorakov kakovosti⁹.

METODOLOGIJA EMPIRIČNE RAZISKAVE

Vzorec

Izvedli smo anketiranje z vprašalnikom, na katerem so delavci izbirali odgovor na šest-stopenjski lestvici. V raziskavi je sodelovalo 514 respondentov (delavcev iz operativnega jedra, ki so tudi raziskovalna enota) iz 27 gospodarskih družb¹⁰ z registrirano prvo dejavnostjo »55.1. Hoteli in podobni obrati«, ki imajo hotel(e) z najmanj tremi zvezdicami, v katerih je zaposlenih vsaj 50 oseb¹¹. Štiriinšestdeset odstotkov družb, ki so sodelovale v raziskavi, ima standarde¹², to pomeni, da je stopnja formalizacije pri njih visoka (če kot

⁸ Več o tem v Avelini Holjevac (2002).

⁹ Več o tem v Uran (2003).

¹⁰ Toliko se jih je odzvalo na prošnjo, ki je bila poslana 42 družbam, ki so ustrezale merilom.

¹¹ Podatke smo zbirali v okviru izdelave doktorske disertacije na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

¹² Iz poglavja »Birokracija v hotelirstvu« smo iz razdelitve standardov po Avelini Holjevac vzeli »standarde procesov dela v hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja)« in »standarde kakovosti gostinskih proizvodov in hotelskih storitev«. V tem kontekstu so standardi pisni dokumenti, ki so povezani s procesi dela, kot so: opis postopka (in zadolžitev) sprejema gosta; opis postopka izdelave dnevnega obračuna, opis postopka reševanja pritožb (reklamacij); opis postopka in zadolžitev ob nabavi živil; opis postopka čiščenja sobe; opis urejene sobe, namenjene oddaji, opis pogrinjka ipd. Ti dokumenti so sistematično zbrani v posebnih mapah in dostopni vsem zaposlenim in vodjem.

merilo upoštevamo obstoj standardov, so v tem pogledu te organizacije birokratske). Po podatkih AJ PES-a in SURS-a je v hotelirstvu zaposlenih približno 4000 zaposlenih¹³. To pomeni, da vzorec zajema približno 13 odstotkov populacije.

Struktura respondentov (preglednica 2) nam pokaže, da jih je glede na oddelek največ iz recepcije (196), najmanj pa iz hotelskega gospodinjstva (86). Glede na spol je v vzorcu 40 % moških.

Preglednica 2: Delež delavcev v vzorcu po oddelkih.

Oddelek	N	Delež
Recepcija	196	39 %
Hotelsko gospodinjstvo	86	17 %
Kuhinja	96	19 %
Strežba	128	25 %

Raziskovalni model

Z raziskovalnim modelom, ki ga prikazuje slika 2, nazorno prikazujemo odnose, ki jih želimo z raziskavo ugotoviti. Osredotočamo se na delovno življenje v ožjem pogledu – navezujemo se na delo kot tako.

¹³ Podatek je ocenjen in zajema operativno jedro hotelskega dela. Število zaposlenih v organizacijah, ki niso sodelovale v raziskavi, je opredeljeno na podlagi podatkov AJ PES-a.

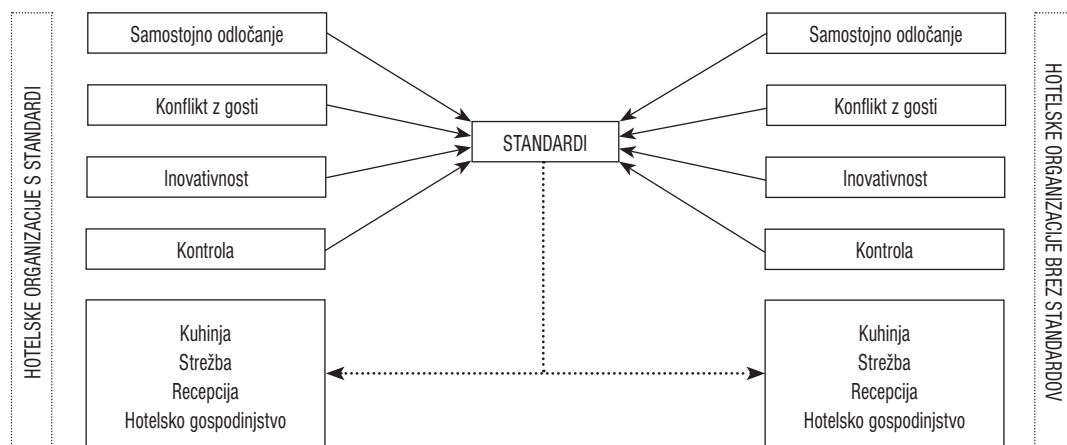
Ugotoviti želimo, ali je kakovost delovnega življenja v organizacijah s standardi slabša kot v tistih brez njih. Domnevamo namreč, da standardi vplivajo negativno na izbrane elemente, ki označujejo kakovost delovnega življenja. Ti elementi so (uporabljeni so kot kazalniki):

- samostojno odločanje,
- samostojno reševanje konfliktov z gosti,
- inovativnost (kot plodna uporaba znanja in sposobnosti pri delu, ki hkrati omogoča razvoj),
- vpliv kontrole, ki jo izvajajo menedžerji, na delo.

Vse pridobljene podatke smo obdelali s SPSS-om (ang. *Statistical Package for Social Sciences*).

- Z deskriptivno analizo (Descriptives, Frequencies) smo ugotovili frekvenčne porazdelitve.
- S t-testom in Bonferronijevem testom (ANOVA) smo ugotavljali razlike med delavci iz birokratskih in nebirokratskih organizacij. Za večjo verodostojnost smo med seboj primerjali glavne oddelke (operativnega jedra) iste vrste:
 - kuhinja s standardi – kuhinja brez standardov,
 - strežba s standardi – strežba brez standardov,
 - recepcija s standardi – strežba brez standardov,
 - hotelsko gospodinjstvo s standardi – hotelsko gospodinjstvo brez standardov.

Slika 2: Raziskovalni model.



Vir: Avtor

Kakovost delovnega življenja v slovenskem hotelirstvu – rezultati empirične raziskave

Preden preidemo k predstavljanju rezultatov, je treba določiti merila za opredeljevanje statistične značilnosti. Kot statistično značilne razlike med organizacijami s standardi in tistimi brez njih veljajo le vrednosti, nižje ali enake 0,05.

Prvi obravnavani kazalnik je samostojno odločanje. Kumulativno gledano se delavci ($N = 499$) odločajo sami »pogosto« v 43 odstotkih, »zelo pogosto« in »vedno« pa skupaj v 26 odstotkih. F-statistika s signifikanco, večjo od 0,05, kaže, da med oddelki iste vrste glede na obstoj standardov ni statistično značilnih razlik v povprečjih (gl. preglednico 3, vrstice v – stolpci »Obstoj standardov«). To pomeni, da standardi niso ključni pri pogostosti odločanja, saj se v oddelkih iste vrste odločajo samostojno enako pogosto, ne glede na posedovanje standardov.

Nasprotno kaže poročanje o odločitvah vodij, kjer večina delavcev (od $N = 495$) izjavlja, da »pogosto«, »zelo pogosto« ali »vedno« o svojih odločitvah poroča vodji. To se kaže tudi pri povprečjih delavcev po oddelkih: najnižje je pri strežbi (3,66), najvišje pa pri kuhinji (4,13) – glej preglednico 3, vrstice \bar{x} . Različnost prikazuje F-statistika (3,075) s pripadajočo signifikanco, ki znaša 0,004, kar kaže na statistično značilne razlike med oddelki glede na posedovanje standardov (glej preglednico 3, vrstice x). Bonferronijev test nam je pokazal, da ni statistično značilnih razlik pri poročanju o samostojnih odločitvah delavcev v oddelkih iste vrste v organizacij s standardi ali v tistih brez njih (razlike so med različnimi oddelki).

Naslednja spremenljivka, ki smo jo zajeli, je pogostost obračanja na vodjo ob konfliktih z gosti. Ugotavljamo, da se pri konfliktih z gosti delavci ne obračajo na vodjo pogosto. Skupno povprečje je 3,13, a se glede na povprečja oddelkov najpogosteje na vodjo obračajo zaposleni na recepciji (3,46), najmanj pa v hotelskem gospodinjstvu (2,73) – gl. preglednico 3, vrstice y. F-statistika kaže na to, da razlike v povprečjih obstajajo (gl. preglednico 3, vrstice y – stolpci »Obstoj standardov«), a nam Bonferronijev test prikaže le razliko med hotelskim gospodinjstvom organizacij s stan-

dardi in recepcijo organizacij s standardi, to pa ni relevantno. To pomeni, da tudi pri obračanju na vodje ob konfliktnih situacijah z gosti standardi očitno niso element, po katerem bi lahko organizacije razlikovali, saj se zaposleni v oddelkih iste vrste s standardi ali v tistih brez njih enako pogosto obračajo na vodjo.

Pri inovativnosti ugotavljamo, da hotelske organizacije temu področju ne namenjajo veliko pozornosti, saj respondenti v 33 odstotkih menijo, da jih organizacije redko spodbujajo k inovativnosti. Skupna povprečna ocena je 3,18, pri čemer je najvišja v kuhinji (3,32), najnižja pa v hotelskem gospodinjstvu (3,05) – gl. preglednico 3, vrstice d. Če upoštevamo še obstoj standardov, lahko ugotovimo, da med oddelki iste vrste ni statistično značilnih razlik. To nam kažeta Levenova statistika in F-statistika, ki imata obe signifikance, večje od 0,05. To pomeni, da so zaposleni v oddelkih iste vrste s standardi in brez njih enako pogosto spodbujeni k inovativnosti.

Skupno povprečje v preglednici 3 (vrstice č) kaže, da so organizacije po mnenju delavcev pri uvajanju inovacij v prakso srednje hitre. 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 kažeta, da obstajajo razlike med oddelki – gl. preglednico 3, vrstice c (stolpci »Obstoj standardov«). Bonferronijev test pokaže, da te razlike ne izhajajo iz oddelkov iste vrste, ki imajo standarde ali so brez njih (razlike so med različnimi oddelki). To pomeni, da zaposleni v oddelkih iste vrste s standardi ali brez njih enako hitro uresničujejo ideje.

Kar 65 odstotkov delavcev meni, da jih nadzor spodbuja pri delu, negativno mnenje o tem ima skupaj le 17 odstotkov. Kot prikazuje preglednica 3 (vrstice \$), so med oddelki razlike, pri tem pa so nadzoru najbolj naklonjeni v kuhinji ($\bar{x} = 4,16$), najmanj pa v hotelskem gospodinjstvu ($\bar{x} = 3,78$). F-statistika s signifikanco, nižjo od 0,05 kaže na statistično značilno razliko pri povprečjih. Pri pregledu preglednice Bonferronijevega testa smo ugotovili, da kljub temu razlike niso takšne, da bi jih Bonferronijev test zaznal. To pomeni, da

Preglednica 3: Opisne statistike ter test enakosti varianc in povprečij.¹⁴

Sprem.	Oddelek	N	\bar{x}	SD	Obstoj standardov			
					Levenova statistika	Sig.	F-statistika	Sig.
V – pogostost samostojnega odločanja	1 kuhinja	95	3,82	1,229	3,189	0,003	1,558	0,146
	2 strežba	128	3,93	1,021				
	3 recepcija	190	3,93	0,876				
	4 HG	86	3,79	1,107				
	Skupaj	499	3,88	1,027				
X – pogostost poročanja o samostojnih odločitvah vodji	1 kuhinja	96	4,13	1,216	0,447	0,872	3,075	0,004*
	2 strežba	128	3,66	1,193				
	3 recepcija	190	3,89	1,133				
	4 HG	81	3,75	1,24				
	skupaj	495	3,85	1,191				
Y – pogostost obračanja na vodjo ob konf. gosti	1 kuhinja	94	3,15	1,466	1,254	0,272	3,744	0,001*
	2 strežba	126	2,90	1,326				
	3 recepcija	189	3,46	1,227				
	4 HG	83	2,73	1,260				
	skupaj	492	3,13	1,333				
đ – 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 HG	85	3,05	1,204				
	skupaj	499	3,18	1,184				
ć – 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 HG	82	3,65	0,837				
	skupaj	493	3,43	1,161				
š – vpliv kontrole na delo zaposlenih	1 kuhinja	95	4,16	0,734	1,358	0,221	2,512	0,015*
	2 strežba	128	4,04	0,873				
	3 recepcija	187	3,92	0,647				
	4 HG	85	3,78	0,713				
	skupaj	495	3,97	0,747				

Vir: Avtor.

Opomba: HG – hotelsko gospodinjstvo. Zvezdica označuje tiste spremenljivke, ki so statistično značilne.

¹⁴ Štirje stolpci (oddelek, N, \bar{x} in SD) veljajo za različne oddelke in prikazujejo elemente deskriptivne analize ne glede na obstoj standardov. Pri drugem delu (glej stolpce »Obstoj standardov«) pa je upoštevan obstoj standardov, kar pomeni, da prikazujejo razlike med oddelki iste vrste, npr. med kuhinjami, v katerih standarde imajo, in tistimi, ki jih nimajo (v tem primeru stolpci oddelek, N, \bar{x} in SD niso relevantni).

v oddelkih iste vrste s standardi ali brez njih nadzor enako vpliva na delo delavcev.

SKLEP

Raziskava kaže, da je na področju »socialnih« elementov kakovosti delovnega življenja (kot so samostojno odločanje, samostojno reševanje konfliktov z gosti, inovativnost in nadzor), ta v hotelirstvu razmeroma visoka. Iz rezultatov ni mogoče ugotoviti, ali standardi negativno vplivajo na delovno življenje delavcev v hotelirstvu, saj med organizacijami s standardi in tistimi, ki standardov nimajo, ni statistično značilnih razlik. To pomeni, da naša domneva, da standardi vplivajo negativno na izbrane elemente, ki označujejo kakovost delovnega življenja, ni bila pravilna.

Izbrani kazalniki izhajajo iz kakovosti storitev. V tem kontekstu bi kot nadgradnjo te raziskave lahko ugotavljali, kako se razmeroma ugodne ocene kakovosti delovnega življenja kažejo v kakovosti storitev (anketiranje gostov) in v uspešnosti poslovanja hotelskih organizacij (analiza uspešnosti).

Elementi kakovosti delovnega življenja, kot so plače in dodatki k plačam, usklajenosti delovnih urnikov z zasebnim življenjem, psihični in telesni napor, varnost pri delu, komunikacija in sodelovanje med sodelavci in menedžerji ipd., v empirični raziskavi niso bili zajeti, čeprav so enako pomembni (nekatere od njih so opredeljeni v teoretskem delu). To pomeni, da je pri interpretaciji rezultatov treba te omejitve upoštevati. Prav tako je treba upoštevati, da ugotovitve veljajo za srednje in velike slovenske hotelske organizacije, v katerih je sploh smiselno izvajati raziskave, povezane s standardi.

VIRI

- AVELINI HOLJEVAC, I. (2002), Quality management in tourism and hospitality management. V: Stipetič, V. (ur.), *Hotel & tourism 2002: Human capital, culture and quality in tourism and hospitality industry*, 16th Biennial International Congress, 23.-26. oktober 2002, Opatija. Rijeka: University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management (487-503).
- BAUM, T., ODGERS, P. (2001), Benchmarking Best Practice in Hotel Front Office: The Western European Experience. V: Pyo, S. (ur), *Benchmarks in Hospitality and Tourism*. New York: The Haworth Hospitality Press (93-109).
- BIRCH, C., PAUL, D. (2003), *Life and work*. Sydney: UNSW Press.
- CEROVIĆ, Z. (2003), *Hotelski menadžment*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- DAFT, R. L. (2004), *Organization theory and design*. Mason: Thomson South-Western.
- GUERRIER, Y. (1999), *Organizational behaviour in hotels and restaurants: An international perspective*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 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/UK/UK-BHARating_information_website_Feb04.doc](http://www.ih-ra.com/advocacy/issues/Hotel_classification/rd/UK/UK-BHARating_information_website_Feb04.doc) (15. 3. 2007).
- ING-SAN, H., DER-JANG, C. (2005), Relationship Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management* 22 2: 285-293.
- JANČIČ, Z. (1996), *Celostni marketing*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- JONES, G. R. (2004), *Organizational theory, design, and change: Text and cases*. Upper Saddle River: Pearson Education International & Prentice Hall.
- MAROLT, J., GOMIŠČEK, B. (2005), *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- MARTIN, W. B. (2002), *Quality service: What every hospitality manager needs to know*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- MEDLIK, S., INGRAM, H. (2002), *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing.
- MIHALIČ, T. (2002), *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- NACE Rev 2. (2008), *Statistical Classification of Economic Activities in the European Community*.

- [Http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm) (17. 4. 2008).
- PAOLI, P., MERLLIÉ, D. (2000), *Third European Survey on working conditions 2000*. Dublin: European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- PARENT-THIRION, A., MACIAS, E. F., HURLEY, J., VERMEYLEN, G. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
- PISKAR, F. (2003), *Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta (doktorska disertacija).
- Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov (2008). *Ur. l. RS*, 62/2008: 8265–8266.
- Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (2000). *Ur. l. RS*, 88/2000: 10090–10098.
- PUČKO, D. (2006), *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- REPOŠA TANJŠEK, P. (2001), *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- RASPOR, A. (2009), Napitnina: Obdavčljivi ali neobdavčljivi del prihodkov zaposlenih. *Management 2*, 4: 131–147.
- RILEY, M. (2003), Operational Dilemmas. V: Brotherton, B. (ur.), *The international hospitality industry: Structure, characteristics and issues*. Oxford: Butterworth-Heinemann (126–141).
- Ritz Carlton Hotel Company (2000), *1999 Application Summary*. Atlanta: Ritz Carlton Hotel Company.
- RUS, V., TOŠ, N. (2005), *Vrednote Slovencev in Evropejcev. Analiza vrednostnih orientacij Slovencev ob koncu stoletja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- STEWART, T. A. (1999), *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Currency, Doubleday, Bantam Doubleday Dell.
- SVETLIK, I. (1996), Kakovost delovnega življenja. V: Svetlik, I. (ur.), *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (161–182).
- (2002), Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Možina, S. (ur.), *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (99–130).
- (2009), Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Svetlik, I., Zupan, N. (ur.), *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (337–381).
- ŠULIGOJ, M. (2006), Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija 39 2*: 146–153.
- (2009), Vpliv standardov na kakovost in uspešnost v hotelirstvu. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (doktorska disertacija).
- URAN, M. (2003), *Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta (doktorska disertacija).
- Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti (2007). *Ur. l. RS*, 69/2007: 9781–9997.
- WALLACE C., PICHLER, L., HAYES, B. C. (2007), *First European Quality of Life Survey: Quality of work and life satisfaction*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [Http://www.lu.lv/materiali/biblioteka/e-Eiropa/e-biblioteka/pilnieteksti/nodarbinatiba/First%20European%20Quality%20of%20Life%20Survey%20-%20Quality%20of%20work%20and%20life%20satisfaction.pdf](http://www.lu.lv/materiali/biblioteka/e-Eiropa/e-biblioteka/pilnieteksti/nodarbinatiba/First%20European%20Quality%20of%20Life%20Survey%20-%20Quality%20of%20work%20and%20life%20satisfaction.pdf) (13. 4. 2009).
- WEIERMAIR, K. (1997), On the concept and definition of quality in tourism. V: Keller, P. (ur.), *Quality Management in Tourism*, 47th Congress 1997, Cha-Am (Tajska): St-Gall: Editions Aiest (33–58).
- Zakon o gostinstvu (2007). *Ur. l. RS*, 93/2007: 12479–12483.
- Zakon o o zdravstveni ustreznosti živil ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (2000). *Ur. l. RS*, 52/2000: 6949–6955.

Internetni strani

AJPES. [Http://www.ajpes.si](http://www.ajpes.si).

SURS. [Http://www.stat.si](http://www.stat.si).