

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Ogrizek

**Ravnanje s človeškimi viri na primeru zdraviliškega  
turizma**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Ogrizek

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**Ravnanje s človeškimi viri na primeru zdraviliškega  
turizma**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012



## IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Podpisani/-a Saša Ogrizek, z vpisno številko 21051164, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Ravnanje s človeškimi viri na primeru zdraviliškega turizma.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 15.2.2012

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## **Ravnanje s človeškimi viri na primeru zdraviliškega turizma**

Magistrsko delo celovito obravnava področje ravnanja z zaposlenimi v turizmu. Kljub temu, da je turizem najpomembnejša gospodarska panoga, se temu področju posveča premalo pozornosti. Nizke plače, omejene možnosti napredovanja in razvoja kariere, neugodni modeli delovnega časa, neprijetni fizični pogoji dela, izrazit pojav dela na črno, visoka fluktuacija zaposlenih so še vedno najpogostejše težave v turističnih organizacijah. A kljub vsemu je vloga ravnanja z zaposlenimi v tej panogi še vedno šibka. Oblikovanja strateških kadrovskih politik in uresničevanje le-teh se med turističnimi podjetji precejšna redkost, tudi zato ker v teh podjetjih ne delujejo usposobljeni in kompetentni kadrovski strokovnjaki, saj se večine kadrovskih aktivnosti še vedno lotevajo sami lastniki in/ali vodilni. V tistih podjetjih, ki pa imajo oblikovane svoje kadrovske oddelke, pa večinoma opravljajo zgolj tehnično-administrativne naloge. Strokovnjaki vedno pogosteje opozarjajo, da so področja, ki zahtevajo posebno pozornost predvsem iskanje in selekcija kadrov, uvajanje zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, razvoj njihove kariere in pravične plačne politike ter sistemi nagrajevanja. Kakovost opravljene storitve in uspešnost poslovanja organizacije sta močno odvisna primerne organizacijske kulture, klime v podjetju ter kadrovskih politik, aktivnosti in virov. In primeri odličnih praks nam kažejo, da je tudi v turizmu mogoče s primerno politiko ravnanja z zaposlenimi dosegati izjemne poslovne rezultate, kar je cilj večine današnjih organizacij oziroma podjetij v turistični panogi. Tudi analiza izbranega podjetja kaže, da je vzpostavitev dobre organizacijske klime dosegljiv cilj in vloga vodilnih je pri tem izjemno pomembna.

**Ključne besede:** ravnanje z zaposlenimi, Terme SPA Rogaška d.d., turizem, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih

## **Human resource management in wellness tourism**

The purpose of this master's thesis is to fully address the issue of human resource management in tourism. Despite the fact that tourism represents the most important branch of economy, this area does not receive appropriate attention. Low wages, limited possibilities for promotion and career development, unfavourable models of working hours, unpleasant physical working conditions, distinctive phenomena of illegal work, high staff turnovers still appear to be the most important issues of tourist organisations. However, the role of human resource management still represents a weak point of this branch. Development of strategic human resource politics and their implementation are still exceptional occurrences in tourist organisations, in so far as these companies do not employ highly qualified and competent human resource consultants. The majority of human resource activities are therefore still handled by owners and/or managers. On the other hand, companies with their own human resources departments mainly engage in technical-administrative tasks. Increasingly, experts point to the fact that the following areas require special attention: recruiting and staff selection, job coaching, human resource education and training, career development and fair wage policies, as well as award schemes. The quality of a performed service and the business success of an organisation crucially depend on appropriate organisational culture, atmosphere in the company, as well as human resource policies, activities and resources. And cases of excellent practices indicate that the appropriate policy of human resource management stimulates exceptional business results also in tourism, which is the goal of the majority of tourist organisations or companies. In addition, the analysis of the discussed company confirms that the establishment of good organisational culture is an achievable objective, and the role of managers within this is an indispensable one.

**Key words:** human resource management, Terme SPA Rogaška d.d., tourism, organisational climate, employment satisfaction

## KAZALO VSEBINE

|   |         |
|---|---------|
| UVOD  | - 12 -  |
| 1 STRATEŠKI POMEN ČLOVEŠKIH VIROV   | - 20 -  |
| 1.1 Opredelitev človeških virov   | - 20 -  |
| 1.2 Modeli ravnanja s človeškimi viri   | - 21 -  |
| 1.3 Spremenjena vloga klasične kadrovske funkcije                             | - 23 -  |
| 1.4 Vloga menedžmenta in strategije ravnanja s človeškimi viri v organizaciji | - 28 -  |
| 1.4.1 Vloga neposrednih vodij pri ravnanju s človeškimi viri                  | - 33 -  |
| 1.4.2 Ovire za strateško ravnanje s človeškimi viri                           | - 36 -  |
| 2 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V (SLOVENSKEM) TURIZMU                           | - 39 -  |
| 2.1 Panoga turizem in trendi v prihodnje                                      | - 39 -  |
| 2.2 Razvoj turizma v Sloveniji in njegove značilnosti                         | - 40 -  |
| 2.2.1 Razvoj zdraviliškega turizma  | - 40 -  |
| 2.2.2 Slovenija in zdraviliški turizem  | - 43 -  |
| 2.2.3 Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma                         | - 45 -  |
| 2.3 Model upravljanja s človeškimi viri v slovenskem turizmu                  | - 46 -  |
| 2.4 Vloga kadrovske funkcije v slovenskem turizmu                             | - 52 -  |
| 2.5 Značilnosti trga delovne sile v (slovenskem) turizmu                      | - 58 -  |
| 2.6 Struktura delovne sile v (slovenskem) turizmu                             | - 69 -  |
| 2.7 Značilnosti delovnega okolja v (slovenskem) turizmu                       | - 71 -  |
| 2.8 Aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri v turizmu               | - 82 -  |
| 2.8.1 Načrtovanje človeških virov   | - 82 -  |
| 2.8.2 Pridobivanje in izbiranje zaposlenih                                    | - 83 -  |
| 2.8.3 Uvajanje zaposlenih   | - 98 -  |
| 2.8.5 Razvoj zaposlenih   | - 105 - |
| 2.8.6 Plače in nagrajevanje uspešnosti zaposlenih                             | - 107 - |
| 2.9 Organizacijska kultura in klima ter ravnanje s človeškimi viri            | - 114 - |
| 3 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V TERME SPA ROGAŠKA d.d.                         | - 120 - |
| 3.1 Predstavitev podjetja Terme SPA Rogaška d.d.                              | - 120 - |
| 3.2 Empirična raziskava o organizacijski klimi v Terme SPA Rogaška d.d.       | - 122 - |
| 3.2.1 Namen in cilj raziskave   | - 122 - |

|       |   |         |
|-------|---|---------|
| 3.2.2 | Metodologija raziskovanja   | - 123 - |
| 3.2.3 | Predstavitev vprašalnika  | - 125 - |
| 3.2.4 | Predstavitev rezultatov   | - 127 - |
| 3.2.5 | Rezultati preverjanja hipoteze  | - 146 - |
| 4     | SKLEPNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB   | - 149 - |
| 4.1   | Predlogi sprememb na področju ravnanja s človeškimi viri v podjetju             | - 150 - |
| 5     | ZAKLJUČEK   | - 152 - |
| 6     | LITERATURA  | - 156 - |
|       | PRILOGA A: Vprašalnik   | - 166 - |
|       | PRILOGA B: Test normalnosti za vse trditve                                      | - 170 - |
|       | PRILOGA C: Kolmogorov-Smirnov test – razporeditev trditev v skupine, dimenzije  | - 172 - |
|       | PRILOGA D: Analiza zadovoljstva obeh skupin                                     | - 173 - |
|       | PRILOGA E: T-test, dimenzije glede na obe skupini                               | - 174 - |
|       | PRILOGA F: T-test za neodvisne vzorce, zadovoljstvo pri delu glede na 2 skupini | - 176 - |
|       | PRILOGA G: Izračuni regresij  | - 178 - |

## **KAZALO SLIK**

|            |  |         |
|------------|--|---------|
| Slika 2.1: | Model menedžmenta človeških virov v turizmu  | - 50 -  |
| Slika 2.2: | Delovanje sodobne HRM funkcije   | - 58 -  |
| Slika 2.3: | Model namere posameznika o odhodu iz organizacije  | - 73 -  |
| Slika 2.4: | Srečevanje organizacije in posameznikov  | - 89 -  |
| Slika 2.5: | Zaporedje metod izbirnega postopka   | - 93 -  |
| Slika 2.6: | Poenostavljen prikaz selekcijskega procesa   | - 98 -  |
| Slika 2.7: | Prikaz medsebojnega vpliva organizacijske kulture, organizacijske klime, kakovosti storitev, zadovoljstva gostov ter uspešnosti organizacije | - 119 - |
| Slika 3.1: | Organizacijska struktura podjetja Terme SPA Rogaška d.d.   | - 121 - |
| Slika 3.2: | Dendogram  | - 135 - |

## KAZALO TABEL

|   |         |
|---|---------|
| Tabela 1.1: Vloge nosilcev strateškega HRM                                    | - 30 -  |
| Tabela 2.1: Tradicionalne in sodobne prakse ravnanja s človeškimi viri        | - 55 -  |
| Tabela 2.2: Prikaz fluktuacije kratkoročnih zahtev po določenih storitvah     | - 64 -  |
| Tabela 2.3: Veščine, ki so potrebne za uspešno iskanje in izbiranje kadrov    | - 85 -  |
| Tabela 2.4: Sestava stalnega in gibljivega dela plače                         | - 108 - |
| Tabela 2.5: Prikaz plač v panogi gostinstva in turizma za obdobje 2007 - 2010 | - 110 - |
| Tabela 3.1: Prikaz strukture vzorca   | - 128 - |
| Tabela 3.2: Deskriptivne statistike   | - 129 - |
| Tabela 3.3: Opisne statistike dimenzij organizacijske klime in t-test         | - 132 - |
| Tabela 3.4: Opisne statistike ocen zadovoljstva, enosmerni t-test             | - 134 - |
| Tabela 3.5: Opisne statistike indeksa zadovoljstva                            | - 134 - |
| Tabela 3.6: Razvrščanje v skupine – število skupin                            | - 135 - |
| Tabela 3.7: Opisne statistike skupin, skupina in zadovoljstvo                 | - 136 - |
| Tabela 3.8: Opisne statistike skupin po področjih                             | - 137 - |
| Tabela 3.9: Opisne statistike skupin glede na zadovoljstvo                    | - 139 - |
| Tabela 3.10: Pregled demografije po skupinah                                  | - 141 - |
| Tabela 3.11: Regresijska analiza – vpliv faktorjev na skupno zadovoljstvo     | - 143 - |

## KAZALO GRAFOV

|   |         |
|---|---------|
| Graf 3.1: Primerjava ocen zadovoljstva zaposlenih med SiOK 2001-2005 in Terme SPA Rogaška d.d. 2011 | - 133 - |
| Graf 3.2: Prikaz srednjih ocen po skupinah  | - 138 - |
| Graf 3.3: Prikaz srednjih ocen po skupinah, zadovoljstvo pri delu                                   | - 140 - |
| Graf 3.4: Povprečne ocene dimenzij z ustrežno pomembnostjo  | - 145 - |



## UVOD

Ni dvoma več, da zaposleni pomembno vplivajo na uspešnost organizacij in podjetij in kako pomembno je učinkovito upravljanje z zaposlenimi in njihovim znanjem ter kompetencami in da takšno upravljanje dolgoročno vpliva na konkurenčno prednost teh organizacij, višjo produktivnost zaposlenih, boljšo kvaliteto dela in delovnega okolja ter na večjo uspešnost poslovanja. In prav zaradi tega **mora vloga ravnanja z zaposlenimi postati strateška** in katere cilj je medsebojna povezanost in usklajenost s poslovno strategijo organizacije. Vpetost vodilnih kadrovske strokovnjakov v oblikovanje in izvajanje poslovne politike organizacije je nujna. V današnjem poslovnem okolju zgolj operativna, administrativna oziroma uradniška vloga ravnanja z zaposlenimi še zdaleč ni primerna ali zadostna. Poleg klasičnih nalog, kot so iskanje in selekcija kadrov in vodenje postopkov zaposlovanja, so **nove naloge kadrovske strokovnjakov** tudi oblikovanje in izvajanje sodobnih kadrovske politik, smernic in praks, ki bodo uresničevale cilje organizacije (Schuler 1990). Poleg strateške vloge upravljanja z zaposlenimi pa velja omeniti še drug, ključen premik v razvoju te funkcije, in sicer **prenos kadrovske operativne odločitve, nalog in aktivnosti na linijske vodje**. Globalno in izjemno konkurenčno poslovno okolje onemogoča vodilnim, da se sami učinkovito spopadejo z vedno bolj zahtevnim delovnim okoljem, z doseganjem kakovostnih storitev, z zaposlenimi, ki želijo razvijati svoje kariere in osebne potenciale, ki želijo ohraniti ravnovesje svojega zasebnega in poslovnega življenja in ki želijo pravične nagrade. Takšen prenos dela kadrovske funkcije, ponavadi operativnega, na nižje ravni, nemalokrat pa žal tudi na zunanje organizacije, ima lahko tudi negativne plati. Tako je te linijske vodje potrebno usposobiti na področju ravnanja z zaposlenimi, jim omogočiti, da te naloge opravljajo samostojno in jim dati vse možnosti (kredibilnost, zaupanje vodstva in kadrovske strokovnjakov), da svoje delo opravijo dobro.

Kljub temu, da strokovnjaki na nove pristope opozarjajo že 20 let, pa je mogoče opaziti, da so redka podjetja, ki se ravnanja z zaposlenimi lotevajo na tako sistematičen in strateški način. Tudi v Sloveniji in sploh v turističnih podjetjih. V slovenskem okolju je uveljavljanje strateške vloge ravnanja z zaposlenimi še vedno šibko, a uspešna podjetja se vse pogosteje zavedajo, da ima strateško ravnanje z zaposlenimi neposreden vpliv na njihovo uspešnost. Vodilni vendarle predajajo te naloge usposobljenim in kompetentnim kadrovskim strokovnjakom v ali zunaj organizacije. A kljub temu je potrebno poudariti očitno: moč in ugled slovenskih kadrovskih strokovnjakov sta še vedno na izjemno nizki ravni, prav tako usposobljenost (vrhnjega) menedžmenta na področju ravnanja z zaposlenimi. Torej, naloge kadrovskih strokovnjakov v prihodnosti so jasne: promocija kadrovskega področja in profesionalizacija samega poklica, usmerjenost na uresničevanje kadrovskih strategij in ne zgolj njihovo oblikovanje ter ohranjanje visokih etičnih načel pri uresničevanju ne le zahtev lastnikov, menedžmenta in vodilnih, temveč tudi potreb in zahtev zaposlenih.

V tej nalogi sem se osredotočila na **ravnanje z zaposlenimi v turizmu**, ki je ena najhitreje rastočih panog, tudi v Sloveniji, in ki uspešno kljubuje gospodarski krizi zadnjih let. Za to izjemno delovno intenzivno panogo je značilna zelo tanka meja med zaposlenimi in gosti. Večina zaposlenih je pri svojem delu v nenehni interakciji z gosti, v medsebojnem odnosu pa vseskozi spremljajo eden drugega. Kvaliteta storitev, počutje zaposlenih in narava delovnega okolja so vseskozi pod drobnogledom gostov, kar vpliva na zadovoljstvo slednjih. Uspešnost poslovanja turističnega podjetja je neposredno odvisna od zadovoljstva gosta. Tako močan vpliv delovnega okolja in zadovoljstva zaposlenih na kakovostno opravljene storitve ter posledično na zadovoljstvo gostov in uspešnost poslovanja zahteva resne premike vodilnih v turističnih organizacijah na področju ravnanja z zaposlenimi. Pregled strokovne literature in obstoječih raziskav pa še vedno daje precej klavrno sliko. Za delovna okolja v tej panogi so še vedno značilne relativno

nizke plače, omejene možnosti napredovanja in razvoja kariere, nestalne zaposlitve, neugodni modeli delovnega časa, neprimerni fizični pogoji dela, izrazit pojav dela na črno idr.. Tako se podjetja v turizmu srečujejo z visokimi stroški delovne sile in slabo učinkovitostjo zaposlenih ter z izjemno visoko stopnjo fluktuacije le-teh. In prav slednje je po mnenju mnogih eden izmed najbolj perečih problemov v turistični industriji, saj pogosti odhodi zaposlenih iz podjetij neposredno vplivajo na slabše poslovne rezultate, na stres na delovnem mestu, na slabše opravljeno delo oziroma storitev ter na visoke stroške iskanja in selekcije kadrov. Nejasne vloge, preobremenjenost z delom, nizko plačilo, nizka stopnja varnosti zaposlitve, slabe možnosti napredovanja in kariernega razvoja so le nekateri najpogostejši vzroki odhodov zaposlenih.

Torej, še več razlogov, ki zahtevajo sistematično in učinkovito upravljanje z zaposlenimi. Poleg strateškega ravnanja z zaposlenimi in prenosa dela nalog kadrovskih strokovnjakov na neposredne vodje, je v teh organizacijah nujno potrebno izvajati vse kadrovske aktivnosti profesionalno, predvsem pa učinkovito. Načrtovano in pregledno, predvsem pa strokovno **pridobivanje in selekcija kadrov** zmanjšujeta stopnjo odhodov iz organizacije, visoke bolniške odsotnosti, nizko pripadnost podjetju ter odpuščanja. Jasna analiza dela in jasno opredeljene zahtevane veščine in kompetence so seveda temelj iskanja in selekcije kadrov. Prav tako koristi delodajalcu prinaša uspešno izpeljan postopek **uvajanja novo zaposlenih**, saj zmanjšuje njihove odhode, izboljšuje učinkovitost in delovne standarde, hkrati pa kandidatu omogoči hitro prilagajanje novemu delovnemu okolju in delovnemu timu ter hitrejše učinkovito opravljanje dela. **Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih** v turistični panogi sta izrednega pomena in kljub visokem deležu sezonskih delavcev, zaposlenih s krajšim delovnim časom in nekvalificiranih zaposlenih, je vlaganje v izobraževanje, usposabljanje in **razvoj kariere zaposlenih** neizogibno, saj gostje postajajo vse bolj zahtevni. Prav pomanjkanje sistematičnega in načrtovanega razvoja kariere zaposlenih je eden

izmed vzrokov visoke stopnje nezadovoljstva zaposlenih in fluktuacije in je področje kateremu so bodo vodilni v teh organizacijah morali sistematično posvetiti. Razvoj zaposlenih je proces, ki traja več let in postaja za posameznika vedno pomembnejše vprašanje, saj mu omogoča, da postane ustvarjalnejši, tudi osebno zadovoljnejši, organizacija pa produktivnejša in uspešnejša. K temu pa prispevata tudi **pravična sistema plač in nagrad**. Na tem mestu je potrebno poudariti, da so delavčeva pričakovanja pogostokrat višja kot to lahko uresniči delodajalec, vendar pa je prevelika razhajanja potrebno omejiti, saj vodijo v slabšo motiviranost zaposlenih, v nezadovoljstvo in posledično v pogostejšo bolniško odsotnost ali povečano število odhodov iz organizacije nasploh. Strokovnjaki (Wood 1992; Lucas 2004; Nickson 2007) znotraj tega področja opozarjajo na še en zanimiv, a nikakor ne zanemarljiv pojav. Sistem napitnin ter kraj in neprimernih dejanj zaposlenih, ki jih vodilni v turizmu najpogosteje označujejo kot pomemben in povsem sprejemljiv del sistema nagrajevanja in plačila.

Za doseganje visoke kvalitete turističnih storitev sta poleg zgoraj omenjenih politik, smernic in aktivnosti ključna tudi primerna **organizacijska kultura in klima**, ki ju dosežemo prav z uresničevanjem novih politik na področjih organizacije in načrtovanjem zaposlenih, iskanjem, selekcijo in uvajanjem zaposlenih, razvojem njihovih karier, sistemi nagrajevanja in komunikacije. Prav organizacijska klima lahko postane učinkovito orodje doseganja večje kakovosti storitev. Z merjenjem organizacijske klime v organizaciji lahko precej preprosto pridobimo podatke o odnosu zaposlenih do le-te, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo in kakšna so njihova stališča, mnenja in prepričanja. Takšni podatki pa so lahko odlična podlaga za ugotavljanje pomanjkljivosti in njihovo odpravljanje.

Namen tega magistrskega dela je celovito proučiti stanje, potrebe in zahteve ravnanja z zaposlenimi v turizmu in to na enem mestu predstaviti širši javnosti.

Predvsem tistim, ki imajo možnost odločanja in vplivanja. Tistim, ki upravljajo in vodijo turistična podjetja. Že površen pregled tega področja v javnosti kaže, da so slovenska turistična podjetja pred izjemnimi izzivi. Izrazito pomanjkanje strokovnega in usposobljenega kadra, množični odhodi iz sektorja, nizek ugled turističnih podjetij kot potencialnega zaposlovalca (v slovenskem projektu Zlata nit, ki se izvaja od leta 2007, med 101 finalistom najdemo zgolj eno turistično podjetje). Težave, s katerimi se torej soočajo so povsem rešljive. In odgovor je preprost: sistematično, profesionalno in strateško ravnanje z zaposlenimi. Tudi v ZDA že trinajsto leto revija Fortune Magazine objavlja 100 najboljših zaposlovalcev. In tudi v seznamu teh odličnih podjetij se redko pojavljajo turistična podjetja. V zadnjih petih letih in v drugi polovici seznama se sicer pojavljajo zgolj podjetja Four Seasons Hotels, Marriot International in Kimpton Hotels and Restaurants. A Hinkin in Tracey (2010) v analizi teh podjetij ugotavljata, da so ključne značilnosti njihovega uspeha (1) močna organizacijska kultura, ki odraža vrednote svojih zaposlenih in omogoča njihov profesionalni razvoj, kar se kaže v nizki stopnji odhodov iz podjetja; (2) fleksibilne rešitve delovnega urnika (delitev dela in delovnega mesta med zaposlenimi, prostovoljna izbira dolgih delovnikov, izmen ter gibljivi urniki), ki se plod medsebojnega dogovora zaposlenih in zaupanja vodilnih v zaposlene ter jasno dogovorjenih nalog in ciljev podjetja; (3) inovativne prakse iskanja in selekcije kadrov, ki vključujejo aktivno in intenzivno promocijo podjetja kot dobrega zaposlovalca, vključevanje zaposlenih v te procese, ki jih spodbudno finančno tudi nagradijo v primeru, da najdejo primerne kandidata; (4) programi usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, pri čemer je uvajanje novo zaposlenih ključnega pomena. Ti sistemi pa so učinkoviti tudi zaradi podpore vodilnih, fleksibilnih delovnih rešitev in primerne nagrajevanja. Ta podjetja v svoje zaposlene vlagajo sistematično in na dolgi rok; (5) močna vloga nagrajevanja zaposlenih in primerna plačna politika, ki spodbudno vplivata na ohranjanje zaposlenih in njihovo

motivacijo pri delu in doseganju kakovostnih storitev, hkrati pa odražajo vrednote podjetja (Hinkin in Tracey 2010).

To magistrsko delo je sestavljeno iz petih delov. Prvi del naloge vsebuje analizo in pregled vloge ravnanja z zaposlenimi v organizaciji, katere so ključni razvojni premiki na tem področju in ali so se organizacije temu prilagodile. V drugem delu magistrske naloge sledi podrobnejša analiza področja v turizmu, tudi slovenskem. Katere so najočitnejše težave v turističnih delovnih okoljih, kakšna je struktura delovne sile in kako lahko posamezne kadrovske aktivnosti te težave omejijo. Nekaj več mesta sta si prislužili iskanje in selekcija kadrov ter njihovo izobraževanje in usposabljanje. To sta področji, kjer imajo podjetja največ težav, a sta ključni za doseganje odličnih rezultatov podjetja (Fortune Magazine 2011). Izkaže se, da si pozornost zaslužita tudi področji organizacijske kulture in klime, kjer je predvsem slednja precej učinkovito orodje za doseg kakovostnih storitev in uspešnosti podjetja. Tako je tretji del naloge namenjen konkretnemu turističnemu podjetju, in sicer podjetju Terme SPA Rogaška d.d.. Temeljno vprašanje, ki sem se ga pri analizi organizacijske klime tega podjetja postavila je, ali so delovno okolje in delovni odnosi nasploh res tako slabi in nespodbudni, kot pravijo strokovnjaki na tem področju? Ali zaposleni res čutijo takšno nezadovoljstvo v pri svojem delu?

### **Raziskovalna vprašanja in metodološki pristop**

V tej nalogi sem preverjala hipotezo, da je kljub neugodnemu delovnemu okolju (neugodni delovni čas, neposredni stiki z gosti, kjer se le-ti neposredno odzivajo na delo zaposlenih, nizek ugled turističnih poklicev) možno tudi v turistični organizaciji vzpostaviti spodbudno in pozitivno klimo, ki se bo odražala v zadovoljstvu zaposlenih.

Glavna raziskovalna vprašanja in podvprašanja, s katerimi sem preverjala hipotezo, so bila:

- a) Kakšna je vloga vodilnih pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih pri njihovem delu?
- b) Katera so ključna področja, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu?
- c) Katere so posamezne aktivnosti ravnanja z zaposlenimi, ki bi najučinkoviteje odpravljale pomanjkljivosti na sistematičnega upravljanja z zaposlenimi?

V sklopu teh osnovnih vprašanj me je zlasti zanimalo:

- Kakšna je organizacijska klima v izbranem turističnem podjetju?
- Kako pomembna je vloga sistematičnega ravnanja z zaposlenimi v turističnih podjetjih?
- Ali se vodilni zavedajo, da že iskanje in selekcija kadrov lahko vplivata na učinkovitost zaposlenih? In kako lahko vplivata?
- Ali obstajajo primeri dobrih praks ravnanja z zaposlenimi tudi v turistični panogi?
- Zakaj vodilni tako redko upoštevajo spoznanja vodilnih strokovnjakov, da je učinkovito in sistematično ravnanje zaposlenih v turistični panogi nujno in neizogibno in da neposredno vpliva na uspešnost poslovanja njihovih podjetij?

### **Metodološki pristop**

V teoretičnem delu magistrskega dela sem uporabila deskriptivno metodo. Na podlagi analize in primerjave pomembnejših virov s področja ravnanja z zaposlenimi v turizmu sem opredelila pojme in povzela relevantna dognanja. Pregledala sem tudi literaturo o ravnanju z zaposlenimi v turizmu v Sloveniji ter relevantne raziskave na tem področju doma in po svetu.

Hipotezo sem preverjala s pomočjo pomembnejših teorij, tujih in domačih raziskav in s pomočjo lastne raziskave v podjetju Terme SPA Rogaška d.d..

Opravila sem anketno raziskavo med zaposlenimi v tem podjetju, in sicer s pomočjo standardiziranega anketnega vprašalnika, ki je bil oblikovan za namene projekta SIOK – Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v slovenskih podjetjih.



# 1 STRATEŠKI POMEN ČLOVEŠKIH VIROV

## 1.1 Opredelitev človeških virov

Človeški viri (angl. Human Resources) po mnenju mnogih avtorjev v primerjavi z ostalimi viri podjetja pridobivajo na pomenu. Za podjetja so neprecenljive vrednosti ravno zaposleni s svojimi znanji, sposobnostmi, značajem in mišljenjem. Človeški viri so širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Ko govorimo o človeških virih v širšem smislu, govorimo o njegovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa med človeške vire štejemo *sposobnosti*, ki so potencial človeška za razvoj določenih zmožnosti in vplivajo na reševanje problemov z neznanimi rešitvami; *znanje*, ki je del njegovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov ter skupaj s sposobnostjo lahko posameznik znanje kombinira in tako reši tudi probleme s še neznanimi rešitvami; *spretnosti*, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti ter omogočajo hitro motorično reagiranje na težave; *osebne lastnosti*, ki dajejo vsaki človekovi reakciji osebni pečat, vendar le-te niso nujne za reševanje težav in *človeške zmožnosti*, ki predstavljajo tisto, kar človek zmore in so sestavljene iz človekovih sposobnosti, njegovega znanja in motivacije. Prav te tri sestavine si prizadevamo spoznati in nanje vplivati, saj do rezultata ni mogoče priti, če v kombinaciji manjka samo ena od teh zmožnosti (Lipičnik 1998, 27-28).

Pomen človeških virov danes pogostokrat opisujejo kot »ljudje so naše največje bogastvo« in »ključ do konkurenčne prednosti«, čeprav postavljanje ljudi in odnosov med njimi v osrčje organizacije le redko zaznamo, razkorak med besedami in dejanji je še namreč vedno izrazito velik. Tudi obravnava ljudi kot človeških virov je vse manj pogosta, saj se tudi vodilni v organizacijah zavedajo, da za razliko od drugih organizacijskih virov (npr. finančnih, materialnih, tehnološki,...), imajo ljudje čustva, sanje in željo po drugačni obravnavi kot jo trenutno v organizacijah doživljajo.

## 1.2 Modeli ravnanja s človeškimi viri

Skozi zgodovino so se oblikovali različni pristopi ravnanja z ljudmi in prav modeli ravnanja s človeškimi viri nakazujejo, kako različno ravnamo z ljudmi. V preteklosti se npr. cenili predvsem človekove fizične sposobnosti, kasneje so ljudi pregledovali le toliko, da so ugotovili, ali njihove lastnosti ustrezajo zahtevam stroja. Sčasoma je človek ponovno postal osnovni predmet preučevanja. Pri preučevanju načinov ravnanja z ljudmi ali načina izrabe njihovih zmožnosti so opredelili 6 modelov:

- a) *administrativni model* predstavlja pasivno izrabo človekovih zmožnosti, kjer posameznik opravlja zgolj rutinske naloge. Za ta model so značilna stroga pravila, vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih.
- b) *legalni model* predstavlja zakonsko določeno (s področja delovnopravne zakonodaje) ravnanje z ljudmi, ki se natančno določi v vsebini delovnega razmerja med zaposlenim in delodajalcem.
- c) *finančni model* se osredotoča na ceno človekovih zmožnosti, kjer je ravnanje z ljudmi predvsem iskanje optimalne rešitve med stroški in ustrezne človeške zmožnosti, ki najmanj stanejo.
- d) *vodstveni model* predstavlja model, ki se osredotoča na vodenje in vodje. Na eni strani predstavlja svetovanje izvajalskim vodjem, ki sicer nimajo pooblastil za delo z ljudmi, kako naj rešujejo probleme, na drugi strani pa predstavlja izvršne vodje z več pooblastili za delo z ljudmi, vendar s pomanjkljivim tovrstnim znanjem, ki pa jim ga je potrebno privzgojiti.
- e) *humanistični model* predstavlja usmerjenost na razvoj in vzgojo človeških zmožnosti in vrednot glede na organizacijo. Naloga posebnih strokovnih služb je, da posameznikom pomagajo, da kar najbolje razvijejo svoje zmožnosti in kariere, tako se te strokovne službe ukvarjajo z načrtovanjem kariere, kakovostjo dela in prostega časa, samooblikovanjem delovnih skupin idr..

- f) *vedenjsko-spoznavni model* predstavlja način ravnanja z ljudmi, kjer se uporabi vsa razpoložljiva znanja in izsledke drugih znanosti, ki se prav tako ukvarjajo z ljudmi.

Poglobljeno preučevanje kadrovskega menedžmenta se je pričelo v 80. letih 20. stoletja z nastopom nekaterih svetovnih teoretikov (Beer 1984; Fombrun 1984; Guest 1987; Florjančič in drugi 2004), ki so oblikovali več modelov, s katerimi so postavili temelje današnjemu delu kadrovske funkcije. Te modele uvrščamo v dve temeljni kategoriji, in sicer mehki in trdi modeli kadrovskega menedžmenta. Mehki modeli obravnavajo človeka kot socialno bitje in na ta način preučujejo motivacijo zaposlenih na osnovi njihove participacije pri strateških odločitvah ter razvoj organizacijske kulture na osnovi zaupanja in timskega dela (Price 2000; Florjančič in drugi 2004). Najbolj znani predstavnik mehkega modela je *Harvardski model*, ki zajema povezanost kadrovskega menedžmenta z zunanjim okoljem in notranjimi dejavniki organizacije. Model ponazarja proces razvijanja strategij človeških virov, v katerem se usklajujejo interesi delničarjev na eni strani in uresničujejo primerne fleksibilne strategije na drugi strani. Glavna naloga strategije človeških virov je, da usklajuje potrebe zaposlenih, poslovno strategijo organizacije in pogoje poslovanja ter menedžersko filozofijo organizacije, ki so pogosto med seboj konfliktni. Oblikovanje kadrovske politike se kaže v izvajanju štirih kadrovskih funkcij: vpliva zaposlenih, pretoka kadrov, sistema nagrajevanja in sistema dela. Ta model pri obravnavi kadrovske funkcije poudarja pomen zadovoljstva zaposlenih kot končnega rezultata izvajanja kadrovske funkcije. Organizacije, ki prevzemajo ta model, aktivno vključujejo zaposlene v procese strateškega odločanja in jim omogočajo visoko stopnjo participacije na vseh nivojih. Trdi modeli kadrovskega menedžmenta pa človeška obravnavajo kot vir delovne sile, ki jo je potrebno čim ceneje pridobiti, varčno uporabiti in v največji meri izkoristiti. Najbolj znani predstavnik trdega modela je *Michiganski model*, kjer zaposleni predstavljajo predvsem orodje za doseg strateških ciljev

organizacije in ki temelji na strateški kontroli, organizacijski strukturi in sistemih za upravljanje z ljudmi (Florjančič in drugi 2004).

Brewster in Bournois pa sta razvila *evropski model* kadrovskega menedžmenta, ki v primerjavi z ameriškimi modeli, iz katerih sicer izhaja, temelji na izrazitem vplivu okolja na organizacije in kadrovske menedžment. Kadrovska politika se oblikuje na podlagi različnih vplivov iz okolja, kot so nacionalna kultura, panoga idr. Ta model uspešno združuje tri elemente: vlado, sindikate in zaposlene in je značilen za evropski sistem zaposlovanja, kjer imajo močno vlogo prav sindikati. Prav tako dopušča vpliv nacionalne kulture na kadrovske politiko, kar kaže na močno razvit socialni vidik zaposlovanje v Evropi (Brewster in Bournois 1991; Brewster 2004).

Pri uporabi posameznega modela v organizacijah pogosto prihaja do prepletanja modelov, pri čemer morajo posamezne organizacije upoštevati lastne cilje in zmožnosti ter tako razviti model, prilagojen svoji organizaciji in zaposlenim.

### **1.3 Spremenjena vloga klasične kadrovske funkcije**

Učinkovito ravnanje s človeškimi viri je v sodobnem poslovnem okolju eno najpomembnejših področij, ki oblikujejo in omogočajo konkurenčno prednost v katerikoli (tudi turistični) organizaciji. Takšno zavedanje pomena in vloge zaposlenih je eno ključnih področjih dela vodstev v teh organizacijah. In kljub temu je kadrovska funkcija še vedno precej zanemarjena in šibka v odnosu do ostalih poslovnih funkcij v podjetju, kar se kaže predvsem v položaju kadrovske funkcije, ki še vedno nima pomembnega vpliva pri odločanju in sprejemanju dolgoročnejših odločitev v organizaciji in v neučinkovitosti pri opravljanju temeljnih dejavnosti kadrovske funkcije. Ugled kadrovske funkcije je tako tudi v turističnih organizacijah precej slab, saj so najpogostejše naloge kadrovske funkcije svetovanje zaposlenim, administrativno-pravna podpora ostalim oddelkom,

organiziranje neformalnih druženj zaposlenih, izvrševanje strategije in ne njeno sooblikovanje ipd...

V letu 2007 sta znana svetovalna družba Deloitte Touche Tohmatsu in raziskovalna družba The Economist Intelligence Unit objavili rezultate raziskave<sup>1</sup>, ki kažejo, da le 23% vodilnih menedžerjev verjame, da njihovi kadrovske oddelki (le 48% podjetij, vključenih v raziskavo, ima zaposlenega kadrovskega strokovnjaka ali primerne vodilnega za delo na področju ravnanja z zaposlenimi) igrajo pomembno vlogo pri uresničevanju poslovne strategije, čeprav pa kar 60% teh vodilnih verjame, da je področje ravnanja z zaposlenimi ključno za doseganje taistih poslovnih strategij. Takšnega negativnega ugleda svoje stroke se zavedajo tudi anketirani kadrovske strokovnjaki, le 16% jih verjame, da je njihova vloga močno cenjena pri vodilnih. Vendarle pa raziskava daje tudi nekatere spodbudne rezultate, katere kadrovske strokovnjaki v prihodnosti morajo izkoristiti. Izkazalo se je, da si tako vodilni menedžerji kot kadrovske strokovnjaki delijo mnenje, da so ljudje v organizacijah ključni za njihovo uspešno delovanje (Kiger 2007).

Tako je razvoj klasične kadrovske funkcije v teh organizacijah nujen, oblikovanje novega modela kadrovske funkcije, katere naloge bodo sooblikovanje poslanstva, vizije, vrednot in ciljev v organizaciji ter učinkovitejše delo na področjih pridobivanja, razvoja in ohranjanja visoko kvalitetnega kadra, pa le vprašanje časa. Seveda se moramo zavedati, da kadrovska funkcija ni najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju in sprejemanju strateških odločitev, vsekakor pa ne sme biti zanemarjena.

Klasično oblikovana kadrovska funkcija, ki temelji na izolirani obravnavi ljudi v kadrovskih službah deluje predvsem v podporo poslovanju in zagotavlja storitve,

---

<sup>1</sup> V raziskavo je bilo vključenih 468 podjetij z različnih kontinentov, med njimi 104 vodilni s področja ravnanja s človeškimi viri (HR leaders) in 155 predsednikov uprav. Rezultati raziskave so bili objavljeni maja 2007 (Kiger 2007).

kot so kadrovanje, zaposlovanje, nagrajevanje,..., ki bodo pomagale pri zaposlovanju ljudi, ki jih organizacije potrebujejo. Kot taka je kadrovska dejavnost obravnavana statično in izolirano in je namenjena zgolj sama sebi (Možina 1998, 13-14). Takšna kadrovska funkcija se je oblikovala v obdobju, ko je bilo stanje na trgu razmeroma stabilno in je omogočalo oblikovanje stabilnih ciljev. Ker je bilo prihodnost mogoče razmeroma natančno načrtovati, je bilo mogoče natančno načrtovati tudi sama delovna mesta in pogoje za zasedbo teh delovnih mest. Prevladovalo je mnenje, da bodo posamezniki, ki ustrezajo opisanim pogojem za zasedbo delovnih mest, uspešno dosegali zastavljene cilje (Lipičnik 1998, 33).

Vendar pa je danes slika popolnoma drugačna. Priča smo intenzivnim spremembam na trgu ter močni konkurenci na trgu dela. Zdi se, da so edina stalnica le še nenehne spremembe. In takšnemu okolju bodo kos le miselno in kreativno prožni posamezniki, torej ljudje s številnimi in »velikimi« zmožnostmi (Lipičnik 1998, 34). Globalizacija, demografske spremembe delovne sile, osredotočanje na lojalnost potrošnikov so le nekateri izzivi, s katerimi se sooča kadrovska funkcija, katera ključna vloga v takšnem okolju je ustvarjanje dodane vrednosti v organizaciji (Boselie in Paauwe 2005). Kljub temu pa je kadrovska funkcija v marsikateri organizaciji še vedno neučinkovita, draga, neusposobljena in usmerjena predvsem na aktivnosti, namesto na rezultate. Še vedno opravlja naloge »reda in nadzora«, namesto, da bi delovala usmerjena v strateško upravljanje organizacij. Kot taka je danes kadrovska funkcija v večini organizacij pred izjemnimi izzivi, ki obsegajo predvsem njeno lastno prenavo: človeški dejavnik v družbi znanja postaja končno prevladujoča konkurenčna prednost. Klasična kadrovska opravila prevzemajo linijski vodje in kadrovske delavci morajo postati povsem drugačni upravitelji intelektualnega potenciala podjetij. Osrednje naloge postajajo motiviranje delavcev znanja, sprememba sloga vodenja, odprava že kar dramatične vrzeli med obstoječimi in potrebnimi znanji in veščinami,

upravljanje zadovoljstva zaposlenih in utrditev novih meril in upravljanja delovne uspešnosti nasploh.

Novi pristopi namesto kadrovske funkcije uporabljajo izraz ravnanje s človeškimi viri, saj njena naloga ni več zgolj administrativno-tehnična, temveč usmerjena k zaposlenim, k pridobivanju uspešnih ljudi, k razvoju in spodbujanju njihove uspešnosti, k vzdrževanju in ohranjanju dobrih, odkritih in uspešnih odnosov z ljudmi ter biti pripravljen na nove spremembe, ki bodo zahtevale nove strategije, organizacijsko kulturo ter ravnanje z vse bolj raznoliko delovno silo (Tracy in Nathan 2002; Lipičnik 1998).

Ulrich, v strokovni literaturi zelo pogosto citirani HR teoretik, poudarja, da morajo kadrovski strokovnjaki v organizacijah prevzeti vlogo partnerjev, aktivnih igralcev in inovatorjev na svojem področju. Svoje aktivnosti morajo oblikovati tako, da ustvarjajo dodano vrednost podjetja ter dejanske rezultate, ki se kažejo v uspešnem poslovanju organizacije. Zelo pomembna naloga kadrovskih strokovnjakov je tudi profesionalizacija samega poklica, njihovih naloge in vloge v organizaciji. Tako je opredelil 4 ključne vloge kadrovskih strokovnjakov v prihodnosti, s pomočjo katerih bodo le-ti lahko vplivali na uspešnost organizacije in postali enakovredni partnerji v organizaciji:

- (a) kadrovski strokovnjak kot strateški partner (»strategic partner«), katerega naloga je s pomočjo implementacije oblikovanih strategij dosegati poslovne cilje ter rezultate, ob tem pa seveda uspešno uresničevati zahteve lastnikov, pričakovanja strank in kupcev ter pričakovanja zaposlenih;
- (b) kadrovski strokovnjak kot funkcionalni strokovnjak (»administrative expert«), katerega naloge so izboljševanje učinkovitosti posameznih kadrovskih procesov in aktivnosti ter izboljševanje delovnih procesov;
- (c) kadrovski strokovnjak kot predstavnik zaposlenih (»employee champion«), ki v luči izrazitih sprememb delovnega okolja in povečanih zahtev do

zaposlenih skrbi za zadovoljstvo in zdravje zaposlenih ter njihovo pripadnost organizaciji;

- (d) kadrovski strokovnjak kot upravljalec sprememb (»change agent«), katerega naloga je upravljanje s spremembami oziroma podpora zaposlenim pri učinkovitem sprejemanju novih načinov dela, novih praks ali novih vrednot organizacije (Ulrich 1997).

V letu 2007 pa sta RBL Group in Ross School of Management zaključili že peto raziskavo o kompetencah HR strokovnjakov. Globalna študija HRCS (Human Resource Competency Study, 1988, 1992, 1997, 2002 in 2007) poteka že od leta 1988 in v njej sodeluje preko 40.000 kadrovskih strokovnjakov in linijskih vodij iz Severne in Latinske Amerike, Evrope, Kitajske, Avstralije in Indije. Rezultati te raziskave kažejo na povsem nove izzive za kadrovske delavce, s pomočjo katerih so oblikovali prenovljen kompetenčni profil teh strokovnjakov, ki kaže, da morajo kadrovski strokovnjaki obvladati tako poslovno kot kadrovske vloge. Znotraj poslovne vloge se morajo osredotočiti na uresničevanje pričakovanj strank in vlagateljev ter družbene skupnosti, znotraj kadrovske vloge pa so ključne naloge povezane s komuniciranjem, zavzetostjo in skrbjo do zaposlenih in s sočutjem za njihove probleme. Raziskava poudari, da je dodana in dejanska vrednost kadrovske funkcije do vseh petih interesnih skupin v podjetju (in ne zgolj za vlagatelje), kot so zaposleni, neposredne vodje, stranke, vlagatelji in celotna skupnost. Ta prenovljen kompetenčni model kadrovskih strokovnjakov tako določa naslednje nove vloge:

1. verodostojni zastopnik interesov – kadrovski strokovnjak mora v organizaciji biti tako spoštovan kot tudi aktiven pri svojih dejavnostih;
2. agent sprememb in organizacijske kulture – kadrovski strokovnjak mora prispevati k razvoju in udejanjanju organizacijske kulture ter razviti aktivnosti, s pomočjo katerih se bodo potrebne spremembe uresničile;
3. upravljalec talenta in organizacijskega razvoja



4. arhitekt strategije – kadrovski strokovnjak lahko k izvedbi strategije prispeva z uspešnim povezovanjem notranje organizacije in pričakovanih strank in tako pomembno sooblikuje organizacijo usmerjeno k strankam;
5. izvedba operativnih nalog in
6. poslovni zaveznik.

Ključna vloga kadrovskega strokovnjaka je torej postati verodostojni zastopnik interesov zaposlenih, vodilnih, lastnikov, ki predstavlja zagotovilo, da se izvajalec enako uspešno znajde tako na kadrovskem kot tudi na poslovnem področju in s tem podaja mnenje, ki se ga sliši in upošteva (Študija Human Resource Competency 2007).

Na tem mestu je smotrno omeniti tudi raziskavo »Creating People Advantage«, ki sta jo leta 2008 izvedla Boston Consulting Group in European Association for People Management. V raziskavi je sodelovalo 3.348 evropskih kadrovskih strokovnjakov in preko 100 vodilnih menedžerjev. Kot najpomembnejše rezultate izpostavljam naslednje:

- pojavlja se poudarjena potreba po povezovanju poslovne strategije, kadrovskega področja ter merjenja uspešnosti in učinkovitosti kadrovskih procesov;
- pomanjkanje delovnih izkušenj kadrovikov z drugih oddelkov v organizaciji;
- šibki strateški vlogi kadrovikov v podjetjih (Creating People Advantage in Times of Crisis 2009).

#### **1.4 Vloga menedžmenta in strategije ravnanja s človeškimi viri v organizaciji**

Kot je v nalogi bilo že večkrat poudarjeno je ključna ideja uspešnega ravnanja s človeškimi viri preoblikovanje kadrovske funkcije iz administrativno-strokovne v strateško funkcijo ter usklajenost s poslovno strategijo, kar bo pripomoglo k povečanju uspešnosti in konkurenčnosti organizacije. Strateško ravnanje s

človeškimi viri (v nadaljevanju HRM) je »skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje« (Wright in MacMahan 1992, 298). Takšno strateško usmerjenost človeških virov v Sloveniji opredelimo kot »menedžment človeških virov«, ki je strateško usmerjena dejavnost nosilcev menedžmenta človeških virov (predvsem menedžmenta in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo med seboj usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (Svetlik in Zupan 2009, 28). Kasnejša preučevanja povezav med HRM in uspešnostjo organizacij<sup>2</sup> so v okviru te opredelitve poudarila navpično in vodoravno strateško ujemanje. Pri navpičnem ujemanju gre za usklajenost poslovne in HRM strategije (vpetost HRM v strateško planiranje), pri vodoravnem pa za medsebojno usklajenost vseh HRM aktivnosti. Potreba po oblikovanju celovitejših kadrovskih strategij, s katerimi bi kadrovske aktivnosti uskladili s poslovno strategijo se je pokazala šele v 90. letih prejšnjega stoletja. Idealni model strateškega HRM modela naj bi vseboval štiri stopnje: (1) oblikovanje poslovne strategije; (2) opredelitev ključnih oblik vedenja, potrebnih za izvajanje te strategije; (3) oblikovanje in uvajanja organizacijskih procesov HRM aktivnosti, ki spodbujale potrebno vedenje in (4) spremljanje učinkovitosti in uspešnosti HRM programov. Samo integracijo strategije HRM pa lahko dosežemo prav tako na štirih ravneh:

1. strategija HRM mora biti usklajena s poslovno strategijo
2. različni elementi HRM morajo biti med seboj usklajeni
3. usklajenost med posameznikom in podjetjem, predvsem njihovih ciljev in vrednot ter

---

<sup>2</sup> Vpliv strateškega ravnanja s človeškimi viri se pri uspešnosti organizacije konkretnije kaže v povečani povezanosti, predanosti in fleksibilnosti zaposlenih ter v kvalitetnejšem delu, nizkemu odhodu zaposlenih iz organizacije, nižji bolniški odsotnosti ter učinkovitejšemu nadzoru stroškov (Baker 1999, 52).

4. povezanost različnih oddelkov, dejavnosti in skupin v organizaciji v enovite sisteme.

Takšno usklajenost v današnjih razmerah, za katere so značilne hitre in nenehne spremembe, pa omogočajo visoka prilagodljivost človeških virov, uporaba HRM praks, ki se lahko hitro prilagajajo razmeram in uporaba usklajevalnih mehanizmov med poslovno in HRM strategijo (Zupan 2004, 15-16). In prav skladnost obeh strategij je pomemben izvor uspešnosti in konkurenčne prednosti vsake organizacije, saj si zagotovijo ustrezne človeške zmožnosti, ki izhajajo iz poslovnih potreb in primerno motiviranost zaposlenih, da te svoje zmožnosti pri delu čim bolj uporabljajo. Zmožnosti zaposlenih ter njihovo motiviranost pa je potrebno ves čas razvijati in vzdrževati. Le najboljši zaposleni in ohranjanje njihovega razvojnega potenciala je ključ do dolgoročnejshe uspešnosti organizacije.

Takšno usklajenost, povezanost in prilagodljivost pa je moč doseči le s konsenzom, sodelovanjem in pripadnostjo. Odgovorni za strateški HRM morajo natančno preučiti, kako bodo oblikovali, pripravili in predstavili programe in aktivnosti. Za njihovo izvajanje morajo pridobiti podporo, zmanjšati odpor in prepričati vodilne ter zaposlene, ki bodo programe izvajali. V pomoč jim je lahko ogrodje strateškega HRM, ki ga je izdelal Ulrich in v katerem so jasno opredeljene vloge menedžerjev, HR menedžerjev in HR strokovnjakov (Ulrich 1997):

*Tabela 1.1: Vloge nosilcev strateškega HRM*

| <b>Dimenzija</b>         | <b>Strateški HR</b>   | <b>HR strategija</b>   | <b>HR organizacija</b>   |
|--------------------------|---|--|--|
| <b>Namen</b>             | Najprej prenos poslovne strategije v organizacijske zmožnosti in nato v HR programe | Oblikovanje strategije, organizacije in akcijskega načrta, da bi povečali uspešnosti HR funkcije oziroma oddelka | Oblikovanje in izboljševanje HR funkcije za izvajanje storitev |
| <b>Kdo je odgovoren</b>  | Linijske vodje  | HR menedžerji  | HR menedžerji  |
| <b>Merila uspešnosti</b> | Poslovni rezultati, doseženi s pomočjo HR programov                                 | Uspešnost in učinkovitost HR programov   | Uspešnost in učinkovitost HR funkcije                          |

|                          |  |  |   |
|--------------------------|--|--|---|
| <b>Komu je Namenjeno</b> | <b>Menedžerjem</b> , ki uporabljajo HR programe za doseganje poslovnih ciljev<br><b>Zaposlenim</b> , ki jih HR programi zadevajo<br><b>Strankam</b> , ki pridobijo na račun učinkovitejše organizacije<br><b>Investitorjem</b> , ki so deležni sadov organizacijskih zmožnosti | <b>HR strokovnjakom</b> , ki oblikujejo in izvajajo programe<br><b>Menedžerjem</b> , ki programe uporabljajo | <b>HR strokovnjakom</b> , ki delajo v HR oddelkih   |
| <b>Vloge</b>             | Linijski vodja kot lastnik procesa<br>HR strokovnjak kot pomoč/svetovanje  | Linijski vodja kot investitor<br>HR strokovnjak kot ustvarjalec  | Menedžer kot investitor<br>HR strokovnjak kot vodja |

Vir: Ulrich 1997, 191.

Tudi slovenska strokovnjakinja s področja HRM Zupanova (Zupan 2007b, 6-9) ugotavlja, da uspešna HRM strategija temelji na treh sklopih:

a) **dobro zastavljena izhodišča HRM strategije**

Osnovno izhodišče za oblikovanje uspešne HRM strategije so jasna vizija, poslovna strategija in jasne vrednote, s pomočjo katerih lahko opredelimo potrebne zmožnosti in vedenje zaposlenih za izvajanje poslovne strategije in doseganje zastavljenih ciljev. S pomočjo analize demografskih značilnosti zaposlenih, njihovih zmožnosti in vedenj ter njihove uspešnosti lahko ugotovimo, kakšno je neskladje med obstoječim stanjem v organizaciji in kaj potrebujemo. Pomembne informacije za oblikovanje HRM strategije nam poda tudi analiza organizacijske klime, s katero ugotavljamo predvsem mnenja zaposlenih o dogajanju v organizaciji in o izvajanju HRM aktivnosti, predvsem to, kako zaposleni te aktivnosti doživljajo. Organizacijska klima je namreč zelo pomembna za dolgoročno uspešnost podjetja. Rezultate merjenja organizacijske klime lahko primerjamo med leti in tudi v okolju. V Sloveniji se namreč od leta 2001 izvaja projekt SiOK (merjenje organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih), kjer je do leta 2008 vsako leto sodelovalo nekaj manj kot 100 podjetij. Poleg analiza zaposlenih in organizacijske klime pa je pomembna tudi analiza okolja, predvsem trga delovne sile, izobraževalnega sistema, zakonodaje in drugih dejavnikov, ki lahko pomembno vlivajo na učinkovitost HRM strategije.

## b) oblikovanje in uravnoteženost HRM strategije

Ko so izhodišča HRM strategije dobro pripravljena, lahko pričnemo z oblikovanjem HRM strategije, ki vključujejo določitev HRM načel, ciljev in aktivnosti. Na tej točki je potrebno vključiti ne le HRM strokovnjake, temveč tudi vrhni menedžment, vodje, ključne kadre in zaposlene oziroma njihove predstavnike. Pri izbiri HRM aktivnosti moramo upoštevati vpliv na želeno vedenje zaposlenih in na organizacijsko klimo ter upoštevati, da bo HRM strategija uravnotežena:

- *glede usmerjenosti v cilje in ljudi*, kar pomeni, da ne upošteva zgolj ekonomskih ciljev organizacije, temveč tudi potrebe in interese zaposlenih. HRM strategija na tem mestu omogoča možnost uvajanja humanosti v HRM in podjetje.
- *med človeškim in socialnim kapitalom*. Čeprav se HRM pretežno ukvarja z izkoriščanjem znanja, izobrazbe in kompetenc zaposlenih, ne smemo zanemariti pomena t.i. socialnega kapitala zaposlenih, ki se nanaša na vključenost posameznika v družbene vezi in omrežja, saj le-ta omogoča med drugim tudi prenos znanja in izkušenj z neformalnimi omrežji. HRM mora tako aktivnosti spodbujanja razvoja socialnih omrežij in s tem prenosa znanja vključiti v svojo strategijo, saj omogočajo razvoj spodbudnega delovnega okolja ter razvoj dobrih odnosov znotraj okolja in zunaj njega.
- *med strateško vrednostjo in pozornostjo, ki jo namenjamo določeni skupini zaposlenih*. Pretekla praksa izvajanja HRM aktivnosti je temeljila predvsem na razlikah po skupinah glede na izobrazbo, starost, spol in delovno dobo ali glede na delovno mesto, organizacijsko enoto, funkcijsko področje, hierarhično raven in vrsto zaposlitve. Sodobne prakse HRM se kažejo klasifikaciji posameznikov glede na njihovo specifično uporabnostjo za podjetje. Posebno pozornost je potrebno nameniti ključnim zaposlenim, ki imajo zaradi svoje specifičnosti za organizacijo strateško vrednost. Pri obravnavanju zaposlenih, ki imajo splošno znanje in primerljivo nižjo

strateško vrednost za organizacijo, pa nujno upoštevati že omenjeno uravnoveščenost med ekonomskim in humanim vidikom.

- *med strokovnostjo HRM menedžerjev in željo po tem, da le-ti ugodijo vrhnjemu menedžmentu.* Pogosto se namreč zgodi, da HRM strokovnjak dobro predvideva, kaj vrhnji menedžment pričakuje, prava naloga HRM strokovnjaka pa je, da doda človeški vidik in zna predvideti posledice določenih strateških odločitev in njihov vpliv na vedenje zaposlenih. Tako mora biti HRM strokovnjak pogumen, inovativen, prodoren in cenjen sogovornik ter vrhnjemu menedžmentu ponuditi rešitve, ki bodo najbolj pripomogle k dolgoročni uspešnosti organizacije. Poleg strokovnega znanja mora HRM strokovnjak imeti tudi ustrezno poslovno znanje, prav tako pa mora vrhnji menedžment razvijati znanja s področja HRM. Le tako se lahko zagotovi visoka kakovost oblikovanja in kasnega izvedbe HRM strategije.

#### c) **prenos HRM strategije v prakso**

Zadnja in nič manj pomembna dejavnost uspešne HRM strategije pa je prenos le-te v prakso. Uspešen prenos v prakso omogočata dobro oblikovana izhodišča in dobro oblikovana HRM strategija. Če smo pri oblikovanju strategije vključili vse skupine zaposlenih, lahko mirno predvidevamo, da bodo zaposleni, ki bodo strategijo izvajali, to izvedli učinkovito in odgovorno. HRM strategijo namreč ne izvaja samo vrhnji menedžment ali kadrovski strokovnjak, temveč tudi (in najbolj) neposredni vodje ter vsi zaposleni. In uspešno izvajanje HRM strategije in aktivnosti pripomore k dolgoročni uspešnosti organizacije.

#### **1.4.1 Vloga neposrednih vodij pri ravnanju s človeškimi viri**

Kot smo že večkrat omenili sta za razvoj funkcije ravnanja s človeškimi viri v zadnjih desetletjih ključna dva premika. Funkcija upravljanja s človeškimi viri je pridobila strateško vlogo in tako postala del strateško poslovnega odločanja v

organizacijah ter prenos kadrovskih operativnih odločitev, nalog in aktivnosti na neposredne ali linijske vodje.

Vzroke za takšen prenos odločitev in nalog gre iskati predvsem v povečani konkurenčnosti, v zahtevah po višji produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih ter v zmanjševanju zaposlenih v kadrovskih oddelkih, saj veliki kadrovski oddelki naj ne bi prispevali k uspešnosti organizacije (Hyman 1997). Budhwar (1998) jih omenja še nekaj: nekatera delovna področja so preveč kompleksna, da bi jih obravnaval zgolj vrhnji menedžment; lokalni menedžerji so sposobni hitro reagirati na lokalne probleme in pogoje, kar se kaže tudi v večji motivaciji zaposlenih in zaradi njihove prisotnosti tudi v učinkovitejšem nadzoru zaposlenih; prenos sprejemanja odločitev na srednji menedžment omogoča tudi razvoj bodočih vodstvenih kadrov ter zmanjševanje stroškov organizacije (Budhwar 1998). Poleg kompleksnosti delovanja HRM funkcije Tracey in Nathan (2002) opredelita vzroke devolucije tudi v pritisku, pod katerim se je vrhnji menedžment znašel zaradi zahtev po zmanjšanju stroškov poslovanja ter povečanju produktivnosti in prihodkov.

Morley in drugi (2006) ugotavljajo, da je prenos aktivnosti na neposredne vodje v organizacijah (»notranja« devolucija) prisoten že od nekdaj, saj vsakodnevne kadrovske naloge le-ti opravljajo že od nekdaj in niso nikoli bile v popolni domeni kadrovskih strokovnjakov ali vrhnjega menedžmenta. Vendar danes njihova vloga postaja bistveno bolj vidna, ključna in prepoznavna. Sodobne organizacije pa se ne prilagajajo le z notranjim prenosom sprejemanja odločitev in odgovornosti, temveč žal tudi s prenosom na zunanje kadrovske strokovnjake ali organizacije (»zunanja« devolucija), za kar se organizacije odločijo predvsem zaradi nižanja stroškov poslovanja in nepridobitnosti kadrovskih oddelkov ali strokovnjakov (Torrington in Hall 1996; Whittaker in Marchington 2003; Morley in drugi 2006). Svetlik in Kohont (2009) navajata še razloge, kot so pridobitev novih storitev in

novega znanja, porazdelitev tveganja in potreba po večji prožnosti, tehnološki razvoj, ekonomske spremembe, spremembe v vodenju organizacije in organizacijskem procesu, deregulacija liberalizacija področja delovanja organizacij, poslovanja in zaposlovanja, potreba po hitrih rešitvah, širša izbira izvajalcev, izboljšanje kakovosti in možnost osredotočanja na lastno ključno dejavnost. S takšnim prenosom dejavnosti v celoti, posamezno ali v določenem obsegu na enega ali več zunanjih izvajalcev, ki so za izvajanje teh aktivnosti in sprejemanje odločitev specializirani, lahko le-ti svoje delo opravijo bolj kakovostno, hitreje in učinkovito (Svetlik in Kohont 2009,169).

Pri prenosu ravnanja s človeškimi viri na neposredne vodje se vloga kadrovskih strokovnjakov nekoliko spremeni. Njihova naloga postane svetovanje, strokovna pomoč in nadzor neposrednih vodij pri izvajanju kadrovskih aktivnosti, saj operativno izvedbo teh storitev prenesejo na nižje ravni. Vendar pa mora organizacija pri takšnem prenosu biti pozorna na nekatere šibkosti tega sistema, ki se lahko pojavijo. Najpogosteje strokovnjaki (Torrington in Hall 1996; Cunningham in Hyman 1997; Harris in drugi 2002; Tracey in Nathan 2002; Mesner Andolšek 2004; Brečko 2005; Watson in drugi 2007) omenjajo:

- neprimerna usposobljenost neposrednih vodij na področju ravnanja s človeškimi viri;
- ignoriranje neposrednih vodij pomena in vloge ravnanja s človeškimi viri;
- preobremenjenost neposrednih vodij z lastnimi nalogami in dolžnostmi;
- pomanjkljiv pretok informacij s področja ravnanja s človeškimi viri v organizaciji in ostalih ključnih poslovnih odločitvah;
- nekatere ključne odločitve, ki bi jih linijske vodje lahko sprejele (npr. pri zaposlovanju, usposabljanju zaposlenih, nagrajevanju, napredovanju,...), še vedno sprejema vrhnji menedžment ali kadrovski strokovnjak, vzroke gre verjetno iskati v nezaupanju neposrednim vodjem
- nezaupanje vrhnjega menedžmenta v sposobnosti neposrednih vodij;



- strah kadrovskih strokovnjakov pred izgubo kredibilnosti in prevzema položaja zaradi prenosa večine teh operativnih nalog.

Ključna vloga kadrovskih strokovnjakov tako ni več le sprejemanje odločitev in prenos informacij in nalog, sprejetih v vrhnjem menedžmentu (t.i. »gatekeeperji«), temveč je njihova naloga usposabljanje, podpora in mentorstvo neposrednim vodjem pri izvajanju kadrovskih aktivnosti. Uspeh in učinkovitost takšnega sistema sta medsebojno sodelovanje obeh skupin zaposlenih ter sprejemanje hitrih in pravih odločitev, ki omogočajo organizaciji, da se osredotoči na njeno temeljno poslanstvo in storitve.

#### ***1.4.2 Ovire za strateško ravnanje s človeškimi viri***

Kljub številnim analizam in ugotovitvam tako slovenskih kot tujih strokovnjakov (Brečko, Svetlik, Ignjatović, Kohont, Zupan, Lucas, Baum, Tracey, Nathan, Ulrich in mnogi drugi), kako strateška naravnost na področju ravnanja s človeškimi viri dolgoročno pripomore k uspešnosti organizacije kot eden ključnih konkurenčnih dejavnikov, pa je mogoče opaziti, da je uveljavljanje kadrovskih strategij v organizacije še vedno šibko, predvsem tudi v Sloveniji in sploh v turističnih organizacijah. Tako je obstoj samostojnih kadrovskih oddelkov še vedno redkost, v organizacijah, kjer pa le-te delujejo, pa sta njihova vloga in moč precej omejena. A o razvojnih premikih k strateškemu ravnanju s človeškimi viri poročata Mesner Andolšek in Štebe (2004) v svoji raziskavi, kjer ugotavljata, da je devolucijo kadrovske funkcije in oblikovanje le-te v strateško ravnanje s človeškimi viri mogoče zaznati v povečani strateški vlogi HRM področja. Vodilni v kadrovskih oddelkih imajo možnost soodločanja pri ključnih poslovnih in kadrovskih strateških odločitvah in so povsem enakovredni ostalim vodilnim v organizaciji. Tudi v slovenskih organizacijah prihaja do prenosa nalog na neposredne vodje, opaziti pa je moč tudi prenosa HRM dejavnosti izven organizacije, kjer le to opravljajo izbrane svetovalne agencije.

Najpogostejše ovire pri razvoju strateškega ravnanja s človeškimi viri pripisujejo:

- velikosti organizacije, saj predvsem v majhnih organizacijah, ki so sploh značilne za turistični sektor, vse naloge in HRM aktivnosti opravlja vodilni (Baum in drugi 1997; Lucas 2002).
- šibkemu pospeševanju razvoja HRM področja, med katere uvrščamo razvitost strokovnega področja, delovanje strokovnih združenj in organizacij, razvitost svetovalne dejavnosti, dostopnost informacij in programe državne pomoči razvoju HRM (Zupan 2004)
- šibki (tudi strokovni) moči HRM in ugleda HRM strokovnjakov v slovenskih organizacijah, ki vplivajo na uspešnosti razvoja HRM strategije in na njeno učinkovito izvedbo (Gonzales 2004; Svetlik 2004; Zupan 2004). HRM strokovnjaki morajo razumeti, za kaj si prizadeva organizacija v zunanem okolju in nato uglasiti HR strategije za doseg teh ciljev in pri tem štejejo rezultati, ne le dosedanja HR usmerjenost v procese in aktivnosti za doseganje rezultatov.
- nizki usposobljenosti vrhnjega menedžmenta ter menedžerjev na vseh ravneh organizacije na področju HRM (Zupan 2004)
- preveliki pozornosti k oblikovanju HRM strategij, ne pa njeno uresničevanje v praksi (Zupan 2007b)
- prevelika želja HRM strokovnjakov, da ugodijo vrhnjemu menedžmentu je pogosto pred kakovostjo izvedbe HRM strategije (Zupan 2007b)

Bolj konkretne ovire strateškega ravnanja s človeškimi viri v turizmu pa opredelijo Baum in drugi (1997), ki poudarjajo, da uspešen razvoj tega področja zavirajo specifične lastnosti delovnega okolja v turističnem sektorju. V turističnem sektorju je ugled turističnih organizacij kot potencialnih delodajalcev zelo slab, kar povzroča težave že pri iskanju in izbiri kadrov. Sezonski značaj dela, slabi delovni pogoji, slabe možnosti razvoja kariere, visoka stopnja absentizma in fluktuacije, pomanjkanje usposobljenosti menedžmenta na področju HR pa so le nekateri

dejavniki, ki prav tako onemogočajo učinkovit razvoj in izvedbo kadrovske strategije (Baum in drugi 1997; Baum in Nickson 1998).

## **2 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V (SLOVENSKEM) TURIZMU**

### **2.1 Panoga turizem in trendi v prihodnje**

Turizem kot panoga postaja vse pomembnejša v svetu, Evropi in tudi v Sloveniji. Razmah v zadnjih letih nakazuje, da se bodo pozitivni trendi iz preteklosti nadaljevali tu v prihodnje. Svetovna turistična organizacija in ostale mednarodne organizacije ter svetovalna podjetja za turizem so enotna, da se bo rast v turizmu nadaljevala tudi v prihodnjem desetletju. Vizija, ki jo je predstavila Svetovna turistična organizacija za obdobje do leta 2020 je zelo optimistična in predvideva povprečno 4,1 – odstotno rast prihodov turistov.

Povpraševanje po turističnih dobrinah bo zahtevalo vedno bolj kakovostna doživetja in storitve na vseh nivojih turistične ponudbe. Predvsem pa bo vedno težje vzdrževati lojalnost gostov, ki bodo želeli spoznavati vedno nove destinacije. Nove življenjske navade se že kažejo v povečanem povpraševanju po medicinskem turizmu, programih dobrega počutja in antistresnih programih. Tako zdravilišča z wellness ponudbo predstavljajo enega najpomembnejših turističnih proizvodov turizma, tudi slovenskega.

Turizem je splet odnosov in pojavov, povezanih z aktivnostmi oseb na potovanju in bivanju izven stalnega bivališča do največ enega leta in to zaradi preživljanja prostega časa, poslovnih in drugih razlogov (Mihalič 2008, 8).

Vrste turizma stroka opredeljuje glede na različne kriterije, kot so glede na smer gibanja (emitivni in receptivni turizem); glede na državljanstvo oziroma prestop meje (domači in mednarodni turizem); glede na saldo v turistični bilanci (aktivni in pasivni turizem); glede na čas bivanja (stacionarni, vikend turizem, enodnevni in tranzitni turizem); glede na sezono (sezonski in izvensezonski turizem); glede na motiv (poslovni, verski, študijski,... turizem); glede na organizacijo potovanj

(organizirani in individualni turizem), glede na ekološko škodljivost (masovni in individualni turizem) idr. (Mihalič 2008).

Nekatere oblike turizma pa opredelijo Florjančič in drugi (1998): zdraviliški turizem, igralniški turizem, gorski in lovski turizem, sejemski turizem in kongresni turizem.

## **2.2 Razvoj turizma v Sloveniji in njegove značilnosti**

Slovenski turizem se je v prvi polovici devetdesetih let, po razpadu nekdanje skupne države Jugoslavije, znašel v globoki krizi, kar se je kazalo v zmanjšanem številu turistov, v razpadu velikih turističnih podjetij, iz katerih so se kasneje sicer razvila majhna podjetja, ki pa se niso bila sposobna kapitalsko in organizacijsko prestrukturirati v sodobna turistična podjetja. Čeprav so uspela obnoviti svoje kapacitete in dopolniti turistično ponudbo, večjih širitev zaradi pomanjkanja potrebnih sredstev niso zmogla. V drugi polovici devetdesetih let pa so v to panogo vstopila nekatera kapitalsko močna podjetja, ki se do takrat niso ukvarjala s turistično dejavnostjo in tako omogočila potrebno prestrukturiranje turističnih podjetij, dopolnitev turistične ponudbe in razvoj teh podjetij v sodobna turistična podjetja (Mihalič 2008). Prva turistična podjetja, ki so se zavedala potrebe po oblikovanju nove dodatne ponudbe na osnovi naravnih danosti so bila prav slovenska zdravilišča in tako z uporabo termalne vode oblikovale nove turistične produkte na slovenskem trgu.

### **2.2.1 Razvoj zdraviliškega turizma**

Zdraviliški turizem je ena najstarejših oblik turizma, ki je obstajal že v času starih Rimljanov, ko so bogataši obiskovali terme zaradi toplih vrelcev, počitka, zabave in sklepanja kupčij in je ena najstabilnejših pojavnih oblik turizma, saj je zdravljenje nujna potreba. Opredelitev pojma zdraviliškega turizma temelji na opredelitvi turizma Svetovne turistične organizacije: »zdraviliški turizem je

skupnost odnosov in pojavov, ki s spremembo kraja spodbujajo, stabilizirajo in vzpostavljajo telesno, duševno in socialno dobro počutje z uporabo zdravstvenih storitev« (Kaspar v Gojčič 2005, 81). Pri zdraviliškem turizmu gre za povezavo pomembnih značilnosti, kot so bivanje zunaj kraja bivanja, učinkovanje naravnih zdravilnih sredstev ter motiv, ki je povezan z zdravjem. Zdraviliški turizem je razdeljen na naslednja področja:

- kurativni zdraviliški turizem,
- rehabilitacijski zdraviliški turizem,
- preventivni zdraviliški turizem,
- zdraviliški turizem kot del drugih oblik turizma in
- medicinski wellness.

Da sta nek kraj ali ustanova imenovana kot zdravilišče morata izpolnjevati minimalne pogoje za imenovanje, ki jih je določil FITEC (Federation Internationale du Thermalisme et du Climatisme). Zahtevani pogoji za pridobitev statusa državno verificiranega zdravilišča, kar omogoča vključevanje v javno zdravstveno mrežo Slovenije, pa so določeni tudi v Zakonu o naravnih zdravilnih sredstvih in o naravnih zdraviliščih.

Zdraviliški turizem ima glede na druge oblike turizma nekatere specifičnosti, ki jih je opredelil Planina (Gojčič 2005, 77):

1. osrednji del povpraševanja in ponudbe so zdravstvene storitve;
2. povpraševanje je v večji meri odvisno od potreb po zdravstvenih storitvah in od razpoložljivih finančnih sredstvih in ne toliko od cene zdravstvene storitve;
3. zdraviliško-turistična ponudba je izrazito toga, za katero so značilni visoki stroški za izgradnjo infrastrukture in opreme ter omejenost na termalno območje;

4. nekoč so bila sredstva zdravstvenih zavarovalnic osnovni vir financiranja stroškov zdraviliškega zdravljenja, danes se ta delež bistveno zmanjšuje na račun prispevkov samih zdraviliških gostov;
5. povprečna doba bivanja v zdraviliščih je daljša;
6. sezonska nihanja so manjša in
7. izkoriščenost zmogljivosti je vse večja.

Ponudba zdraviliškega turizma je zelo raznolika, ki jo zagotavljajo najboljša izkoriščenost naravnega zdravilnega sredstva (voda, blato, plini, pesek ali klima), najboljša izkoriščenost zdraviliških in turističnih objektov ter vrsta drugih dopolnilnih objektov v zdraviliškem kraju. Tako zdraviliško ponudbo delimo na več področij (Gojčič 2005, 79):

- zdravstvene storitve (kopeli, inhalacije, masaže, telovadba,...),
- prenočitvene zmogljivosti,
- prehrana gostov,
- športno-rekreacijski objekti,
- ustvarjanje zdraviliške klime (zdraviliški park, predavanja strokovnjakov) in
- posebne prireditve (kulturne, športne, zabavne, kongresne, poslovne,...).

V povezavi z zdraviliškim turizmom se pogosto omenja tudi wellness turizem. Tudi večina slovenskih zdravilišč je v svoji turistični ponudbi že dodala raznoliko wellness ponudbo. Wellness turizem je v Evropi ena najmlajših in najhitreje rastočih turističnih zvrsti. Pojem wellness se je v turizmu prvič pojavil leta 1989, ko je avstrijsko zdravilišče Bad Hofgastein predstavilo novo ponudbo pod geslom »magic wellness«, ki so jo uvrstili med počitnice v zdravilišču in klasične počitnice. Tako se je wellness turizem pojavil kot nova oblika ponudbe na zdraviliškem področju. Definicijo wellness turizma opredeli E. L. Kaufmann (Gojčič 2005, 81): »wellness turizem je skupnost odnosov in pojavov, ki so

posledica potovanj in bivanja oseb, katerih temeljni motiv je sprostitvev ali krepitev zdravja, pri čemer gre za bivanje v specializiranem hotelu z ustrezno strokovno in individualno obravnavo, kjer so med številnimi storitvami zastopane naslednje temeljne sestavine turistične ponudbe wellness-a: telesni fitnes, zdrava prehrana, osebna sprostitvev in duševne aktivnosti«. Prav s pomočjo teh štirih temeljnih elementov, lahko wellness kot celovito razumevanje človeškega, telesnega, duševnega in duhovnega zdravja, vključimo in oblikujemo v turistično ponudbo. Med pojmom wellness turizem in zdraviliški turizem pa kljub močni povezanosti, obstaja pomembna razlika. Pri zdraviliškem turizmu gre za delovanje in učinkovine različnih naravnih zdravilnih sredstev, ki so specifična za to mikrookolje in jih ni mogoče prenesti v druga okolja. Wellness turizem pa gradi svojo ponudbo na holistični obravnavi zdravja, ki temelji na visoki kakovosti storitev, individualizmu, raznolikosti, kreativnosti, novih kulturah in filozofijah, na uživanju (Gojčič 2005).

Zaradi značilnosti in specifičnosti tako turizma kot tudi zdraviliškega ter wellness turizma ter zaradi zahtevnosti in visokih pričakovanj gostov obeh vrst turizma je potrebno veliko in nenehno skrb namenjati izobraževanju in razvoju zaposlenih. Wellness gosti se želijo dobro počutiti in uživati z vsemi svojimi čuti v prijetnih, njim na kožo pisanih hotelskih storitvah ter ob zaposlenih, ki zadovoljujejo njihove najgloblje potrebe. Pri tem je izjemnega pomena strokovno podkovan kader, ki zna takšnemu gostu ustrezno svetovati.

### **2.2.2 Slovenija in zdraviliški turizem**

Slovenska zdravilišča veljajo vse od začetka 90-ih let pa do danes za »paradnega konja slovenskega turizma«. Večina turističnih podjetij se je po osamosvojitveni vojni spopadala s številnimi težavami, medtem ko so zdravilišča uspešno poslovala in z izgradnjo novih ali prenovo obstoječih namestitvenih kapacitet v



hotele najvišjih kategorij ohranjala trdne temelje za uspešen nadaljnji razvoj (Florjančič 1998).

V Sloveniji imamo 25 termalno-zdraviliških centrov, od katerih jih ima 18 status naravnega oziroma klimatskega zdravilišča. Po skupno blagovno znamko »slovenska zdravilišča« se tako na domačem trgu kot zunaj slovenskih meja predstavlja 15 slovenskih zdraviliško-turističnih centrov, ki izpolnjujejo zahtevane pogoje za pridobitev statusa državno verificiranega zdravilišča, kar jim omogoča vključevanje v javno zdravstveno mrežo Slovenije ([www.termegiz.si](http://www.termegiz.si), 12. januar 2010). Zdravilišča so vključena v Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč, kije najstarejše slovensko strokovno združenje, ustanovljeno leta 1957 kot Zveza naravnih zdravilišč Slovenije z 10 zdravilišči. Danes je to sodobno, strokovno in tržno usmerjeno gospodarsko interesno združenje s 15 članicami.

Slovenska zdravilišča so najbolj vitalna, naglo razvijajoča se in donosna panoga slovenskega turizma, hkrati pa postajajo vedno bolj pomemben nosilec dejavnosti medicinske rehabilitacije. Pomembno se vključujejo tudi na področje diagnostike, preventive in promocije zdravja, pri čemer vzdržujejo visok nivo kakovosti opreme in strokovnosti pri izvajanju zdravstvenih storitev. V primerjavi z zdravstveno panogo pa imajo boljšo organizacijo ter bolj kakovosten nivo namestitvenih storitev za pacienta.

Nekatere specifične značilnosti slovenskega zdraviliškega turizma:

- *gre za delovno intenzivno panogo*
- *manjši vpliv sezone – uspešno poslovanje je možno tekom celega leta*
- *večja zvestoba gostov*
- *velika vlaganja v izgradnjo nove ali obnove obstoječe infrastrukture*
- *potreba po nenehnem vlaganju v razvoj novih tehnologih (medicinske opreme) in konkurenčnejših storitev*

- vedno večje zahteve po visoko usposobljenih strokovnjakih ter specifičnemu znanju
- vedno pomembnejša je vloga motiviranosti zaposlenih za delo, saj storitve vedno bolj temeljijo na individualni obravnavi posameznika (Babič 1998; Gojčič 2005)

Pojem wellness pa se je prvič uporabil v turističnem katalogu Slovenske turistične organizacije v letu 2002, kjer so se predstavili nekateri slovenski wellness ponudniki v nemškem, angleškem in italijanskem jeziku. Wellness storitve so v svojo turistično ponudbo v Sloveniji pričela najprej vključevati zdravilišča ter nekateri hoteli višjih kategorij, predvsem na slovenski obali. Svojo wellness ponudbo so usmerili predvsem na področji telesnih aktivnosti, zdrave prehrane, zdravstvenih storitev, lepote in telesne nege, manj pa na področji osebne sprostitve in duševnih aktivnosti.

### ***2.2.3 Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma***

Vloga države v turizmu je zelo pomembna na večih področjih, in sicer na področju načrtovanja razvoja turizma, izobraževanja v turizmu, raziskav v turizmu, zagotavljanju finančne in druge pomoči, na področju spodbujanja podjetništva v turističnem gospodarstvu, promocije turizma v tujini, pri nadzoru nekaterih sektorjev v turizmu ter na področju zaščite naravne in kulturne dediščine (Ogorelc 2001). Povečana vloga države pa se danes kaže tudi v veliki pozornosti namenjeni izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v turizmu ter promociji načrtovanega in sistematičnega ravnanja z zaposlenimi, ki je v vseh letih bilo povsem zanemarjeno.

V Republiki Sloveniji imamo oblikovano že drugo strategijo slovenskega turizma - Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma za obdobje 2007-2011. Predhodna strategija, ki se je zaključila v letu 2007 začrtanih ciljev ni v celoti uresničila, med drugim je moč ugotoviti, da je bilo zapostavljeno tudi področje človeških virov, kjer so bili narejeni le prvi koraki z izvedbo posameznih projektov

za posodabljanje izobraževalnih programov ter programov za izboljšanje praktičnega izobraževanja in usposabljanja. V novem dokumentu je na podlagi SWOT analize oblikovanih šest temeljnih strateških ciljev slovenskega turizma:

### *Temeljni strateški cilji*

#### *Kvantitativni cilji*

- povečanje obsega turističnega prometa
- povečanje turistične potrošnje
- izboljšanje prepoznavnosti

#### *Kvalitativni cilji*

- decentralizacija
- desezonalizacija
- promocija sprememb

Na področju politike razvoja človeških virov oblikovalci dokumenta ugotavljajo, da je stroka ravnanja s človeškimi viri v turizmu zelo mlada in da se kot področje še ni uveljavilo. Tako ta politika vključuje ukrepe in aktivnosti, ki naj bi pripomogli k učinkovitejšemu razvoju človeških virov v turizmu in s tem povezani kakovosti turističnih proizvodov ter konkurenčnosti slovenskega turizma:

1. oblikovati sistem izobraževanja in usposabljanja, ki je usklajen s potrebami turističnega gospodarstva in drugimi porabniki znanja
2. nadgradnja sistema nacionalnih certifikatov in poklicnih kvalifikacij, nacionalnih poklicnih kvalifikacij in izobraževalnih standardov
3. razvoj sistemov praktičnega izobraževanja in usposabljanja
4. spodbujanje razvoja človeških virov in delovnih pogojev v podjetjih
5. povečanje ugleda turizma in njegovih vplivov v lokalnem okolju (Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma za obdobje 2007-2011 2006).

### **2.3 Model upravljanja s človeškimi viri v slovenskem turizmu**

Oblikovanje modela upravljanja s človeškimi viri omogoča vzpostavitev temeljev za delovanje kadrovske funkcije. Da v Sloveniji potrebujemo nov, sodobnejši model upravljanja s človeškimi viri v turizmu kažejo tudi številne ugotovitve

Analize stanja na področju izobraževanja in usposabljanja za potrebe sektorja turizma v Sloveniji, ki jo je v letu 2009 v okviru raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2006-2013« izvedla Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru z zunanjimi sodelavci. Te ugotovitve so potrdile več že v preteklosti zapisanih dejstev, med drugim tudi:

- *povpraševanje turističnega gospodarstva predvsem po kadrih za določene kontaktne gostinske poklice izrazito presega ponudbo na trgu delovne sile;*
- *večletno zaznavanje težnje zmanjševanja zanimanja za delo v turizmu, posebej za poklice, za katere je značilen osebni stik z gosti (natakarji);*
- *visoka fluktuacija zaposlenih;*
- *poklice v turizmu opuščajo tudi ljudje, ki so se zanje nekoč usposobili in imajo torej strokovno kvalifikacijo; kot eden izmed razlogov se kaže odsotnost učinkovitega sistema zadržanja kadrov v teh poklicih (različni ukrepi motiviranja);*
- *nagrajevanje zaposlenih je nestimulativno in nekonkurenčno;*
- *delovni pogoji niso privlačni, saj obsegajo med drugim tudi »na glavo obrnjen delovni čas« (največ dela takrat, ko imajo drugi prosto oziroma dopust) in posledično neustrezno razmejevanje med delom in nedelom;*
- *sorazmerno visoka stopnja stresa pri zaposlenih in neustrezna priprava kadra na stresne situacije idr.*
- *določeni turistični poklici – predvsem gostinski – in tudi posamezni delodajalci imajo v očeh javnosti slabo podobo;*
- *premalo je interdisciplinarnega sodelovanja in kreativnosti pri sodelavcih;*
- *pomanjkanje sodobnih veščin in znanj;*
- *razkorak med profili kadrov, ki bi jih potrebovalo turistično gospodarstvo ter kadri, ki jih pošiljajo na trg delovne sile slovenske izobraževalne institucije za področje turizma;*
- *vsaj delno neustrezni so prav vsi programi usposabljanja in izobraževanja za vse vrste poklicev v turistični dejavnosti (v gospodarstvu jim očitajo slabšo kakovost,*

*kot jo izkazujejo primerljivi programi in njihova izvedba v tujini; očitajo jim tudi večje odstopanje od trendov izobraževanja v turistično razvitih predelih sveta);*

- *ni izdelan celovit sistem rekrutiranja zadostnega števila mladih za poklice v turizmu in predvsem v gostinstvu;*
- *nerazumevanje lokalnega prebivalstva o priložnostih, ki jih lokalni skupnosti prinese razvoj turizma itd. (Sodoben model upravljanja s človeškimi viri v turizmu 2009, 125).*

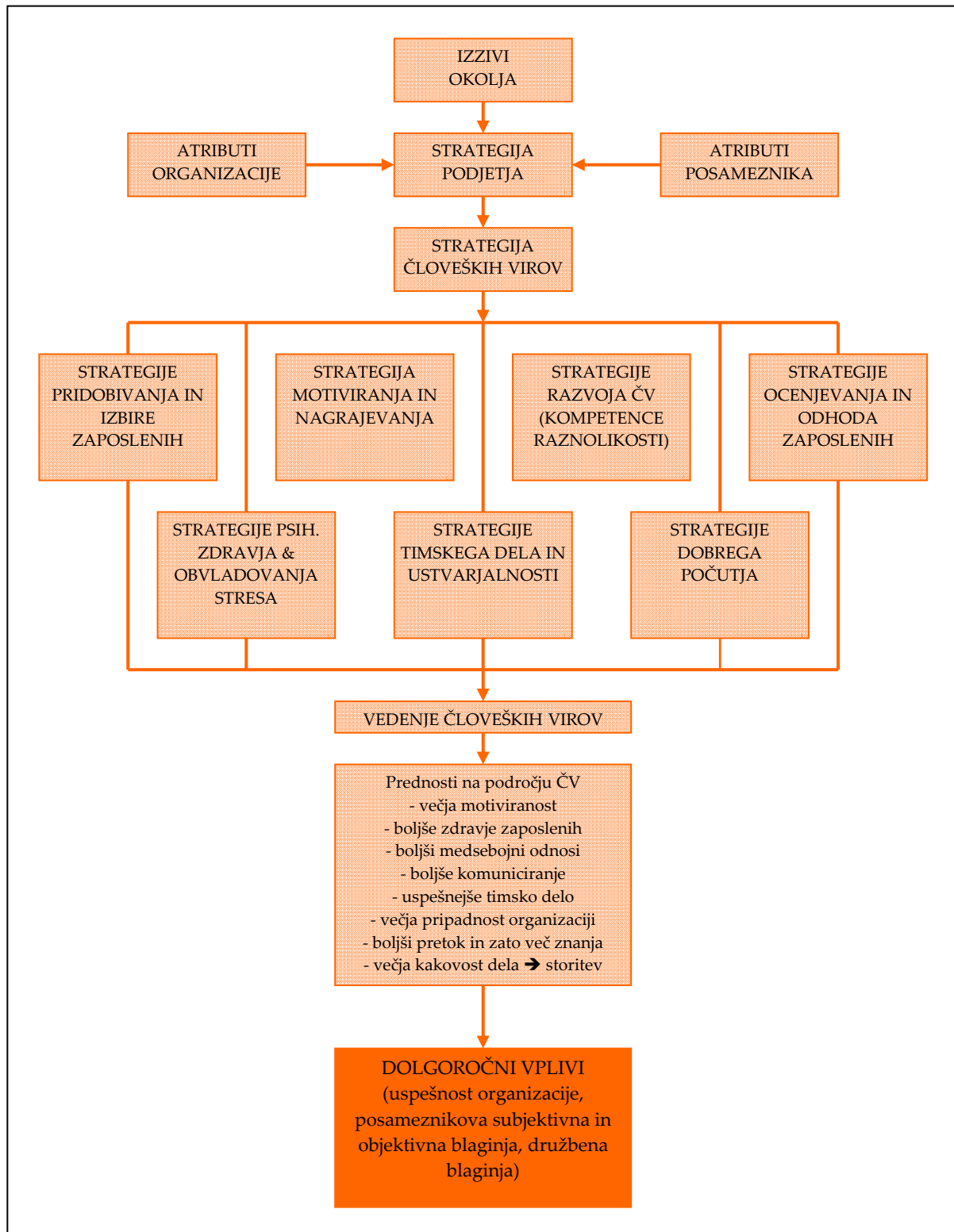
V Sloveniji je nov model upravljanja s človeškimi viri v turizmu (Sodoben model upravljanja s človeškimi viri v turizmu 2009, 128-130) razvila projektna skupina ministrstva za gospodarstvo, ki predstavlja nadgradnjo aktualnih, tudi nekaterih že omenjenih modelov. Model temelji na spoznanju, da so ljudje s svojim znanjem, veščinami in kulturo ključni vir za uspešno izvedbo turistične storitve in s tem uspešnega delovanja podjetja. Model zato ponuja rešitve, kako kompetence pri zaposlenih odkriti, jih negovati in nadgrajevati z ukrepi kadrovske politike. V model je prav tako vključen sistem, kako zaposliti optimalen kader ter kako ga upravljati, usposabljanje, izobraževanje in razvijati, kako vrednotiti in nagrajevati delo zaposlenih in kako s pomočjo procesa stalnega učenja zagotavljati njihov poklicni in osebni razvoj (Baum 2006; Lebe Sibila in drugi 2009). Kot ključne teme sodobnega upravljanja človeških virov v gostinstvu in turizmu, upoštevane tudi v tem modelu upravljanja človeških virov, opredelita tudi Page in Connell (2006):

- *ustvarjanje ugleda stroke (predvsem gostinstva) in njena promocija kot priložnost za zaposlovanje,*
- *izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,*
- *upoštevanje vpliva globalizacije,*
- *zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih ob upoštevanju problematike fluktuacije,*
- *fleksibilne oblike zaposlovanja,*
- *zagotavljanje potrebnih kompetenc in veščin,*
- *kreiranje ustrezne plačne politike skupaj z nagrajevanjem in ugodnostmi,*

- *doseganje ravnovesja med delom in nedelom,*
- *upoštevanje zakonodaje in vladnih ukrepov ter intervencij,*
- *zagotavljanje konkurenčnosti.*

Predlagan sodoben model upravljanja človeških virov za področje slovenskega turizma vključuje tudi prihodnje izzive menedžmenta kadrov, ki jih navajajo D'Annuzio-Green in soavtorji (2004), in sicer zagotavljanje pripadnosti in lojalnosti zaposlenih delodajalcu, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, kakovost storitev, pridobivanje in izbira zaposlenih, oblikovanje timov, razvoj menedžmenta, profesionalizacija menedžerjev, poslovna in finančna osveščenost zaposlenih, načrtovanje kariere, fleksibilnost delovne sile, osebna učinkovitost menedžerjev, nastopanje itn.. Predlagani model skuša vse funkcije tega procesa povezati in tako omogočiti doseganje strateških ciljev.

Slika 2.1: Model menedžmenta človeških virov v turizmu



Vir: Lebe Sibila in drugi 2009, 130

V predlaganem modelu atributi posameznika in organizacije pa tudi vplivi okolja narekujejo oblikovanje krovne strategije organizacije, ki določa usmeritev

posameznih funkcijskih strategij, med drugim tudi strategijo človeških virov. Krovno strategijo organizacije oblikuje vrhnji menedžment in nato določi funkcijske strategije, s katerimi si prizadeva to krovno strategijo uresničiti. Posamezna funkcijska strategija seveda vpliva povratno tudi na krovno strategijo podjetja, zato mora vrhnji menedžment organizacije pred določitvijo krovne strategije proučiti obstoječe funkcijske strategije – med njimi tudi strategijo človeških virov – in realne danosti, ki se kažejo v kompetencah zaposlenih, saj je prav od njih odvisna učinkovitost izvedbe krovne strategije. Model je dopolnjen za slovenski turizem še z vrsto podrejenih funkcijskih strategij znotraj strategije človeških virov, ki se nanašajo na naslednja področja:

- *pridobivanje in izbor zaposlenih,*
- *motiviranje in nagrajevanje,*
- *ocenjevanje dela in odhod zaposlenih iz podjetja,*
- *vzpostavljanje in zagotavljanje dobrega počutja,*
- *vzpodbujanje timskega dela in ustvarjalnosti,*
- *usposabljanje in razvoj kompetenc zaposlenih,*
- *upravljanje raznolikosti zaposlenih, kakor tudi*
- *zagotovitev psihičnega zdravja in zmanjševanja stresa.*

Kot svetuje Nickson (2007) glavni strategiji upravljanja s človeškimi viri podrejene strategije izhajajo iz tega, da je v turizmu nujno vgraditi parametre, kot so gostoljubnost, zagotavljanje odličnih in vrhunskih ter tudi inovativnih storitev, kar je možno udejanjiti le v ustrezni organizacijski kulturi. V tem modelu je upoštevana tako, da temelji na jasno opredeljenih ključnih kompetencah zaposlenih (Nickson 2007).



## 2.4 Vloga kadrovske funkcije v slovenskem turizmu

Čeprav je v turizmu konkurenčno prednost mogoče ustvariti na več načinov (z znižanjem cen, s preoblikovanjem in izboljšavami starih proizvodov, z unikatnimi proizvodnimi procesi, z veščinami, z načini izvajanja storitve in s kakovostjo storitve), pa še vedno velja, da so človeški viri in ravnanje z njimi ključni vir za zagotavljanje trajne konkurenčne prednosti (Celoviti program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011 2006).

Projektna skupina, ki je oblikovala Celoviti program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011 je v sklopu tega dokumenta izdelala tudi analizo stanja na področju človeških virov<sup>3</sup> v slovenskem turizmu. Analiza, v kateri je sodelovalo 80 turističnih in hotelskih podjetij, je nastala v sodelovanju z družbo za trženjske raziskave Cati d.o.o.. Na tem mestu se bom osredotočila predvsem na področje obstoja kadrovske službe v teh 80 podjetjih in razvitost in delovanje aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Rezultati kažejo, da ima organizirano samostojno kadrovske službo zgolj četrtnina anketiranih podjetij, pri čemer ne smemo zanemariti dejstva, da je 88% anketiranih podjetij mikro, malih in srednje velikih podjetij, ki pa si ne morejo privoščiti kadrovske strokovnjakov. Na področju turizma splošno prevladujejo prav mala in srednja podjetja. Analiza je pokazala tudi, da obstoj samostojne kadrovske službe vpliva na organizacijo aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri. In prav podjetja z samostojno kadrovske službo imajo več organiziranih tovrstnih aktivnosti, ki pa niso vselej dobro delujoče. V podjetjih so kot dobro delujoče aktivnosti izpostavili

---

<sup>3</sup> Celostna raziskava o stanju na področju človeških virov (Celoviti program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011 2006) zajema aktivnosti povezane z zaposlovanjem, nagrajevanjem, izobraževanjem in usposabljanjem ter napredovanjem in razvojem zaposlenih v turističnih podjetjih in odgovarja na tri ključna vprašanja: razvitost in delovanje aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri, aktivnosti na področju usposabljanja in izobraževanja, razvitost sodelovanja in povezovanja akterjev (javno privatno partnerstvo) pri ravnanju in razvoju človeških virov. Kot zelo pomemben kazalec razvitosti so v raziskavi posebej izpostavili kadrovske službe. Analiza stanja na področju ravnanja s človeškimi viri je tako v skupnem zajela štiri področja, ki so ključna za razumevanje dinamike stanja na omenjenem področju, in sicer: obstoj kadrovske službe, razvitost in delovanje aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, aktivnosti na področju usposabljanja in izobraževanja ter oblike javno-privatnega partnerstva (zaposlovanje in sodelovanje podjetij s šolami in fakultetami in sistem mentorstva).

predvsem opise delovnih mest, uvajanje delavcev na delovnem mestu, vzpostavitev sodelovalne klime ter vrednotenje delovnih mest. Kot slabo delujoče aktivnosti pa anketirani izpostavijo predvsem strategiji ravnanja s človeškimi viri in s ključnimi sezonskimi delavci ter načrtovanja kariere oziroma razvoja zaposlenih.

Čeprav ne gre za reprezentativno raziskavo, pa vendarle lahko izpostavimo temeljno sporočilo. Slovenska turistična podjetja slabo ali pa sploh ne delujejo na področju strateških aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Sicer se zavedajo pomena človeških virov za konkurenčnost poslovanja, vendar se tega področja lotevajo zelo nesistematično in brez prave vizije (Celoviti program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011 2006, 4-11).

Tudi rezultati raziskave projektne skupine Ministrstva za gospodarstvo, ki je oblikovala dokument Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma (2009), kažejo, da večina v raziskavo vključenih podjetij nima organizirane posebne kadrovske službe, oziroma, pri manjših podjetjih, za to področje ne zaposlujejo posebnega strokovnjaka. Rezultati torej kažejo, da je nova vloga kadrovske funkcije nujna tudi v slovenskih turističnih podjetjih, saj klasično obravnavanje zaposlenih v današnjih gospodarskih in poslovnih razmerah ne omogoča sodobnih načinov ravnanja z ljudmi, ki jih zahteva nenehno prilagajanje organizacije okolju.

Tudi Lucasova (2002) v eni<sup>4</sup> izmed svojih številnih analizah ugotavlja, da je vloga ravnanja s človeškimi viri v turizmu šibka. Čeprav poudarja, da so pogoji uspešnega ravnanja s človeškimi viri močna povezanost s poslovno strategijo organizacije, prenos vlog in nalog na linijske vodje ter zavest, da uvajanje novih

---

<sup>4</sup> Raziskava je bila opravljena leta 1998 v Veliki Britaniji, v kateri je sodelovalo 1.100 delodajalcev v turizmu, ki zaposlujejo 10 ali več zaposlenih (Lucas 2002).

praks in politik s tega področja omogoča izboljšanje dela zaposlenih, ki se kažejo v izboljšani konkurenčnosti in prednosti, rezultati analiz kažejo, da naloge ravnanja z zaposlenimi še vedno pretežno prevzemajo vodilni, ki pa najpogosteje za to niso usposobljeni. Le četrtnina vprašanih iščejo nasvete s področja ravnanja s človeškimi viri zunaj svoje organizacije, najpogosteje pa za ta vprašanja najemajo pravne strokovnjake. Analiza je pokazala tudi naslednje šibkosti na področju ravnanja s človeškimi viri, in sicer vodstvo se redko poslužuje neposredne komunikacije z zaposlenimi, manj sta prisotna timsko delo in sistematična srečanja z zaposlenimi, ki omogočajo skupna reševanja težav, iskanje in selekcija kadrov ter uvajanje zaposlenih sta pretežno nenačrtovana, neformalna in nesistematična, kar se kaže v pogostih odhodih in organizacije, prav tako so v teh organizacijah redka formalna izobraževanja zunaj organizacije. Takšni rezultati kažejo, da je funkcija ravnanja s človeškimi viri šele v povojih (Worsfold 1999; Lucas 2002).

Več kot očitno je, da je vloga kadrovske funkcije v turizmu še vedno precej klasična. Tracey in Nathan (2002) zelo slikovito opišeta njen položaj v večini turističnih organizacij, saj področju ravnanja s človeškimi viri pripišeta bolj »kozmetično vlogo«. Vendar pa se tudi na tem področju dogajajo premiki<sup>5</sup>. Turistične organizacije se zavedajo, da mora področje ravnanja s človeškimi viri postati del poslovne strategije in da je njena vloga pomembna tudi pri oblikovanju te strategije ter da se vedno več odgovornosti in nalog predaja linijskim vodjem. Tudi v turizmu prevladuje težnja po posameznikih s številnimi zmožnostmi, ki so visoko usposobljeni in ki se bodo uspešno prilagajali zahtevam trga (Tracey in Nathan 2002).

V tuji literaturi lahko najdemo kar nekaj primerov dobre prakse (Disney, British Airways, Marriot in Ritz Carlton idr.) s področja ravnanja s človeškimi viri, ki so

---

<sup>5</sup> K. Hoque (1999) v svoji raziskavi, ki jo sicer izvede med večjimi turističnimi organizacijami – hoteli, ugotavlja, da se v teh podjetjih kadrovske področje intenzivno razvija in da pridobiva tudi nov, strateški pomen.

lahko dober zgled pri poslovanju tudi slovenskim turističnim organizacijam. Njihovo uspešno delo je plod spremenjene organizacijske kulture, ki so jo sprejeli vsi zaposleni in vpliva na vse dele organizacije. Čeprav gre za velika podjetja, pa imajo na tem področju prav male in srednje organizacije prednost, saj njihovi notranji komunikacijski sistemi, ki so bistveno bolj preprosti, omogočajo učinkovitejši prenos novih idej, smernic in novega načina dela do vseh zaposlenih (Baum in drugi 1997). Ameriški avtorici Enz in Siquaw v svoji analizi »Najboljše prakse človeških virov« predstavita kar nekaj turističnih organizacij in njihovih uspešnih praks s področij razvoja vodilnega kadra, usposabljanja in razvoja kadrov, delegiranja avtonomije zaposlenim, vrednotenja dela zaposlenih in sistema nagrajevanja ter upravljanja stroškov dela. Rezultati študije so potrdili, da je vloga tovrstnih praks ključna za učinkovito in uspešno ravnanje z zaposlenimi (Enz in Siquaw 2000).

Že omenjena projektna skupina pa v Celovitem programu spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011 zelo sistematično prikaže tudi primerjavo med tradicionalnimi in sodobnimi praksami ravnanja s človeškimi viri v turizmu ter tako oblikuje smernice za uveljavitev dobrih praks v slovenskem turizmu. Te prakse so razdeljene na pet vsebinskih sklopov:

*Tabela 2.1: Tradicionalne in sodobne prakse ravnanja s človeškimi viri*

| <b>Tradicionalne prakse</b>                                       | <b>Sodobne prakse</b>   |
|---|---|
| <b>1. Zaposlovanje in fluktuacija</b>                             |   |
| Zaposlovanje brez upoštevanja lokalne skupnosti/trga delovne sile | Zaposlovanje na osnovi skrbnih analiz lok. skupnosti in njenega trga delovne sile |
| Nenačrtovano zaposlovanje za zadovoljitev trenutnih potreb        | Zaposlovanje osebja temelji na dolgoročnem načrtovanju človeških virov            |
| Zaposlovanje osebja na osnovi trenutno potrebnih veščin in znanj  | Zaposlovanje osebja na osnovi potencialnega razvoja                               |
| Zaposlovanje/«kraja» osebja iz drugih podjetij                    | Zaposlovanje lokalnega osebja/zaposlitveni bazen šol in fakultet                  |
| Nezaželeno zaposlovanje na dolgoročni osnovi                      |   |

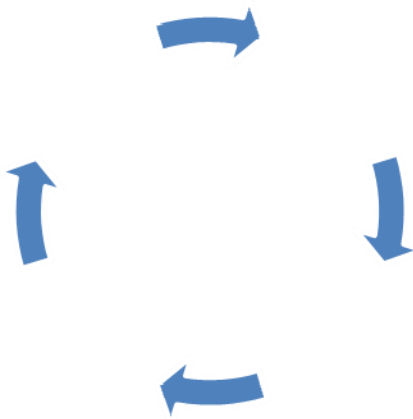
|  |   |
|--|---|
| <p>Visoka stopnja fluktuacije osebja je neizogibna/želena</p> <p>Ni interesa za ugotavljanje vzrokov za fluktuacijo</p> <p>Stalnost visoke stopnje fluktuacije osebja</p>  | <p>Nezaželeno je kratkoročno zaposlovanje/pomemben je razvoj lokalnega osebja</p> <p>Visoka stopnja fluktuacije osebja je problematična/neželena</p> <p>Strategija izhodnih intervjujev</p> <p>Relativno nizka stopnja fluktuacije</p>  |
| <b>2. Napredovanje in razvoj kariere</b>   |   |
| <p>Malo možnosti za napredovanje/razvoj znotraj podjetja</p> <p>Ni izoblikovanega sistema napredovanja - kriteriji za napredovanje so nejasni</p> <p>Napredovanje za »mašenje praznin«, brez pripravljalnega usposabljanja</p> <p>Možnosti za izobraževanje, razvoj in napredovanje so izključene za honorarno oz. sezonsko zaposleno osebje</p> <p>Podjetje nima dolgoročnih obveznosti do sezonskih delavcev</p> <p>Karierna mobilnost se razume ko nelojalnost/razdiralnost</p> <p>Omejene možnosti za ženske, etnične manjšine, invalide</p> | <p>Načrtovanje/zasledovanje kariere znotraj podjetja</p> <p>Jasno definiran sistem napredovanja - oblikovani kriteriji za napredovanje</p> <p>Načrtovano napredovanje s pripravljalnimi programi usposabljanja in izobraževanja</p> <p>Honorarno in sezonsko osebje je vključeno v sisteme izobraževanja, razvoja in napredovanja</p> <p>Dolgoročne obveznosti podjetja do ključnih sezonskih delavcev</p> <p>Karierna mobilnost se prepoznava kot koristna za posameznika</p> <p>Odprte in enake možnosti za vse zaposlene</p> |
| <b>3. Plače in ugodnosti</b>   |   |
| <p>Podjetje nudi minimalne plače in ugodnosti</p> <p>Pogoji, ki ustrezajo potrebam delodajalcev</p> <p>Zahtevana fleksibilnost, ki ustreza zahtevam delodajalca</p> <p>Odnos osebja do podjetja je nepomemben</p>  | <p>Podjetje nudi konkurenčne plače in ugodnosti</p> <p>Pogoji, ki odražajo lokalne in individualne okoliščine in potrebe</p> <p>Fleksibilnost kot družabništvo med zaposlenim in delodajalcem z vzajemnimi koristmi</p> <p>Vzgajanje predanosti in občutka pripadnosti med zaposlenimi</p>  |
| <b>4. Izobraževanje, usposabljanje in razvoj</b>   |   |
| <p>Izobraževanje in razvoj nista načrtovana</p> <p>Izobraževanje je omejeno na določene specialiste v oddelkih</p> <p>Višji menedžment ni naklonjen lastnemu izobraževanju</p> <p>Izobraževanje deluje v izolaciji in nepovezano z</p>   | <p>Strat. izobraževanja in razvoja se načrtujejo</p> <p>Izobraževanje je obveznost vseh nadrejenih/menedžmenta</p> <p>Polna odgovornost vseh ravni menedžmenta za izobraževanje</p> <p>Izobraževanje je povezano z možnostmi</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>ostalimi praksami človeških virov</p> <p>Neuskklajenost med gospodarstvom in sistemom izobraževanja</p> <p>Izobraževalni programi so za gospodarstvo nerelevantni ali nizko relevantni</p> <p>Programi izobraževanja in usposabljanja so dokončni in neintegrirani</p> <p>Veščine pridobljene skozi delo s strani izobraževanja niso priznane</p> | <p>napredovanja</p> <p>Sodelovanje med gospodarstvom in izobraževalnimi sistemom</p> <p>Izobraževalni programi so osnovani na raziskovanju identificiranih potreb v gospodarstvu</p> <p>Programi izobraževanja in usposabljanja za nadaljnji razvoj in napredovanje</p> <p>Pridobljene veščine skozi delo so s strani izobraževanja priznane in potrjene</p>                    |
| <b>5. Kultura menedžmenta</b>  |   |
| <p>Osebjje se smatra kot kratkoročno koristno</p> <p>Osebjje se obravnava kot strošek</p> <p>Diktatorska, oddaljena kultura menedžmenta</p> <p>Menedžment poseduje vso moč</p> <p>Osebjje je izključeno iz odločanja</p> <p>Nefleksibilno vsiljevanje kulture podjetja</p>   | <p>Osebjje predstavlja ključni vir</p> <p>Osebjje se obravnava kot premoženje</p> <p>Demokratična, participativna kultura menedžmenta</p> <p>Odgovornosti so delegirane na vse ravni osebjja</p> <p>Osebjje se upošteva in je vključeno v odločanje, ki vpliva na področje njihove odgovornosti</p> <p>Kultura podjetja se fleksibilno odziva na lokalno kulturo in potrebe</p> |

*Vir: Pregled in predstavitev primerov dobrih praks na področju ravnanja s človeškimi vir, sestavni del Celovitega programa spodbujanja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011 2006, 3-5.*

Zavedati se moramo, da kljub številnim pristopom in modelom ravnanja z zaposlenimi ter praksam sodobne kadrovske ali HRM funkcije (ki so ključni za vzpostavitev teoretičnih okvirov), le-ti vedno ne odsevajo realne slike kompleksnega in zahtevnega delovnega okolja v turističnih organizacijah. V teh organizacijah je vsakodnevno upravljanje z zaposlenimi neizogibno (slika 2.2). Turistične organizacije, menedžerji, HR strokovnjaki in linijske vodje se s privabljanjem, ohranitvijo in razvojem učinkovite delovne sile borijo vsaki dan. Razlikujejo se le načini in pristopi posameznih kadrovskih aktivnosti. Nekateri od teh kažejo, da kljub izjemno pesimističnim ocenam strokovnjakov o sistematičnem, kakovostnem ravnanju z zaposlenimi, vendarle obstajajo organizacije, ki z odličnimi praksami na tem področju dosegajo izjemne rezultate.

Slika 2.2: Delovanje sodobne HRM funkcije



- **Privabiti učinkovito delovno silo**
  - Načrtovanje človeških virov
  - Iskanje in selekcija novih kadrov
- **Ohraniti učinkovito delovno silo**
  - Primerna plačni sistem in sistem nagrajevanja
  - Primerni delovni odnosi
- **Razvijati učinkovito delovno silo**
  - Usposabljanje in razvoj zaposlenih
  - Ocenjevanje uspešnosti

Vir: Nickson 2007, 16

## 2.5 Značilnosti trga delovne sile v (slovenskem) turizmu

Trg delovne sile določa ponudbo in povpraševanje med delavci z določenimi poklici ter znanji in organizacijami, ki takšne delavce potrebujejo. Delodajalci kot kupci povprašujejo po delavcih oziroma njihovi delovni sili, delavce pa lahko obravnavamo kot prodajalce, ki povprašujejo po delu in delovnih mestih. Za izmenjavo svojih delovnih sposobnosti delavci s strani delodajalcev pričakujejo povračilo, ki je kot tako tretji konstitutivni element trga delovne sile. To je cena za delovno silo, ki ima obliko plač in drugih materialnih in nematerialnih povračil (Svetlik in drugi 2009).

Zunanji trg delovne sile je trg zunaj organizacije, torej kjer povpraševanje in ponudba po delovni sili potekata izven organizacije:

### *a) nadnacionalni trg delovne sile*

S pomočjo gospodarskih migracij iščejo posamezniki delo ali boljše plačane zaposlitve tudi izven meja svoje matične države. Ta naraščajoči trg delovne sile pa pomembno določajo predvsem nadnacionalne organizacije, kot so Evropska unija, Mednarodna organizacija dela ter Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj.

Del tega trga je Slovenija postala z vstopom v Evropsko unijo leta 2004. Čeprav so si stare članice Evropske unije<sup>6</sup> ter preostale države Evropskega gospodarskega prostora (Norveška, Islandija in Liechtenstein) v času pristopnih pogajanj zagotovile možnost uvedbe prehodnega obdobja (7 let) za prosti pretok delovne sile iz novih držav članic, te omejitve zaposlovanja slovenskih delavcev niso izkoristile le Velika Britanija, Irska in Švedska. Po preteku prvih dveh let prehodnega obdobja pa se je maja 2006 za ukinitvev omejitev odločilo še pet držav, in sicer Finska, Španija, Portugalska, Grčija in Islandija. V celoti so tako do danes odprle trg dela za državljane iz novih članic še vse preostale stare države članice, razen Avstrije in Nemčije, ki bosta prehodno obdobje uveljavljali vse do 30. aprila 2011. V obeh državah morajo delavci še vedno zaprositi za delovno dovoljenje (<http://www.evropa.gov.si>, 12.10.2010).

Tovrsten prost pretok oseb so slovenski delodajalci v turizmu sprva pozdravljali, saj so prav turistični poklici, po podatkih Zavoda RS za zaposlovanja sta to predvsem poklica natarja in kuharja, deficitarni ([www.ess.gov.si](http://www.ess.gov.si), 12.10.2010). Na trgu dela je namreč povpraševanje po teh poklicih veliko, vendar je interesa med iskalci zaposlitve mnogo manj, kar pripisujejo predvsem slabi plačni politiki in nepriljubljenim delovnim pogojem. Zaznati je tudi visok upad mladih, ki se vpisujejo v turistične izobraževalne programe. To kadrovsko vrzel so delodajalci zapolnili z zaposlovanjem tujih delavcev ter ljudi, ki nimajo primerne strokovne izobrazbe (najpogosteje študentov). Kar pa se je izkazalo kot dvorezen meč, kakovost turističnih storitev je namreč upadla in po mnenju slovenskih turističnih gospodarstvenikov izjemno vplivala na splošen ugled slovenskega turizma (Meršnik 2005). Po mnenju direktorja Terme Olimia Zdravka Počivalška, katerega

---

<sup>6</sup> 15 starih držav članic je lahko prvi dve leti po pristopu Slovenije k EU ohranilo nacionalne ukrepe zaposlovanja slovenskih državljanov. Pred začetkom naslednjega triletnega prehodnega obdobja pa je morala vsaka država članica EU Evropski komisiji sporočiti, ali bo glede na stanje na trgu dela še naprej uporabljala nacionalno zakonodajo ali ne. Če je posamezna država članica glede na svojem trgu dela ugotovila, da ni več potrebe po prehodnem obdobju, potem je uveljavila prosto gibanje delavcev. V nasprotnem primeru, tj. če so se pojavljale resne motnje na trgu dela posamezne države članice, bodo te še za dodatni dve leti, torej do leta 2011, uporabljale nacionalno zakonodajo (<http://www.evropa.gov.si>).



je v strokovnih krogih javno že večkrat poudaril, je ključ v uspešnem reševanju tega problema prav fleksibilnejša delovna zakonodaja na področju zaposlovanja.

Pri zaposlovanju kakovostne delovne sile pa je potrebno omeniti tudi ugled delodajalca kot dobrega zaposlovalca, katerega si mora turistično podjetje pridobiti. Le tako bo lahko reševal svoje kadrovske vrzeli.

#### *b) nacionalni trg delovne sile*

Ta trg delovne sile pretežno določa država s svojimi regulacijskimi instrumenti, kot so zakoni na področju zaposlovanja, delovnih razmerij in gospodarstva, gospodarski sistem in javne finance ter javne službe, kot so zavod za zaposlovanje, razvojne agencije idr. (Svetlik in drugi 2009). Kolikšen bo vpliv države pa je odvisno od obsega vpliva tovrstnih instrumentov politiko zaposlovanja. In prav ta vpliv države pomembno vpliva na podjetja in njihove politike zaposlovanja (Nickson 2007).

Razmere na slovenskem trgu delovne sile so se v zadnjih dveh desetletjih zelo spremenile. Iz relativne polne zaposlenosti in varne zaposlitve, ki jo je desetletja zagotavljal prejšnji sistem, je v zelo kratkem obdobju prešla v sistem tržnega gospodarstva. V tem obdobju smo bili priča številnim spremembam, kot so izrazito povečanje števila brezposelnih in stopnje brezposelnosti, predvsem zaradi pomanjkanja prostih delovnih mest in zaradi strukturnih sprememb v tem obdobju.

Slovenija je na področju trga dela in politike zaposlovanja v številnih okvirih na ravni zahtev in pobud Evropske unije, saj v celoti upošteva in sledi smernicam politike zaposlovanja Evropske unije. Politika zaposlovanja se razvija že od same ustanovitve Evropske unije, velik razmah pa to področje doživi v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je brezposelnost v EU in državah članicah ostajala eden

najbolj perečih problemov. Oblikovanje številnih dokumentov<sup>7</sup> dokazuje intenzivno razreševanje problemov brezposelnosti, čeprav so za politiko zaposlovanja pristojne izključno države članice. Z oblikovanjem Amsterdamske pogodbe (1997) pa za vse države članice stopi v veljavo skupna pravna podlaga odločanja in najpomembnejše novosti ta pogodba prinese prav na področju politike zaposlovanja. Ta dokument določa nujno zmanjševanje visoke stopnje brezposelnosti v EU, predvsem dolgoročno brezposelnost, brezposelnost mladih in ljudi z nizko izobrazbo. Za doseg te cilje je potrebno razviti preventivne ukrepe za reševanje teh problemov, razvijati vseživljenjsko učenje, povečati investicije v človeški kapital in izvesti reformo davčnih in socialnih sistemov spodbujanja zaposlovanja. Pasivni ukrepi plačevanja raznih socialnih ugodnosti brezposelnim naj bi se zmanjšali, prednost pa bi dobila aktivna politika zaposlovanja. Povečala naj bi se tudi učinkovitost socialnih transferjev, ki bi prejemnike usmerjali k aktivnemu iskanju zaposlitve. Vse države članice so tako dolžne pripraviti dolgoročne strategije zaposlovanja, letne akcijske načrte za zmanjšanje brezposelnosti in letne preglede dogajanja na trgu dela (European Employment Strategy 2007).

Lizbonska strategija (2000) in njena prenovljena različica (Partnerstvo za rast in delovna mesta 2004) sta odgovor na še vedno nizko stopnjo zaposlenosti, nizko udeležbo ženk in starejših delavec na trgu dela ter na visoko dolgoročno brezposelnost v EU in neskladje v stopnjah brezposelnosti med posameznimi regijami. Glavni poudarki obeh dokumentov so predvsem višja in stabilnejša gospodarska rast ter ustvarjanje več in bolj kakovostnih delovnih mest oziroma pritegniti več ljudi v delovno razmerje in posodobiti sisteme socialne varnosti,

---

<sup>7</sup> Bela knjiga o rasti, konkurenčnosti in zaposlovanju (1993) in Bela knjiga o evropski socialni politiki (1994) poudarjata pomen aktivne politike zaposlovanja pri odpravi brezposelnosti ter pomen usposabljanja za razpoložljiva delovna mesta, hitrega odzivanja na tehnološke spremembe ter izboljšanje storitev in služb za zaposlovanje. Dublinska deklaracija o zaposlovanju (1996) in Resolucija o rasti in zaposlovanju (1997) poudarjata potrebo po modernizaciji sistemov socialne varnosti, po usklajevanju gospodarskih politik zaradi zniževanja brezposelnosti, po razvijanju sistemov usposabljanja in izobraževanja ter reformi sistemov obdavčenja in socialne varnosti v smeri spodbujanja zaposlovanja.

izboljšati prilagodljivosti delavcev in podjetij ter prožnosti trgov dela in večje vlaganje v človeški kapital z boljšim izobraževanjem, znanjem in spretnostmi (Partnerstvo za rast in delovna mesta 2004).

Evropska strategija zaposlovanja (2005) pa je bila oblikovana z namenom usmerjati in zagotavljati usklajevanje prednostnih nalog politike zaposlovanja, ki jo podpirajo države članice na ravni EU.

### *c) sektorski trg delovne sile*

Pri opredelitvi sektorskega trga delovne sile se moramo ponovno opreti na definicijo turizma nasploh. Ko govorimo človeških virih v turistični industriji le-to opredelimo kot vsa dela v hotelih, v dostavi hrane in turističnem sektorju, ki tako predstavljajo številna delovna mesta v turizmu, katera vsebujejo podobne značilnosti glede na turistične aktivnosti. Turistična industrija vsebuje številne organizacije, kot so hoteli, aparthoteli, apartmaji, restavracije, gostišča in kavarne, letališča, ladje in številne druge, ki se ukvarjajo s turizmom (Lucas 2004, 4). Kot taka je turistična industrija na področju človeških virov izredno heterogena, kljub temu pa te najpogosteje male in srednje velike organizacije vsebujejo nekatere skupne značilnosti na področju delovne sile, ki so značilne za celotno turistično industrijo.

Nekatere skupne značilnosti so (Nickson 2007, 76-77):

- *številne turistične enote delujejo 24 ur na dan vse dni v tednu in v letu,*
- *gre za tako proizvodno kot storitveno industrijo/panogo,*
- *množice kupcev teh storitev le-te uporabljajo z namenom zadovoljiti številne potrebe in pričakovanja s področja počitka, zabave, poslovnih odnosov, sestankovanja,...*
- *ponudba storitev je opredeljena na podlagi predpostavljenih želja in zahtev strank, le-ti pa organizacije zapustijo brez oprijemljivih produktov,*

- *od vodilnih se pričakuje visoka stopnja strokovnosti na področju tehničnih znanj, dela z ljudmi in vodenja organizacij,*
- *od zaposlenih se pričakujejo številne spretnosti in znanja, čeprav je velik delež zaposlenih pol- ali nekvalificiranih,*
- *večina zaposlenih je slabo plačanih,*
- *od zaposlenih se pričakuje pogosto nadurno delo in delo ob vikendih in praznikih,*
- *med zaposlenimi je velik delež žensk, mladih, študentov, zaposlenih za krajši delovni čas ter tuje delovne sile,*
- *včlanjenost v sindikate je nizka,*
- *delovna sila je znotraj te industrije izredno mobilna, opaziti je moč tudi visoko stopnjo fluktuacije iz industrije,*
- *turistična panoga je delovno intenzivna.*

Za turistični sektor v državah Evropske unije sta značilna izredno hitra rast in razvoj, saj turistični sektor v celoti omogoča zaposlitev kar 4,2 % prebivalcev EU (več kot 9 milijonov ljudi<sup>8</sup>). V turističnem sektorju prevladujejo predvsem mala in srednja podjetja. Njihov prispevek k razvoju in zaposlovanju pa je različen glede na regije v Evropi, značilen predvsem za podeželje, kjer je glavni vir dohodkov in vir zaposlovanja (Eurostat Regional Yearbook 2009, 126).

Najpomembnejši vpliv na samo naravo trga dela v turističnem sektorju ima pogosta fluktuacija kratkoročnih zahtev po določenih storitvah, katere pa imajo močan vpliv na samo organizacijo dela in zaposlenih. Lai in Baum (2005, 89) kot primer med tovrstnimi nihanji opredeljujeta naslednje dogodke:

---

<sup>8</sup> Podatki veljajo za leto 2007.

Tabela 2.2: Prikaz fluktuacije kratkoročnih zahtev po določenih storitvah

| <b>Primeri nekaterih posebnosti v hotelski ponudbi</b> |   |
|--|---|
| <b>Dnevno</b>  | Gneča ob jutranji prijavi in večerni odjavi gostov  |
| <b>Tedensko</b>  | Visoka zasedenost med tednom hotelov, ki ponujajo storitve poslovnega turizma in nizka zasedenost med vikendi |
| <b>Sezonsko</b>  | Zmanjšanje turistične ponudbe v obmorskih krajih in povečano povpraševanje v smučarskih centrih               |
| <b>Ad hoc</b>  | Nenapovedana odpoved leta, ki povzroči nenačrtovano zmanjšanje zasedbe sob in ostalih storitev (npr. večerja) |

Vir: Lai in Baum (2005, 89)

Tovrstna nepredvidljivost dokazuje, kako je turizem izredno delovno intenzivno naravnan, pri čemer delovna sila predstavlja izrazito visok strošek v tem poslu. V izogib visokim stroškom pa se vodilni v turistični organizacijah poslužujejo zaposlovanja t.i. marginalnih skupin delovne sile, kot so ženske, mladi, študentje, tujci in pripadniki etničnih manjšin. Gre za priložnostne skupine delovne sile z nizko stopnjo spretnosti in krajšim delovnim časom, ki zasedajo slabo plačana delovna mesta. Zelo pogosto ti posamezniki posledično svoje delo opravljajo z zmanjšano stopnjo motivacije in pripadnosti svojemu delu, poslanstvu in organizaciji (Nickson 2007). Na tem mestu pa je potrebno poudariti, da takšno stanje v organizaciji ni nujno slabo stanje, saj mnoge ženske svoje delo želijo opravljati s skrajšanim delovnim časom, da lahko uspešno krmarijo med družinskim in poslovnim svetom.

Znotraj turističnega sektorja je za trg delovne sile tako značilno visok delež nekvalificiranih poklicev<sup>9</sup>, visoka stopnja prestopov delovne sile ter slabo plačano delo, predvsem za delavce s slabšimi veščinami in spretnostmi.

<sup>9</sup> Riley opredeli, da tipično delovno enoto v turistični industriji sestavljajo zaposleni z veščinami in spretnostmi z naslednjih področij: 6% vodstvenih veščin, 8% nadzorstvenih veščin, 22% obrtnih znanj in 64% pol ali nekvalificiranih delavcev (Riley 2000, 168).

Tudi analiza<sup>10</sup> slovenskega turizma kaže na precej podobne razmere, s katerimi se srečujejo v svetu. Med glavne slabosti delovne sile v slovenski turistični industriji opredeljujejo:

- pomanjkanje veščin in znanj,
- visoko fluktuacijo zaposlenih,
- pomanjkanje kakovostnih programov usposabljanja in izobraževalnih programov na vseh nivojih za področje turistične dejavnosti,
- slabo podobo turistične industrije kot delodajalca,
- nekonkurenčne nagrade in slabe delovne pogoje,
- razkorak med potrebami industrije in izobraževanjem,
- neprepoznavanje dolgoročnih koristi človeških virov nasproti kratkoročnim prioritetam,
- upadanje interesa za delo v turizmu
- pogosto nerazumevanje lokalnega prebivalstva o priložnostih, ki jih ponuja turizem njihovem okolju ter
- slabo poznavanje lokalnega prebivalstva naravnih in kulturnih vrednost lokalnega okolja (Uran in Ovsenik 2006).

#### *d) notranji trg delovne sile*

Notranji trg delovne sile predstavljajo pravila in smernice, ki so oblikovana znotraj organizacije in katere omogočajo razporejanje zaposlenih na posamezna delovna mesta znotraj organizacije. Ta pravila predstavljajo kriterije napredovanja, možnosti izobraževanja in usposabljanja, plačne razlike med zaposlenimi, ocene dela in delovnih mest. Najpomembneje kar takšna pravila omogočajo pa je pregled, katera delovna mesta so razpoložljiva za zunanji trg dela.

---

<sup>10</sup> Analizo slovenskega turizma je na podlagi naročila Ministrstva RS za gospodarstvo in Direktorata za turizem opravila skupina strokovnjakov s področja turizma s Fakultete za turistične študije Portorož Univerze na Primorskem in je podlaga za oblikovanje strateškega dokumenta Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011.

Številne turistične organizacije imajo zelo šibko razvite tovrstne notranje trge dela, kateri omogočajo najučinkovitejši razvoj spretnosti, znanj in veščin znotraj organizacije, in sicer s pomočjo napredovanja in razvoja posameznika. Vodilni se namreč najpogosteje odločajo za kadre izven organizacije, saj je ta trg delovne sile številčno izredno bogat z različnimi kadri in kot tak omogoča cenejši najem delovne sile.

Notranji trg delovne sile pa vodilnim omogoča tudi uporabo številnih oblik fleksibilnosti. Delovnopravna zakonodaja evropskih držav, tudi Slovenije, predvideva različne oblike fleksibilnosti delovne sile<sup>11</sup> in uporaba ter razvoj le-teh se danes povečujeta<sup>12</sup>.

Fleksibilizacija dela je proces spreminjanja pogojev zaposlovanja in načina organiziranja dela v smeri večje raznovrstnosti. Pojem fleksibilizacije ima različne pomene in pozitivno/negativno konotacijo, ki je odvisna od okoliščin, v katerih poteka in vidika, s katerega ga ocenjujemo (delodajalci-delavci; družba-posameznik). Prav tako ima različne učinke na različne dele populacije, in sicer glede na osebne značilnosti, kot so spol, starost, izobrazba, položaj na trgu delovne sile) (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 230).

Znotraj turistične industrije, ki je izredno delovno intenzivno naravnana panoga, ima delovna sila pomembno vlogo pri opravljanju same dejavnosti. Zaradi pogostih nihanj posameznih zahtev na delovnem mestu, je pomen fleksibilnost dela izrednega pomena. Čeprav so si številni strokovnjaki (Riley in Lockwood 1997; Casey in drugi 1999; Buultjens in Howard 2001; Lai in Baum 2005; Nickson 2007) enotni, da je vloga fleksibilnosti dela v tej industriji izrednega pomena, pa je

---

<sup>11</sup> Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2004, 236) opredelita kar nekaj vrst fleksibilnih oblik zaposlovanja, in sicer glede na dimenzije zaposlitve. Le-te so: *delo za določen čas, delo s skrajšanim delovnim časom, giblivo delovni čas, zgoščeni delovni teden, letno določene ure, fazna, delan upokožitev, sezonski delavci, priložnostni delavci, delavci na klic, začasna prekinitve kariere, prostovoljno reducirani delovni čas, podaljševanje delovnega časa, nadurno delo in izmensko delo.*

<sup>12</sup> Za Slovenijo so značilne predvsem skrajšani delovni čas, delo za določen čas in samozaposlenost ter dejstvo, v primerjavi z članicami EU izstopa z enim najnižjih deležev zaposlenih v fleksibilnih oblikah zaposlovanja (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 236).

v strokovni literaturi moč zaznati različne definicije tega pojma. Tako se ti strokovnjaki najpogosteje poslužujejo dveh opredelitev fleksibilnosti. Atkinson<sup>13</sup> (Atkinson v Lai in Baum 2005, 91) opredeli štiri tipe fleksibilnosti delovne sile, in sicer:

- a) *notranja numerična fleksibilnost* – omogoča prilagajanje delovnega časa ali urnikov dela zaposlenih in vključuje skrajšani delovni čas, zaposlovanje za določen čas, delo v izmenah idr. (znana tudi kot fleksibilnost delovnega časa)
- b) *zunanja numerična fleksibilnost* – omogoča zaposlovanje/odpuščanje delovne sile glede na trenutne potrebe dela v organizaciji
- c) *funkcionalna fleksibilnost* – omogoča opravljanje več raznovrstnih nalog na enem delovnem mestu in prehajanje med delovnimi mesti in
- d) *finančna ali plačna fleksibilnost* – omogoča prilagajanje plačne politike glede na posameznika in njegove delovne obveznosti

Rimmer in Zappala (Rimmer in Zappala v Buultjens in Howard 2001, 61; Lai in Baum 2005, 91), ki se sicer osredotočita predvsem na notranjo fleksibilnost delovne sile, pa opredelita 5 področij fleksibilnosti:

- a) *numerična fleksibilnost* – možnost lažjega najema in odpuščanja delovne sile za potrebe vse bolj konkurenčnega trga;
- b) *fleksibilnost delovnega časa* – možnost prilagajanja delovnega časa in količine dela (opravljanje nadur, izmensko delo, fleksibilen delovni čas);
- c) *funkcionalna fleksibilnost* – možnost povečanja delovnih nalog pri zaposlenih;

---

<sup>13</sup> Atkinsonov model »fleksibilnega podjetja« pojasnjuje, kako se organizacije z načini zaposlovanja in zahtevami do zaposlenih prilagajajo spremembam v okolju. Ta model delovno silo v podjetju razdeli na jedro (»core«) in periferijo. Prvi predstavljajo kadre, ki zasedajo varna in dobro plačana delovna mesta in so za podjetje pomembni. Ti kadri obvladajo številne spretnosti in znanja in v podjetju uživajo varnost in možnost napredovanja ter osebnostnega razvoja. Nasprotno pa slednjo skupino predstavljajo kadri, ki so za podjetje manj pomembni in kot taki nadomestljivi in kateri se soočajo z negotovostjo in slabšimi pogoji dela. Takšna podjetja kombinirajo dve vrsti fleksibilnosti, in sicer numerično ter funkcionalno (Atkinson v Nickson 2007, 81 in v Lucas 2004, 43-45).



- d) *plačna fleksibilnost* – možnost spreminjanja plač in plačilnih pogojev v skladu z prevladujočimi ekonomskimi razmerami;
- e) *proceduralna fleksibilnost* – oblikovanje proceduralnih okvirjev, ki na ravni organizacije omogočajo posvetovanja in pogajanja med delodajalcem in zaposlenimi.

Nickson na podlagi analiz ugotavlja, da se v turistični industriji delodajalci najpogosteje poslužujejo uporabe numerične fleksibilnosti, ki organizacijam z povečevanjem in zmanjševanjem števila zaposlenih omogoča najučinkovitejše prilaganje trenutnim razmeram na trgu ter večjo konkurenčnost. To turistične organizacije dosežejo z nizko plačano in slabo kvalificirano delovno silo ter neugodnimi modeli delovnega časa.

Vendar pa se je potrebno zavedati, da je v turistični industriji močno prisotna dnevna fluktuacija delovne sile. Pogostokrat se pojavi tudi tekom dneva, ko je delo zaposlenih potrebno reorganizirati tudi ob posameznih dnevnih konicah (primer: prihod večjega števila gostov, postrežba zajtrka, večerje,...). Numerična fleksibilizacija bi povzročila uporabo večjega števila zaposlenih za neko delo za katero je sicer predvideno manjše število zaposlenih (tako lahko število zaposlenih pri določenem opravilu v času takšne konice niha tudi do npr. 20 zaposlenih), pri čemer se vsebina dela posameznega zaposlenega skrči, prav tako pa lahko pride do nejasnega pretoka informacij. V takšnih situacijah se ocenjuje, da je primernejša uporaba t.i. funkcionalne fleksibilnosti, ki omogoča zaposlenemu, da povsem samostojno prevzame neko delo, ko je to potrebno (prehajanje med delovnimi mesti) ali da posamezna opravila v organizaciji združijo ter jih po potrebi opravlja več zaposlenih (opravljanje več raznovrstnih nalog na enem delovnem mestu). Ali če ponazorimo bolj preprosto: *funkcionalna fleksibilnost zahteva obvladovanje in uporabo večih znanj in spretnosti, ki omogočajo opravljanje več raznovrstnih nalog, če se v organizaciji pojavi takšna zahteva*. Pri tem pa je potrebno poudariti, da ne smemo

zanemariti vidika kakovosti opravljanja posameznih storitev, ki se lahko v takšnih situacijah pojavi. In pogostokrat je prav kakovost dela ogrožena (Riley in Lockwood 1997).

Organizacija je sposobna učinkovito in uspešno izkoriščati zakonitosti funkcionalne fleksibilnosti, če ustreza naslednjim karakteristikam (Riley in Lockwood 1997, 414):

- *če organizacija ponuja ustrezno usposabljanje*
- *če delo ne zahteva posebnih spretnosti, znanj in veščin*
- *če je prispevek zaposlenega v organizaciji ustrezno spoštovan*
- *če so zahteve dela neodvisne od predhodnih znanj in izkušenj*
- *če se zahtevano znanje lahko nadomesti z podajanjem informacij*

Prva omenjena karakteristika je ključnega pomena, ki pa je odvisna od učinkovitega načrtovanja in jasnih opredelitev posameznih zahtev, znanj in osebnostnih značilnosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje delo.

Kako uspešne rezultate bo uporaba funkcionalne fleksibilnosti povzročila, pa je odvisno od sposobnosti vodstva pri oceni dnevni ali tedenskih sprememb v organizaciji. Pri tem ima ključno vlogo učinkovit informacijski sistem, ki vodstvu omogoča hiter odgovor v posameznih situacijah bodisi znotraj dneva ali dnevno. Zanimariti pa ne smemo tudi sposobnost posameznika pri opravljanju večih nalog. Idealno bi bilo, če bi vsi zaposleni obvladovali vsa dela v organizaciji, vendar pa je dovolj, če posameznik obvlada eno ali vsaj dve dodatni deli.

## **2.6 Struktura delovne sile v (slovenskem) turizmu**

Za delovno silo v turizmu so značilne nekatere specifične lastnosti v primerjavi z ostalimi sektorji. Te razlike so posledice predvsem specifičnih lastnosti trga dela in

delovnega okolja. V turizmu so visoki naslednji deleži posameznih skupin zaposlenih:

- a) delež **mladih**<sup>14</sup> (16 – 24 let) ter delež starih do 34 let (48%). Temeljni vzroki za visoko stopnjo mladih so slabo plačano delo ter zahteve po nizko kvalificiranih zaposlenih, kar mladim omogoča, da sploh vstopijo na ta trg dela; sezonsko delo omogoča mladim dodaten zaslužek med počitnicami, hkrati pa se mladi lažje prilagodijo dolgim delovnim urnikom in delu med vikendi kot starejši zaposleni, ki imajo tudi družinske obveznosti; delo je fizično zahtevno in nekatere dela mladim omogočajo dolgoročnejši razvoj njihove kariere;
- b) delež zaposlenih **žensk** v turizmu je nekoliko višji in zasedajo predvsem nevodstvene položaje v posameznih turističnih organizacijah;
- c) delež **tuje delovne sile** in **sezonskih delavcev**, ki svoje delo opravljajo v bistveno slabših pogojih kot domači zaposleni. Za te delavce so značilni slabo poznavanje domačega jezika, nizka izobrazbena struktura, slabo poznavanje svojih pravic, kar pogostokrat povzroča, da opravljajo predvsem nekvalificirana dela, ki so slabo plačana, da delajo v neprimernih pogojih in da so pogostokrat tarče rasne in druge diskriminacije;
- d) delež nizko kvalificirane delovne sile;
- e) delež zaposlenih za krajši delovni čas (European Agency for Safety and Health at Work 2008).

Temeljna značilnost delovne sile v turizmu, ki jo tuji strokovnjaki (Shaw in Williams 1994; Nickson 2007; Haven-Tag in Jones 2008) najpogosteje omenjajo, je pretežno nekvalificirana delovna sila, od katere pa se zahteva uspešno in učinkovito delo na večih področjih, nenehna pripravljenost ugoditi še tako

---

<sup>14</sup> Opaziti je moč izredno povečan delež študentov med zaposlenimi, ki prevzemajo predvsem nižje kvalificirana dela. Razloge za takšno zaposlovalno politiko gre iskati predvsem v razpoložljivosti študentov za delo, saj so pripravljeni delati med počitnicami, med vikendi in ob večerih. Hkrati pa pogosteje obvladajo tuje jezike in so znani kot zelo prilagodljiv kader, ki se hitro uči (Hjalager in Andersen 2001).

zahtevnemu gostu, prijaznost in uslužnost. Za to izjemno delovno intenzivno panogo je medsebojna povezanost gosta in zaposlenega ključnega pomena za doseganje visoko kakovostne storitve ali nekoliko drugače: »... *getting the right staff with the right skills in the right place at the right time...*«, kar kaže, kako pomembne so sistematične politike iskanja in selekcije kadrov, razvoja zaposlenih in njihovega usposabljanja ter izobraževanja (Haven-Tag in Jones 2008, 353). A še vedno so najpogostejše zahteve, ki jih morajo zaposleni izpolnjevati, predvsem dober izgled in lepo vedenje, s pomočjo katerih bodo lahko ustregli svojim gostom («aesthetic labour» - estetična delovna sila) (Warhurst in Nickson 2007).

## **2.7 Značilnosti delovnega okolja v (slovenskem) turizmu**

Delovni prostor je bil do nedavnega opredeljen s tehničnimi, funkcionalnimi in ergonomskimi zahtevami. V nasprotju s to opredelitvijo je načelo sodobnega delovnega prostora interakcija in prilagodljivost. Delovno okolje izraža filozofijo, vrednote, kulturo podjetja. Komunikacija poteka navznoter in navzven, do zaposlenih in do partnerjev ter kupcev, zato je delovno okolje odločilnega pomena, saj ustvarja ali zavira kulturo podjetja.

Na značilnosti delovnega okolja v slovenskem turizmu pretežno vpliva sama narava področja strateškega ravnanja s človeškimi viri v turizmu. In stroka v slovenskem prostoru je na področju turizma še izredno mlada in pred številnimi izzivi in potrebnimi spremembami, saj se področje strateškega ravnanja s človeškimi viri šele uveljavlja. Do sedaj je to področje bilo prepuščeno zgolj splošnemu kadrovskemu znanju in ukrepom. Kljub temu pa ne smemo zanemariti, da je ravnanje s človeškimi viri na področju zaznamovano s številnimi aktivnostmi, ki so specifični zgolj za turistično industrijo.

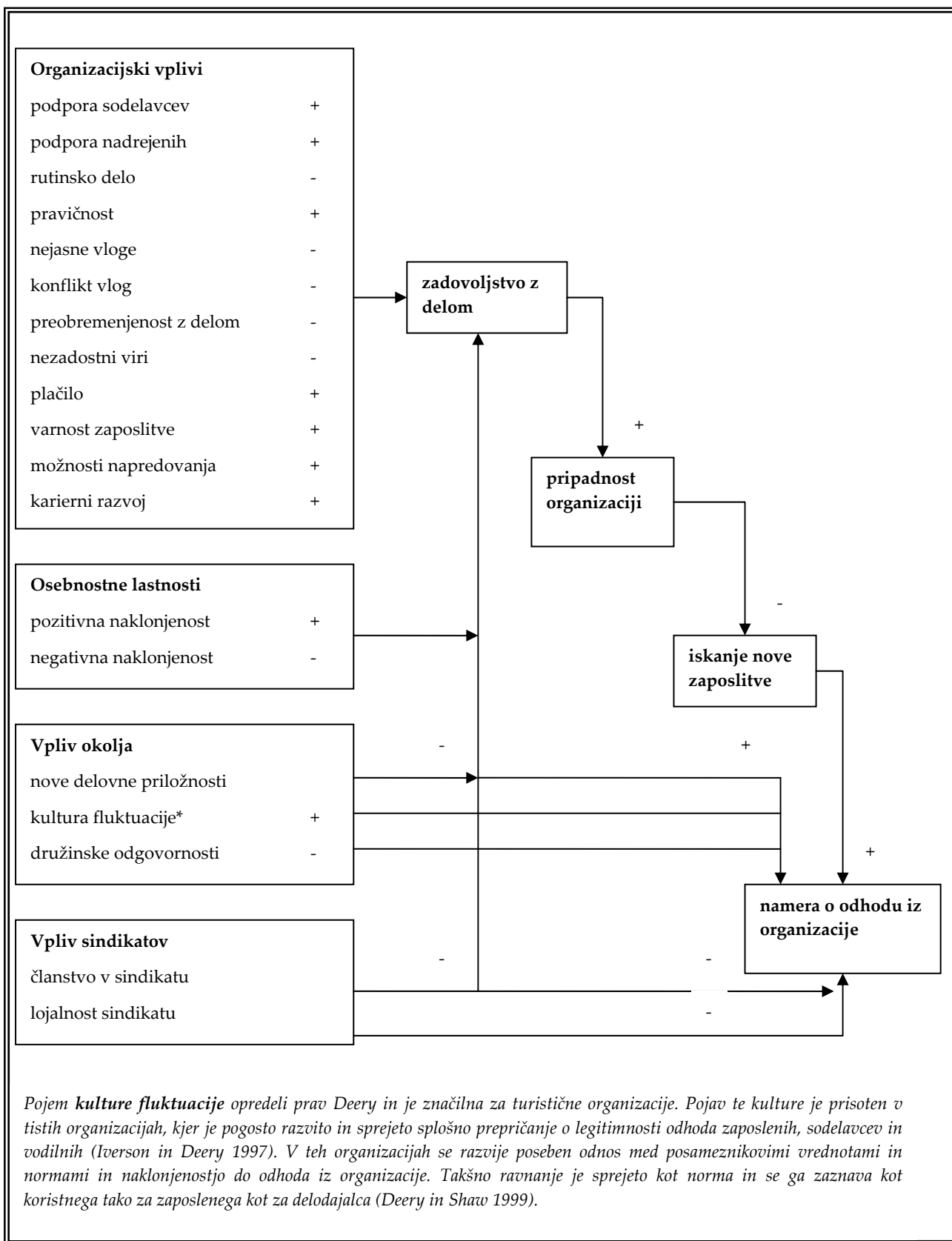
Te značilnosti pa vplivajo na samo naravo delovnega okolje, ki ga zaznamujejo predvsem relativno nizke plače, omejene možnosti napredovanja in razvoja kariere, neugodni modeli delovnega časa, neprijetni fizični pogoji dela, izrazit

pojav dela na črno in drugo. Tako se turistična industrija srečuje s pojavom visoke fluktuacije zaposlenih, z visokimi stroški delovne sile in slabo učinkovitostjo zaposlenih (Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011 2006, 43).

Visoka fluktuacija zaposlenih je eden izmed najbolj perečih problemov v turistični industriji, saj so njegovi neposredni vplivi na organizacijo kažejo v slabših poslovnih rezultatih in pogostem stresu na delovnem mestu. Slednji pa negativno vpliva ne samo na organizacijo, temveč tudi na delo ter samega posameznika. Negativni vplivi se kažejo tudi v večjih stroških iskanja in izbire novih kadrov ter v odnosu gostov do posameznih zaposlenih. Izkaže se, da gosti pogostokrat sledijo uslužbencem v drugo organizacijo (Deery in Iverson 1996 v Carbery in drugi 2003, 650).

Avstralska strokovnjaka s področja ravnanja s človeškimi viri Iverson in Deery sta s pomočjo raziskave razvila modificiran model fluktuacije zaposlenih specifičen za turistično industrijo. S pomočjo modela sta opredelila pet temeljnih spremenljivk, ki vplivajo na namero posameznika o odhodu iz organizacije. Znotraj modela so prikazani medsebojni vplivi posameznih dejavnikov. Npr. če visoka stopnja prisotnosti posamezne spremenljivke vodi do visoke stopnje prisotnosti druge spremenljivke, je ta odnos označen z znakom +. Če pa visoka stopnja prisotnosti posamezne spremenljivke vodi do nizke stopnje prisotnosti druge spremenljivke, je ta odnos označen z znakom -. Torej, predpostavljamo, da zaposleni, ki uživajo visoko stopnjo podpore nadrejenih, hkrati občutijo visoko zadovoljstvo z delom. Ali, če posameznik občuti visoko stopnjo družinske odgovornosti, potem je možnost namera o odhodu iz organizacije manj verjetna. Raziskava je pokazala tudi, da na namero o odhodu iz organizacije vplivata tudi spol in starost. Mlajši zaposleni in moški bodo bolj verjetno zapustili organizacijo kot starejši zaposleni ali ženske (Iverson in Deery 1997).

Slika 2.3: Model namere posameznika o odhodu iz organizacije



Vir: Iverson in Deery 1997, 72

S pomočjo raziskave se je izkazalo, da znotraj tega modela obstajajo spremenljivke, ki pomembno vplivajo na namero posameznika o odhodu iz organizacij:

- kultura fluktuacije,
- iskanje nove zaposlitve,
- nove delovne priložnosti,
- pripadnost organizaciji,
- lojalnost sindikatu,
- zadovoljstvo z delom,
- karierni razvoj,
- rutinsko delo,
- možnosti napredovanja,
- konflikt vlog in
- negativna naklonjenost.

Izkazalo se je, da ima daleč najpomembnejšo vlogo prav kultura fluktuacije, ki se v organizaciji pojavi, ko je pogost odhod zaposlenih pojmovan kot nekaj povsem vsakdanjega in normalnega. Na tem mestu je potrebno poudariti vlogo vodilnih<sup>15</sup>, katerih naloga je s pomočjo vrednot promovirati in odkrito podpirati dolgoročneje zaposlitve in pripadnosti podjetju, pri delu se usmeriti na posamezne skupine zaposlenih, ki iz podjetja pogosteje odhajajo, izboljšati komunikacijske kanale in oblikovati strategijo na področju pripadnosti organizaciji in spodbujanju dolgoročneje zaposlitve. Le tako bodo preprečili pogoste<sup>16</sup> odhode zaposlenih iz organizacije (Iverson in Deery 1997).

---

<sup>15</sup> Čeprav na posameznikovo odločitev o odhodu iz organizacije vplivajo številni že omenjeni dejavniki, je jasno, da so vodilni tisti, ki imajo neposreden vpliv na večino teh dejavnikov in tako tudi na samo fluktuacijo (Tracey in Hinkin 2008).

<sup>16</sup> Problem fluktuacije zaposlenih v turizmu je v strokovni literaturi zelo raziskan, nekoliko manj pa politika, kako zadržati zaposlene v organizaciji. In čeprav je ohranjanje stabilne delovne sile ključen element učinkovitosti vsake organizacije (Deery 2008).

Danska raziskava trga delovne sile v turističnem sektorju v obdobju med leti 1980 in 1995 je pokazala, da sta vzroka pogostih odhodov iz organizacije tudi nizki dohodki in neprimeren delovni čas, predvsem med natakarji in kuharji (Hjalager in Andersen 2001).

Boella in Goss-Turner pa vzroke najdeta tudi v naravi same industrije (sezonsko delo, omejene karijerne možnosti, razpršenost delovnih enot), v naravi posameznih delovnih enot (razpršenost, velikost, zaposleni) ter v naravi posameznih vodilnih (pomanjkanje usposobljenosti in splošnega sprejetja visoke stopnje odhodov iz organizacije). Omenita tudi naslednje dejavnike: primernejša plačilna politika in splošno boljši pogoji, ki jo ponudi konkurenca, upad kvalitete nadzora in dela neposredno nadrejenih, nepravilna porazdelitev dela in slabi postopki iskanja, izbora in usposabljanja zaposlenih (Boella in Goss-Turner 2005, 180).

Vendar pa se zaposleni pri delu v posameznih turističnih organizacijah soočajo tudi s številnimi drugimi nevarnostmi, katere jim onemogočajo delo v zdravem in prijetnem delovnem okolju. Čeprav je naloga vsake organizacije in njihovega menedžmenta, da vzpostavijo zdravo delovno okolje, predvsem z razvojem, oblikovanjem in implementacijo primernih varnostnih politik, pa strokovnjaki opozarjajo na naslednje najpogostejše težave v delovnem okolju, s katerimi se zaposleni v turizmu soočajo:

a) že omenjena avstralska strokovnjakinja Poulstonova (2008) opredeli 6 področij, ki delovno okolje zaznamujejo kot neprimerno ali škodljivo, in sicer:

1. neučinkoviti selekcijski procesi, ki povzročijo najem neprimerne delovne sile, visoko fluktuacijo in neučinkovitost na delovnem mestu;
2. pomanjkanje usposabljanja na delovnem mestu in zanemarjanje možnosti razvoja zaposlenih, kar zmanjšuje delovno učinkovitost, zadovoljstvo na delovnem mestu in pripadnost organizaciji;



3. kraje zaposlenih, katerih vzroki so predvsem izredno slaba plačila in neučinkoviti sistemi nadzora. To področje postaja vedno bolj zanimivo za raziskovalce, saj ocenjujejo, da gre za bistveno večji problem, kot se na prvi pogled zdi;
4. neprimerna odpuščanja, ki so pogosto tudi nezakonita so v turistični industriji zelo pogosta. Avtorica ocenjuje, da je vzroke potrebno iskati v neprimerni in pomanjkljivi usposobljenosti vodstvenih delavcev, ki sploh niso usposobljeni za primerno vodenje postopkov odpuščanja ali drugih disciplinskih postopkov;
5. spolno nadlegovanje;
6. slaba higiena prehrane ter
7. delo v zakajenih prostorih (Poulston 2008)

Tudi Nickson opredeli kar 8 področij, ki kažejo na neprimerno delovno okolje v turističnih organizacijah (povzeto po Nickson 2007, 241-280):

1. pogosta bolniška odsotnost
2. AIDS/HIV
3. uporaba in zloraba alkohola
4. spolno nadlegovanje
5. kajenje
6. stres na delovnem mestu
7. delovni čas ter
8. nasilje na delovnem mestu

### ***1. pogosta bolniška odsotnost***

Pogosta bolniška odsotnost zaposlenih izrazito vpliva na posredne in neposredne stroške podjetja, kot so stroški plačanega bolniškega staleža, nižja produktivnost in zamenjava odsotnih zaposlenih. In kot tako jo ocenjujejo tudi vodilni v organizacijah.

Bolj posredni vplivi bolniške odsotnosti, ki jih tudi sicer težje ovrednotimo, pa se kažejo na nizki delovni morali zaposlenih ter nizki produktivnosti. V primerjavi z ostalimi sektorji prav turistični sektor izstopa po bolniški odsotnosti zaposlenih.

Pri sami bolniški odsotnosti pa se pojavi še ena zanimiva ugotovitev. Kar 14% teh bolniških odsotnosti je neresničnih, torej njihov vzrok niso bolezenske težave. Takšno stanje pa kaže na resne razmere v organizaciji in njihovih težavah na področju ravnanja s človeškimi viri. Glede na takšne ugotovitve pa je nujno, da se podjetja lotijo proaktivnega reševanja problema bolezenske odsotnosti svojih zaposlenih, pri čemer so nujno podrobnejše analize in merjenja števila odsotnosti, pogostosti in ugotavljanja njenih vzrokov. Takšne analize pa so del širšega promoviranja zdravega in visoko kvalitetnega delovnega okolja, ki je posledica odnosa delodajalca in vodilnih do zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Najmanj kar lahko organizacije na tem področju storijo je oblikovanje politike bolniške odsotnosti in njena učinkovita implementacija, ki naj vsebuje naslednje elemente:

- *jasni in transparentni pogoji plačila bolniške odsotnosti;*
- *organizacija dela zaposlenih, ki ji le-ti morajo slediti v primeru svoje bolniške odsotnosti (nadomeščanje in prevzem nalog);*
- *dokazilo s strani zdravnika o bolniški odsotnosti;*
- *jasno opredeliti, da ima organizacija pravico zahtevati od zaposlenega (z njegovim privoljenjem) pregled s strani neodvisnega zdravnika in ne priporočenega s strani organizacije.*

Pri upravljanju z bolniškimi odsotnostmi zaposlenih, predvsem tistimi, ki so posledice neustreznega ravnanja z zaposlenimi, pa naj bi imeli pomembno vlogo tudi linijski vodje, ki jih je na tem področju potrebno dodatno usposobiti.

## 2. AIDS/HIV

Prva diagnoza bolezni AIDS je bila postavljena v Združenih državah Amerike leta 1981 in jo povzroča virus HIV, kateri napada človekov imunski sistem in omogoča povzročanje številnih infekcij in drugih bolezni. HIV pozitivnih je po zadnjih ocenah UNAIDS-a (The Joint United Nations Programme on HIV/AIDS) v svetu konec leta 2006 naraslo na 39,5 milijona ljudi, od tega jih zbolijo za boleznijo AIDS 10%.

Čeprav je javno mnenje drugačno, pa je potrebno poudariti, da oboleli z virusom HIV v svojem življenju povsem normalno funkcionirajo, tudi na delovnem mestu. Vsaj dokler se njihovo stanje ne razvije do te mere, ko zaradi bolezni svojega dela ne morejo več opravljati. Zato ni nobenega razloga, da posamezniki okuženi z virusom HIV, svojega dela ne bi opravljali, če se za to čutijo sposobne.

Natančne ocene o številu HIV pozitivnih na delovnem mestu je težko pridobiti<sup>17</sup>, kljub temu pa so tudi na tem področju potrebne akcije s strani vodilnih v organizaciji, pri čemer sta najpomembnejša izobraževanje zaposlenih in njihovo razumevanje ter poznavanje bolezni. Ta spoznanja pa imajo pomembno vlogo tudi na področju turizma, saj so rizične skupine obolelih pogoste prav v tem sektorju:

- mladi, ki so najbolj rizična skupina obolelih<sup>18</sup>, predvsem zaradi rizičnega vedenja pri zlorabi drog in nezaščitenih spolnih odnosov
- v turistični industriji je število homoseksualno usmerjenih večje kot v drugih panogah

Omeniti pa je potrebno tudi, da je na nekaterih delovnih področjih v turizmu (delo v kuhinji in restavracijah) večja možnost okužbe z virusom ter da je splošno

---

<sup>17</sup> Število okužb na delovnem mestu je malo, nekoliko pogostejše so le v zdravstvenih poklicih in so posledica neprimerne uporabe igel (Barrows in drugi 1996).

<sup>18</sup> Najpogosteje se z virusom HIV okužijo mladi med 15 in 24 letom, v Sloveniji najpogosteje moški, ki imajo spolne odnose z moškimi (Okužba s HIV v Sloveniji, letno poročilo 2007).

mnenje v javnosti o prenosu virusa še vedno precej slabo. Pogostokrat prevladuje mnenje, da se virus prenaša prav s hrano in pijačo, kar je seveda zmotno.

Vpliv bolezni aids na delovanje turistične industrije je zaznan predvsem v časopisih, precej manj v strokovni literaturi (Barrows in drugi 1996). Kljub temu pa to področje vodilni ne smejo zanemariti in tudi na tem področju naj bi organizacije oblikovale primerne politike, s pomočjo katerih bi se s pojavom uspešno soočale:

- *jasna zaveza organizacije k nediskriminaciji zaposlenih;*
- *transparentni postopki zaposlovanja, ki bi preprečevali diskriminacijo tudi na podlagi obolelosti z virusom HIV;*
- *da omogočajo zaposlenim obolelim z virusom HIV, da svoje delo lahko nemoteno nadaljujejo, dokler seveda ne ogrožajo zdravja drugih;*
- *jasna zaveza k spoštovanju zaupnosti podatkov glede zdravstvenega stanja;*
- *pomoč obolelim na področju strokovnega svetovanja;*
- *izobraževanje vseh zaposlenih o bolezni in virusu, kajti nepoznavanje najbolj ogroža obolele z virusom HIV.*

### **3. zloraba alkohola in drog**

Pretirana uporaba in zloraba alkohola in drog sta najpogostejša razloga za bolniško odsotnost z delovnega mesta ter delovnih nesreč na delovnem mestu, ki neposredno organizaciji povzročata tudi ogromne stroške ter nizko produktivnost na delovnem mestu, slabše opravljanje delovnih obveznosti in sprejemanje neprimernih odločitev. Posredni učinki pa se kažejo tudi v slabšem ugledu organizacije, odsotnosti z delovnega mesta, nezanesljivosti zaposlenih, povečanemu odhodu zaposlenih iz organizacije in nepotrebnem času, ki ga vodilni porabijo za reševanje problema zlorabe alkohola in drog. In prav ta problem je specifičen za turistični sektor, saj so delovno okolje in delovni pogoji

prav tisti, ki pogostokrat omogočajo in povzročajo tovrstne zlorabe, predvsem zaradi:

- neugodnega delovnega časa,
- družabnosti na delovnem mestu,
- dostopnosti alkohola na delovnem mestu in pričakovanj, da je pitje alkohola del njihovega dela (npr. pitje z gosti),
- stresa na delovnem mestu (kljub pogostim stresnim situacijam se od zaposlenih pričakuje, da so vedno pozitivno razpoloženi, prijazni in uslužni).

Kljub temu, da imajo delodajalci na tem področju številne možnosti pri omejevanju tovrstnih zlorab in njihovem nadzoru, kar jim omogoča tudi zakonodaja, pa je tudi tu potrebno oblikovati jasne in transparentne smernice ter pravila, ki se jih zaposleni morajo držati.

#### *4. spolno nadlegovanje*

Posamezne opredelitve spolnega nadlegovanja se med seboj nekoliko vsebinsko razlikujejo, zato so v Evropskem parlamentu leta 2005 predstavili novo enotno opredelitev tega pojava, katero smo povzeli tudi v slovenski zakonodaji, ki spolno nadlegovanje opredeljuje kot »...neželeno fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali drugemu na spolu temelječem vedenju, ki ustvarja zastrašujoče, sovražne ali ponižujoče delovne odnose in okolje ter žali dostojanstvo moških in žensk pri delu, s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev.« (Zakon o delovnih razmerjih, 6a. člen). Najpogostejše žrtve spolnega nadlegovanja so ženske (mlade, ločene, iskalke prve zaposlitve, v začasnem delovnem razmerju, pripadnice etničnih manjšin), medtem ko takšno ravnanje na delovnem mestu najpogosteje izvajajo nadrejeni moški. Posledice takšnega ravnanja imajo resen vpliv ne samo na učinkovitost in storilnost zaposlene, temveč tudi na telesno ter

psihično zdravje, kar pogosto vodi do bolniške odsotnosti. Spolno nadlegovanje je pogosto tudi v turizmu:

- kjer so na vodilnih položajih pretežno moški,
- kjer se določena neprimerna vedenja od svojih zaposlenih (predvsem natakarjev in receptorjev) celo pričakuje, saj naj bi s takšnim vedenjem spodbudili goste k večjemu zapravljanju in uporabi alkohola
- kjer je pogosto tudi spolno nadlegovanje s strani gostov

Čeprav je zakonodaja na področju spolnega nadlegovanja jasna, je ključna tudi vloga delodajalca, da oblikuje jasne in transparentne smernice ter pravila, ki se jih vsi zaposleni morajo držati.

### *5. kajenje*

Znotraj problematike kajenja je potrebno upoštevati dva ključna področja: (a) odgovornost delodajalca, da zagotavlja zdravo in varno delovno okolje za zaposlene in goste ter (b) zadovoljevanje potreb in zahtev vseh gostov, tako nekadilcev kot tudi kadilcev. Vendar pa je v zadnjih letih mogoče zaznati izjemen vpliv t.i. »pasivnih« kadilcev, ki so dosegli, da je večina držav prepoved kajenja uredila v svoji zakonodaji, kar posledično pomeni, da le-ta spodbudno vpliva na zdravje zaposlenih.

### *6. stres na delovnem mestu*

Najpogostejša težava današnjih delovnih okolij je stres na delovnem mestu. Pozitiven stres na delovnem mestu je vsekakor dobrodošel, saj zaposlenemu omogoča uspešno soočanje z izzivi ter ga pri delu motivira in spodbuja. Takšna oblika stresa povzroča prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost. Nekaj stresa je normalnega in potrebnega, toda če je stres dolgotrajen, močan ali ponovljiv, če se je oseba nesposobna spopadati z njim ali občuti pomanjkanje podpore, potem

govorimo o negativnem stresu, ki povzroča vrsto bolezni s posledicami za fizično in psihično zdravje zaposlenih.

Znotraj turizma se različne delovne skupine srečujejo z različnimi vzroki stresa, najpogostejši pa je pomanjkanje usposabljanja zaposlenih ter podpore zaposlenih s strani vodilnih in neprimerno vodenje.

### *7. nasilje na delovnem mestu*

Zaposleni v turizmu se z nasiljem v delovnem okolje srečujejo bistveno pogosteje kot zaposlenih v ostalih sektorjih. Najpogostejša oblika nasilja na delovnem mestu, s katero se soočajo, je verbalno nasilje, v zadnjih letih pa zaznavajo porast fizičnega nasilja. Na takšno stanje vplivajo predvsem dejavniki, kot so pogosto delo s strankami, delo z gotovino, nočno delo in individualno delo oziroma delo v majhnih skupinah. Seveda pa ne gre zanemariti tudi dejavnika pitja alkohola, ki je tako značilen za to panogo.

Slovensko delovno okolje v turizmu pa se že več let sooča tudi z izrazitim pomanjkanjem kadrov, in sicer kuharjev in natakarjev. Najpogostejši razlogi, zakaj se mladi vse manj odločajo za poklice v gostinstvu, so predvsem nizek ugled teh poklicev, pri čemer je potrebno poudariti, da so ti poklici med mladimi ožigosani kot nepriljubljeni in nizko vrednoteni ter neprimerno vedenje delodajalcev do natakarjev, sobaric, kopaliških mojstrov idr., ko so oblastni in neprijazni, celo žaljivi in zaposlenim posredujejo občutek manjvrednosti.

## **2.8 Aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri v turizmu**

### *2.8.1 Načrtovanje človeških virov*

Prvi korak v procesu zaposlovanja je načrtovanje človeških virov, ki vključuje načrtovanje števila zaposlenih, ki jih potrebujemo za uspešno opravljanje dejavnosti, obseg, vrsto in raven potrebnih zmožnosti zaposlenih, način

ugotavljanja teh zmožnosti in načrtovanje korakov za njihovo pridobivanje. Ta korak je v neposredni povezavi s strateškim načrtovanjem organizacije, kjer le-to vpliva na postopek načrtovanja kadrov (Lipičnik 1998, 93).

Načrtovanje človeških virov opredelimo kot »proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oziroma presežka« (Kaše 2009, 237). Zaradi nenehnega spreminjanja delovnega okolja je ta načrt potrebno pogosto posodabljati, kar obsega spremljanje, predvidevanje in predlaganje ukrepov v zvezi s tokom ljudi znotraj, v in iz organizacije.

Takšno opredeljevanje potrebnih kompetenčnih profilov omogoča razporejanje zaposlenih na različne delovne naloge. Priprava in oblikovanje načrta človeških virov, v katero so vključeni vrhnji menedžment, kadrovski oddelek in neposredne vodje, obsegajo: *napoved povpraševanja po človeških virih z vidika potreb poslovanja, pregled in napoved notranje ponudbe, pregled in napoved zunanje ponudbe ter napoved presežka/primanjkljaja človeških virov in predlog ukrepov za reševanje neravnovesja* (Kaše 2009, 241).

### **2.8.2 Pridobivanje in izbiranje zaposlenih**

Pridobivanje in izbiranje kadrov za delo v turističnih organizacijah je temeljna aktivnost ravnanja s človeškimi viri, saj je izbira »pravega« kadra ključnega pomena za to storitveno dejavnost. In čeprav se vodilni še vedno odločajo za pridobivanje in izbiranje kadrov po precej neformalni poti, predvsem je to značilno za manjše organizacije, kjer je sistem ravnanja s človeškimi viri slabo razvit, posebej sistema pridobivanja in izbiranje kadrov, pa je potrebno poudariti, da je tovrstne odločitve potrebno sprejemati profesionalno, predvsem pa



načrtovano in pregledno (Jameson 2000). Prav tako so številni strokovnjaki<sup>19</sup> s pomočjo raziskav ugotovili, da tudi večje organizacije pri pridobivanju in izbiranju kadrov ne uporabljajo standardiziranih postopkov, kot so uporaba opisa delovnih mest in opredelitev osebnostnih lastnosti, ki so potrebni za opravljanje določenega delovnega mesta.

Lockyer in Scholarios (2004) ugotavljata, da je takšno pomanjkljivo stanje nekoliko presenetljivo, saj se visoki stroški organizacije posredno kažejo predvsem v:

- *času, ki ga vodstvo porabi za takšno iskanje kadrov,*
- *ponovnem iskanju in izbiranju kadrov zaradi posameznikov, ki hitro zapustijo organizacijo,*
- *visoki stopnji odhoda zaposlenih,*
- *bolniški odsotnosti zaposlenih,*
- *nizki morali in pripadnosti podjetju,*
- *neučinkovitem vodenju in nadzoru,*
- *disciplinskih težavah pri zaposlenih in*
- *odpuščanjih.*

Seveda je postopek iskanja in izbiranja vodstvenih kadrov bistveno bolj sofisticiran, načrtovan in sistematičen v primerjavi z izbiro sezonskih delavcev, ki lahko temelji tudi na uporabi neformalnih mrež in poznanstev. Vendar mora tisti posameznik, ki skrbi za pridobivanje in selekcijo kadrov, zelo dobro poznati lokalni trg dela in neformalne mreže ter poznanstva izkoristiti strokovno in z namenom najti najprimernejšega kandidata, saj v nasprotnem primeru lahko govorimo celo o diskriminaciji pri zaposlovanju, ki pa je ne samo protizakonita, temveč tudi slabša ugled organizacije v družbenem okolju. Edina diskriminacija, ki je v teh primerih dovoljena, je diskriminacija, ki temelji na posameznikovih

---

<sup>19</sup> V hotelski industriji podatki kažejo, da je sistematična selekcija kadrov zelo redka, nekoliko bolj pa prisotna v večjih hotelskih verigah, predvsem v obliki sistematičnih intervjujev in da je takšna praksa pravilo za pridobivanje predvsem nevodstvenih kadrov (Lockyer in Scholarios 2004).

sposobnostih, znanjih in veščinah, ki so pomembna za opravljanje zahtevanega dela.

Pri iskanju in izbiri kadrov<sup>20</sup> pa so ključne tudi naslednje veščine in spretnosti, ki jih morajo obvladati tako vodilni kot tudi linijski vodje ter kadrovski strokovnjaki, torej vsi tisti, ki v tem procesu sodelujejo:

*Tabela 2.3: Veščine, ki so potrebne za uspešno iskanje in izbiranje kadrov*

| <b><i>Postopek iskanja in izbire kadrov</i></b> | <b><i>Zahtevane veščine</i></b>             |
|---|---|
| Opis dela                                       | <i>Vrednotenje prostega delovnega mesta</i> |
| Opis zmožnosti in kompetenc                     | <i>Priprava kriterijev</i>                  |
| Oglaševanje                                     | <i>Povzemanje</i>                           |
| Oblikovanje ocenjevalnega seznama               | <i>Pravična diskriminacija</i>              |
| Izvedba intervjuja                              | <i>Veščine spraševanja</i>                  |
| Testiranja                                      | <i>Veščine poslušanja</i>                   |
| Delovne reference                               | <i>Veščine ocenjevanja</i>                  |
| Sprejem odločitve                               | <i>Vrednotenje</i>                          |

Vir: Nickson 2007, 89

Potreba po zaposlitvi novega delavca se pojavi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih (odpoved, upokojitev) ali pa zaradi rasti organizacije. Lahko pa je tudi posledica prizadevanja vodje po dvigu njegovega statusa v organizaciji (Svetlik in drugi 2009). Ko se pojavi prosto delovno mesto, je ena izmed možnosti<sup>21</sup> pridobitev novega delavca, ki je dinamičen dvosmerni proces, saj organizacije in posamezniki drug drugega iščejo in izbirajo. Pri zapolnitvi prostega delovnega mesta morajo organizacije najti odgovore na naslednja vprašanja:

---

<sup>20</sup> Raziskava skupine ManpowerGroup »Talent Shortage Survey Results 2011« je pokazala, da imajo pri iskanju ustreznega kadra zelo pogoste težave prav podjetja v turistični panogi. Kot najpogostejše vzroke za težave pri zaposlovanju navajajo pomanjkanje znanja in izkušenj ter pomanjkanje ustreznega kadra na trgu dela. V tej raziskavi je sodelovalo 620 slovenskih podjetij (na svetovni ravni 39.641) ([www.manpowergroup.com/research.cfm](http://www.manpowergroup.com/research.cfm), 3. junij 2011)

<sup>21</sup> Poleg zaposlovanja novih kadrov lahko organizacija za zapolnitev prostega delovnega mesta izvede tudi alternativne ukrepe, kot so: reorganizacija dela, uvajanje nadur, mehanizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, prehod s polnega na skrajšani delovni čas, oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi in sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji (Torrington in Hall 1987, 212-213)

- kaj zahteva delovno mesto?
- kateri so vidiki delovnega mesta, ki določajo tip kandidata?
- katere so ključne lastnosti delovnega mesta, katere bi želeli kandidati spoznati pred oddajo prošnje?

Na ta vprašanja si lahko odgovorijo s pomočjo analize dela, opisa dela ter opisa zmožnosti in kompetenc.

**Analiza dela** obsega pridobivanje podrobnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale. Analiza dela zajema tudi podatke o načinih pridobivanja kadrov, usposabljanju novo zaposlenih ter vrednotenju dela in delovnega mesta (Nickson 2007, 91). Čeprav takšne analize dela niso nujne pri vsakem prostem delovnem mestu, ki se v organizaciji pojavi, sploh v (turističnih) organizacijah, kjer je stopnja prehoda zaposlenih visoka, pa je priporočljiva, saj omogoča podroben pregled, ali so posamezno delovno mesto in zmožnosti ter kompetence, ki so priporočljive za to delovno mesto, sploh še potrebne organizaciji.

Analizo dela organizacije opravljajo tudi zaradi uvajanja in usposabljanja zaposlenih, vrednotenja dela in nagrajevanja, ocenjevanja delovne uspešnosti, zdravstvenega varstva in varstva pri delu, študije časa in gibov, načrtovanja kadrov in kariere, uravnavanja odnosov med menedžmentom in zaposlenimi, vzdrževanja ustreznih delovnih razmer ter oblikovanja dela (Svetlik in drugi 2009).

Pri analizi dela je mogoče uporabiti številne metode, kot so metode zbiranja podatkov, ki vsebujejo opazovanje, intervju, samoopazovanje s pisanjem dnevnika, intervju ali pogovor z zaposlenimi ter uporaba vprašalnika in kontrolnega seznama ter metoda za analizo podatkov, ki vsebuje analize delovne naloge, analize zahtev dela in metodo kritičnih dogodkov. Pri tem sodelujejo

predvsem strokovnjaki s področja ravnanja s kadri, pomembno vlogo pa opravijo tudi drugi zaposleni: tehnologi, vodstvo organizacije, zaposleni, katerih delo se analizira, njihovi predpostavljeni, sindikat in zunanji svetovalci (Nickson 2007; Svetlik in drugi 2009).

**Opis dela** je dokument, ki opisuje seznam delovnih nalog, odgovornosti in dolžnosti, ki jih delo zahteva, dejavnosti in vedenjskih obrazcev ter medsebojnih povezav ter delovnih razmer, v katerih delo poteka (Nickson 2007). Klasičen opis dela običajno zajema:

- *naziv delovnega mesta in njegovo šifro,*
- *opis del in nalog,*
- *zahtevano stopnjo in vrsto strokovne izobrazbe,*
- *kraj delovnega mesta,*
- *tarifni razred,*
- *posebno znanje in veščine,*
- *zahtevane delovne izkušnje,*
- *odgovornost in cilje delovnega mesta (Pervanje in Kragelj 2009, 67).*

Ko ima organizacija opise dela narejene za vsa delovna mesta, govorimo o sistematizaciji delovnih mest, ki naj bi služila tudi za načrtno delo s kadri, predvsem v smislu napredovanja in kariernega razvoja ter razvrščanja delovnih mest po organizacijskih enotah ter po stopnji zahtevnosti, s čimer jim določijo tudi uvrstitev v določen plačni in tarifni razred.

Opis dela tako podaja jasne in transparentne podatke o delu tudi potencialnim kandidatom za zaposlitev v organizaciji, hkrati pa gre za marketinški dokument, ki lahko privablja potencialne kandidate k sodelovanju (Nickson 2007, 91). Na tem mestu je potrebno poudariti, da opisi del nikakor ne smejo zaposlenih omejevati pri njihovi samoiniciativnosti ter ustvarjalnost ter tako ovirati pri učinkovitosti in

uspešnosti razvoja organizacije. Potrebno jih je oblikovati tako, da jih lahko organizacija dovolj hitro prilagodi organizacijskim spremembam, torej dovolj odprto.

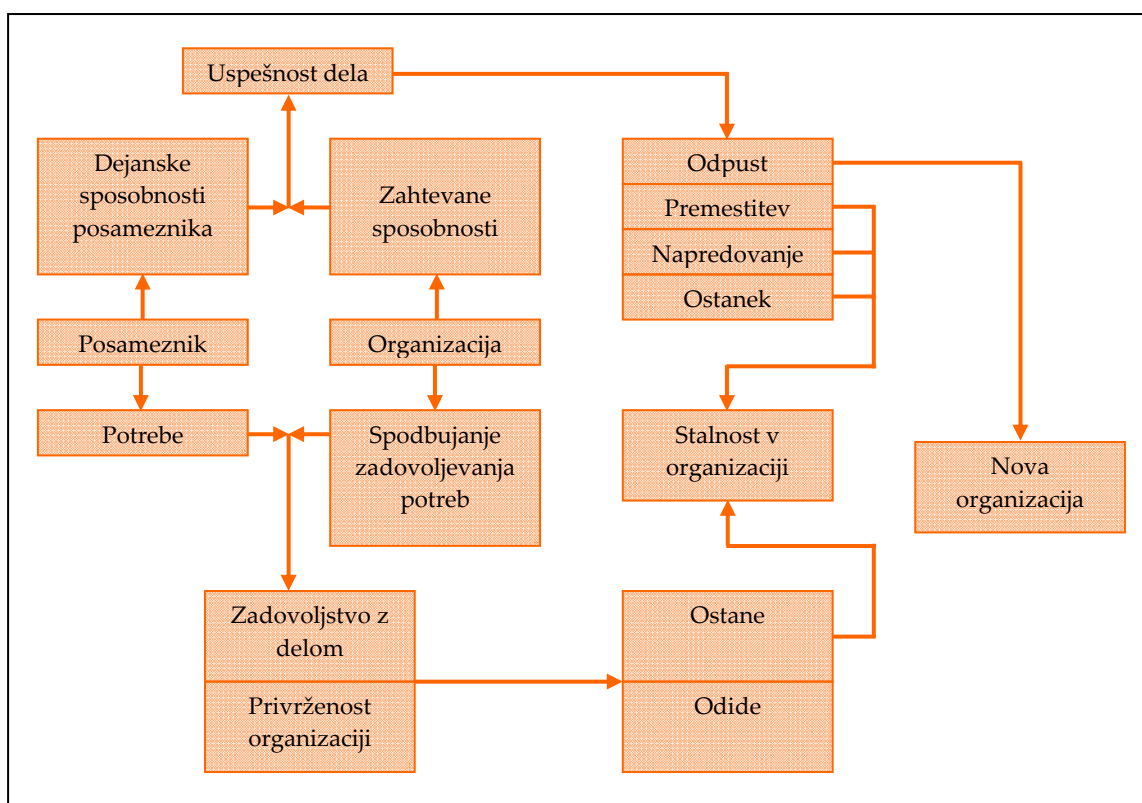
**Opis kompetenc posameznika** omogoča oblikovanje profila »popolnega« posameznika za določeno delovno mesto. Boyatzis (2007) kompetence posameznika opredeli kot notranjo značilnost posameznika, ki je povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni ključni deli pa so motivacija, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika (Boyatzis 2007). Z določitvijo potrebnih zmožnosti in sposobnosti zaposlenega želimo doseči, da posameznik čim bolje opravlja neko delo. Čeprav »popolni« zaposleni seveda ne obstaja, pa nam te ocene omogočajo, da se takšnemu posamezniku čim bolj približamo. Pri opredelitvi zmožnosti in kompetenc je ključna naloga, da opredelimo, katere lastnosti mora imeti zaposleni, da bo čim bolj opravljal svoje delovne naloge in pri tem zadovoljeval svoje potrebe. Zahtevane zmožnosti ponavadi opredelimo v tri skupine:

- a) bistvene ali nujne zmožnosti postavljajo minimalne standarde, ki omogočajo uspešno opravljanje dela. Brez teh zmožnosti posameznik ne more zasesti določenega delovnega mesta.
- b) zelene zmožnosti dajo sprejemljivim kandidatom več prednosti in so temelj vsake izbire kadrov (Nickson 2007, 91-92).
- c) nezaželene zmožnosti pa so tiste, ki jih potencialni kandidat ne sme imeti in bi zaradi njih, če bi jih imel, zelo težko preprečili večje napake pri delu (Fox 1991 v Svetlik in drugi 2009, 216)

Uspešno usklajevanje zmožnosti posameznikov z zmožnostmi, ki jih organizacija od njih pričakuje, vodi k uspešnosti dela. Jasna opredelitev posameznikovih kompetenc omogoča zadovoljevanje in spodbujanje potreb posameznika ter posledično njegovo zadovoljstvo z delom in večjo pripadnost organizaciji. Takšno

učinkovito doseganje organizacijskih ciljev in zadovoljevanje posameznikovih potreb in interesov pa zagotavlja le optimalno usklajevanje med organizacijo in posamezniki.

Slika 2.4: Srečevanje organizacije in posameznikov



Vir: J.P Wanous v Svetlik 2009, 198

### Kašen je »popolni« zaposleni v turizmu?

Delodajalci v turistični industriji želijo predvsem zaposlene s pravim odnosom do dela in »primernim« videzom. Pomembne so tudi čustvene, socialne in medosebne veščine, kot so odzivnost, vljudnost in razumevanje z gosti. Nickson je razvil termin »estetske delovne sile« v turizmu, kar pomeni, da mora posameznik dobro izgledati in primerno se obnašati (2007, 93). Torej, vedno pomembnejše je, kako zaposleni poosebljajo in predstavljajo organizacijo. Analiza 5000 zaposlitvenih oglasov v Veliki Britaniji je pokazala, da sta ključni zahtevi delodajalcev od potencialnih kandidatov predvsem obvladovanje socialnih veščin in osebnostne

lastnosti. Le 26% organizacij je v teh oglasih omenilo zahtevo po določeni izobrazbi. Številni primeri zaposlitvenih oglasov, kjer so privabljali kandidati za delovna mesta, kjer je delo povezano neposredno z gosti, pa so delodajalci dajali prednosti predvsem osebnostnim značilnostim, kot so iznajdljivost, načinu lepega izražanja in dobremu videzu ter vedenju in karakternim lastnostim (Warhurst in Nickson 2007). Znanje, izkušnje in izobrazba so pri teh delovnih mestih drugotnega pomena. Takšne želje in zahteve delodajalcev pa pogosto privedejo do očitne ali manj očitne diskriminacije pri zaposlovanju, saj le-ti svoje odločitve sprejmejo na podlagi lastnih ocen o »pravem« videzu in »pravem« vedenju posameznika.

Pri takšni uporabi zmožnosti in kompetenc posameznega kandidata pa se organizacije morajo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- ali so posamezne zmožnosti in kompetence posameznika res nujne za dobro in uspešno opravljanje dela?
- ali je delodajalec oblikovanju svojih kriterije in sprejemanju končne odločitve res nediskriminatoren do nekaterih potencialnih kandidatov?

Opis del in posameznikov kompetenc in zmožnosti so ključni dokumenti za uspešno pridobivanje in izbiranje potencialnih kandidatov, katere lahko pridobivajo iz notranjih virov. Takšno pridobivanje kadrov je usmerjeno k zaposlenim v organizaciji in bi se želeli zaposliti na drugih delovnih mestih. Izbiranje kadrov iz notranjih virov dokazuje, da organizacije z nekaterimi zaposlenimi ravnajo drugače, kot to narekuje zunanji trg – plačujejo jih drugače kot to sicer določa njihova tržna vrednost, dajejo jim dodatne nagrade, vlagajo v njihov razvoj, ponudijo jim večjo varnost zaposlitve idr. (Svetlik in drugi 2009).

Pri izpraznitvi delovnega mesta se organizacije najprej poslužujejo notranjega kadrovanja, predvsem v smislu napredovanja in premeščanja zaposlenih, kar pa

lahko povzroči precej nezadovoljstva med zaposlenimi (Boella in Goss-Turner 2005).

Najpogostejše metode notranjega kadrovanja so objave na oglasnih deskah, v okrožnicah, na domači spletni strani ali v glasilih organizacije. Za uspešno notranje kadrovanje morajo organizacije svoje zaposlene dobro poznati, kar jim omogočajo dobri podatki o svojih zaposlenih in njihovih zmožnostih, dosežkih in uspešnosti pri delu. Zaradi slabosti notranjega kadrovanja in zaradi pomanjkanja notranjih kandidatov pa se organizacije odločajo za pridobivanje kadrov iz zunanjih virov (Svetlik in drugi 2009).

Izbira ustrezne metode je odvisna od večih dejavnikov, najpogosteje so to: stroški pridobivanja kadrov, vrste organizacije, narave prostega delovnega mesta in vrste kadrov, ki jih organizacije želijo privabiti. Tako je zelo pomembno, da organizacije postopke pridobivanja in izbiranja kadrov nenehno prilagajajo in razvijajo glede na zahteve in omenjene kriterije.

Kljub ustaljenim oblikam iskanja in pridobivanja kadrov pa se moramo zavedati, da so tudi na tem področju potrebne spremembe. Turistične organizacije bodo v smeri pridobivanja zadostnega števila primernih kadrov bodo morale več truda vložiti v pozitivno promocijo same industrije med mladimi, v razvoj dolgoročnejshe zaposlitve in večje pripadnosti organizaciji ter razvoju politik, prijaznim družinam (Boella in Goss-Turner 2005).

Zadnji korak pred pričetkom izbiranja kadrov je oblikovanje ocenjevalnega seznama, s pomočjo katerega izločimo kandidate, ki ne izpolnjujejo pogojev zahtevanih v opisu dela ali posameznikovih zmožnosti in kompetenc. Do dokončnega seznama pridemo ob strogem upoštevanju danih kriterijev in pogojev, ki jih kandidati morajo izpolnjevati ter s skupnim dogovorom vseh, ki v



organizaciji sodelujejo pri izbiri. Ta seznam je namreč ključen za pričetek postopka izbiranja kadrov.

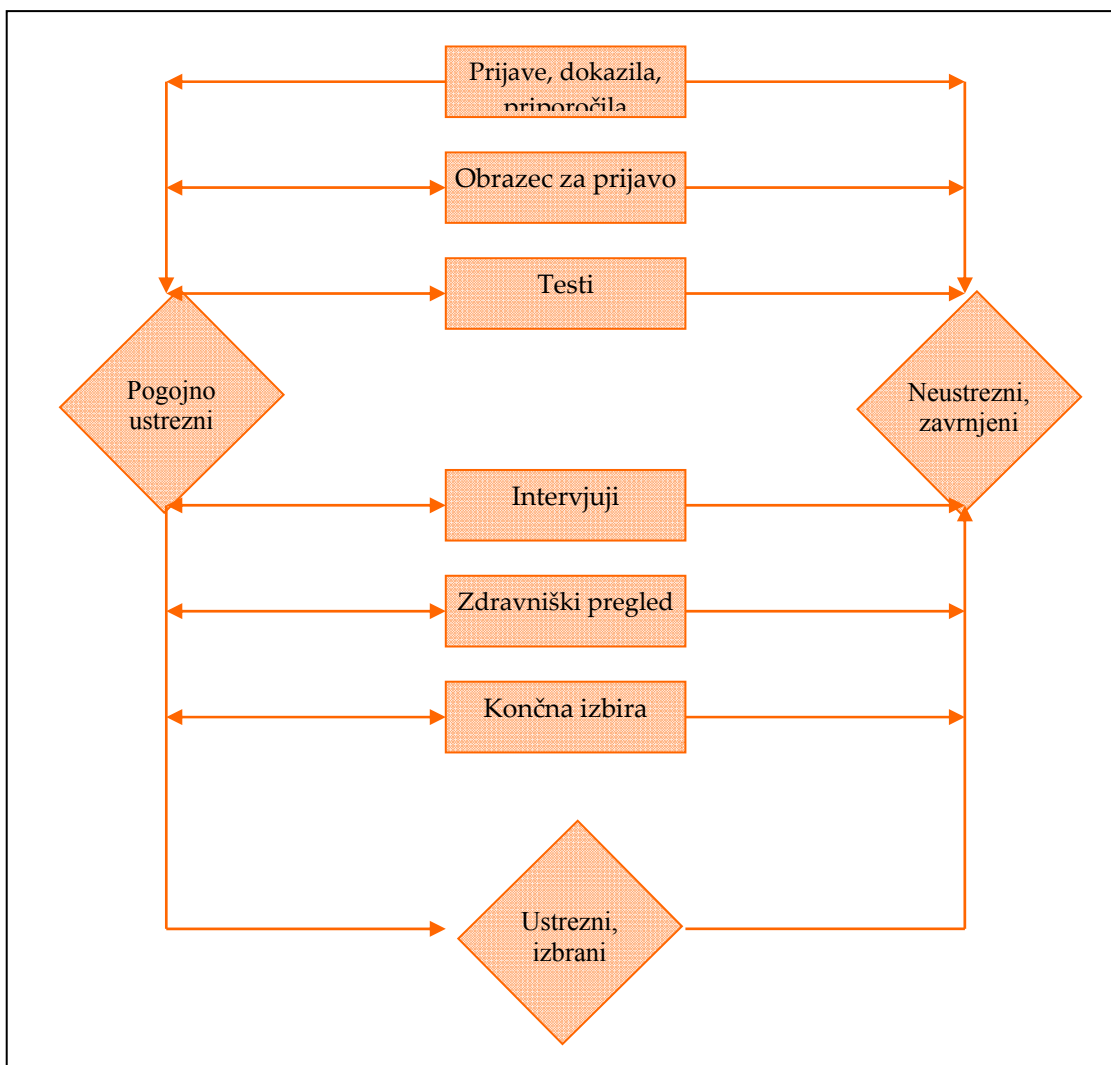
### **Postopek izbiranja kadrov**

Postopek izbiranja kadrov je dvosmerni proces, saj sta vanj vključena tako delodajalec kot tudi iskalec zaposlitve, pri čemer ne izbira samo organizacija oziroma delodajalec, temveč tudi posamezniki izbirajo organizacije. Tekom postopka izbiranja kandidata, kjer skuša organizacija čim boljše spoznati kandidate in izbrati najustreznejšega, pa organizacijo, delo in delovno mesto spoznava tudi posameznik.

Postopek izbiranja kadrov za ključna delovna mesta (predvsem vodstvena in visoko tehnološka delovna mesta) se razlikuje od izbiranja kadrov za manj pomembna delovna mesta v organizaciji. Za ključna delovna mesta se ponavadi prijavi le nekaj dobrih kandidatov in izbrati najprimernejšega zahteva številne dodatne aktivnosti kadrovskih strokovnjakov. Napačno sprejeta odločitev lahko organizacijo celo oškoduje. Poleg predstavitve organizacije in dela lahko te kandidate privabimo tudi s predstavitvijo ugodnosti, ki jih ponavadi zanimajo. Te so plača, dodatki in druge materialne ugodnosti, osebni izzivi in odgovornosti, varnost zaposlitve, možnost napredovanja in kraj, kjer se delo opravlja. Zavedati se moramo, da najboljši kandidati verjetno izbirajo med večimi ponudbami in če smo za kandidata resnično zainteresirani, moramo v pridobivanje in izbiro vložiti veliko truda in dela.

Pri izbiri kandidatov je ključno, da izbrani kandidati izpolnjuje vse zahtevane pogoje ter želene lastnosti. Čim več pomembnih zelenih lastnosti imajo, tem večjo prednost jim bomo dali.

Slika 2.5: Zaporedje metod izbirnega postopka



Vir: Svetlik in drugi 2009, 302

Kot smo že omenili za različne kandidate uporabimo različne metode izbire, prav tako lahko izberemo različna zaporedja uporabe posameznih metod. Ta izbor je odvisen tudi od vrste in velikosti organizacije ter usposobljenosti kadrovskih delavcev za izbiranje kadrov. Dejstvo je, da manjše organizacije teh strokovnjakov nimajo, zato se pogosto poslužujejo zunanjih kadrovskih agencij, pri zaposlovanju za manj ključna mesta pa se poslužujejo manj zahtevnih metod. V organizacijah najpogosteje uporabljeno zaporedje predvsem iz vidika stroškov in uporabljenega časa, je podrobno predstavljeno v sliki 5.

Omeniti pa velja, da ne obstaja metoda, ki bi zagotavljala izbiro pravega kandidata za posamezno delovno mesto<sup>22</sup>, saj je vloga človeškega dejavnika v tem postopku izjemno močna. Tudi znotraj postopka izbire kandidatov so kriterije izbire zelo pomembni, saj mora izbrani kandidat ne le izpolnjevati zahtevane formalne pogoje, ampak kasneje uspešno delovati v timu z ostalimi zaposlenimi, sprejeti kulturo in način dela v organizaciji.

Postopek izbiranja kadrov se prične s **pisnimi prijavami kandidatov, dokazili, priporočili in poročili**. Tako organizacije pridobijo ključne informacije o kandidatih, ki omogočajo predstavitve njihovih lastnosti in podajanje informacij, ki bi lahko bile za delodajalca ključne pri izbiri kandidata. Nekateri delodajalci se v tej fazi poslužujejo tudi uporabe interneta ali telefonskega intervjuja. Vsem pa ponavadi sledi naslednji korak, bodisi testiranje kandidatov ali izvedba intervjujev (Boella in Goss-Turner 2005).

Tekom te faze že poteka prvi izbor kandidatov, kjer se z analizo pisnih prijav, priporočil, dokazil in obrazcev za prijavo zoži seznam kandidatov, s katerimi se nato ukvarjamo v nadaljevanju postopka.

Nato lahko sledi postopek **testiranja**, katera lahko izvajajo zgolj usposobljeni ljudje, pri čemer z objektivnimi in standardiziranimi merili pridobivajo informacije o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov. Za zahtevnejše in celovitejše ocenjevanje večje skupine kandidatov pa se priporoča t.i. ocenjevalne centre. S pomočjo tovrstnih testiranj organizacije skušajo razumeti in predvidevati vedenje posameznika in skupine ter tako najti najprimernejšega kandidata za posamezno delovno mesto in opredeliti najprimernejše delovno

---

<sup>22</sup> Večina organizacij opravlja selekcijo med kandidati na tri načine: s pregledovanjem obrazcev vlog kandidatov za delovno mesto, pregledom kandidatovih priporočil in razgovorom. Vendar je že dolgo jasno, da t.i. *klasični trio* pri izbiri kandidatov ni prav učinkovit, saj so raziskave pokazale, da so mnenja ene osebe o drugi osebi zelo nezanesljiva. Tako so psihologi in kadroviki pričeli iskati zanesljivejše načine izbora kandidatov, med katerimi so se ohranili predvsem štiri: psihološki testi, skupinske vaje, testi delovnih nalog in neobičajne meritve, t.i. »skrivnostne« meritve (Vukovič in Miglič 2006).

mesto ali delo za posameznega kandidata. Pri procesu kadrovanja so najpogosteje uporabljene naslednje skupine testiranj: (a) *testiranje inteligence*, ki je namenjeno merjenju kandidatovega inteligenčnega kvocienta, pri čemer so ti testi dober pokazatelj kandidatove sposobnosti hitrega učenja za delovna mesta, pri katerih je potrebno konceptualno mišljenje in reševanje problemov. S pomočjo teh testiranj naj bi napovedali, kako se bo posameznik soočal z novimi situacijami; (b) *testiranje dosežkov*, ki omogoča merjenje kandidatove sposobnosti (znanj in spretnosti) za opravljanje določenega dela na delovnem mestu. Gre za predvidoma natančno in objektivno napoved določenih spretnosti, potrebnih na delovnem mestu in napoved, koliko se je posameznik sposoben naučiti oziroma kako hitro in temeljito; (c) *testiranje zmožnosti*, ki omogoča merjenje kandidatovih zmožnosti in spretnosti, s pomočjo katerih ocenijo, ali je primeren za določeno delovno mesto, hkrati pa omogočajo oceno, ali ni kandidat morebiti primernejši za kakšno drugo delo; (d) *testiranje interesov*, ki omogoča primerljivost interesov kandidata s posameznim delovnim mestom ali okoljem ter (e) *osebnostni testi*, ki omogočajo določitev posameznikovega vedenja v določenih situacijah, s pomočjo katerega lahko predvidevamo njegovo vedenje v poklicnem okolju. S pomočjo teh testov poskušajo identificirati najbolj značilne osebnostne lastnosti posameznika ter njegov odnos do okolja (Boella in Goss-Turner 2005; Vukovič in Miglič 2006; Svetlik in drugi 2009).

Zelo pogosto se pri izboru kandidatov uporabljajo tudi situacijski testi, s pomočjo katerih se neposredno ugotavlja vedenje posameznika v določenih situacijah (npr. testi obvladovanja določenega dela, psihomotorični testi). Posebna oblika teh testov je poskusno delo, s pomočjo katerega kandidata spremljamo v realnem delovnem okolju (Svetlik in drugi 2009, 308).

S pomočjo skupinskih testov se oblikujejo posebne naloge, ki od članov skupin zahtevajo odločanje, razpravo, poročanje, predstavitev problemov idr.. Ti testi bolj

neposredno kažejo vedenje posameznikov v konkretnih delovnih razmerah. Takšna testiranja se ponavadi izvedejo v t.i. ocenjevalnih centrih, katerih bistvo je ustvariti simulirano situacijo, ki je pri delovnem vzorcu pomanjšana verzija vsakodnevnega izvajanja delovnih nalog. Takšna ocenjevanja ponavadi trajajo od enega do pet dni in se uporabljajo predvsem za ocenjevanje vodstvenega kadra (Vukovič in Miglič 2006; Svetlik in drugi 2009, 309).

Vedno pogosteje pa se delodajalci poslužujejo tudi nekoliko neobičajnih metod, s pomočjo katerih se želijo izogniti napakam pri izbiri novih sodelavcev, predvsem vodstvenih kadrov, in sicer grafologije, astrologije, uporaba poligrafa in testiranje uporabe drog. Te ocenjevalne metode nimajo znanstvene podlage.

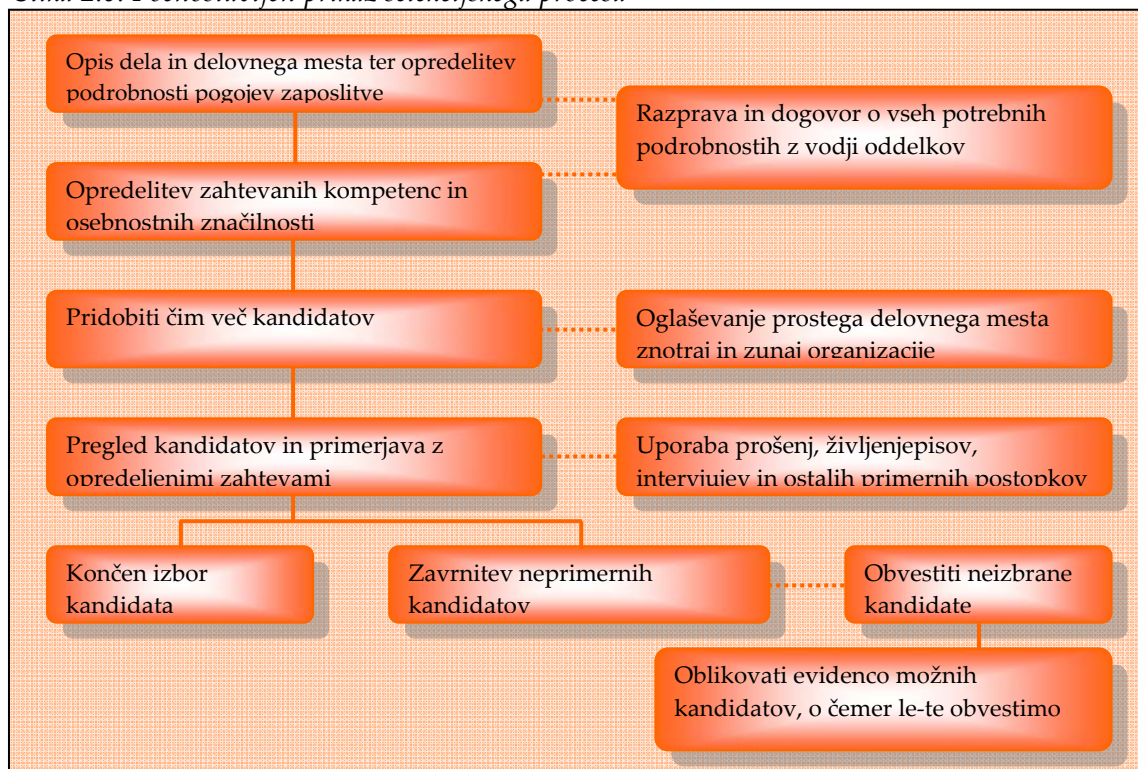
Tretji korak, najpogostejši, v postopku izbiranja kadrov je **izvedba intervjujev**. Velja omeniti, da je ta korak ponavadi tudi najmanj učinkovit, predvsem zaradi dejstva, da izpraševalci pogostokrat niso usposobljeni za izvedbo intervjujev oziroma da so njihove veščine in spretnosti izpraševanja izredno pomanjkljive. Kljub temu pa intervju omogoča, hitro zbiranje informacij o kandidatih, podajanje podrobnejših informacij o delu in sami organizaciji, osebni stik s kandidatom pred pričetkom dela ter spoznavanje osnovnih organizacijskih vzorcev vedenja, ki jih kandidatu sporočajo zaposleni.

Preden dokončno izberemo najprimernejšega kandidata ponavadi omogočimo tudi opravljanje **zdravniškega pregleda**, ki mora biti neposredno povezan s potrebami opravljanja dela in zgolj zaradi narave delovnega mesta. Takšen pregled lahko razkrije nekatere težave, ki jih kandidati morebiti prikrivajo (npr. alkoholizem) ali pa za njih niti sami ne vedo, hkrati pa lahko pridobimo informacije, ki so uporabne pri zagotovitvi, da se za določene službe ne razporedi ljudi, ki so zanje psihično neprimerni; pri varovanju zdravja že zaposlenih na ta način, da se poizkuša ugotoviti morebitne nalezljive bolezni pri kandidatih; pri

zagotovitvi, da se kandidatov ne razporedi na delovno mesto, kjer bi se jim lahko zdravstveno stanje poslabšalo in pri zaščiti organizacije pred zahtevami delavca za odškodnino, če se ugotovijo nepravilnosti in bolezensko stanje ob zaposlitvi delavca (Vukovič in Miglič 2006, 163).

Pred **končno izbiro kandidata**, ki je uspešno prestal vse korake izbirnega postopka, je potrebno analizirati vse pridobljene podatke glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti kandidata ter le-te med seboj primerjati. Pomembno je, da sprejmemo kandidata, ki zares ve, kakšno delo ga čaka, ki je spoznal delovno okolje in se seznanil s prihodnjimi sodelavci in neposredno nadrejenimi. Ob dokončno sprejeti odločitvi pa je potrebno ostale kandidate obvestiti o tem, da so zavrnjeni. To storimo takoj ob zaključku selekcijskega postopka, pisno in čim bolj prijazno. Zavedati se moramo, da skozi celoten selekcijski proces predstavljamo svojo organizacijo in ji ob neprimernem zaključki postopka lahko hitro poslabšamo njen ugled. Če je več kandidatov, ki so uspešno prišli do konca celotnega postopka, jih lahko vodimo v evidencah možnih kandidatov, saj so lahko primerni za kakšno drugo delovno mesto. O tem kandidate tudi obvestimo.

Slika 2.6: Poenostavljen prikaz selekcijskega procesa



Vir: Boella in Goss-Turner 2005, 74

### 2.8.3 Uvajanje zaposlenih

Ko z izbranim kandidatom podpišemo pogodbo o delu, ga je potrebno spoznati z organizacijo, njeno strukturo, s sodelavci in z nadrejenimi. Predstaviti mu je potrebno delovno mesto, pravila, urnik dela, zahteve na delovnem mestu, osnovne pogoje dela, obdobje in vsebino uvajanja, plačno politiko, sistem ugodnosti, disciplinske ukrepe, varnostne zahteve in postopke ter njegov prispevek delu in organizaciji. Kljub temu, da si kandidat prve vtise ustvari že tekom selekcijskega postopka, pa se moramo zavedati, da so prvi dnevi ob nastopu dela za kandidata ključni. In primerno izpeljan postopek uvajanja oblikuje odnos, ki pripomore k temu, da kandidat ostane v organizaciji<sup>23</sup>. Postopek uvajanja je dolgoročen proces, ki ne traja zgolj en dan, torej prvi dan zaposlitve,

<sup>23</sup> Raziskave o dejavnikih, ki vplivajo na odločitev posameznika o odhodu iz organizacije, katerega pogost pojav je značilen za turistično industrijo, med drugim kot temeljni dejavnik opredelijo vlogo mentorstva in uvajanja novo zaposlenih. Tisti novo zaposleni, ki so deležni takšnega uvajanja in usposabljanja, le-to blaži njihove želje po odhodu iz organizacije (Lam 2003). Vloga in pomen uvajanja se kaže tudi v odnosu posameznika na organizacijo, njegovo delo, zadovoljstvo in pripadnost organizaciji (Lam 2003; Lucas 2004).

temveč lahko traja tudi več tednov. Tekom postopka uvajanja lahko opredelimo tudi nekatere potrebe po usposabljanju (če je to potrebno), s pomočjo katerega bo kandidat svoje delo opravljal v skladu z zahtevami delovnega mesta.

Lam (2003) opozarja, da je prav v turistični panogi proces uvajanja novo zaposlenih ključen, saj le-ti pogostokrat doživijo precejšen šok ob prihodu v organizacijo. Pomembno vlogo imajo tako sodelavci kot nadrejeni oziroma vodilni. Prav podpora slednjih (srečanje z novo zaposlenimi, pogosta formalna in neformalna komunikacija) tekom procesa prilagajanja pozitivno vpliva na kasnejše odločitve posameznika o odhodu iz organizacije. Podpora sodelavcev pa se kaže v pozitivnem vplivu na posameznikovo pripadnost organizaciji po samem uvajanju (Lam 2003).

Obstaja več načinov uvajanja zaposlenih, pri uporabi le-teh pa ne smemo pozabiti, da je vsak zaposleni svoj individuum in ga kot takega moramo sprejeti. Eden izmed načinov uvajanja, ki je najenostavnejši in najpogosteje uporabljen je, kratek razgovor v pisarni nadrejenega, kateremu sledijo kratki neformalni razgovori z zaposlenimi. Druga pogosta metoda je metoda, kjer večji del uvajanja izvede mentor, kateri pa mora biti pazljivo izbran, saj mora dobro poznati kandidatove obveznosti na delovnem mestu, hkrati pa biti usposobljen, da le-te uspešno prenese na kandidata.

Uspešno izpeljan postopek uvajanja zaposlenih prinaša koristi delodajalcu, saj zmanjšuje odhode zaposlenih iz organizacije, izboljšuje učinkovitost zaposlenih, zvišuje delovne standarde, prihodke in dobiček podjetja ter izboljšuje moralo zaposlenih. Koristi pa uspešno izpeljan postopek uvajanja prinaša tudi samemu kandidatu, saj omogoča, da se kandidat hitro prilagodi in postane del delovnega tima in da je kot del tima tudi sprejet ter da v čim krajšem času prične svoje delo opravljati učinkovito in samozavestno (Boella in Goss-Turner 2005).



#### 2.8.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Razvoj človeških virov pomembno vpliva na učinkovitost, kvaliteto in prilagodljivost organizacij v današnjem poslovnem svetu, katerega zaznamujejo nenehne spremembe in kompleksnost delovnega okolja. In prav s pomočjo izobraževanja, usposabljanja in razvoja zaposlenih skušajo organizacije povečati svojo prilagodljivost, sposobnosti in razvoj ter tako na trgu ohraniti svoj položaj in se uspešno bojevati s konkurenco.

Tudi organizacije v turistični industriji se vse pogosteje zavedajo pomembne vloge izobraževanja, usposabljanja in razvoja zaposlenih, čeprav se vlaganja v ta področja pogostokrat odvisna od razpoložljivih virov časa, denarja in osebja (Lucas 2004).

Predvsem manjša podjetja v turizmu, katerih politika ravnanja s človeškimi viri je precej nesistematična in neformalna in za katera so značilni predvsem sezonski delavci, zaposleni s krajšim delovnim časom in nekvalificirani delavci, je značilno šibko vlaganje v izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih. Veliko raje se zanesejo na najem kvalificirane delovne sile s pomočjo zunanjega delovnega trga (Jameson 2000; Lucas 2004).

Na področjih izobraževanja in usposabljanja odgovornost nosijo tako država s svojo proaktivno politiko ter oblikovanjem politik in smernic kot tudi delodajalci, katerih dolžnost je omogočati izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu in s tem povečati uspešnost in učinkovitost doseganja ciljev organizacije. Vlaganje turistične industrije v usposabljanje zaposlenih je bistveno nižje kot v ostalih delih gospodarstva, čeprav je prav za to industrijo značilna pretežno slabo kvalificirana in usposobljena delovna sila. Tista podjetja, ki pa se zavedajo vloge in prednosti usposabljanja, pa se kljub temu še vedno soočajo z večjim številom odhodov zaposlenih iz organizacije, kar zmanjšuje učinkovitost

vloge usposabljanja. Najpogostejša vzroka za njegovo nizko učinkovitost sta tudi pomanjkanje sistematičnega in načrtovanega usposabljanja ter merjenja učinkovitosti samega usposabljanja.

Vzroke pomanjkljivega vlaganja v sistematično in načrtovano vlaganje v usposabljanje zaposlenih, predvsem v manjših podjetjih, gre iskati (1) v pomanjkljivem usposabljanju vodilnih v teh organizacijah in posledično njihovem nezavedanju pozitivnih učinkov takšnega usposabljanja; (2) v dejstvu, da se vodilni ukvarjajo predvsem s trenutnimi operativnimi težavami in se pri svojem delu ne poslužujejo strateškega načrtovanja, (3) v pomanjkanju sredstev za usposabljanje ter (4) v prepričanju, da odgovornost usposabljanja in izobraževanja ter spodbujanja leži predvsem na posameznikih, torej samih zaposlenih in ne v organizaciji. In na tem mestu moramo omeniti še tretjo skupino, ki nosi pomembno odgovornost za usposabljanje - zaposleni. Usposabljanje bo učinkovito le takrat, ko ga bodo kot takega dojemali in sprejeli tudi neposredni udeleženci usposabljanja. Zavedati se morajo, da usposabljanje prinaša koristi tako njim osebno kot tudi celotni organizaciji. Zavedati se morajo, da jim usposabljanja prinašajo večje kompetence in zadovoljevanje njihovih potreb na delovnem mestu (Jameson 2000; Boella in Goss-Turner 2005).

V turističnih organizacijah se morajo odločiti za sistematično, načrtovano in organizirano usposabljanje takoj, ko zaznajo naslednje znake:

- *neuspešno doseganje organizacijskih ciljev, kot so npr. večji dobiček,*
- *nezadovoljni gostje oziroma uporabniki njihovih storitev,*
- *slaba in počasna ponudba in zadovoljevanje potreb gostov,*
- *visoka stopnja odhodov iz organizacije in šibka morala zaposlenih,*
- *trenja med posameznimi oddelki v organizaciji,*
- *večje število delovnih nesreč in izgube zaslužka,*

- *neprilagodljivi zaposleni na spremembe bodisi na trgi bodisi v organizaciji* (Boella in Goss-Turner 2005, 121).

Organizacije se pri izbiri tehnik usposabljanja odločajo predvsem med dvema, in sicer usposabljanjem na delovnem mestu («on-the-job training») in zunaj delovnega mesta («off-the-job training»). Za delo večine zaposlenih v turistični industriji je značilen neposreden stik z gosti in kot tak ima pomembno vlogo pri usposabljanju, predvsem novo zaposlenih. Usposabljanje na delovnem mestu tako omogoča, da se ohranja stik z gosti tudi med usposabljanjem, saj omogoča učenje z opazovanjem na delovnem mestu. Ocenjuje se, da je ta oblika daleč najbolj učinkovita, vendar le, ko so cilji usposabljanja jasno opredeljeni in da so tisti, ki takšno usposabljanje izvajajo zanj primerno usposobljeni. Pogostokrat se namreč zgodi, da se zaposlene dodeli k tistim zaposlenim, ki svoje delo sicer dobro obvladajo, vendar pa niso vešč podajanja znanja ali pa sploh niso seznanjeni s tem, kakšna znanja morajo predati tem zaposlenim. Zato je ključno, da usposabljanja na delovnem mestu izvajajo za usposabljanje usposobljeni ljudje. Njihovo delo mora biti strogo načrtovano, prenos znanja opredeljen ter nadziran (Boella in Goss-Turner 2005, 123).

Usposabljanje zunaj delovnega mesta se izvaja zunaj delovnih situacij in obsega številne tehnike in metode, katerih izbira je odvisna od vsebine znanja in informacij, ki jih je potrebno prenesti. Najpogosteje se uporabljajo naslednje tehnike (Boella in Goss-Turner 2005, 125; Možina 2009): (a) *s pomočjo predavanj* lahko večjemu številu slušateljev prenašamo informacije in nova znanja, kjer so slušatelji v vlogi pasivnih poslušalce. Takšno obliko uporabimo, kadar prenašamo informacije o podjetju, njegovo zgodovino, politike, smernice in način dela; (b) *s pomočjo tečajev* prav tako večjemu številu slušateljev prenašamo nove informacije in spretnosti, vendar z določenega področja. Omogoča nam dopolnjevanje ali obnavljanje znanja (uporaba pasivnih metod) in spretnosti (pogosta uporaba

aktivnih metod in individualnega dela), pri čemer se le—ti zaključijo z izvajanjem končnega preizkusa znanja in spretnosti; (c) *delavnice* z aktivnim vključevanjem udeležencev omogočajo učenje s pomočjo primerov iz prakse, kjer se udeleženci usposobijo za reševanje določenega problema oziroma za uporabo določene metode ali načina dela ter (d) *s pomočjo kroženja* omogočimo posamezniku, da se izmenično uči z delom in poučevanjem na različnih delovnih mestih v organizaciji. Ta metoda je danes nujna, saj temelji na zahtevi po usposobljenosti za opravljanje nalog na različnih delovnih mestih, kar omogoča večjo povezanost in sodelovanje ljudi v skupini, učinkovitejše reševanje problemov v skupini, zmanjšuje monotonost ter omogoča nadomeščanje sodelavca ob njegovi odsotnosti.

Takšne oblike učenja danes pogosto podpirajo tudi uporaba avdiovizualnih gradiv ter multimedijskih paketov, ki omogočajo, da uporabnik samostojno uravnava tempo učenja, saj mora biti učna snov nazorno predstavljena, sistematična, hkrati pa mora omogočati postopno pridobivanje učne snovi. Ključna slabost te metoda je izredno visoka cena.

#### *Raziskovanje izobraževalnih potreb in vrednotenje izobraževanja*

Raziskovanje izobraževalnih potreb je temeljni korak celotne dejavnosti izobraževanja in usposabljanja. Ta proces se prične z analizo izobraževalnih potreb, v katero je poleg odgovorne osebe za to področje potrebno vključiti tudi vse linijske vodje, kateri imajo neposredni stik z zaposlenimi, njihovim delom ter posledično z morebitnimi potrebami po izobraževanju ali dodatnemu usposabljanju. Te ocene temeljijo na opisu posameznikovega dela in dejanskem opravljanju nalog, analizi delovnega mesta ter opisu posameznikovih kompetenc. Opredelitev posameznikovih potreb po izobraževanju in usposabljanju omogoča opredelitev organizacijskih potreb, med katerimi so nekatere nujne, druge zgolj želene. Odločitev o prednostnih nalogah pa v skladu s cilji in strategijo

organizacije sprejme vodstvo podjetja oziroma organizacije. Pri opredelitvi izobraževalnih potreb vsekakor ne smemo zanemariti nepredvidljivih sprememb v poslovanju organizacije, ki lahko zahtevajo od zaposlenih dodatno usposabljanje. Celostno analizo izobraževalnih potreb nam omogoča analiza na področju celotne organizacije, posamezne skupine v organizacije in na področju potreb posameznega zaposlenega. Ob zaključku usposabljanja, katerega glede na vsebino in cilje, izvedemo s pomočjo različnih metod in na različnih lokacijah, pa je nujna še izvedba vrednotenja procesa, torej spremljanje uspešnosti in učinkovitosti celotnega procesa, s pomočjo katerega ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja ter stopnjo, ko katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili izobraževalne potrebe. V okviru notranjega vrednotenja izobraževanja spremljamo in vrednotimo na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo med in po končanem izobraževalnem procesu, medtem ko zunanje vrednotenje izobraževanja spremljamo na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobražencev v delovnem procesu po izvedbi izobraževanja. Čeprav je vrednotenje izobraževanja težko in zapleteno, pa je vsakršno vlaganje v izobraževanje brez vrednotenja neučinkovito in nesmiselno (Jameson 2000; Boella in Goss-Turner 2005; Možina 2009).

Kot smo že nakazali sta na področju usposabljanja potrebna sistematičnost in načrtovanje, poleg načrta usposabljanja pa je pomemben element sistematičnega pristopa k usposabljanju tudi opredelitev proračuna za namen usposabljanja, kar pa je v turističnih organizacijah prava redkost (Jameson 2000).

Mnoge raziskave (Baum 1993/2008; Lucas 1995; Hjalager in Andersen 2001; Baum in drugi 1997) kažejo, da je povprečna stopnja izobrazbe v turistični industriji izredno nizka, tako je področje pridobivanja dodatnih kompetenc in kvalifikacij ključnega pomena. Ni dvoma namreč, da je tudi v tej panogi prostor za sistematičen razvoj kadrov (vseh, ne zgolj vodilnega, ki je najpogosteje udeležen

različnih izobraževanj in usposabljanj), saj organizacijam omogoča, da se njihovi zaposlenih uspešno soočijo tudi z visoko zahtevnimi storitvami, raznolikim delovnim okoljem in kakovostjo, katero gostje pričakujejo. Razvoj in izboljšanje sistema izobraževanja in usposabljanja tako postajata prioriteta v turističnih organizacijah, ki hkrati povečujeta ugled teh podjetij na trgu dela.

Na tem mestu pa velja omeniti tudi potrebo večji strokovni usposobljenosti kadrovskih delavcev v turistični panogi in profesionalizaciji poklica. Ti se namreč pri svojem delu srečujejo z izrazito neprijaznim delovnim okoljem in delovnimi razmerami, ki zahtevajo visoko stopnjo znanja (Baum in Nickson 1998).

### *2.8.5 Razvoj zaposlenih*

Razvoju zaposlenih se vedno pogosteje namenja vse več pozornosti, predvsem zaradi razvoja področja človeških virov splošno. Poleg poudarka na izobraževanju in načrtovanju kariere posameznika, organizacije področje razvoja kadrov razvijajo kot del svoje strategije, vizije in ciljev ter kulture, katero razvijajo v skladu z želenimi vrednotami. Takšna strateško naravnana politika razvoja zaposlenih zagotavlja organizaciji dovolj kadra z ustreznimi znanji, veščinami, sposobnostmi in vrednotami, kjer ni pomemben samo razvoj zaposlenih, temveč tudi načrtno zaposlovanje od zunaj ter razvoj zaposlenih znotraj organizacije, kar omogoča oblikovanje zelene kulture, ustvarja privlačno organizacijo za najboljše kadre ter ustvarja pogoje za lojalnost znotraj le-te (Možina 2009, 505).

Področje razvoja zaposlenih v organizaciji ne obsega zgolj njegovega formalnega razvoja tekom procesa formalnega izobraževanja ali poklicnega razvoja, kjer posameznik pridobiva dodatna znanja, veščine in spretnosti v organizaciji, kjer je zaposlen. Za razvoj zaposlenih je pomembno tudi področje neformalnega razvoja, kar posamezniku omogoča njegovo zasebno življenje in življenjske situacije, v katerih se znajde. Tudi ta vidik pomembno vpliva na njegovo vedenje v delovnem

okolju in na njegove delovne odnose ter rezultate. In prepoznavanje posameznikovega potenciala za njegov razvoj tudi zaradi njegovega načina življenja, njegov vrednot in želja, so danes ključni izziv vsakega vodilnega ne le v turizmu, temveč na vseh ostalih gospodarskih področjih. Zato je pomembno, da za razvoj zaposlenih odgovornost prevzamejo ne le vodilni temveč tudi sami zaposleni. Zaradi izjemne razvejanosti turizma, tako geografsko kot tudi organizacijsko, imajo posamezniki v turističnih organizacijah neomejene priložnosti za lasten razvoj, različne delovne možnosti ter tako učinkovito izkoristijo svoj potencial, znanje ter uresničijo svoje karijerne želje in interese. Razvoj zaposlenih v turističnih organizacijah po močno podpirajo tudi delodajalci, saj od svojih zaposlenih pričakujejo prilagajanje tehnološkim spremembam, spremembam na trgu, ki je ne le bistveno cenejše, temveč tudi učinkoviteje kot zamenjava obstoječe delovne sile z delovno silo na zunanjem trgu dela.

Razvoj zaposlenih je proces, ki lahko traja tudi več let. Njegovi rezultati pa se kažejo bodisi v obliki formalnih dokazil o usposobljenosti posameznika bodisi v napredovanju posameznika znotraj organizacije ali zgolj v prejeti nagradi za uspešno opravljeno delo. Načrtovan in strukturiran proces pa tako vodilnim kot tudi zaposlenim omogoča nadzorovan pregled nad razvojem zaposlenih in njegovim rezultatom (Baum 2006).

Na področju razvoja zaposlenih ima ključno vlogo tudi načrtovanje in upravljanje kariere, ki je postaja tako za organizacijo kot tudi za posameznika vse pomembnejše vprašanje. Zaradi načrtovanja kariere je posameznik ustvarjalnejši, (osebno) zadovoljnejši, organizacija pa produktivnejša in uspešnejša. Tudi na področju razvoja kariere ne gre več pričakovati od organizacij, da bodo poskrbele za usodo zaposlenih. Posameznik je sam odgovoren za svoje življenje ter kariero, kjer se priložnosti in tveganja v zvezi s poklicnim delom vse bolj prepletajo z osebnim življenjem, predstavo o sebi, samorazvojem in osebnimi odločitvami.

Sodobne opredelitve kariero pojmujejo kot aktivnosti, ki izvirajo iz posameznikovega biosocialnega, družinskega in delovnega cikla, se med seboj tesno prepletajo in vplivajo na smer, intenziteto in hitrost osebnega razvoja. Pri čemer delovno kariero pojmujejo kot izobraževalno pot posameznika, kjer se ta izobražuje, usposablja in izpopolnjuje za organizacijske vloge, ki mu dajejo občutek osebnega napredovanja in uspešnosti pri delu. Pri tem ni nujno, da gre za vertikalno napredovanje, lahko gre tudi za zamenjavo delovne vloge osebnim sposobnostim, interesom in stališčem, včasih pa celo za začasno ustavitev delovnega cikla v karieri. Pri načrtovanju kariere imajo pomembno vlogo, poleg posameznika, tudi vodstvo organizacije, nadrejeni, kadrovske službe, (zunaj) strokovni sodelavci in izobraževalni centri (Brečko 2006; Možina 2009).

#### ***2.8.6 Plače in nagrajevanje uspešnosti zaposlenih***

Sistem plač in nagrajevanja je eno izmed področij ravnanja s človeškimi viri, o katerem se v javnosti vedno burno razpravlja, bodisi z vidika zaposlenih, delodajalcev ali vloge države pri uravnavanju tega sistema. Sistem plač in nagrajevanja v Sloveniji usklajujejo s pomočjo socialnega sporazuma, katerega oblikujejo sindikati, delodajalske organizacije in države. Na ravni delodajalcev pa le-te uravnavajo s pomočjo kolektivnih pogajanj, katerih rezultati se oblikujejo v kolektivnih pogodbah.

Kot smo že omenili je politika plač pomembna tako za zaposlene kot tudi za delodajalca. Zadovoljiv plačni sistem bomo dosegli takrat, ko bo plačilo zaposlenega dosegalo njegove minimalne življenjske standarde in zadovoljivo kupno moč, občutek pravičnosti in uživanje pravic, priznanje za opravljeno delo in primerno višino plačilo. Na drugi strani pa ugoden plačni sistem delodajalcu prinaša večji ugled med menedžerji, če podjetje svoje zaposlene dobro in pošteno plačuje, tekmovalno delovno okolje, ki ohranja primerno število dobro



usposobljenih kadrov, učinkovit sistem nadzora porabe denarja in stroškov ter učinkovit sistem motiviranja zaposlenih, da dobro delajo (Nickson 2007)

Politika plač v organizaciji pa je odvisna tudi od številnih drugih dejavnikov, kot so prepričanje in ocena vrednosti posameznega dela, lastnosti zaposlenega (starost, delovni staž, izkušnje, posebna znanja ali dosežki,...), ponudbe delovnega trga, kako vplivna je vloga sindikatov pri oblikovanju plačne politike ali kolektivne pogodbe ter od vpliva države in njenih zakonodajnih regulatorjev na plačne politike.

V Sloveniji je sistem plač in nagrajevanja sestavljen iz plače, katere del so vsi prejemki, ki jih zaposleni dobi skupaj s plačo, tudi plačilo za uspešnost ter nagrade za uspešno delo, ki jih zaposleni dobijo poleg plače. Nekatere nagrade so pri nas zakonsko določene, kljub temu pa se delodajalci poslužujejo tudi z vrsto drugih nagrad za spodbujanje svojih zaposlenih. Prejemki zaposlenih so stalni (odvisni od vrste dela, ki ga posameznik opravlja) ter gibljivi, na katerega vpliva kakovost dela zaposlenega. Sestava obeh delov pa je naslednja:

*Tabela 2.4: Sestava stalnega in gibljivega dela plače*

| <i>Stalni del plače</i>   | <i>Gibljivi del plače</i> |
|---|---------------------------|
| Osnovna plača   | Plačilo za uspešnost      |
| Nadomestila plače za upravičene odsotnosti (dopust, prazniki, bolezenski izostanki) | Nagrade                   |
| Dodatki (za delovno dobo, nočno delo, težke delovne razmere,...)                    | Ugodnost                  |
| Ugodnosti (dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje)                          |                           |

Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se izplačajo v denarju ali vrednostnih papirjih, medtem ko se lahko nagrade in ugodnosti denarne ali nedelarne. Za Slovenijo je značilno, da zakonodajo predpisuje precej

elementov plačnega sistema, kar delodajalcem onemogoča svobodno oblikovanje tega sistema. Prav tako je rigorozna davčna zakonodaja do nedennarnih oblik nagrajevanja, ki se štejejo v dohodninsko osnovo. Sistem plač v tujini pojmujejo precej bolj široko in vanj vključujejo vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu, plače, nagrade in ugodnosti, osebno rast, dobro delovno okolje ter privlačno prihodnost, kar pojmujejo kot naložba v večjo uspešno zaposlenih ter tako posledično prispevajo tudi k boljši kakovosti življenja zaposlenih:

In zaposleni vsekakor pričakujejo več kot zgolj plačo in nagrade za svoje delo. V njegov sklop pričakovanj («psihološka pogodba») sodijo tudi nematerialni dejavniki, ki jih delavec pričakuje od delodajalca. Pogostokrat so delavčeva pričakovanja višja kot to lahko uresniči delodajalec, vendar prevelika razhajanja vodijo nižje motiviranosti, nezadovoljstva, poveča se odsotnost z dela ali celo povečano število odhodov iz organizacije.

Sistem plač in nagrajevanja lahko pomembno vpliva na uspešnost poslovanja organizacije, in sicer:

- a) s povečanjem obsega in kakovosti človeških zmožnosti (sistem plač in nagrajevanja vpliva ta na konkurenčnost organizacije na trgu dela, sporočata, kakšne so pomembne zmožnosti v organizaciji ter spodbujajo zaposlene, da pridobivajo novo znanje in razvijajo svoje sposobnosti)
- b) z vplivom na zavzetost zaposlenih ter
- c) na učinkovit nadzor stroškov dela (Zupan 2001).

V Sloveniji na področju turizma in gostinstva sistem plač in nagrad ureja Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije (Uradni list RS, 83/1997), kjer delovna mesta uvrščajo v devet tarifnih razredov glede na zahtevano strokovno izobrazbo, določeno v aktu o sistematizaciji delovnih mest. Ti tarifni razredi so tudi podlaga za oblikovanje plač, ki jo sestavljajo osnovna plača, plača

na podlagi delovne uspešnosti in del plače iz naslova uspešnosti poslovanja. Plača se določi pred podpisom pogodbe, nikakor pa ne more biti nižja kot to določa kolektivna pogodba ali kot to določa Zakon o določitvi minimalne plače<sup>24</sup>:

Tabela 2.5: Prikaz plač v panogi gostinstva in turizma za obdobje 2007 - 2010

|   | Najnižja osnovna plača v panogi gostinstva in turizma |            |            |            |
|---|---|------------|------------|------------|
|   | 1.11.2007   | 1.4.2008   | 1.7.2009   | 1.10.2010  |
| I. tarifni razred: enostavna dela           | 404,55 €  | 426,80 €   | 439,61 €   | 448,40 €   |
| II. tarifni razred: manj zahtevna dela      | 439,91 €  | 464,11 €   | 478,03 €   | 487,59 €   |
| III. tarifni razred: srednje zahtevna dela  | 485,67 €  | 512,38 €   | 527,76 €   | 538,32 €   |
| IV. tarifni razred: zahtevna dela           | 535,59 €  | 565,05 €   | 582,00 €   | 593,64 €   |
| V. tarifni razred: bolj zahtevna dela       | 599,04 €  | 631,99 €   | 650,95 €   | 663,97 €   |
| VI. tarifni razred: zelo zahtevna dela      | 704,07 €  | 742,79 €   | 765,08 €   | 780,38 €   |
| VII. tarifni razred: visoko zahtevna dela   | 792,48 €  | 836,07 €   | 861,15 €   | 878,37 €   |
| VIII. tarifni razred: najbolj zahtevna dela | 933,92 €  | 985,29 €   | 1.014,84 € | 1.035,14 € |
| IX. tarifni razred: izjemno pomembna dela   | 1.110,72 €  | 1.171,81 € | 1.206,96 € | 1.231,10 € |
| Regres za letni dopust                      | ni podatka  | 700 €      | 750 €      |            |

Vir: Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma z aneksi (2008-2011)

Poleg **osnovne plače**, ki velja za polni delovni čas, vnaprej določene rezultate in normalne pogoje, s katerimi je delavec seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja, njegovo plačo sestavlja tudi **plača na podlagi delovne uspešnosti**, katere osnova so sprejeti plani dela, količinski kakovostni normativi, gospodarnost dela ter inovativnost. Delovna uspešnost se ocenjuje individualno ali skupinsko po vnaprej določenih kriterijih., ki so zaposlenemu znani pred pričetkom opravljanja dela. Plačo sestavljajo tudi  **dodatki**, ki so prav tako določeni v tej kolektivni pogodbi. Ti dodatki so:

- dodatek za delovno dobo in 0,5% od  
osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe

<sup>24</sup> V skladu z Zakonom o določitvi minimalne plače (Uradni list RS, št. 114/2006, 36/2008) znaša minimalna plača za delo s polnim delovnim časom, opravljeno od 1. avgusta 2009 dalje, 597,43 €. In plača delavca ne more biti nižja kot to določa minimalna plača (vir: spletna stran Ministrstva RS za delo, družino in socialne zadeve, 2.12.2009)

- dodatki za posebne obremenitve:
  - delo v popoldanski izmeni 10%
  - delo v nočni izmeni 10%
  - za čas pripravljenosti na domu 10%
  - dežurstva 20%
  - nočno delo 50%
  - delo prek polnega delovnega časa 30%
  - delo v nedeljo 50%
  - delo na državne praznike oziroma dela proste dneve po zakonu 150%
  - za delo v deljenem delovnem času:
    - za prekinitev dela več kot eno uro 15%
    - za prekinitev dela več kot dve uri 20%

Zaposlenim pripadajo dodatki za posebne obremenitve pri delu, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in delo v delovnem času, ki je za zaposlene manj ugoden. Osnova za izračun dodatkov je osnovna plača za polni delovni čas oziroma ustrezna urna postavka.

Kriterije za določitev **plače na podlagi delovne uspešnosti** določita delodajalec in reprezentativni sindikat pri delodajalcu ob sprejemu poslovnega načrta. Poleg višine sredstev za izplačilo se dogovorita tudi o načinu izplačila in morebitni odložitvi njenega izplačila. Torej, ali se ta del plače izplača v denarju ali delnicah.

Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije določa tudi **druge osebne prejemke**: regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi, solidarnostne pomoči (ob smrti delavca, ob smrti ožjega družinskega člana, ob nastanku težje invalidnosti, ob daljši bolezni, elementarni nesreči ali požaru, ki prizadene delavca in v drugih izjemnih primerih na predlog

reprezentativnega sindikata pri delodajalcu), nagrade za strokovna tekmovanja, dodatki za funkcionalna znanja, nagrade (delodajalec jih izplača na podlagi predloga neposrednega vodje, in sicer za dosežene posebne rezultate. Kriteriji za nagrado in višina nagrade se določijo vnaprej v splošnem aktu delodajalca) ter inovacije (Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije).

Več kot očitno je, da je tudi v Sloveniji na področju turizma politika plač izredno slaba. Tuje raziskave kažejo, da so dela v turizmu izredno podcenjena in slabo plačana in da je iskanje zaposlitve v tem sektorju zadnja možnost kandidatov (Lucas 2004; Baum 2006).

Poleg plač, pa so za zaposlene pomembno izredno pomembne tudi nagrade, katere jih motivirajo in spodbujajo k boljšemu delu. Uporaba pohvala in nagrad je odvisna od kulture organizacije in ustvarjalnosti tistih, ki nagrade uporabljajo. Z njihovo pomočjo pa vodilni uspešno vodijo, saj nagrajevanje takoj po dosežku jasno opredeljuje vez med nagrado in vedenjem posameznika.

Glede na način podeljevanja priznanj in nagrad, ločimo formalne programe, kjer so pravila vnaprej določena in so vrednosti nagrad tudi nekoliko višje, ter neformalne programe, kateri zahtevajo manj načrtovanja in manjše stroške, saj gre za spontane nagrade in priznanja. Pri formalnih programih lahko uporabimo naslednje pristope, koga bomo nagradili, in sicer:

- nagrajevanje najuspešnejših zaposlenih, za kar je merilo skupna uspešnost v določenem obdobju ali izjemni dosežek ali pa kako drugo merilo;
- nagrajevanje vseh, ki so dosegli zastavljeni cilj;
- zmagovalci tekmovanj, ki se odvijajo v podjetjih ter
- naključno izbrani zaposleni.

Pri nagrajevanju zaposlenih je zelo pomembno, kako nagrado podarimo, predvsem pa je pomembno, da jo podelimo takoj ali čim prej po določenem dosežku. Zelo priljubljene so denarne nagrade, ki sicer nimajo globlje vrednosti. Prav tako se nanje zaposleni hitro navadijo in postanejo same po sebi umevne. Zelo težko je tudi nadgraditi, saj zaposleni pričakujejo vedno višjo nagrado. Imajo pa denarne nagrade tudi svoje prednosti, saj so zaželene, preproste, razumljive in so dodatna spodbuda za dobro delo.

Poleg denarnih nagrad se podjetja poslužujejo številnih drugih izvernih načinov nagrajevanja svojih zaposlenih, pri čemer so zelo učinkovite tudi povsem nematerialne nagrade, kot so ustna ali pisna pohvala, pismo z zahvalo ali posebne čestitke s pomočjo katerih zaposlenim izkažemo zahvalo in spoštovanje za njihove dosežke. Načini nagrajevanja so številni, kakšnega bo podjetje izbralo, je odvisno od njegove kulture in načina dela. Pozorni pa moramo biti, da nagradimo dosežke in zgolj trud ter da nagrade odsevajo želje in potrebe nagrajenca. Darilo mora biti osebno (Zupan 2001).

Če želimo razumeti celotni sistem plač in nagrajevanja v turizmu, moramo predstaviti tudi sistem napitnin ter kraj in neprimernih dejanj zaposlenih (»fiddles and knock-offs«) (Lucas 2004; Nickson 2007).

**Dajanje in sprejemanje napitnin** je pogosta praksa prav v turizmu in že tako slabo plačanim zaposlenim pomembno poveča njihov dohodek ter prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih z delom. Ogbonna in Harris (2002b) poudarjata, da so napitnine tudi orodje vodilnih pri spodbujanju individualizma, da napitnine vodilnim omogočajo izvajanje nadzora učinkovitosti odnosa zaposleni – gost ter da so pomemben element v sistemu nagrajevanja. S pomočjo napitnin vodilni dosežejo želeno vedenje zaposlenih brez lastnih finančnih stroškov. Seveda pa obstaja tudi temna plat sistema napitnin, na katero opozarjata avtorja. Pogosto so napitnine, predvsem njihova višina, odvisna od zunanjih dejavnikov in ne vedenja

ali dobrega dela zaposlenih. Najpogostejši dejavniki so narodnost in spol gosta, vremenske razmere ali celo rezultat pomembne športne igre, ki se odvija blizu turističnega kraja (Ogbonna in Harris 2002b).

Dostop do napitnin imajo najpogosteje tiste delovne skupine v turizmu, katerih plačilo je izredno nizko. Kritiki napitnine ocenjujejo kot izredno nepravičen sistem nagrajevanja in plačila ter poudarjajo, da je pravično plačilo tem skupinam med zaposlenimi bolj zaželeno kot napitnine, saj le-te ustvarjajo med zaposlenimi strah in nezadovoljstvo (Wood 1992). Ogbonna in Harris v svoji raziskavi celo ugotovita, da so številne natakariji ali natakarike pogostokrat žrtve psihičnega ali spolnega nadlegovanja s strani gostov. Takšen ponižujoč položaj se povezuje tudi z dajanjem napitnin s strani gostov in posledično z njihovimi pričakovanji.

Tudi **majhne kraje zaposlenih** na delovnem mestu in druga neprimerna dejanja (»fiddles in knock-offs«) so del sistema nagrajevanja in plačila v turizmu, čeravno gre za neformalni del. Vendar je, tako kot sistem napitnin, s strani vodstva povsem sprejemljiv. Ta dejanja obsegajo npr. majhne kraje hrane, brisač, šamponov, mil, pisarniškega materiala, nevrčanje drobiža gostom, prodaja lastne pijače idr. Gre za neiskrena in neprimerna dejanja, ki jih sicer akterji kot taka ne pojmujejo in so mnenja, da so jim povsem dovoljena. Organizacije takšna dejanja dovoljujejo, dokler jim le-ta pozitivno vplivajo na stroške dela in sistem nagrajevanja. Vendar pa jih lahko uporabijo tudi za odpuščanje nezaželenih zaposlenih. Takrat se taista dejanja pojmujejo kot strogo protizakonita (Wood 1992).

## **2.9 Organizacijska kultura in klima ter ravnanje s človeškimi viri**

Vsebina magistrskega dela je nazorno pokazala, da so ključni dejavniki konkurenčne in uspešne organizacije njeni zaposleni in da je v ospredje potrebno postaviti vprašanja medsebojnih odnosov, zaupanja, povezanosti na osnovi

skupno prepoznavnih vrednot, ustvarjalne klime in ozračja ter pripravljenosti deliti znanja in veščine. Torej, organizacijska kultura in klima. Organizacijsko kulturo opredelimo kot sistem prepričanj, vrednot, norm, pravil, stališč, domnev, ki jih delijo člani organizacije in katere vplivajo na vedenje članov organizacije, ki se nanje zanesejo pri svojem odločanju in vedenju. Organizacijsko kulturo določajo tudi načini izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načini delovanja zaposlenih, skupni cilji ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Tako se organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike organizacije (Mihalič 2007, 6). S pojmom organizacijske kulture so se strokovnjaki intenzivneje pričeli ukvarjati v 80. letih prejšnjega stoletja, danes pa to področje postaja ključni izziv za vse vodilne ter tudi za kadrovske strokovnjake v posameznih organizacijah.

Organizacijska klima pa predstavlja trenutne lastnosti organizacije in se izraža prek percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima je vezana izključno na sedanje stanje in aktualne dogodke ter jo je kot tako mogoče enostavneje in hitreje spreminjati. Med obema pojmomoma obstaja kar nekaj razlik, pri čemer je za organizacijsko kulturo značilna njena velika kompleksnost, ki povzroča zahtevnejše upravljanje in dolgotrajnejše spreminjanje. Kultura je v organizaciji slabo vidna, težko prepoznavna in pogostokrat celo prikrita. Organizacijsko klimo pa lahko prav zaradi njene prepoznavnosti med drugim tudi lažje merimo. Organizacijska kultura je globalno usmerjena in vezana na celoten sistem ter povezana s strategijo, vizijo, razvojem, strateškimi cilji, intelektualnim kapitalom, stabilnostjo, splošno rastjo idr., medtem ko je organizacijska klima bolj vezana na procese, postopke, politiko, kratkoročne cilje, interno okolje, strukturo zaposlenih, operacionalizacijo in načine poslovanja organizacije. Takšna lokalna



usmerjenost omogoča njeno delno upravljanje s spreminjanjem mikroklim v organizaciji. Organizacijsko kulturo težje merimo in je pogosteje predmet manipuliranja, medtem ko je merjenje klime enostavnejše in je z njo nemogoče neopazno manipulirati. Tako je za raziskovanje organizacijske kulture značilna uporaba kvalitativne metodologije, medtem ko lahko pri analizi klime uporabimo kvantitativne metode raziskovanja (vprašalnike). Kljub razlikam pa obstajajo med obema pojmom tudi podobnosti, saj obe iščeta razlage posameznikovega vedenja v organizaciji, preučujeta vpliv organizacije na vedenje zaposlenih ter vpliv na interpretacijo in dožemanje dogodkov v organizaciji, obravnavata psihološke, subjektivne realnosti delovnega okolja in predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja in prepričanja (Mihalič 2007).

Watson in D'Annunzio-Green na primerih dveh britanskih turističnih podjetjih analizirata strategije, ki so tem podjetjem omogočile uspešno soočenje z razmerami, v katerih turistična podjetja nasploh danes delujejo. Te razmere se kažejo predvsem v izrazitih spremembah okolja, v katerih delujejo, kot so izrazita tekmovalnost ter močna usmerjenost k doseganju visoke kvalitete storitev, katero zahtevajo uporabniki turističnih storitev. In s pomočjo prilagajanja organizacijske kulture jim je to uspelo. Čeprav še vedno prevladuje prepričanje, da je organizacijsko kulturo skoraj nemogoče spreminjati, pa v praksi obstajajo primeri, ki dokazujejo nasprotno. Prav učinkovito in sistematično ravnanje z zaposlenimi omogoča uspešno spodbujanje in dejansko spreminjanje organizacijske kulture in to s pomočjo številnih aktivnosti in implementacijo novih politik v organizaciji na področjih, kot so organizacija in načrtovanje zaposlenih, oblikovanje politik implementacije organizacijskih sprememb, iskanje, selekcija in uvajanje zaposlenih, njihov razvoj in gradnja kariere, sistemi nagrajevanja in komunikacije. Prav komunikacija se je izkazala kot najmočnejše orožje, s pomočjo katerega lahko upravljamo organizacijsko kulturo (Watson in D'Annunzio-Green 1996).

Tudi Ogbonna in Harris ugotavljata, da določene prakse ravnanja s človeškimi viri lahko pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo, na njen razvoj ali spreminjanje. Že pri selekciji kandidatov je potrebno izbrati takšnega kandidata, katerega vrednote, cilji in prepričanja bodo usklajeni z vrednotami organizacije, torej organizacijske kulture. Močno vlogo pa lahko imajo tudi procesi uvajanja, usposabljanja in socializacije novo zaposlenih ter sistem nagrajevanja, ki posebej nagraduje tiste zaposlene, ki so uspešno ponotranjili kulturo organizacije. Vendar pa je potrebno poudariti, da je turistični sektor tudi na tem področju precej šibek. Visoka stopnja fleksibilnosti, slabe plače in slabi delovni pogoji ter ostale značilnosti delovnega okolje in delovne sile ne govorijo v prid razvoju in ohranjanju močne organizacijske kulture. Avtorja celo ugotavljata, da so spremembe organizacijske kulture v tem sektorju zaradi slabih delovnih pogojev pred izredno težkimi (nemogočimi?) izzivi (Ogbonna in Harris 2002a).

Organizacijska klima in merjenje le-te je prav tako lahko učinkovito orodje vodilnih, s pomočjo katerega lahko spoznajo, kaj vodi in motivira njihove zaposlene pri delu in kakšen odnos imajo zaposleni do svoje organizacije. Izkaže se, da organizacijska klima pomembno vpliva na kakovost storitev in zadovoljstvo uporabnikov oziroma gostov<sup>25</sup>. Visoka stopnja kakovosti storitev je ključna za preživetje večine turističnih podjetij in temeljna konkurenčna prednost in tega se vodilni zavedajo. Vendar pa vsekakor njihove odločitve ne smejo obstati zgolj pri uvajanju različnih sistemov kakovosti, ki pogosto temeljijo zgolj na izvajanju posameznih procesov in postopkov in tako zanemarjajo vlogo zaposlenih ter njihove zahteve, želje in sposobnosti. Če želimo organizacijsko klimo uporabiti kot učinkovito orodje doseganja večje kakovosti storitev, potem moramo zaposlenim omogočiti več svobode pri organizaciji svojega dela, da si lahko svoje delo nemoteno prilagodijo (tudi brez privolitve vodilnih) ter moramo jim omogočiti, da

---

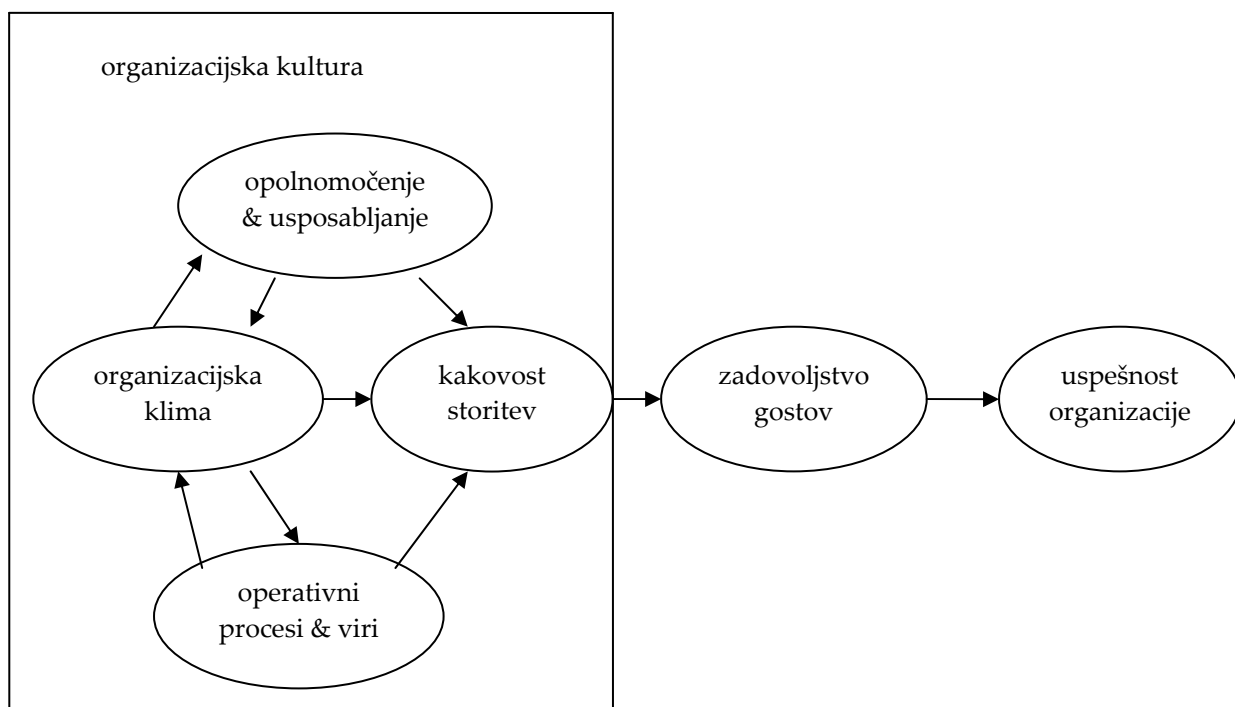
<sup>25</sup> Kako in v kolikšni meri organizacijska klima dejansko vpliva na zadovoljstvo gostov je težko odgovoriti, saj je povratne informacije s strani uporabnikov turističnih storitev težko pridobiti. Tudi raziskave in analize s tega področja so precej redke (Davidson 2003, 210).

prevzamejo odgovornost za sprejemanje odločitev in vsake toliko časa za ceno kakovostne storitve tudi tvegajo – brez strahu, da bodo zaradi tega sankcionirani ali grajani. Odgovornost zaposlenih se tako poveča, vodilni pa so tisti, ki jim soustvarijo takšno podporno okolje, v katerem so tudi napačne odločitve sprejemljive. Da organizacijska klima lahko postane učinkovito orodje doseganja visoke stopnje kakovosti turističnih storitev, se morajo učinki kazati tudi pri doseganju ugodne storitvene klime («a climate for service»), inovacijske klime («a climate for innovation») ter ugodne klime med zaposlenimi («a climate for human resources»). Ugodna storitvena in inovacijska klima se pri zaposlenih kaže v primernem odnosu do dela, v opolnomočenju zaposlenih, v odgovornosti zaposlenih, da sami ustvarijo zdrave delovne odnose in oblikujejo okolje, kjer se lahko timsko delo uspešno razvija in deluje. Za ugodno klimo med zaposlenimi, ki je nasploh temeljna, pa organizacije poskrbijo že z vključitvijo le-te v samo strategijo poslovanja (Davidson 2003).

V številnih pogledih prav organizacijska klima postane delni nadomestek za vodenje v organizaciji, saj omogoča razvoj opolnomečenja zaposlenih in prenos sprejemanja odločitev med zaposlene. Tako je razumevanje tega pojava v turističnih organizacijah ključno za doseganje visoke kakovosti storitev, katere sodobni gost pričakuje in zahteva. In takšno organizacijsko klimo v organizaciji razvijemo, če v njej obstajajo spodbudne razmere (klima) za izvajanje storitev, inovacije in skrb za zaposlene.

Najpogostejše dimenzije organizacijske klime, ki jih strokovnjaki (Davidson 2003, 209) omenjajo in proučujejo v svojih raziskavah so predvsem: delovni pogoji, nadzor, razvoj poklicne kariere, uvajanje in socializacija novozaposlenih, ugled dela in organizacije, komuniciranje in informiranje ter vodenje (Davidson 2003).

Slika 2.7: Prikaz medsebojnega vpliva organizacijske kulture, organizacijske klime, kakovosti storitev, zadovoljstva gostov ter uspešnosti organizacije



Vir: Davidson 2003, 212

Ta model prikazuje, kako organizacijska kultura deluje kot okvir za vse procese in aktivnosti, vrednote in pravila delovanja, ki sooblikujejo organizacijo in aktivnosti zaposlenih. Vpliv organizacijske kulture se kaže tudi v sami klimi organizacije, ki jo lahko tudi izmerimo ter na podlagi rezultatov, nanjo tudi vidno vplivamo in jo spreminjamo. Na samo organizacijsko klimo vplivajo tudi dejavniki opolnomočenja zaposlenih in njihovo usposabljanje ter delovni procesi in viri, ki so jim pri delu na razpolago. Z njihovo pomočjo lahko zaposleni svoje delo opravljajo kakovostno in kar je najpomembnejše aktivno reagirajo na zahteve in želje vse bolj zahtevnih gostov. Model jasno prikazuje, da obstaja neposredna povezava med organizacijsko klimo in kakovostjo storitev, ki se posledično kažejo v povečanem zadovoljstvu gostov ter uspešnosti organizacije. In tako vodilne opozarja, da je za uspešnost organizacije in zadovoljstvo gostov potrebno osredotočanje na vse omenjene dejavnike in ne zgolj na posamezne. Le tako lahko dosegajo načrtane cilje (Davidson 2003).

### **3 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V TERME SPA ROGAŠKA d.d.**

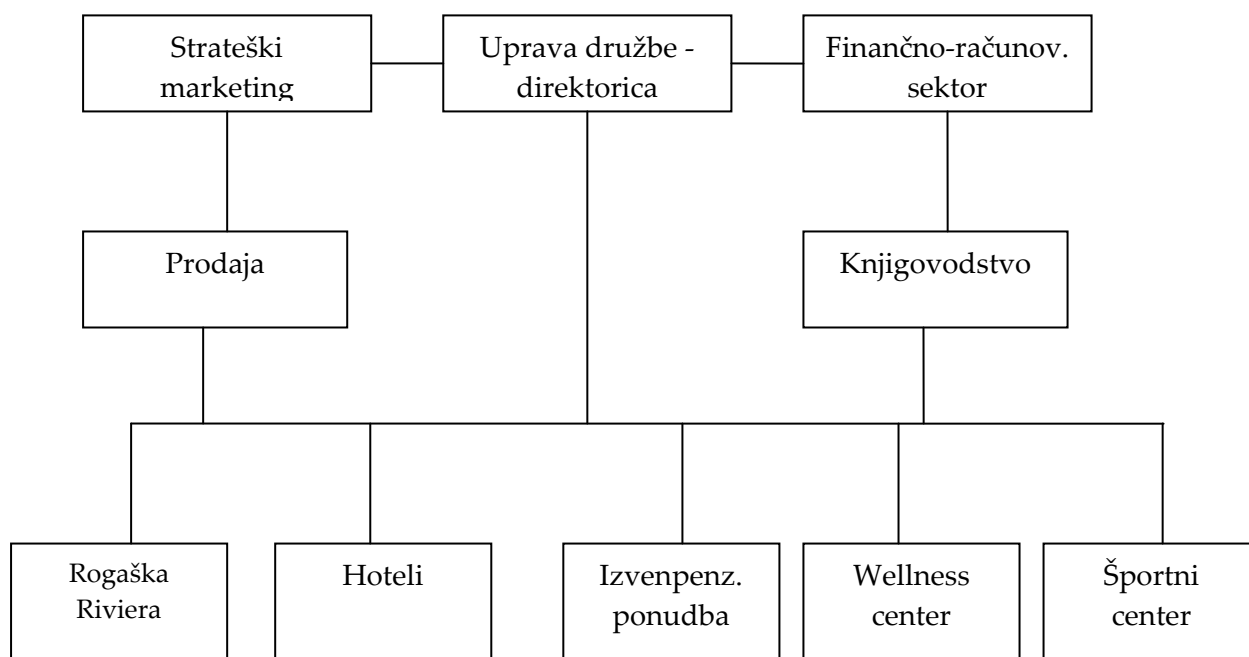
#### **3.1 Predstavitev podjetja Terme SPA Rogaška d.d.**

Zgodovina Rogaške Slatine: Zgodovina turističnega delovanja v Rogaški Slatini sega vse do antike. V 19. stoletju se je zdravilišče razvilo v najpomembnejše letovišče južnega dela habsburške monarhije ter v tretji največji svetovni dobavitelj mineralne vode. Do leta 1848 je že bila zgrajena večina hotelov z negovanimi parki in promenadami in v njeni zlati dobi so se v zdravilišču vrstili obiski mnogih vladarskih družin, visokega plemstva in drugih pomembnih gostov. Izbrano zdraviliško publiko so zabavali vrhunski umetniki in prav v to obdobje segajo tudi začetki elitnega Aninega plesa, ki ponovno dobiva svoj pravi lesk. Zdraviliška ponudba temelji na edinstveni moči Donata Mg v kombinaciji z drugimi naravnimi elementi.

Podjetje Terme SPA Rogaška d.d. je bilo ustanovljeno leto 2004 in obsega naslednje ponudbe: hotelsko-gostinsko, kopališko-termalno, zdravstveno, lepotilno-sprostitutveno, športno-rekreacijsko, kulturno-zabavno in kongresno ponudbo. Lastnik podjetja je znani slovenski hotelir J. Pipenbaher in podjetje zaposluje 119 ljudi.

Terme SPA Rogaška d.d. upravljajo z Rogaško Riviero (notranji in zunanji bazeni), z wellness centrom Vis Vita, s športnim centrom, s prireditveno-protokolarnim centrom ter s petimi hoteli: Grand Hotel Rogaška, Hotel Styria, Hotel Strossmayer, Ljubljanski dom in Hotel Slovenija.

Slika 3.1. Organizacijska struktura podjetja Terme SPA Rogaška d.d.



Vir: Interno gradivo podjetja

Organizacijska struktura kaže, da v podjetju ne obstaja kadrovski oddelek, ki bi se sistematično ukvarjali z zaposlenimi. A je treba omeniti, da je direktorica podjetja pred prihodom v to podjetja dolga leta delovala kot vodja kadrovske službe v enem izmed večjih slovenskih podjetij. Kljub neobstoju kadrovske strategije in kadrovskega oddelka se posamezne aktivnosti ravnanja z zaposlenimi izvajajo s splošnimi kadrovskega smernicami.

Kot zanimivost naj še dodam, da je občina Rogaška Slatina skupaj s posameznimi slatinskimi turističnimi podjetji leta 2008 oblikovala Strategijo razvoja in trženja turistične destinacije Rogaška Slatina za obdobje 2008-2013. Dokument obsega 171 strani in zgolj en odstavek, ki zadeva ravnanje z zaposlenimi. Avtorji ugotovijo, da je potrebno dodatno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih in ustrezno motiviranje.

## **3.2 Empirična raziskava o organizacijski klimi v Terme SPA Rogaška d.d.**

### **3.2.1 Namen in cilj raziskave**

Z empirično raziskavo organizacijske klime v podjetju Terme Spa Rogaška d.d. želimo ugotoviti izraženost posamezne dimenzije organizacijske klime, kar lahko vodilnim v podjetju omogoča vpogled v mnenja in prepričanja zaposlenih o njihovem delu, delovnih pogojih, delovnem okolju ter organizaciji sami. Namen raziskave je pridobiti informacije o organizacijski klimi v podjetju, na podlagi katerih lahko oblikujemo predloge za izboljšanje le-te v podjetju. Pri tem pa seveda ne smemo zanemariti dejstvo, da sta za spreminjanje organizacijske klime pomembna tudi jasna vizija in strategija podjetja in naloga vodilnih je, da motivirajo zaposlene, da tej viziji in strategiji sledijo. Z raziskavo pa želimo tudi ugotoviti, ali obstajajo razlike v dojemanju pomembnosti posameznih dimenzij klime z vidika stalnosti zaposlitve.

Cilji empirične raziskave so:

- raziskati, kakšna je organizacijska klima v podjetju Terme SPA Rogaška d.d.
- opredeliti dejavnike, ki so v podjetju kritični oziroma zadovoljivi
- oblikovati predloge ukrepov za izboljšavo posameznih dejavnikov organizacijske klime
- oblikovati predloge za učinkovitejše uresničevanje strateških ciljev podjetja

Hipoteza magistrskega dela: Kljub neugodnemu delovnemu okolju (neugodni delovni čas, neposredni stiki z gosti, kjer se le-ti neposredno odzivajo na delo zaposlenih, nizek ugled turističnih poklicev) možno tudi v turistični organizaciji vzpostaviti spodbudno in pozitivno klimo, ki se bo odražala v zadovoljstvu zaposlenih.

### 3.2.2 Metodologija raziskovanja

Organizacijsko klimo lahko merimo le s pomočjo subjektivnih percepcij zaposlenih v podjetju. Tako je v raziskavi bil uporabljen klasični strukturiran vprašalnik<sup>26</sup>, ki ga je leta 2001 v okviru projekta raziskovanja in merjenja organizacijske klime v slovenskih organizacijah - SIOK (slovenska organizacijska klima) pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije oblikovalo 5 svetovalnih podjetij: AT Adria, ITEO Svetovanje, Biro Praxis, Racio Razvoj in RM Plus. V raziskavi vsako leto sodeluje tudi do 100 slovenskih podjetij.

Na tem mestu velja omeniti tudi nekatere kritike metodologije raziskave SIOK in odgovore nanje. Kmalu po začetku izvajanja projekta SIOK sta leta 2003 dr. Janez Mayer in dr. Bogdan Lipičnik opozorila na nekatere metodološke in vsebinske neustreznosti v zvezi z raziskavo. V nadaljevanju so te kritike in odgovori nanje povzeti (povzeto po [www.finance.si](http://www.finance.si)):

***O kritiki metodologije:** Dr. Janez Mayer v zvezi z raziskavi očita metodološke neustreznosti, pri čemer avtorji raziskave odgovarjajo, da ima vsaka metodologija svoje omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji. Metodologija SiOK je prilagojena praktičnim okvirom razpoložljivih finančnih in časovnih virov ter želji, da bi sodelovanje omogočili čim večjemu številu podjetij. Da bi poglobili raziskave (kar predlagata tudi profesorja) je potrebno dobiti vzorec vsaj 100 podjetij (da bi imelo smisel delati faktorke, regresijske in korelacijske analize).*

*Podobno velja za vzorec 100 anketirancev iz podjetja. Vzorec 100 zaposlenih je postavljen zato, ker korelacije pri tem številu anketirancev postanejo stabilne. Aritmetične sredine in standardne deviacije se lahko uporabljajo kot mere centralne tendence in razpršitve pri okrog tridesetih anketirancih. Reprezentativni vzorec 100 zaposlenih ustrezno predstavlja skupno (povprečno) klimo v organizaciji, jasno pa je, da ne omogoča analize po oddelkih in po demografiji za eno podjetje - in tega se tudi ne dela. Razumeti je treba tudi, da raziskava klime ni sama sebi namen, ampak je prvi korak in podlaga za samospraševanje o notranjem delovanju podjetja. Podjetja v primernem trenutku želijo vplivati na notranje delovanje - prvi korak (anketiranje na vzorcu 100) nadgrajujejo z anketiranjem večjega vzorca ali vseh zaposlenih, z globoko analizo organizacijske kulture in seveda (kar je ključno in bistveno in smisel cele zgodbe) s procesom uvajanja sprememb. Dosedanja praksa je pokazala, da se približno 30 odstotkov podjetij odloča za izvedbo anketiranja na povečanem vzorcu ali na vseh zaposlenih. Po drugi strani je vzorec 100 dovolj majhen, da je cel projekt smiseln in sodelovanje večjega števila podjetij logistično, organizacijsko, finančno itd. izvedljivo. Brez izvedljivosti projekta, je vsaka diskusija zgolj sama sebi namen. Relevantnost vzorca potrjuje tudi praktično preverjanje, ki so ga avtorji izvedli v eni od sodelujočih organizacij, ki se je vključila v projekt SiOK. Poleg tega je bilo izvedeno merjenje organizacijske klime na vseh zaposlenih (skoraj 4000*

---

<sup>26</sup> Vprašalnik je pridobljen na podlagi dovoljenja podjetja Biro Praxis d.o.o. in se uporablja izključno za potrebe te magistrske naloge.



zaposlenih). Pokazalo se je, da statistično pomembnih odstopanj med vzorcem (100 zaposlenih) in populacijo (skoraj 4000 zaposlenih) ni.

**Kritika ustreznosti vsebine:** Dr. Mayer navaja tudi vsebinsko neustreznost, kjer avtorji pojasnjujejo, da bi ta seveda lahko bil bistveno bolj obsežen. V prvi verziji je tudi bil obsežnejši, kasneje pa je bil skrajšan na osnovi item-analize, analize zanesljivosti in na osnovi vsebinske analize, predvsem, ker so uporabniki v podjetjih zahtevali in želeli skrajšanje vprašalnika ob ohranitvi izbranih apriornih dimenzij oziroma razsežnosti.

**Kritika smiselnosti primerjave med podjetji:** Po mnenju dr. Mayerja so primerjave med podjetji nesmiselne. Po mnenju avtorjev je smiselnost primerjave odvisna od tega, kaj primerjamo in s kakšnim namenom. Uporabljena raziskava daje možnost primerjav z drugimi predvsem zaradi grobe orientacije in zaradi osveščanja, da se je potrebno in smiselno ukvarjati z notranjim okoljem podjetja. Ponuja tudi možnost neposrednega primerjanja rezultatov z relevantnim konkretnim podjetjem, seveda po dogovoru med tema podjetjema, vključno s primerjavo in prenosom dobrih praks. Predvsem pa je smiselna in pomembna primerjava podjetja samega s seboj v zaporednih meritvah, to je analiza trendov in s tem evalvacija uspešnosti ukrepov, ki jih izvajamo v podjetju. V interpretaciji primerjav med podjetjem samim, povprečjem panog in povprečjem SiOK pa se predvsem uporablja analiza vzorcev, ne pa absolutne primerjave.

**Kritika primerjave s slovenskim povprečjem:** Dr. Lipičnik poudarja, da je primerjava s slovenskim povprečjem lahko celo škodljiva. Po mnenju je primerjava s slovenskim povprečjem zanimiva. Škodljiva je mnogo manj, kot pa če se v podjetju ne zavedamo pomena in če se ne ukvarjamo z notranjim delovanjem, notranjim okoljem, zadovoljstvom, klimo, kulturo ...

**Predlog ugotavljati vpliv na poslovno uspešnost:** Dr. Lipičnik pravi, da bi bilo smiselno ugotavljati vpliv klime na poslovno uspešnost podjetja. Avtorji raziskave menijo, da je to zanimiva tema, vendar je za takšno analizo potrebno zadostno število podjetij v določenem obdobju, pri čemer je potrebno oblikovati praktično opredelitev - merilo uspešnosti podjetij. Znano je, da vpliv klime na uspešnost podjetja ni direkten - klima je posredujoča spremenljivka. Klima, ki podpira doseganje organizacijskih ciljev posredno vpliva na rezultate podjetja. Po drugi strani pa klima direktno vpliva na motivacijo in na zadovoljstvo zaposlenih, pa tudi na druge pomembne naravnosti zaposlenih (lojalnost, pripravljenost za vlaganje dodatnega napora, želja za vztrajanjem v organizaciji...).

Mnogo bolj pomembno pa je dejstvo, da je klima odsev politik in prakse upravljanja človeških virov v podjetju. Klima je torej v precejšni meri posledica prakse ravnanja z zaposlenimi v organizaciji (povezavo so potrdile mnoge raziskave). To je največja korist spremljanja klime v podjetju. S spremljanjem klime preverjamo učinke uvedenih sprememb v upravljanju človeških virov.

**Lipičnik meni, da večje zadovoljstvo zaposlenih še ne pomeni večje uspešnosti:** Avtorji raziskave se s trditvijo strinjajo, vendar poudarjajo, da namen SiOK v osnovi ni ugotavljanje povezave med klimo, zadovoljstvom ter uspešnostjo, temveč spremljanje uspešnosti prakse upravljanja človeških virov. Spremljanje trendov klime in zadovoljstva je tudi pomemben zgodnji opozorilni signal, da se v organizaciji nekaj dogaja, na kar je treba biti pozoren.

**Standardni odkloni niso prikazani:** Dr. Mayer pogrša izračuna standardnih odklonov v poročilu SiOK. Pri pripravi javno dostopnih podatkov so avtorji sledili dokaj razširjeni praksi podobnih raziskav po svetu (npr. poročila American Society for Training and Development State of the Industry in Trends Report), ki uporabljajo popolnoma enak način prikazovanja podatkov. In poudarjajo, da pri javno objavljenih podatkih ni namen prikazovati podatke v taki obliki, ki omogočajo komurkoli nadaljnje

statistične obdelave. Standardni odkloni pa se na željo podjetja izračuna, njihovi podatki so podjetjem dostopni in lahko z njimi po želji delajo poglobljene analize (kjer so izvedli povečan vzorec).

**Kritika uporabe istega vprašalnika v vseh podjetjih:** Dr. Mayer meni, da uporaba enakega vprašalnika v vseh podjetjih ni ustrezna. Uporaba enakega vprašalnika je smiselna, ker je dovolj širok, da pokrije večino klimatskih vprašanj. Poleg tega je smiselna, ker so ga izrecno želela in zahtevala zainteresirana slovenska podjetja. Praksa je tudi pokazala, da je vpliv splošne kulture okolja na organizacijsko kulturo velik, kar zmanjšuje potrebo po prilagojenih vprašalnikih.

Klima se tudi drugače najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, tj. organizacijo, v kateri dela. Pri konstrukciji takšnih vprašalnikov se ponavadi začne z večjim številom opisov, ki naj bi se nanašali na številne in različne vidike organizacijskega delovanja. V tem smislu tako vprašalnik SiOK kot tudi način njegovega nastanka predstavljata klasičen način k raziskovanju klime v organizacijah.

Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij ali faktorjev klime. To število običajno varira od treh do šestih temeljnih dimenzij. Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže na različne nabore dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime se lahko pripiše različnim organizacijskim pogojem in dogodkom. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz (po mnenju avtorjev - ekspertov in svetovalcev na področju organizacijskega vedenja) večjega števila apriornih dimenzij (faktorjev) ter vsebinsko predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus strukture klime v slovenskih organizacijah.

**Različna vprašalnika za klimo in za zadovoljstvo:** Dr. Mayer pravi, da bi morali za klimo (organizacijski referenčni okvir) in zadovoljstvo (individualni referenčni okvir) uporabljati isti vprašalnik. Zadovoljstvo se meri tako kot vse naravnosti (stališča) z izražanjem stopnje (ne)zadovoljstva s posameznimi vidiki delovnega okolja. Ti vidiki niso nujno identični dojetanju organizacijskega okolja (dimenzije klime). To pomeni, da vprašalnik klime ne more biti vsebinsko enak vprašalniku zadovoljstva pri delu. Tudi v strokovni literaturi takšnega primera ni najti. Seveda pa je v ozadju merjenja zadovoljstva in klime splošni čustveni ton posameznika do organizacije, kar pomeni, da posameznik, ki je nezadovoljen s svojim delom, tudi bolj negativno ocenjuje različne vidike svojega organizacijskega okolja (klima).

### **3.2.3 Predstavitev vprašalnika**

Merski instrument je standardiziran vprašalnik, ki je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Sestavljen je iz 4 delov. V uvodnem delu so opredeljeni namen in cilji ankete, s katerimi so anketiranci seznanjeni.

Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz 69 trditev, ki vključujejo 12 temeljnih dimenzij klime in kjer lahko anketiranci vsako trditev opredelijo na ordinarni

lestvici z oceno 1 do 5, pri čemer najnižja ocena 1 pomeni nestrinjanje s trditvijo v celoti, najvišja ocena 5 pa strinjanje s trditvijo v celoti.

Druge del ankete obsega 11 dimenzij, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih z različnih vidikov dela. Tudi v tem delu anketnega vprašalnika je za oceno odnosa do posamezne trditve uporabljena petstopenjska ordinarna lestvica, kjer ocena 1 pomeni izrazito nezadovoljstvo in ocena 5 izrazito zadovoljstvo z ocenjeno dimenzijo zadovoljstva pri delu.

#### **Dimenzije organizacijske klime - SIOK**

1. Organiziranost
2. Strokovna usposobljenost in učenje
3. Odnos do kakovosti
4. Nagrajevanje
5. Notranje komuniciranje in informiranje
6. Notranji odnosi
7. Vodenje
8. Pripadnost organizaciji
9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
10. Motivacija in zavzetost
11. Razvoj kariere
12. Inovativnosti, iniciativnost

#### **Vidik zadovoljstva**

1. z delom
2. z vodstvo organizacije
3. s sodelavci
4. z neposredno nadrejenim
5. z možnostmi za napredovanje
6. s plačo
7. s statusom v podjetju
8. z delovnimi pogoji (oprema, prostori)
9. z možnostmi za izobraževanje
10. s stalnostjo zaposlitve
11. z delovnim časom

V vprašalniku so še **štiri primerjalna vprašanja**, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства, in to v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) in absolutnem smislu. Odgovori na te trditve lahko služijo za preverjanje (s pomočjo regresijskega modela) pomembnosti posameznih aspektov klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti.

V vprašalniku je tudi **pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi**, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja. Ta vprašanja niso klasična klimatska vprašanja, nudijo pa dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe (povzeto po [www.biro-praxis.si](http://www.biro-praxis.si)).

### **3.2.4 Predstavitev rezultatov**

#### *a) Demografski podatki anketirancev*

V vzorec sta zajeti dobri dve tretjini žensk in slaba tretjina moških. Na vprašalnik je odgovorilo slabih 10 odstotkov zaposlenih, ki delajo v menedžmentu ali pa so vodje, ostali pa so zaposleni na drugih delovnih mestih. Največ zaposlenih, skoraj polovica ima dokončano srednješolsko izobrazbo, tri četrtine jih je zaposlenih za nedoločen čas. Starostna struktura, kot tudi število let delovne dobe v Termah SPA Rogaška d.d. je enakomerno razporejena. Slabih 30 % je starih do 30 let, 30,2 % med 30 in 40 let, 36,5 % med 40 in 50 let, dobrih šest odstotkov pa je starejših od 50 let. Tretjina jih v podjetju dela 5 do 10 let, četrtina 2 do 5 let, 18 % do 2 leti, nad 20 let 16,9 %, med 10 in 20 let pa dobrih deset odstotkov.

Tabela 3.1: Prikaz strukture vzorca

| SPOL                           |    |       |            |
|--------------------------------|----|-------|------------|
|                                | N  | %     | Veljavni % |
| Moški                          | 20 | 29,9  | 30,8       |
| Zenski                         | 45 | 67,2  | 69,2       |
| Brez odgovora                  | 2  | 3,0   |            |
| Skupaj                         | 67 | 100,0 | 100,0      |
| NIVO ZAPOSLOTITVE              |    |       |            |
|                                | N  | %     | Veljavni % |
| Menedžment (visji ali srednji) | 3  | 4,5   | 4,7        |
| Vodja skupine                  | 2  | 3,0   | 3,1        |
| Ostali zaposleni               | 59 | 88,1  | 92,2       |
| Brez odgovora                  | 3  | 4,5   |            |
| Skupaj                         | 67 | 100,0 | 100,0      |
| STAŽ V PODJETJU                |    |       |            |
|                                | N  | %     | Veljavni % |
| Do 2 leti                      | 12 | 17,9  | 18,5       |
| 2 do 5 let                     | 16 | 23,9  | 24,6       |
| 5 do 10 let                    | 19 | 28,4  | 29,2       |
| 10 do 20 let                   | 7  | 10,4  | 10,8       |
| Nad 20 let                     | 11 | 16,4  | 16,9       |
| Brez odgovora                  | 2  | 3,0   |            |
| Skupaj                         | 67 | 100,0 | 100,0      |
| STAROST                        |    |       |            |
|                                | N  | %     | Veljavni % |
| Do 30 let                      | 17 | 25,4  | 27,0       |
| 30 do 40 let                   | 19 | 28,4  | 30,2       |
| 40 do 50 let                   | 23 | 34,3  | 36,5       |
| Nad 50 let                     | 4  | 6,0   | 6,3        |
| Brez odgovora                  | 4  | 6,0   |            |
| Skupaj                         | 67 | 100,0 | 100,0      |
| IZOBRAZBA                      |    |       |            |
|                                | N  | %     | Veljavni % |
| Dveletna srednja sola ali manj | 4  | 6,0   | 6,3        |
| Poklicna                       | 13 | 19,4  | 20,6       |
| Srednja sola                   | 31 | 46,3  | 49,2       |
| Visja sola                     | 7  | 10,4  | 11,1       |
| Visoka, univerzitetna ali vec  | 8  | 11,9  | 12,7       |
| Brez odgovora                  | 4  | 6,0   |            |
| Skupaj                         | 67 | 100,0 | 100,0      |
| TIP ZAPOSLOTITVE               |    |       |            |
|                                | N  | %     | Veljavni % |
| Nedolocen cas                  | 46 | 68,7  | 75,4       |
| Dolocen cas                    | 10 | 14,9  | 16,4       |
| Drugo pogodbeno razmerje       | 5  | 7,5   | 8,2        |
| Brez odgovora                  | 6  | 9,0   |            |
| Skupaj                         | 67 | 100,0 | 100,0      |

b) Pregled osnovnih deskriptivnih statistik posameznih trditev

V poglavju ki je pred nami, bomo najprej preverili osnovne deskriptivne statistike trditev: srednje ocene, minimum, maximum ter standardni odklon. Preverili bomo tudi, ali so odgovori na posamezne trditve razporejeni normalno in pri tem uporabili Kolmogorov-Smirnov test<sup>27</sup> (glej Priloga B). Pri pregledu razporeditve ugotovimo, da razporeditev ni normalna, kar pomeni, da za testiranje srednje

<sup>27</sup> S Kolmogorov-Smirnov testom preverjamo, ali se distribucija zbranega vzorca razlikuje od normalne razporeditve. Ali je razporeditev normalna je pomembno vedeti zato, ker se le na podlagi tega, lahko odločimo za izbor ustreznih statističnih metod pri nadaljnji analizi podatkov. Kadar je izračun ni statistično značilen ( $p > 0,05$ ), nam ta pove, da vzorec ni statistično značilno različen od normalne razporeditve (je normalen). Kadar je test statistično značilen ( $p < 0,05$ ) pa to pomeni, da je vzorec statistično značilno različen od normalne distribucije (ni razporejen normalno).

ocene ne moremo uporabiti t-testa. Trditve bomo kasneje združili v 14 dimenzij, ki so oblikovane na podlagi SIOK-a. V vprašalniku je namreč 69 trditev, ki vključujejo 12 temeljnih dimenzij organizacijske klime, štiri primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства ter pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi, ki so se v preteklih letih izvedbe projekta SiOK izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja.

Tabela 3.2: Deskriptivne statistike

|  | N  | Min  | Max  | M    | Std. Dev. |
|--|----|------|------|------|-----------|
| <b>RAZVOJ KARIERE</b>  |    |      |      |      |           |
| Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem           | 65 | 1,00 | 5,00 | 3,26 | 1,04995   |
| Vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje              | 65 | 1,00 | 5,00 | 2,78 | 1,26852   |
| Imamo dober sistem napredovanja                                  | 67 | 1,00 | 5,00 | 2,63 | 1,22889   |
| Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike                           | 66 | 1,00 | 5,00 | 2,73 | 1,24709   |
| Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim               | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,16 | 1,30960   |
| <b>NAGRAJEVANJE</b>  |    |      |      |      |           |
| Zaposleni prejemamo plačo enakovredno plačam na trgu             | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,06 | 1,20101   |
| Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljih, standardih         | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,34 | 1,17489   |
| Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen          | 67 | 1,00 | 5,00 | 2,97 | 1,27885   |
| Ustrezna stimulacija za bolj obremenjene z delom                 | 65 | 1,00 | 5,00 | 2,88 | 1,29310   |
| Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna                      | 66 | 1,00 | 5,00 | 2,86 | 1,20111   |
| <b>POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV</b>                |    |      |      |      |           |
| Pri postavljanju ciljev sodelujemo vsi zaposleni                 | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,03 | 1,26454   |
| Jasno oblikovano poslanstvo                                      | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,43 | 1,09023   |
| Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje                 | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,33 | 1,08604   |
| Cilji so realno zastavljeni                                      | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,27 | 1,15752   |
| Politika in cilji si jasni vsem zaposlenim                       | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,24 | 1,07435   |
| <b>NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>                    |    |      |      |      |           |
| Razumljivo posredovanje informacij zaposlenim                    | 65 | 1,00 | 5,00 | 3,40 | 1,08685   |
| Kaj se dogaja v drugih enotah imamo dovolj informacij            | 66 | 1,00 | 5,00 | 2,71 | 1,22494   |
| Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,38 | 1,17362   |
| Pogovarjamo se sproščeno, prijateljsko, enakopravno              | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,77 | 1,25017   |
| Delovni sestanki so redni  | 65 | 1,00 | 5,00 | 2,91 | 1,42218   |
| <b>PRIMERJALNA VPRAŠANJA</b>                                     |    |      |      |      |           |
| Naše posloводство je učinkovito                                  | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,46 | 1,11910   |
| Naše posloводство spada med bolj uspešne v Sloveniji             | 66 | 1,00 | 5,00 | 2,86 | 1,09385   |
| Naše podjetje spada med uspešnejša podjetja                      | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,11 | ,97868    |
| Nase podjetje je učinkovito                                      | 64 | 1,00 | 5,00 | 3,31 | 1,00593   |
| <b>DODATNA VPRAŠANJA O SISTEMIH</b>                              |    |      |      |      |           |
| V podjetju se v praksi uporablja stimulatívni del plač           | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,27 | 1,32095   |
| V podjetju imamo letni razgovor z vodjem                         | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,21 | 1,43060   |

|   |    |      |      |      |         |
|---|----|------|------|------|---------|
| Vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne       | 65 | 1,00 | 5,00 | 3,05 | 1,30421 |
| Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste                       | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,71 | 1,26205 |
| Neposredni vodja se jasno drži najinih dogovorov                          | 66 | 1,00 | 5,00 | 4,00 | 1,18970 |
| <b>ODNOS DO KAKOVOSTI</b>   |    |      |      |      |         |
| Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela                     | 66 | 1,00 | 5,00 | 4,29 | ,89038  |
| Zaposleni po svoji moči prispevamo h kakovosti                            | 67 | 2,00 | 5,00 | 4,21 | ,82641  |
| Oddelki imajo jasne standarde in cilje kakovosti                          | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,38 | 1,09214 |
| Sodelavce obravnavamo kot svoje cenjene stranke                           | 67 | 2,00 | 5,00 | 3,73 | ,99365  |
| Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni                      | 65 | 1,00 | 5,00 | 3,74 | 1,14941 |
| <b>INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST</b>                                      |    |      |      |      |         |
| Zaposlenosti se zavedamo nujnosti sprememb                                | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,93 | 1,09147 |
| Izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam                    | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,35 | 1,28293 |
| Pričakuje se, da predloge za izboljšave dajejo vsi                        | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,37 | 1,26534 |
| Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobude | 65 | 1,00 | 5,00 | 3,28 | 1,16603 |
| Napake pri novih načinih dela so sprejemljive                             | 65 | 1,00 | 5,00 | 3,34 | 1,06473 |
| <b>MOTIVACIJA IN ZAVZETOST</b>  |    |      |      |      |         |
| Zaposleni smo zavzeti za svoje delo                                       | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,87 | 1,12675 |
| Vsi smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se zahteva                   | 66 | 1,00 | 5,00 | 4,05 | 1,14263 |
| Postavljene so zelo visoke zahteve glede uspešnosti                       | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,64 | 1,02546 |
| Vodje cenijo dobro opravljeno delo  | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,63 | 1,31236 |
| Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen                     | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,02 | 1,36430 |
| <b>PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>  |    |      |      |      |         |
| Naše podjetje ima velik ugled v okolju                                    | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,79 | 1,08065 |
| Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju                            | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,65 | 1,11621 |
| Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem                        | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,74 | 1,11370 |
| Zaposlitev je varna oziroma zagotovljena                                  | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,21 | 1,03773 |
| Zaposleni ne bi zapustili podjetja zaradi znižanja plač                   | 67 | 1,00 | 5,00 | 2,96 | 1,23623 |
| <b>STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE</b>                                 |    |      |      |      |         |
| Zaposleni se učimo drug od drugega  | 67 | 1,00 | 5,00 | 4,10 | 1,06079 |
| Zaposleni se nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo         | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,18 | 1,17551 |
| Sistem usposabljanja je dober   | 66 | 1,00 | 5,00 | 2,89 | 1,29054 |
| Zaposlujejo le ljudi, ki so usposobljeni za svoje delo                    | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,17 | 1,29595 |
| Pri usposabljanju se upoštevajo želje zaposlenih                          | 67 | 1,00 | 5,00 | 2,87 | 1,32454 |
| <b>NOTRANJI ODNOSI</b>  |    |      |      |      |         |
| V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev                            | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,91 | 1,15117 |
| Odnosi med zaposlenimi so dobri   | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,76 | 1,08217 |
| Med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo                             | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,80 | ,98011  |
| Konflikte rešujemo v skupno korist  | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,39 | 1,14091 |
| Ljudje si medsebojno zaupajo  | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,18 | 1,19247 |
| <b>ORGANIZIRANOST</b>   |    |      |      |      |         |
| Zaposleni imajo jasno predstavo, kaj se od njih pričakuje                 | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,74 | 1,07146 |
| Zaposleni razumemo svoj položaj v org. shemi                              | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,58 | 1,13762 |
| Zadolžitve so jasno opredeljene   | 66 | 1,00 | 5,00 | 3,55 | 1,17907 |
| Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno                            | 67 | 1,00 | 5,00 | 2,96 | 1,14723 |
| Medsebojno uravnotežene pristojnosti in odgovornosti                      | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,24 | 1,01637 |
| <b>VODENJE</b>  |    |      |      |      |         |
| Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo                    | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,27 | 1,26230 |
| Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela                      | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,36 | 1,16387 |
| Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti                     | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,54 | 1,17200 |
| V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje                           | 65 | 1,00 | 5,00 | 3,37 | 1,37579 |
| Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela                     | 67 | 1,00 | 5,00 | 3,93 | ,98954  |

*b) Pregled osnovnih statistik dimenzij organizacijske klime*

Kot smo že omenili, bomo trditve združili v 14 dimenzij, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje obravnavali. Dimenzije so veliko bolj zanesljive mere, saj jih sestavimo iz več trditvev, ki posamezno dimenzijo opisujejo. Dimenzije smo izračunali tako, da smo sešteli vse trditve, ki posamezno dimenzijo merijo in vsoto delili s številom trditvev v posamezni dimenziji. Katere trditve spadajo v katero dimenzijo je prikazano v zgornji tabeli.

V spodnji tabeli pa so predstavljene opisne statistike za vse dimenzije in enosmerni t-test. Da smo enosmerni t-test sploh lahko izvedli, smo najprej preverili, ali so odgovori znotraj dimenzij enakomerno razporejeni. To smo preverili s pomočjo Kolmogorov-Smirnov testa (glej Priloga C). Vse dimenzije, razen dimenzij inovativnost in iniciativnost, notranji odnosi, organiziranost in primerjalna vprašanja, so enakomerno razporejene. Za dimenzije, ki so razporejene neenakomerno, lahko rečemo, da imajo zaposleni v podjetju o njih še posebej deljeno mnenje.

Izmed vseh obravnavanih dimenzij so anketiranci najbolj ocenili dimenzijo, ki meri odnos zaposlenih do kakovosti. Dimenzija je ocenjena z oceno 3,85; ocenjena je s statistično značilno višjo oceno od 3. To nam potrdi enosmerni t-test (vrednost signifikance  $p < 0,05$ ). Dimenzij, ki so ocenjene bolje od skupnega povprečja, je še kar nekaj: motivacija in zavzetost (3,63), notranji odnosi (3,61), vodenje (3,47), vprašanja o sistemih (3,46), pripadnost organizaciji (3,47), inovativnost in iniciativnost (3,45), organiziranost (3,41) ter poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,24). Dimenzija notranje komuniciranje in informiranje (3,21), je skupaj s primerjalnimi vprašanji (3,18) in dimenzijo nagrajevanja (3,03), ocenjena v okviru povprečja, torej blizu ocene 3. Edina dimenzija, ki so jo anketiranci ocenili podpovprečno slabo, je razvoj kariere (2,90). Kljub temu pa tega ne moremo trditi s statistično verjetnostjo ( $p = 0,432$ ).



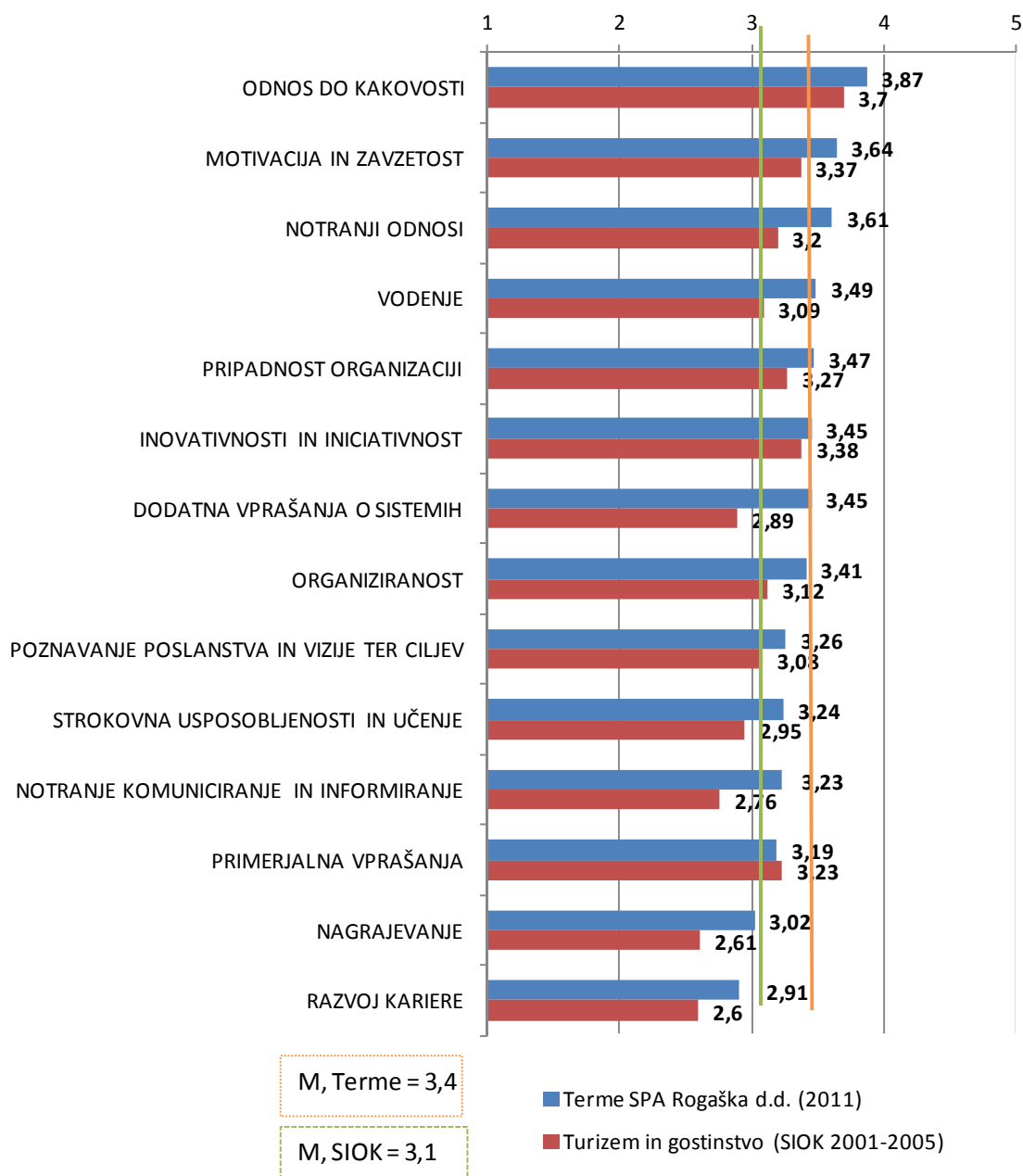
Tabela 3.3: Opisne statistike dimenzij organizacijske klime in t-test

|                                     | Opisne statistike |     |     |      |            | Enosmerni t-test<br>(testna vrednost 3) |    |                 |
|-------------------------------------|-------------------|-----|-----|------|------------|---|----|-----------------|
|                                     | N                 | Min | Max | M    | St. odklon | t                                       | Df | Sig. (2-tailed) |
| Odnos do kakovosti                  | 64                | 2   | 5   | 3,85 | 0,70665    | 9,658                                   | 63 | 0,00            |
| Motivacija in zavzetost             | 66                | 1,4 | 5   | 3,63 | 0,9021     | 5,758                                   | 65 | 0,00            |
| Notranji odnosi                     | 66                | 1,4 | 5   | 3,61 | 0,86354    | 5,759                                   | 65 | 0,00            |
| Vodenje                             | 65                | 1,8 | 5   | 3,47 | 0,83792    | 4,589                                   | 64 | 0,00            |
| Dodatna vprašanja o sistemih        | 64                | 1,4 | 5   | 3,46 | 0,949      | 3,952                                   | 63 | 0,00            |
| Pripadnost organizaciji             | 65                | 1,2 | 5   | 3,47 | 0,84208    | 4,478                                   | 64 | 0,00            |
| Inovativnost in iniciativnost       | 65                | 1,8 | 5   | 3,45 | 0,75169    | 4,818                                   | 64 | 0,00            |
| Organiziranost                      | 66                | 1,2 | 5   | 3,41 | 0,85165    | 3,96                                    | 65 | 0,00            |
| Poznavanje poslanstva in vizije ter | 65                | 1,2 | 5   | 3,24 | 0,88352    | 2,218                                   | 64 | 0,03            |
| Strokovnost usposobljenosti in      | 66                | 1,2 | 5   | 3,23 | 0,94955    | 1,996                                   | 65 | 0,05            |
| Notranje komuniciranje in           | 62                | 1   | 5   | 3,21 | 0,95363    | 1,731                                   | 61 | 0,088           |
| Primerjalna vprašanja               | 63                | 1,5 | 5   | 3,18 | 0,88355    | 1,64                                    | 62 | 0,106           |
| Nagrajevanje                        | 65                | 1,2 | 5   | 3,03 | 0,96322    | 0,258                                   | 64 | 0,798           |
| Razvoj kariere                      | 64                | 1   | 5   | 2,90 | 0,98044    | -0,79                                   | 63 | 0,432           |

Zaposleni so z vsemi dimenzijami zadovoljni, ker pa neenakomerna razporeditev odgovorov na trditve kaže, da znotraj skupine obstajajo nekateri, ki s svojim delovnim mestom niso tako zadovoljni kot ostali, bomo v nadaljevanju izvedli razvrščanje v skupine in preverili, kdo so tisti posamezniki, ki trditve ocenjujejo oz. se z njimi strinjajo v manjši meri.

c) Primerjava podatkov SiOK 2001-2005 in organizacija v Termah SPA Rogaška d.d. 2011  
 Čeprav so podatki raziskave SiOK pridobljeni kar 6 let nazaj pa je ta primerjava dodana kot zanimivost. Želela sem pozicionirati podjetje Terme SPA Rogaška d.d.. V raziskavi Siok, iz obdobja 2001 – 2005, so sodelovala naslednja turistična podjetja: G&P Hoteli Bled, Grand Hotel Toplice Bled, Hoteli Bernardin, Istrabenz Turizem, Krka Zdravilišča, Naravni Park Terme 3000, Moravske Toplice, Terme Lendava, Terme Ptuj, Zdravilišče Radenci in tri hrvaška turistična podjetja: Lječilište Topusko, Top Terme in Vodičanka.

Graf 3.1: Primerjava ocen zadovoljstva zaposlenih med SiOK 2001-2005 in Terme SPA Rogaška d.d. 2011



d) Pregled osnovnih deskriptivnih statistik zadovoljstva

Anketiranci so morali v vprašalniku oceniti zadovoljstvo pri delu. Trditve so ocenjevali na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. Srednje ocene nam povedo, da so anketiranci najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci in neposredno nadrejenimi. Obe omenjeni trditvi sta ocenjeni s srednjo oceno 4 – zadovoljen. Med trditvami, ki so ocenjene statistično značilno

bolje od srednjega povprečja (enosmerni t-test je statistično značilen –  $p < 0,05$ ) so še: zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z delovnim časom, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, zadovoljstvo z vodstvom organizacije in zadovoljstvo s statusom v podjetju. Dimenzije, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, s katerimi zaposleni niso nadpovprečno zadovoljni, srednja ocena je blizu 3 – srednje zadovoljen, pa so: zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje, zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje in zadovoljstvo s plačo. S plačo so zaposleni najmanj zadovoljni – srednja ocena je 2,87.

Tabela 3.4: Opisne statistike ocen zadovoljstva, enosmerni t-test

| Opisne statistike                |    |      |      |      |            | Enosmerni t-test<br>(testna vrednost 3) |    |                 |
|----------------------------------|----|------|------|------|------------|---|----|-----------------|
| Zadovoljstvo                     | N  | Min  | Max  | M    | St. odklon | t                                       | df | Sig. (2-tailed) |
| ... s sodelavci                  | 64 | 2,00 | 5,00 | 4,12 | ,78680     | 11,439                                  | 63 | ,000            |
| ... z neposredno nadrejenim      | 64 | 1,00 | 5,00 | 4,09 | ,90359     | 9,684                                   | 63 | ,000            |
| ... s stalnostjo zaposlitve      | 64 | 1,00 | 5,00 | 3,97 | 1,11225    | 6,968                                   | 63 | ,000            |
| ... z delom                      | 64 | 1,00 | 5,00 | 3,85 | ,75313     | 9,129                                   | 63 | ,000            |
| ... z delovnim časom             | 64 | 1,00 | 5,00 | 3,66 | 1,14391    | 4,590                                   | 63 | ,000            |
| ... z delovnimi pogoji           | 64 | 1,00 | 5,00 | 3,45 | 1,18093    | 3,070                                   | 63 | ,003            |
| ... z vodstvom organizacije      | 64 | 1,00 | 5,00 | 3,42 | 1,12412    | 3,002                                   | 63 | ,004            |
| ... s statusom v podjetju        | 63 | 1,00 | 5,00 | 3,40 | 1,02453    | 3,074                                   | 62 | ,003            |
| ... z možnostmi za napredovanje  | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,03 | 1,02378    | ,248                                    | 61 | ,805            |
| ... z možnostmi za izobraževanje | 64 | 1,00 | 5,00 | 2,94 | 1,08196    | -,462                                   | 63 | ,646            |
| ... s plačo                      | 64 | 1,00 | 5,00 | 2,87 | 1,11981    | -,893                                   | 63 | ,375            |

Iz elementov s katerimi smo merili zadovoljstvo bomo izračunali skupni indeks zadovoljstva zaposlenih:  $\text{zadovoljstvo} = (z1+z2+z3+z4+z5+z6+z7+z8+z9+z10+z11)/11$ .

Tabela 3.5: Opisne statistike indeksa zadovoljstva

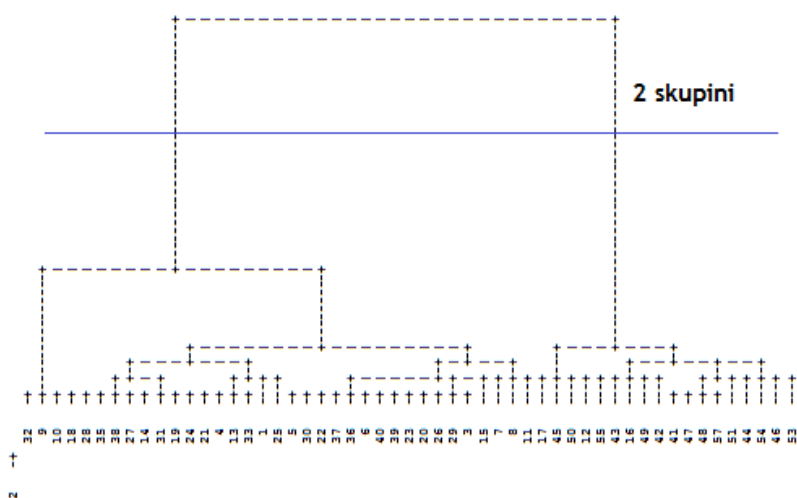
|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| index_zadovoljstvo | 62 | 1,82    | 5,00    | 3,5337 | ,70753         |
| Valid N (listwise) | 62 |         |         |        |                |

#### e) Razvrščanje v skupine

Z metodo razvrščanja v skupine enote analize razvrstimo v skupine glede na spremenljivke, ki so za našo analizo relevantne. V našem primeru smo v analizo

vključili spremenljivke, s katerimi smo merili zadovoljstvo pri delu in osebni pogled na podjetje, v katerem anketiranci delajo. V nadaljevanju bomo poskušali najti karakteristike, ki skupine najbolj opisujejo. Z Wardovo metodo hierarhičnega združevanja bomo najprej preverili, kako se enote združujejo v skupine. Združevanje bomo prikazali z dendogramom. S pomočjo oblike drevesa se bomo odločili, v koliko skupin bomo enote razdelili.

Slika 3.2: Dendogram



Kot lahko vidimo na dendogramu se oblikujeta dve izraziti skupini. Prva je večja, druga manjša. Z metodo K-means Cluster bomo enote razvrstili v dve skupini.

Tabela 3.6: Razvrščanje v skupine – število skupin

| N                    |           | %  |       |
|----------------------|-----------|----|-------|
| Cluster              | 1-skupina | 21 | 31,0  |
|                      | 2-skupina | 33 | 49,0  |
| Skupaj razvrščenih   |           | 54 | 80,6  |
| Manjkajoče vrednosti |           | 13 | 19,4  |
| Skupaj               |           | 67 | 100,0 |

Program je razvrstil 80,6 % obravnavanih enot. Ostale enote je iz analize izločil. Razlog, zakaj pride do izločitve je ta, da se enote, ki jih obravnavamo kot manjkajoče vrednosti, statistično značilno ne razlikujejo od ostalih dveh skupin. Program namreč najde le tiste skupine, ki so med seboj statistično značilno

različne. V prvo skupino je tako uvrstil 21 enot, ali 31% vzorca, v drugo pa 33 enot, oziroma 49% vzorca.

V nadaljevanju bomo preverili, ali se obe skupini med seboj razlikujeta: glede na zadovoljstvo, oceno dimenzij in na koncu še glede na demografske podatke.

Z enosmernim t-testom smo najprej preverili, ali obstajajo značilne razlike med prvo in drugo skupino glede na zadovoljstvo. Neodvisni t-test nam pokaže, da posamezniki iz prve in posamezniki iz druge skupine zadovoljstvo ocenjujejo statistično značilno različno ( $p=0,00$ ), (glej Priloga D). Srednji oceni zadovoljstva po skupinah nam pokažeta, da anketiranci iz prve skupine splošno zadovoljstvo ocenjujejo značilno slabše kot anketiranci iz druge skupine. Prvi so srednje zadovoljni, drugi pa zadovoljni. Na podlagi splošnega zadovoljstva bomo skupini poimenovali: Nezadovoljni in Zadovoljni.

*Tabela 3.7: Opisne statistike skupin, skupina in zadovoljstvo*

|              | Število skupin   | N  | M      | Std. Devi. | Std. Error Mean |
|--------------|------------------|----|--------|------------|-----------------|
| zadovoljstvo | 1 – Nezadovoljni | 21 | 3,1619 | ,54998     | ,12002          |
|              | 2 - Zadovoljni   | 33 | 4,2424 | ,59845     | ,10418          |

Tudi pri ocenah dimenzij lahko vidimo, da so tisti, ki so uvrščeni v skupino Nezadovoljni, z vsemi dimenzijami v povprečju za eno ali več ocen slabše zadovoljni oziroma se s trditvijo strinjajo v manjši meri. Tudi t-test za neodvisne vzorce nam pokaže, da skupini dimenzije ocenjujejo drugače. Statistična značilnost t-testa je v vseh primerih 0,000 (glej Priloga E).

Tabela 3.8: Opisne statistike skupin po področjih

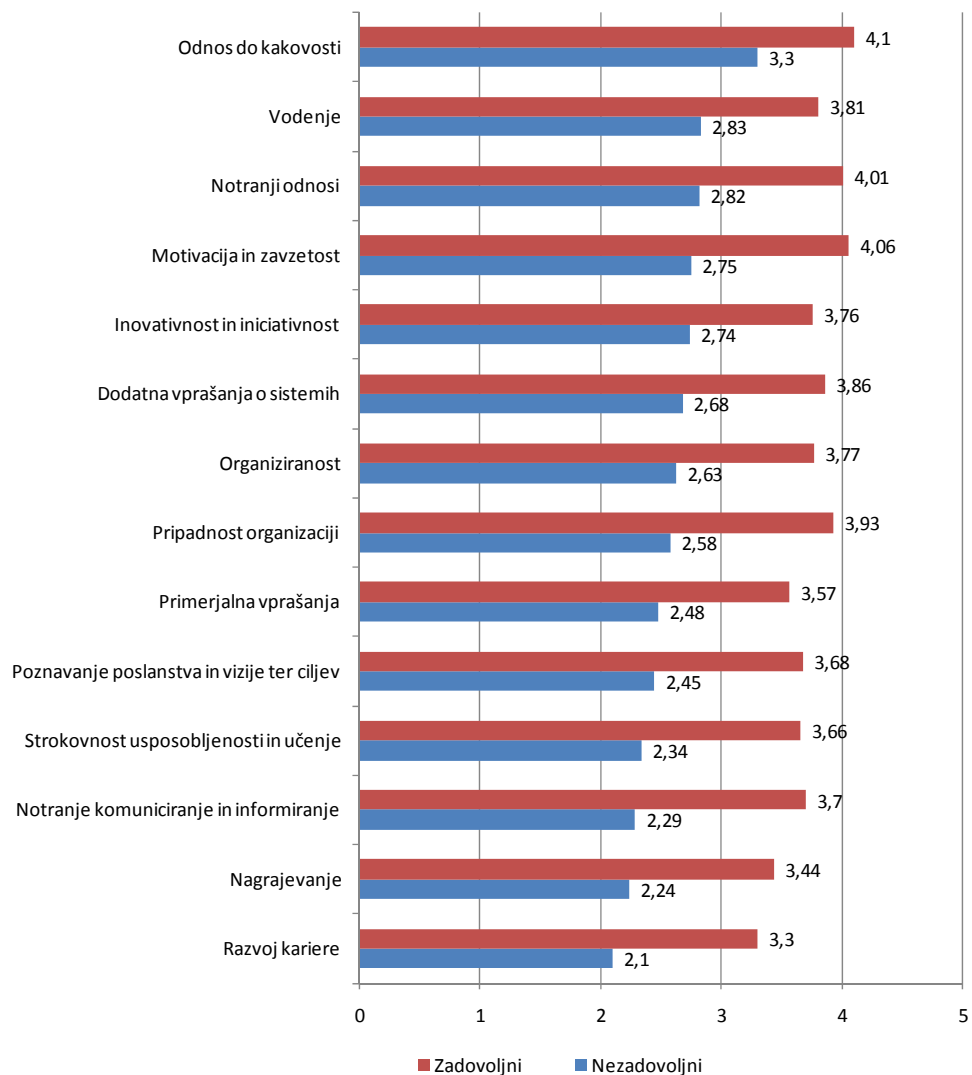
|  | Skupina      | N  | M    | Razlika* | Std. Dev. | Std. Error |
|--|--------------|----|------|----------|-----------|------------|
| Odnos do kakovosti                         | Nezadovoljni | 21 | 3.30 | 0,80     | .65305    | .14251     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 4.10 |          | .58549    | .10192     |
| Inovativnost in iniciativnost              | Nezadovoljni | 21 | 2.74 | 1,02     | .58700    | .12809     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.76 |          | .50189    | .08737     |
| Motivacija in zavzetost                    | Nezadovoljni | 21 | 2.75 | 1,31     | .7319     | .1597      |
|  | Zadovoljni   | 33 | 4.06 |          | .6052     | .1053      |
| Pripadnost organizaciji                    | Nezadovoljni | 21 | 2.58 | 1,35     | .54002    | .11784     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.93 |          | .49666    | .08646     |
| Strokovnost, usposobljenost in učenje      | Nezadovoljni | 21 | 2.34 | 1,32     | .63920    | .13948     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.66 |          | .67543    | .11758     |
| Notranji odnosi                            | Nezadovoljni | 21 | 2.82 | 1,19     | .73459    | .16030     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 4.01 |          | .54300    | .09452     |
| Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev | Nezadovoljni | 21 | 2.45 | 1,23     | .58619    | .12792     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.68 |          | .65580    | .11416     |
| Organiziranost                             | Nezadovoljni | 21 | 2.63 | 1,14     | .66117    | .14428     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.77 |          | .61262    | .10664     |
| Vodenje                                    | Nezadovoljni | 21 | 2.83 | 0,98     | .68785    | .15010     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.81 |          | .68363    | .11900     |
| Notranje komuniciranje in informiranje     | Nezadovoljni | 21 | 2.29 | 1,41     | .59857    | .13062     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.70 |          | .61058    | .10629     |
| Razvoj kariere                             | Nezadovoljni | 21 | 2.10 | 1,2      | .58862    | .12845     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.30 |          | .78600    | .13683     |
| Nagrajevanje                               | Nezadovoljni | 21 | 2.24 | 1,2      | .67415    | .14711     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.44 |          | .73102    | .12725     |
| Primerjalna vprašanja                      | Nezadovoljni | 21 | 2.48 | 1,09     | .71109    | .15517     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.57 |          | .63821    | .11110     |
| Dodatna vprašanja o sistemih               | Nezadovoljni | 21 | 2.68 | 1,18     | .80617    | .17592     |
|  | Zadovoljni   | 33 | 3.86 |          | .65093    | .11331     |

\*Razlika nam pove kakšna je razlika povprečij Nezadovoljnih in Zadovoljnih:  $M_{Zadovoljni} - M_{Nezadovoljni}$

Največja razlika med srednjim ocenama skupin se pojavi pri dimenziji notranje komuniciranje in informiranje. Skupina Nezadovoljnih to dimenzijo ocenjuje v povprečju za 1,5 ocene slabše kot skupina Zadovoljnih. Velika razlika je tudi pri zadovoljstvu s strokovnostjo, usposobljenostjo in učenjem ter pri motivaciji in zavzetosti zaposlenih. Tudi pripadnost organizaciji je v skupini Nezadovoljnih veliko nižja. V povprečju so dimenzije v skupini Nezadovoljnih za 1,17 ocene slabše ocenjene kot v skupini Zadovoljnih.

V spodnjem grafu so lepo vidne razlike med ocenami prve in druge skupine. Anketiranci, ki so nezadovoljni, najslabše ocenjujejo razvoj kariere. Z njim so delno zadovoljni.

Graf 3.2: Prikaz srednjih ocen po skupinah



Pregled srednjih vrednosti prve in druge skupine glede na zadovoljstvo pri delu. T-test za neodvisne vzorce (glej Priloga F) nam pokaže, da med obema skupinama obstajajo značilne razlike pri oceni elementov zadovoljstva pri delu. Edini element, pri katerem statistično značilnih razlik ni, je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, kjer se srednja ocena pri skupini nezadovoljnih in zadovoljnih zelo malo razlikuje. Zanimivo je tudi to, da je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve tudi edina trditev, s katero so anketiranci uvrščeni v skupino Nezadovoljnih za odtenek bolj zadovoljni od anketirancev v skupini Zadovoljnih (M: 3,90, 3,88).

Tabela 3.9: Opisne statistike skupin glede na zadovoljstvo

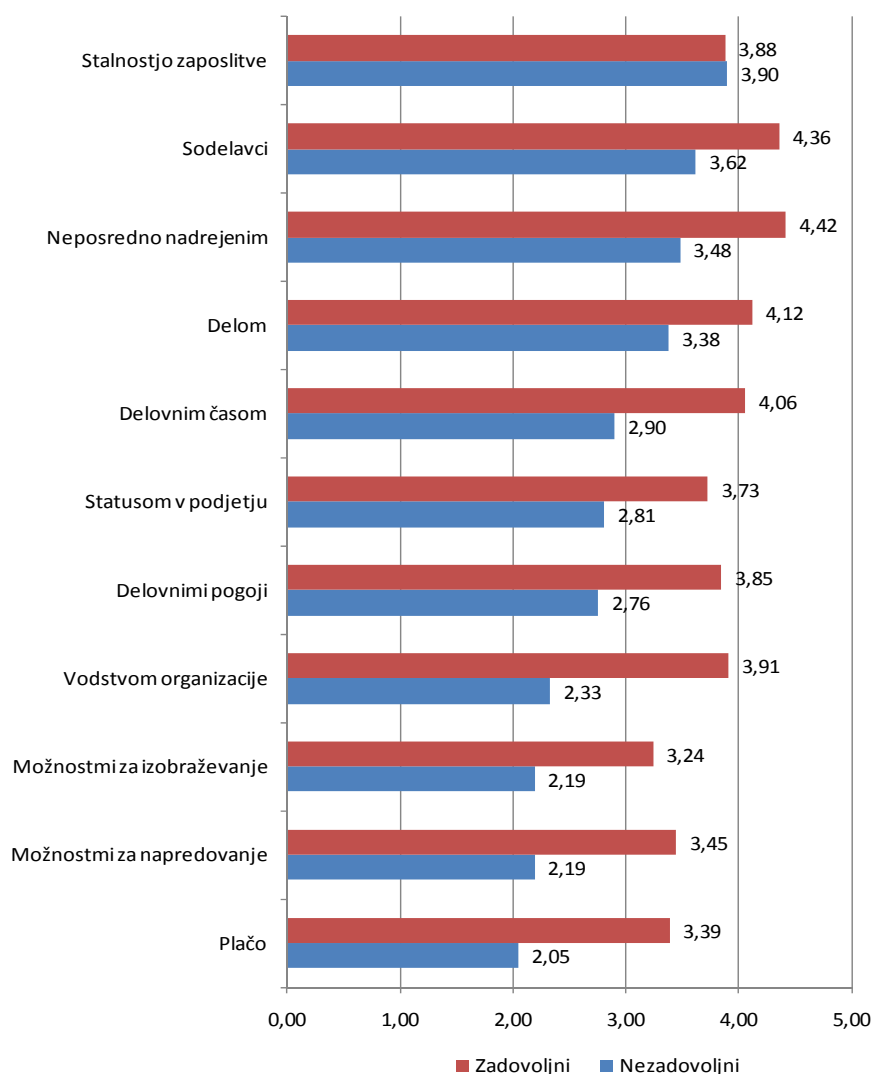
| Zadovoljstvo s/z           | Skupina      | N  | M    | Razlika* | Std. Dev. | Std. Error Mean |
|----------------------------|--------------|----|------|----------|-----------|-----------------|
| Delom                      | Nezadovoljni | 21 | 3.38 | 0,74     | .74001    | .16148          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 4.12 |          | .59987    | .10442          |
| Vodstvom organizacije      | Nezadovoljni | 21 | 2.33 | 1,58     | .91287    | .19920          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 3.91 |          | .80482    | .14010          |
| Sodelavci                  | Nezadovoljni | 21 | 3.62 | 0,74     | .92066    | .20090          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 4.36 |          | .54876    | .09553          |
| Neposredno nadrejenim      | Nezadovoljni | 21 | 3.48 | 0,94     | 1.12335   | .24513          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 4.42 |          | .56071    | .09761          |
| Možnostmi za napredovanje  | Nezadovoljni | 21 | 2.19 | 1,26     | .81358    | .17754          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 3.45 |          | .90453    | .15746          |
| Plačo                      | Nezadovoljni | 21 | 2.05 | 1,34     | 1.02353   | .22335          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 3.39 |          | .82687    | .14394          |
| Statusom v podjetju        | Nezadovoljni | 21 | 2.81 | 0,92     | 1.07792   | .23522          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 3.73 |          | .94448    | .16441          |
| Delovnimi pogoji           | Nezadovoljni | 21 | 2.76 | 1,09     | 1.3008    | .28372          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 3.85 |          | .83371    | .14513          |
| Možnostmi za izobraževanje | Nezadovoljni | 21 | 2.19 | 1,05     | 1.12335   | .24513          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 3.24 |          | .90244    | .15709          |
| Stalnostjo zaposlitve      | Nezadovoljni | 21 | 3.90 | -0,02    | 1.26114   | .27520          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 3.88 |          | 1.13901   | .19828          |
| Delovnim časom             | Nezadovoljni | 21 | 2.90 | 1,16     | 1.30018   | .28372          |
|                            | Zadovoljni   | 33 | 4.06 |          | .89928    | .15655          |

\*Razlika nam pove kakšna je razlika povprečij Nezadovoljnih in Zadovoljnih:  $M_{Zadovoljni} - M_{Nezadovoljni}$

Anketiranci iz skupine Nezadovoljnih vse elemente zadovoljstva ocenjujejo v povprečju za eno oceno slabše kot Zadovoljni. Največja razlika med Nezadovoljnimi in Zadovoljnimi se pokaži pri oceni zadovoljstva z vodstvom organizacije. Anketiranci uvrščeni v skupino Nezadovoljnih, to dimenzijo ocenjujejo v povprečju za 1,58 ocene slabše kot Zadovoljni. Večja razlika med prvo in drugo skupino je opazna še pri oceni zadovoljstva s plačo, možnostmi za napredovanje in delovnim časom.



Graf 3.3: Prikaz srednjih ocen po skupinah, zadovoljstvo pri delu



### Pregled demografskih razlik med prvo in drugo skupino

V tabeli so predstavljene demografske značilnosti skupine Nezadovoljnih in Zadovoljnih. Z zeleno barvo so označeni deleži tistih skupin, ki glede na skupno demografsko razporeditev odstopajo.

Tabela 3.10: Pregled demografije po skupinah

|                                | NEZADOVOLJNI | ZADOVOLJNI | SKUPAJ |
|--------------------------------|--------------|------------|--------|
| <b>SPOL</b>                    |              |            |        |
| Moški                          | 45,0         | 30,3       | 35,8   |
| Ženski                         | 55,0         | 69,7       | 64,2   |
| <b>NIVO V PODJETJU</b>         |              |            |        |
| Menedžment (višji ali srednji) | 0,0          | 9,4        | 5,8    |
| Vodja skupine                  | 0,0          | 3,1        | 1,9    |
| Ostali zaposleni               | 100,0        | 87,5       | 92,3   |
| <b>STAŽ V PODJETJU</b>         |              |            |        |
| Do 2 leti                      | 20,0         | 18,2       | 18,9   |
| 2 do 5 let                     | 20,0         | 27,3       | 24,5   |
| 5 do 10 let                    | 30,0         | 36,4       | 34,0   |
| 10 do 20 let                   | 1,0          | 6,1        | 9,4    |
| Nad 20 let                     | 15,0         | 12,1       | 13,2   |
| <b>STAROST</b>                 |              |            |        |
| Do 30 let                      | 38,9         | 24,2       | 29,4   |
| 30 do 40 let                   | 22,2         | 36,4       | 31,4   |
| 40 do 50 let                   | 33,3         | 33,3       | 33,3   |
| nad 50 let                     | 5,6          | 6,1        | 5,9    |
| <b>IZOBRAZBA</b>               |              |            |        |
| Dveletna srednja šola ali manj | 5,00         | 3,10       | 3,80   |
| Poklicna šola                  | 40,00        | 12,50      | 32,10  |
| Srednja šola                   | 25,00        | 59,40      | 46,20  |
| Višja šola                     | 15,00        | 12,50      | 13,50  |
| Visoka, univerzitetna ali več  | 15,00        | 12,50      | 13,50  |
| <b>VRSTA ZAPOSLOTITVE</b>      |              |            |        |
| Nedoločen čas                  | 80,00        | 69,00      | 73,50  |
| Določen čas                    | 15,00        | 24,10      | 20,40  |
| Drugo pogodbeno razmerje       | 5,00         | 6,90       | 6,10   |

Demografska struktura skupine Nezadovoljni: v skupini se nahaja več moških. Glede na nivo zaposlitve so to zaposleni v vseh ostalih sektorjih razen menedžmenta in vodij skupine. V skupini Nezadovoljnih najdemo tudi nekoliko več mlajših – do 30 let, z dokončano poklicno šolo ali manj. Sicer najdemo v skupini Nezadovoljnih tudi večji delež oseb z zaposlitvijo za nedoločen čas, kar pa je lahko tudi posledica tega, da je že na splošno v vzorcu tri četrtini vprašanih s takšnim tipom zaposlitve.

V skupini Zadovoljnih najdemo nekoliko več žensk (ponovno moramo v obzir vzeti dejstvo, da je na celotnem vzorcu dve tretjini žensk). S svojo zaposlitvijo so zadovoljni tudi tisti, ki so zaposleni v menedžmentu, kar prav tako velja za vodje skupin. Izstopajo stari med 30 in 40 let; zaposleni za določen čas; z dokončano srednjo šolo.

### **Ugotovitve**

Glede na podatke analize razvrščanja v skupine lahko sklepamo, da imamo znotraj podjetja dve izraziti skupini zaposlenih, kjer je skupina zadovoljnih nekoliko večja kot skupina nezadovoljnih. Zadovoljni vse obravnavane dimenzije ocenjujejo zelo visoko – v veliki večini primerov blizu oceni 4. Na račun zelo visokih ocen te skupine, so tudi skupna povprečja zelo visoka. Na prvi pogled tako lahko menimo, da je zadovoljstvo v podjetju na zelo visoki stopnji. Poglobljena analiza pa nam pokaže, da se med zaposlenimi skriva skupina nezadovoljnih posameznikov, ki obravnavane dimenzije v mnogih primerih ocenjuje slabše od srednje vrednosti.

Posebno pozornost moramo tako posvetiti zaposlenim, ki ne delajo na vodilnih položajih, zaposleni pa so na delovnih mestih kot so natakar, receptor ipd., ki so v nenehnem stiku z gosti, kar pa pomeni, da se njihovo zadovoljstvo lahko kaže tudi navzven in vpliva na počutje gostov in njihovo osebno mnenje o Termah SPA Rogaška d.d..

Z regresijsko analizo bomo v nadaljevanju preverili katera so tista področja, ki so za splošno zadovoljstvo najbolj pomembna in jim je tako potrebno posvetiti največ pozornosti.

### **Regresija**

Z regresijsko analizo bomo preverili, katera od dimenzij, ki smo jih znotraj organizacije merili, najbolj vpliva na indeks zadovoljstva. Ker je regresijski model

s štirinajstimi neodvisnimi spremenljivkami prevelik, smo vpliv preverili z vsako neodvisno spremenljivko posebej. Za izračun smo uporabili Linearno regresijo. Izračuni se nahajajo v prilogi (glej Priloga G).

Tabela 3.11: Regresijska analiza – vpliv faktorjev na skupno zadovoljstvo

|  | Regresija: vpliv dimenzije na skupno zadovoljstvo zaposlenih |       |              |
|--|--|-------|--------------|
|  | M  | Beta  | Signifikanca |
| Strokovnost usposobljenosti in učenje      | 3,23   | 0,746 | 0,000        |
| Nagrajevanje                               | 3,03   | 0,734 | 0,000        |
| Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev | 3,24   | 0,709 | 0,000        |
| Notranje komuniciranje in informiranje     | 3,21   | 0,706 | 0,000        |
| Pripadnost organizaciji                    | 3,47   | 0,699 | 0,000        |
| Motivacija in zavzetost                    | 3,63   | 0,697 | 0,000        |
| Notranji odnosi                            | 3,61   | 0,684 | 0,000        |
| Organiziranost                             | 3,41   | 0,680 | 0,000        |
| Razvoj kariere                             | 3,90   | 0,655 | 0,000        |
| Primerjalna vprašanja                      | 3,18   | 0,647 | 0,000        |
| Dodatna vprašanja o sistemih               | 3,46   | 0,644 | 0,000        |
| Inovativnost in iniciativnost              | 3,45   | 0,598 | 0,000        |
| Odnos do kakovosti                         | 3,85   | 0,566 | 0,000        |
| Vodenje                                    | 3,47   | 0,564 | 0,000        |

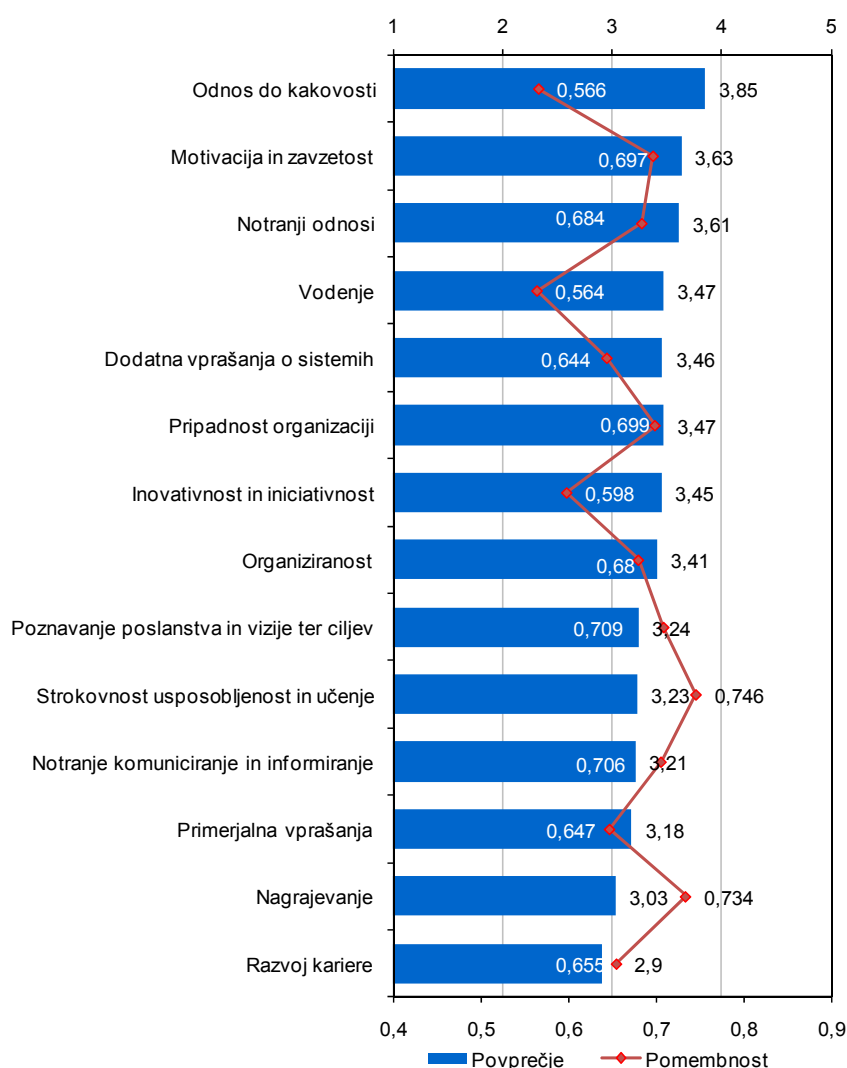
V grafu so prikazane srednje vrednosti dimenzij in ustrezna pomembnost – Beta koeficient, ki smo ga izračunali s pomočjo regresijske analize. Prostor za izboljšave je viden pri dimenzijah, ki so sicer slabše ocenjene, Beta koeficient pa je visok. Najpomembnejši faktor za zadovoljstvo zaposlenih je v tem primeru Strokovna usposobljenost in učenje. Znotraj dimenzije so zaposleni ocenjevali sistem usposabljanja v podjetju, s katerim so slabše zadovoljni. Izboljšanje sistema usposabljanja, zaposlovanje posameznikov, ki so za svoje delo usposobljeni ter upoštevanje želja zaposlenih je ključnega pomena za dvig splošnega zadovoljstva. Dimenzija, ki je za zadovoljstvo prav tako zelo pomembna, zaposleni pa z njo niso najbolj zadovoljni je, nagrajevanje. Menijo, da bi morali biti zaposleni ob večjih obremenitvah bolje nagrajeni, ter da bi morala biti razmerja plač zaposlenih v podjetju ustrezna. So tudi mnenja, da prejemajo nižje plačilo za svoje delo, kot drugi zaposleni v isti panogi.

Pomembno za zadovoljstvo zaposlenih je tudi ustrezno komuniciranje in informiranje, za katerega se izkaže, da so zaposleni v Termah SPA Rogaška d.d. z njim nekoliko slabše zadovoljni. Menijo, da ne dobijo dovolj informacij o dogajanju v podjetju, prejemajo premalo informacij nadrejenih, ki bi jim koristile pri opravljanju dela, kar bi lahko izboljšali z bolj rednimi sestanki enot.

K večjemu zadovoljstvu zaposlenih bi pripomoglo tudi boljše poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev. Predstavitev ciljev in politiki organizacije, zastavitev realnih, dosegljivih ciljev in povečanje občutka, da vsi prispevajo v uresničitvi zastavljenih ciljev (ne samo vodje), bi značilno pripomoglo z večjemu splošnemu zadovoljstvu zaposlenih.

Izboljšanje oz. sistematiziranje razvoja kariera je dejavnik, ki so ga zaposleni ocenili najslabše, pokaže pa se, da bi lahko ključno pripomogel k izboljšanju razmer oz. zadovoljstva v podjetju. Vzpostavitev sistema napredovanja in kriterijev za napredovanje, ki naj bodo realni, je ključna za dvig zadovoljstva zaposlenih na področju osebnega razvoja.

Graf 3.4: Povprečne ocene dimenzij z ustrežno pomembnostjo



Ključni dejavniki, ki bi jim moralo podjetje Terme SPA Rogaška d.d. nameniti še posebno pozornost so torej: nagrajevanje zaposlenih, vzpostavitev oz. izboljšanje sistema usposabljanja v podjetju, izboljšanje notranjega komuniciranja ter sistematiziran razvoj kariere zaposlenih. Ostali dejavniki so za zadovoljstvo zaposlenih prav tako zelo pomembni, to lahko potrdimo tudi z visokimi vrednostmi Beta koeficienta. Poskrbeti moramo, da se bo zadovoljstvo na področjih, ki so dobro ocenjena, ohranjalo tudi v prihodnje, posebno pozornost pa je trenutno potrebno posvetiti zgoraj omenjenim področjem.

### 3.2.5 Rezultati preverjanja hipoteze

*Hipoteza: Kljub neugodnemu delovnemu okolju (neugodni delovni čas, neposredni stiki z gosti, kjer se le-ti neposredno odzivajo na delo zaposlenih, nizek ugled turističnih poklicev) možno tudi v turistični organizaciji vzpostaviti spodbudno in pozitivno klimo, ki se bo odražala v zadovoljstvu zaposlenih.*

Podrobnejša analiza strokovne tuje in slovenske literature s področja ravnanja z zaposlenimi v turizmu je pokazala, da so podjetja v turistični panogi resnično pred pomembnimi izzivi. Neugodno delovno okolje, ki ga zaznamujejo delovna intenzivnost, neugoden delovni čas, katerega vplivi se kažejo tudi v zasebnem in družinskem življenju zaposlenih, od zaposlenih se pričakuje visoka stopnja strokovnosti, tudi s področja dela z ljudmi in vodenja, pretežno pa se zaposluje nizko kvalificirano delovno silo. Za to panogo je značilno tudi izrazito pomanjkanje kakovostnih programov usposabljanja in izobraževanja ter velik razkorak med potrebami panoge in izobraževalnim sistemom. Turistična podjetja imajo zaradi svoje narave dela tudi izjemno slabo podobo v očeh javnosti, zaradi česar se mladi vedno redkeje odločajo za določene poklice v tej panogi, predvsem za tiste, za katere je značilen neposreden stik z gosti (npr. kuharji in natakarji). Tudi stopnja fluktuacije je izjemno visoka, kar še otežuje tem podjetjem pridobiti in zadržati dobre, usposobljene in motivirane zaposlene. In kar je prav tako skrb zbujajoče pa je dejstvo, da te poklice opuščajo tudi ljudje, ki so se zanje nekoč usposobili in imajo poleg strokovnih kvalifikacij tudi izjemno veliko izkušenj in dobro razvitih veščin. Velika pomanjkljivost pa se kaže tudi v neprepoznavanju dolgoročnih koristi sistematičnega in načrtovanega ravnanja z zaposlenimi in dajanju prednosti kratkoročnim prioritetam. V teh podjetjih so profesionalne kadrovske službe prej izjema, tudi v večjih organizacijah se premalo zavedajo pomena in vloge kadrovskih strokovnjakov, saj se povečini teh nalog lotevajo celo sami lastniki ali vodilni. Za kadrovske službe je tako značilno, tudi v Sloveniji, da še vedno pretežno opravljajo administrativno-operativne naloge, da zaradi

svojega negativnega ugleda še vedno niso oblikovalci strateških odločitev in da niso usposobljeni in sposobni ustvarjati dodane vrednosti v podjetju.

A kljub vsemu obstajajo primeri dobrih praks, ki potrjujejo, da sistematično in skrbno ter strokovno načrtovanje ravnanje z zaposlenimi pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenimi in na njihovo kvaliteto dela. Analiza »Najboljše prakse človeških virov« (Enz in Siquaw 2000) potrjuje, da obstajajo turistična podjetja, ki s svojimi uspešnimi praksami s področij razvoja vodilnega kadra, usposabljanja in razvoja kadrov, delegiranja avtonomije zaposlenim, vrednotenja dela zaposlenih in sistema nagrajevanja ter upravljanja stroškov dela učinkovito vpliva na zaposlene in na poslovne rezultate.

Tudi lestvica 100 najboljših zaposlovalcev, ki jih že trinajsto leto objavlja ameriška revija Fortune Magazine, uvršča (sicer zgolj tri) turistična podjetja. In Hinkin in Tracey (2010) ugotavljata, da se na to prestižno lestvico uvrščajo predvsem zaradi močne organizacijske kulture, fleksibilnih rešitev sicer izjemno neugodnega delovnega urnika, inovativne prakse iskanje in selekcije kadrov, programi usposabljanja in izobraževanja s poudarkom na uvajanju novo zaposlenih ter močna vloga nagrajevanja in primerna plačna politika (Hinkin in Tracey 2010). In prav te aktivnosti ravnanja z zaposlenimi najučinkoviteje odpravljajo pomanjkljivosti v turističnih podjetjih.

V podobnem slovenskem projektu Zlata nit najdemo zgolj eno turistično podjetje, kar priča o nizkem ugledu turistični podjetij kot potencialnih zaposlovalcev.

Tudi v podjetju Terme SPA Rogaška d.d. se kadrovske aktivnosti loteva direktorica podjetja, ki pa je svoje dolgoletne izkušnje nabirala kot vodja kadrovskega oddelka v enem izmed večjih slovenskih podjetij. Njene izkušnje in znanja na kadrovskem področju pa se več kot očitno kažejo v visoki stopnji



zadovoljstva med zaposlenimi in v precej spodbudnem delovnem okolju, ki ga kot takega ocenili zaposleni. Raziskava je namreč pokazala, da je tudi v turističnem podjetju mogoče ustvariti dobro in spodbudno klimo in delovno okolje. Rezultati merjenja organizacijske klime v podjetju so pokazali pozitivne ocene večine dimenzij organizacijske klime, pri čemer je potrebno izpostaviti predvsem odnos zaposlenih do kakovosti, motivacijo in zavzetost ter notranje odnose. Dimenzija, ki so jo zaposleni ocenili kot izrazito slabo pa je razvoj kariere. Tudi merjenje zadovoljstva v podjetju je pokazalo na spodbudne rezultate, kjer so zaposleni najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci in neposredno nadrejenimi, najmanj pa z možnostmi za napredovanje, izobraževanje in s plačo. A kljub temu je še enkrat potrebno poudariti nekaj: raziskava je pokazala, da je zadovoljstvo med zaposlenimi na visoki ravni, a poglobljena analiza potrjuje, da se med zaposlenimi skriva skupina nezadovoljnih posameznikov, ki obravnavane dimenzije v mnogih primerih ocenjuje slabše od srednje vrednosti. Tako je potrebno posebno pozornost posvetiti predvsem zaposlenim, ki ne delajo na vodilnih položajih.

#### 4 SKLEPNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB

To magistrska naloga je eno prvih del, ki celovito obravnava ravnanje z zaposlenimi v slovenskem turizmu. Izkazalo se je, da kljub težavam, s katerimi se ta sektor sooča v zadnjih letih na področju človeških virov, ne zaznamo premikov v konstruktivnem reševanju teh problemov. Da so zaposleni ključ uspeha, slovenski menedžerji pogosto poudarjajo. Ali se ravnaajo v skladu s tem, je seveda vprašanje nekih drugih priložnosti. In da so zaposleni temelj uspeha v turističnem podjetju, ni dvoma. Zadovoljstvo in dobro počutje gostov pretežno temelji na stiku z zaposlenimi. Prvi vtis, ki si ga gost ustvari, temelji na tistih zaposlenih, ki se z gostom najprej srečajo, portirjem, receptorjem, sobarico, natakarjem idr. In da ti zaposleni učinkovito opravijo svoje delo v izjemno neugodnih delovnih razmerah morajo vodilni več pozornosti nameniti sistematičnemu in skrbno načrtovanemu ravnanju z zaposlenimi. A takšno zavedanje teh vodilnih je še vedno skrb zbujujoče. Tako tuje kot slovenske analize kažejo, da se turistična podjetja teh področij še vedno lotevajo nesistematično in da kadrovska področja ponavadi upravljajo za to strokovno neusposobljeni ljudje, zaznati je neobstoje kadrovskih politik, ki bi bile aktivno vpete v oblikovanje in izvedbo poslovnih strategij. Posamezne aktivnosti ravnanja z zaposlenimi se tako izvajajo zgolj »ad hoc«, kar še dodatno utrjuje težave turističnih podjetij. To pa seveda ne pomeni, da odlične rezultate in prakse ne dosegajo tudi turistična podjetja. V tuji literaturi je omenjenih kar nekaj in ob bok tem lahko postavimo tudi podjetje Terme SPA Rogaška d.d.. Analiza merjenja organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih je pokazala, da v tem podjetju delujejo pretežno zadovoljni posamezniki in to kljub temu, da obstajajo določena področja, na katera vendarle morajo vodilni biti bolj pozorni. Površen pregled podatkov kaže, da so zaposleni bolje od povprečja zadovoljni s posameznimi dimenzijami organizacijske klime, močno izstopa le nestrinjanje s sistemom nagrajevanja ter politiko razvoja kariere. Tudi ocena zadovoljstva kaže vsesplošno zadovoljstvo s posameznim področji, razen možnosti za napredovanje, možnosti za izobraževanje ter zadovoljstvo s plačo. A

še bolj zanimive rezultate daje poglobljena analiza te raziskave, ki pokaže, da so v podjetju zaposleni, ki so bistveno bolj nezadovoljni, kot se na prvi pogled zdi. Te razlike med zaposlenimi opazimo na področju naslednjih dimenzij organizacijske klime: notranje komuniciranje in informiranje, pripadnost organizaciji, strokovnost, usposobljenost in učenje ter motivacija in zavzetost. Pri ocenah zadovoljstva pa je te razlike mogoče opaziti pri ocenah zadovoljstva z vodstvom ter plačo. Demografska struktura skupine nezadovoljnih pa kaže na moške, mlajše zaposlene ter nevodstvene strukture.

#### **4.1 Predlogi sprememb na področju ravnanja s človeškimi viri v podjetju**

S pomočjo tega magistrskega dela in z analizo konkretnega turističnega podjetja lahko podam kar nekaj predlogov sprememb na področju ravnanja z zaposlenimi turizmu.

##### **Predlogi spremembi:**

- oblikovanje kadrovske politike, ki bo aktivno vključena v poslovno politiko podjetja
- obvezno oblikovanje kompetentnih kadrovskih oddelkov v večjih podjetjih in najem zunanjih kadrovskih strokovnjakov za mala in srednja podjetja
- izvedba kadrovske politike v soglasju z menedžmentom, lastniki in zaposlenimi – le-to naj izvajajo strokovno usposobljeni in kompetentni kadrovski strokovnjaki
- dodatno izobraževanje in usposabljanje kadrovskih strokovnjakov, tudi v tujini in na primerih dobrih praks
- dodatna usposabljanja vodilnih s področij ravnanja z zaposlenimi in seznanitev s posebnostmi turistične panoge
- temeljit pregled splošnega stanja na področju ravnanja z zaposlenimi (izvedba posameznih aktivnosti, merjenje organizacijske klime in

zadovoljstva zaposlenih) in na podlagi podatkov oblikovanje nadaljnjih kadrovskega ukrepov

- prenos določenih nalog in aktivnosti na srednji menedžment, ki naj prav tako temelji na strokovnem usposabljanju le-tega in na nadzoru in svetovanju srednjemu menedžmentu s strani kadrovskega strokovnjaka
- omogočanje večje avtonomije zaposlenim pri sprejemanju odločitev, predvsem tistim zaposlenim, ki so v neposrednem stiku z gostom in ključno vplivajo na njegovo zadovoljstvo
- oblikovanje samovodenih timov (npr. sobaric), ki si sami med seboj razdelijo in izmenjajo dolžnosti, izberejo svoje delovno področje in prevzamejo odgovornost za kakovost in samonadzor
- uvedba sodobnih praks ravnanja z zaposlenimi na področjih zaposlovanja in fluktuacije, napredovanja in razvoja kariere, plačne politike in ugodnosti, izobraževanja, usposabljanja in razvoja

## 5 ZAKLJUČEK

Ob pripravi tega magistrskega dela sem si postavila eno temeljno vprašanje (hipotezo), ki me je pri delu vseskozi tudi spremljalo. Ali je v turistični panogi sploh mogoče ustvariti spodbudno in pozitivno klimo, v katerem bi delovali zadovoljni zaposleni? Kot večna optimistka nisem dvomila v odgovor, a so pisci strokovne literature s svojimi analizami pogostokrat dokazovali prav nasprotno.

Kljub gospodarski krizi, s katero se srečujemo zadnja leta, je turistični sektor eden najuspešnejših in najhitreje rastočih panog v svetu in v Sloveniji. In zanj so značilni neugodni delovni pogoji, neprijazni delovni čas, pogosti neposredni stiki zaposlenih z gosti, visoka stopnja stresa pri zaposlenih, pomanjkanje sodobnih veščin in znanj zaposlenih, vedno višje zahteve gostov, nestimulativno nagrajevanje zaposlenih, nizke plače, neprimerne (ali sploh odsotne) politike izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, nenačrtovanje zaposlovanja ter razvoja zaposlenih, neprimerni načini vodenja in še bi lahko naštevali. Tudi posledice takšnih razmer so povsem jasne: zelo slab ugled turističnih podjetij kot zaposlovalcev, kar se kaže v vedno manjšem številu mladih, ki se odločajo za delo in poklice v turističnem sektorju, visoka stopnja absentizma in visoka fluktuacija zaposlenih iz turističnih podjetij, kjer se poleg neposrednih finančnih stroškov skrivajo tudi visoki »skriti« stroški v obliki izgube znanj, neučinkovitosti ter nezadovoljstvu zaposlenih. Narava delovnega okolja v turističnih podjetjih torej zahteva od vodilnih odgovorno, predvsem pa sistematično in strokovno obravnavo področja ravnanja z zaposlenimi.

Da sta vlogi vodilnih v teh organizacijah in kadrovske strokovnjakov ključni, je jasno. Zavedati se je potrebno, da mora kadrovska funkcija postati del poslovne strategije sleherne organizacije in da njuna skladnost omogoča uspešnost in konkurenčnost taiste organizacije, saj le tako lahko zagotovimo ustrezne in primerno motivirane zaposlene, ki jih je potrebno nenehno razvijati in vzdrževati.

Tako naloga kadrovskih strokovnjakov ni več le prenos informacij in nalog, sprejetih v vrhnjem menedžmentu, temveč so njihove naloge tudi oblikovanje strateških politik organizacije, usposabljanje, podpora in mentorstvo ostalim vodjem pri izvajanju kadrovskih politik ter usmerjenost k z zaposlenim, pridobivanje uspešnih ljudi, razvoj in spodbujanje uspešnosti zaposlenih ter vzdrževanje in ohranjanje dobrih, odkritih in uspešnih odnosov z ljudmi. Tako vodilni kot kadrovske strokovnjaki se morajo zavedati, da njihova odgovornost niso zgolj vlagatelji in lastniki, temveč tudi zaposleni, (neposredni) vodje, stranke ter celotna skupnost, v kateri poslujejo. In glede na klavrn ugled kadrovskih strokovnjakov, predvsem tudi v Sloveniji, je njihova prva naloga, da se jih sliši in upošteva. Da s svojimi znanji, izkušnjami ter strokovnostjo postanejo enakovredni oblikovalci strateških politik svojih organizacij. Glede na to, da so v turističnem sektorju najštevilčnejša mala in srednja podjetja, ki si tako profesionalnih kadrovske oddelkov ne morejo privoščiti, je pa vodenje takšne (kadrovske) politike prav tako pomembno, je dodatno usposabljanje vodilnih nujno, možno pa je tudi najemanje zunanjih kadrovske svetovalcev, predvsem za izvajanje določenih aktivnosti, kot so iskanje in selekcija kadrov, izobraževanje in usposabljanje ter oblikovanje plačne politike in politike motiviranja in nagrajevanja.

V realnosti pa vendarle obstajajo turistična podjetja, ki s primernimi postopki pridobivanja in izbiranja zaposlenih, z njihovimi sistematičnimi uvajanji, izobraževanji in usposabljanji, kariernim razvojem zaposlenih, s spoštljivo, transparentno, predvsem pa pošteno plačno in nagrajevalno politiko ustvarjajo okolje, v katerem zaposleni dosegajo izjemne delovne rezultate. Prav ti primeri odličnih praks nam kažejo, da s primerno oblikovano organizacijsko kulturo in uravnavanjem organizacijske klime, v ospredje postavimo medsebojne odnose, zaupanje, povezanost na osnovi skupno prepoznavnih vrednot, pripravljenost deliti znanja in veščine, opolnomočenje zaposlenih, zaradi česar zaposleni lahko

svoje storitve opravijo visoko kakovostno. In tako kljub težkim delovnim pogojem, dosegajo skupaj zastavljene cilje in strategije.

Tudi analiza organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbranem turističnem podjetju je pokazala, da obstaja visoka raven zadovoljstva s posameznimi dimenzijami organizacijske klime. A kljub temu velja biti pozoren na določena področja, kjer je zaznati, da znotraj skupin vendarle obstajajo zaposleni, ki so s svojim delovnim mestom manj zadovoljni (notranje komuniciranje in informiranje, strokovnost, usposobljenost in učenje, motivacija in zavzetost zaposlenih ter pripadnost organizaciji). Tudi ocena zadovoljstva z delom je precej visoka, razen na področjih napredovanja, izobraževanja in plač. Torej, so to področja, ki jim velja v podjetju nameniti dodatno pozornost vodilnih.

S pričujočim magistrskim delom sem želela poudariti, kako pomembna je sistematična, načrtovana, predvsem pa strokovna obravnava področja ravnanja z zaposlenimi v turističnih podjetjih. In da je v duhu gospodarske krize prav to področje, s katerim lahko ta podjetja dosegajo pomembno konkurenčno prednost. Vodilni se morajo zavedati, da klasični viri konkurenčne prednosti, kot so nove storitve, dostop do kapitala, širjenje na tuje trge ne zadostujejo več. Znanja in zmožnosti zaposlenih, njihove kompetence oziroma zaposleni in primerni načini vodenja zaposlenih so danes zagotovilo za prednost pred konkurenco. Slovenska turistična podjetja so pred pomembnimi izzivi. Praksa in razvojne poti uspešnih tujih turističnih podjetij kažejo, da po obdobjih velikih vlaganj v turistično infrastrukturo ter oblikovanju številnih novih storitev, pride obdobje vlaganja v zaposlene. Bistva turistične dejavnosti. Čeprav še vedno obstajajo naloge, ki od zaposlenih zahtevajo določeno mero standardizacije in strogo upoštevanje pravil, pa je upoštevanje nepredvidljivosti gostov, njihovih želja in zahtev bistvenega pomena. Pogosta neposredna interakcija zaposlenih z gosti pomembno vpliva na zadovoljstvo gostov s storitvami. Zaposleni tako morajo imeti možnost in biti primerno usposobljeni, da na delovnem mestu samostojno, hitro in učinkovito sprejemajo odločitve, kar pa omogočajo sodobne kadrovske aktivnosti, s pomočjo

katerih imamo možnost privabiti, ohraniti, razvijati in motivirati kompetentne posameznike, ki bodo sposobni dosegati zastavljene cilje svoje organizacije.

In za konec še ugotovitev številnih strokovnjakov, katerih spoznanja in ugotovitve sem uporabila tudi pri pripravi tega dela, in katero je Nickson (2007: 17, 20) odlično konkretiziral: «*The bad news ... pessimistic views of HRM in tourism and hospitality. And the good news ... best practice in tourism and hospitality.*»



## 6 LITERATURA

1. *Aneks h Kolektivni pogodbi dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije*. Ur. l. RS 124/2007 (28. december 2007).
2. *Aneks h Kolektivni pogodbi dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije*. Ur. l. RS 42/2008 (30. april 2008).
3. *Aneks h Kolektivni pogodbi dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije*. Ur. l. RS 55/2009 (17. julij 2009).
4. *Aneks h Kolektivni pogodbi dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije*. Ur. l. RS 40/2010 (21. maj 2010).
5. Babič Alenka. 1998. Zdraviliški turizem. V *Management v turizmu 2*, Florjančič in drugi, 75-90. Kranj: Založba moderna organizacija.
6. Baker, David. 1999. Strategic human resource management: performance, alignment, management. *Library Career Development* 7 (5): 51-63.
7. Barrows W., Clayton, Mike Gallo in Tomas Mulleady. 1996. AIDS in the US hospitality industry: recommendations for educations and policy formulations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 8 (1): 5-9.
8. Baum, Tom in Dennis Nickson. 1998. Teaching human resource management in hospitality and tourism: a critique. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (2): 75-79.
9. Baum, Tom, Vanessa Amoah in Sheryl Spivack. 1997. Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9 (5-6):
10. Baum, Tom. 2006. *Human Resource management for Tourism, Hospitality and Leisure: an international perspective*. London: Thomson Learning.
11. --- 2008. Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (20) 7: 720-729.
12. *Biro Praxis d.o.o.*. Dostopno prek: [www.bori-praxis.si](http://www.bori-praxis.si) (20. junij 2008).

13. Boella, Michael J. in Steven Goss-Turner. 2005. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Elsevier: Burlington.
14. Boselie, Paul in Jaap Paauwe. 2005. Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review* 34 (5):
15. Boyatzis, Richard. 2007. Competencies in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Development* (27) 1: 5-12.
16. Brečko, Daniela. 2005. Profesionalizacija kadrovske vloge/funkcije. *Revija HRM* 3 (9): 76-80.
17. --- 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: GV Izobraževanje d.o.o..
18. Brewster, Chris in Frank Bournois. 1991. Human Resource Management: A European Perspective. *Personnel Review* (20) 6: 4-14.
19. Brewster, Chris. 2004. European Perspectives on Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 14: 365-382.
20. Budhwar, Pawan S. (1998). Evaluating levels of strategic integration and devolvment of human resource management in the UK. *Personnel Review* (29) 2: 141-161.
21. Buultjens, Jeremy in Dennis Howard. 2001. Labour flexibility in the hospitality industry: questioning the relevance of deregulation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13 (2): 60-69.
22. Carbery, Ronan, Thomas N. Garavan, Fergal O'Brien in Joe McDonnell. 2003. Predicting hotel managers' turnover cognition. *Journal of Managerial Psychology* 18 (7/8): 649-679.
23. Cunningham, Ian in Jeff Hyman. 1997. Devolving human resource responsibilities to the line: Beginning of the end or a new beginning for personnel?. *Personnel Review* (28) 1/2: 9-27.
24. Davidson C. G., Michael. 2003. Does organizational climate add to service quality hotels?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15 (4): 206-213.

25. Deery, Margaret. 2008. Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (7): 792-806.
26. Deery, Margaret in Robin N. Shaw. 1999. An Investigation of the Relationship between Employee Turnover and Organizational Culture. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 23 (4): 387-400.
27. Eurostat *Regional Yearbook* 2009. Dostopno prek: [epp.eurostat.ec.europa.eu](http://epp.eurostat.ec.europa.eu) (12. maj 2010).
28. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Gonzalez Melian, Santiago. 2004. Improving human resources management: some practical questions and answers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16 (1): 59-64.
30. Harris, Lynette, Dave Doughty in Susan Kirk. 2002. The devolution of HR responsibilities – perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training* (26) 5:
31. Haven-Tag, Claire in Eleri Jones. 2008. Labour Market and Skills Needs of The Tourism and Related Sectors in Wales. *International Journal of Tourism Research* 10: 353-363.
32. Hinkin, Timothy R. in Bruce J. Tracey. 2010. What Makes It So Great? An Analysis of Human Resources Practices among Fortune's Best Companies to Work For. *Cornell Hospitality Quarterly* (51) 2: .
33. Hjalager, Anne-Mette in Steen Andersen. 2001. Tourism employment: contingent work or professional career?. *Employee Relations* 23 (2): 115-129.
34. Hoque, Kim. 1999. New approaches to HRM in the UK hotel industry. *Human Resource Management Journal* 9 (2): 64-76.
35. Hughes Christensen M., Julia. 2002. HRM and universalism: is there one best way?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14 (5): 221-228.
36. *Human Resource Competency Study*. Dostopno prek: [http://sitemaker.umich.edu/hrccs/executive\\_summary](http://sitemaker.umich.edu/hrccs/executive_summary) (10. januar 2009).

37. Iverson, Roderick D. in Margaret Deery. 1997. Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal* 7 (4): 71-82.
38. Jameson, Stephanie M. 2000. Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training* 24 (1): 43-49.
39. Jerman, Janja, Maja Uran in Darja Radič. 2007. *Celoviti program spodbujanja razvoja človeških virov v turizmu v obdobju 2007-2011 s poudarkom na vseživljenjskem učenju*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
40. Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 230-258. Ljubljana: Založba Sophia.
41. Kaše, Robert. 2009. Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 231-281. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Kiger J., Patrick. 2007. Business Leaders Don't See HR as Key to People Strategies. Dostopno prek: <http://www.workforce.com/section/00/article/24/93/33.html> (10. januar 2009).
43. *Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije*. Ur. l. RS 83/1997 (23. december 1997).
44. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešne organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66-110. Ljubljana: Založba Sophia.
45. Kusluvan, Salih, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan in Lufti Buyruk. 2010. The Human Dimension: A Review of HRM Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly* 51 (2): 171-214.
46. Lai, Pei-Chun in Tom Baum. 2005. Just-in-time labour supply in the hotel sector. *Employee Relations* 27 (1): 86-102.

47. Lam, Terry. 2003. Leader-Member Exchange And Team-Member Exchange: The Roles Of Moderators In New Employees' Socialization. *Journal of Hospitality and Tourism Research* (27) 48: 48-68.
48. Lebe Sibila, Sonja in drugi. 2009. *Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
49. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Lockyer, Cliff in Dora Scholarios. 2004. Selecting hotel staff: why best practices does not always work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16 (2): 125-135.
51. Lucas, Rosemary. 2002. Fragments of HRM in hospitality? Evidence from the 1998 workplace employee relations survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14 (5): 207-212.
52. --- 2004. *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries (Routledge Studies in Employment Relations)*. New York: Routledge.
53. *Manpower Group™*. Dostopno prek: [www.manpowergroup.com/research.cfm](http://www.manpowergroup.com/research.cfm) (3. junij 2011).
54. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 36-65. Ljubljana: Založba Sophia.
55. Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner.
56. Mihalič, Tanja. 2008. *Turizem – ekonomski vidiki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
57. *Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve*. Dostopno prek: [www.mdds.gov.si](http://www.mdds.gov.si) (10. januar 2009).
58. Morley J. Michael, Patrick Gunnigle, Michelle O'Sullivan in David G. Collings. 2006. New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review* 35 (6): 609-617.

59. Morley, Michael, Noreen Heraty in Snejina Michailova. 2009. *Managing human resources in Central and Eastern Europe*. London, New York: Routledge.
60. Možina, Stane, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. --- 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
62. --- 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467-520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Nickson, Dennis. 2007. *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier: Burlington.
64. Občina Rogaška Slatina. 2008. *Strategija razvoja in trženja destinacije Rogaška Slatina za obdobje 2008-2013*. Dostopno prek <http://www.rogaska-slatina.si/index.php?id=89&mid=41> (12. maj 2010).
65. Ogbonna, Emmanuel in Lloyd C. Harris. 2002a. Managing organisational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal* 12 (1): 33-53.
66. --- 2002b. Institutionalization of Tipping as a Source of Managerial Control. *British Journal of Industrial Relations* 40 (4): 725-752.
67. Ogorelc, Anton. 2001. *Mednarodni turizem*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
68. *Portal o Evropski uniji*. Dostopno prek: [www.evropa.gov.si](http://www.evropa.gov.si) (12. oktober 2010).
69. Poulston, Jill. 2008. Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (4): 412-427.
70. Riley, M. in Andrew Lockwood. 1997. Strategies and measurement for workplace flexibility: an application of functional flexibility in service setting. *International Journal of Operations & Production Management* 17 (4): 413-419.
71. Riley, Michael, Adele Ladkin in Edith Szivas. 2002. *Tourism Employment: analysis and planning*. Clevedon: Channel View Publications.

72. Riley, Michael. 2000. *Managing People*. Oxford: Butterworth Heinemann.
73. Schuler, Randall S. 1990. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Academy of Management Executive* 4 (3): 49-60.
74. Strack, R., Jean-Michel Caye, Rudolf Thurner in Pieter Haen. 2009. *Creating People Advantage in Times of Crisis – How to Address HR Challenges in the Recession*. Dostopno prek <http://www.eapm.org> (13. december 2009).
75. Svetlik, Ivan in Miroljub Ignjatović. 2004. Slovenija: Neintenzivno upravljanje človeških virov. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 13-35. Ljubljana: Založba Sophia.
76. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
77. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009. Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 143-189. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
78. Torrington, Derek in Laura Hall. 1987. *Personnel Management: a new approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
79. --- 1996. Chasing the rainbow: how seeking status through strategy misses the point for the personnel function. *Employee Relations* (18) 6: 81-97.
80. Tracey, Bruce J. in Arthur E. Nathan. 2002. The Strategic and Operational Roles of Human Resource. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (4): 17-26.
81. Tracey, Bruce J. in Timothy R. Hinkin. 2008. Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly* (49) 1: 12-27.
82. Turk, Dunja. 2003. Dvomi akademikov o projektu SiOK. *Časnik Finance* (5. februar 2003).
83. Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

84. Uran, Maja in Diana Conti. 2006. *Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
85. Uran, Maja in Rok Ovsenik. 2006. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011*. Dostopno prek: <http://www.turistica.si/downloads/RNUST-2007-2011.pdf> (12. maj 2010).
86. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
87. Warhurst, Chris in Dennis Nickson. 2007. Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work employment Society* 21 (1): 103-120.
88. Watson, Sandra in Norma D'Annunzio-Green. 1996. Implementing cultural change through human resources: the elusive organization alchemy?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 8 (2): 25-30.
89. Watson, Sandra, Gillian A. Maxwell in Lois Farquharson. 2007. Line managers' views on adopting human resources roles: the case of Hilton (UK) hotels. *Employee Relations* 29 (1): 30-49.
90. Watson, Sandra. 2008. Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (7): 758-780.
91. Whittaker, Susan in Mick Marchington. 2003. Devolving HR responsibility to the line – Threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations* (25) 3: 245-261.
92. Wood, Roy Christopher. 1992. *Working in hotels and catering*. London, New York: Routledge.
93. Worsfold, Philip. 1999. HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11 (7): 340-348.
94. Wright, Patrick M. in Gary C. McMahan. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* (18) 2: 295-320.



95. *Zakon o dopolnitvi Zakona o določitvi minimalne plače (ZDMP-A)*. Ur. l. 36/2008 (11. april 2008).
96. *Zakon o naravnih zdravilnih sredstvih in o naravnih zdraviliščih (ZNZS)*. Ur. l. SRS 36/1964 (10. december 1964).
97. Zupan, Nada. 2004. Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo podjetja. *Revija HRM* 2 (5): 14-18.
98. --- 2007a. HRM mora stopiti zunaj dosedanjih okvirov delovanja. *Revija HRM* 4 (12): 3-7.
99. --- 2007b. Značilnosti uspešne HRM strategije. *Revija HRM* 5 (17): 6-9.



# Vprašalnik

- ugotavljanje organizacijske klime in  
zadovoljstva zaposlenih v podjetju Terme SPA  
Rogaška d.d. -



---

Spoštovani!

Sem Saša Ogrizek in zaključujem podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani »Menedžment kadrov in delovna razmerja«, in sicer z magistrsko nalogo *Ravnanje s človeškimi viri na primeru zdraviliškega turizma*.

S sledečim vprašalnikom želim ugotoviti, kako se zaposleni počutite v podjetju in kako vidite njegove prednosti ter slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike podjetja in njegovega delovanja. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vaše podjetje.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. **Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.**

**Anketa je anonimna**, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to tudi vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

S spoštovanjem,

Saša Ogrizek

---

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih celo podjetje, kolikor ga poznate.

|  | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
|--|----------------------|-------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
|  | Sploh se ne strinjam | Delno se strinjam | Niti da niti ne | Večinoma se strinjam | Popolnoma se strinjam |
| 1. Naše podjetje ima velik ugled v okolju.   | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 2. Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.                         | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.                                | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 4. Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja. | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.                | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.                                   | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.                               | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 8. Zaposleni v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.                             | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 9. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.                  | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 10. Naše poslovodstvo je učinkovito.   | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 11. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.                             | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 12. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.                         | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 13. V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.        | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 14. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.                    | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 15. V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.                                 | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 16. V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.                                      | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 17. Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.   | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 18. Konflikte rešujemo v skupno korist.  | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 19. V našem podjetju se v praksi uporablja stimulativen del plač.                        | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 20. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.                               | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 21. V podjetju so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.  | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 22. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.                                | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 23. V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.    | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 24. Zaposleni se učimo drug od drugega.  | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 25. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.                         | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 26. Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.                                | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 27. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.  | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 28. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.                   | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 29. Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.                                | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 30. Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi sloven. organizacijami med bolj uspešne.  | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 31. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.                                      | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 32. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.     | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 33. Zaposlitev v našem podjetju je varna oz. zagotovljena.                               | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 34. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.                      | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 35. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.                | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
| 36. Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.                                      | 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |

| 1                    | 2                 | 3               | 4                    | 5                     |
|----------------------|-------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Sploh se ne strinjam | Delno se strinjam | Niti da niti ne | Večinoma se strinjam | Popolnoma se strinjam |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 37. Ljudje si medsebojno zaupajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. V podjetju imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljiti) razgovor s svojim vodjem.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Podjetje zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Naše podjetje je učinkovito.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Zaposleni v našem podjetju smo zadovoljni z doseganjem osebnim razvojem.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. V podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Odnosi med zaposlenimi so dobri.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o njej.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61. Delovni sestanki so redni.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63. Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65. Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68. Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69. Sistem usposabljanja je dober.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

|     | 1                 | 2            | 3   | 4          | 5               |   |   |   |
|-----|-------------------|--------------|---|------------|-----------------|---|---|---|
|     | zelo nezadovoljen | nezadovoljen | srednje zadovoljen                        | zadovoljen | zelo zadovoljen |   |   |   |
|     | ZADOVOLJSTVO ...  |              |   |            |                 |   |   |   |
| 70. |                   |              | ... z delom                               | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 71. |                   |              | ... z vodstvom organizacije               | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 72. |                   |              | ... s sodelavci                           | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 73. |                   |              | ... z neposredno nadrejenim               | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 74. |                   |              | ... z možnostmi za napredovanje           | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 75. |                   |              | ... s plačo                               | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 76. |                   |              | ... s statusom v podjetju                 | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 77. |                   |              | ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori) | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 78. |                   |              | ... z možnostmi za izobraževanje          | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 79. |                   |              | ... s stalnostjo zaposlitve               | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |
| 80. |                   |              | ... z delovnim časom                      | 1          | 2               | 3 | 4 | 5 |

## Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

### 81. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

### 81. Nivo v podjetju

- 1.) menedžment (višji ali srednji)
- 2.) vodja skupine
- 3.) ostali zaposleni

### 81. Staž v podjetju

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

### 81. Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

### 81. Stopnja izobrazbe

- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka ali univerzitetna ali več

### 86. Vrsta zaposlitve

- 1.) delovno razmerje za nedoločen čas
- 2.) delovno razmerje za določen čas
- 3.) drugo pogodbeno razmerje (dijak, študent, avtorska pogodba, podjemna pogodba)

### 86. Komentarji:

---

---

---

Hvala za vaš čas in trud, ki ste ga izkazali. Srečno!

## PRILOGA B: Test normalnosti za vse trditve

| Tests of Normality  |                                 |    |      |              |    |      |
|---|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|   | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| s1 ugled v okolju   | ,247                            | 57 | ,000 | ,873         | 57 | ,000 |
| s2 realno zastavljeni cilji   | ,232                            | 57 | ,000 | ,887         | 57 | ,000 |
| s3 zaposleni smo samostojni   | ,212                            | 57 | ,000 | ,847         | 57 | ,000 |
| s4 jasno oblikovano poslanstvo  | ,223                            | 57 | ,000 | ,865         | 57 | ,000 |
| s5 uspešnost se vrednoti po ciljih                                      | ,241                            | 57 | ,000 | ,890         | 57 | ,000 |
| s6 jasni kriteriji za napredovanje                                      | ,176                            | 57 | ,000 | ,901         | 57 | ,000 |
| s7 nadrejeni sprejemajo pripombe  | ,170                            | 57 | ,000 | ,907         | 57 | ,000 |
| s8 zaposlenosti se zavedamo nujnosti sprememb                           | ,241                            | 57 | ,000 | ,846         | 57 | ,000 |
| s9 zaposleni prispevamo h kakovosti                                     | ,246                            | 57 | ,000 | ,822         | 57 | ,000 |
| s10 poslovodstvo je učinkovito  | ,230                            | 57 | ,000 | ,901         | 57 | ,000 |
| s11 jasni politika in cilji   | ,211                            | 57 | ,000 | ,905         | 57 | ,000 |
| s12 razumljivo posredovanje informacij zaposlenim                       | ,192                            | 57 | ,000 | ,908         | 57 | ,000 |
| s13 postavljene zelo visoke zahteve glede uspešnosti                    | ,258                            | 57 | ,000 | ,886         | 57 | ,000 |
| s14 sodelavce obravnavamo kot stranke                                   | ,204                            | 57 | ,000 | ,875         | 57 | ,000 |
| s15 dobro opravljeno delo se ceni                                       | ,190                            | 57 | ,000 | ,862         | 57 | ,000 |
| s16 cenimo delo sodelavcev  | ,232                            | 57 | ,000 | ,848         | 57 | ,000 |
| s17 zaposleni ne bi zapustili podjetja zaradi nižjih plač               | ,170                            | 57 | ,000 | ,909         | 57 | ,000 |
| s18 konflikte rešujemo v skupno korist                                  | ,265                            | 57 | ,000 | ,881         | 57 | ,000 |
| s19 uporaba stimulatívne delo plač                                      | ,160                            | 57 | ,001 | ,897         | 57 | ,000 |
| s20 upoštevanje želja pri usposabljanju                                 | ,162                            | 57 | ,001 | ,902         | 57 | ,000 |
| s21 uravnotežene pristojnosti in odgovornosti                           | ,232                            | 57 | ,000 | ,896         | 57 | ,000 |
| s22 vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela                | ,190                            | 57 | ,000 | ,900         | 57 | ,000 |
| s23 pričakuje se, da predloge za izboljšave dajejo vsi                  | ,170                            | 57 | ,000 | ,905         | 57 | ,000 |
| s24 zaposleni se učimo drug od drugega                                  | ,245                            | 57 | ,000 | ,825         | 57 | ,000 |
| s25 za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja                       | ,159                            | 57 | ,001 | ,904         | 57 | ,000 |
| s26 nase poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji                | ,219                            | 57 | ,000 | ,906         | 57 | ,000 |
| s27 vodilni vzgajajo svoje naslednike                                   | ,219                            | 57 | ,000 | ,892         | 57 | ,000 |
| s28 oddelki imajo jasne standarde in cilje kakovosti                    | ,203                            | 57 | ,000 | ,908         | 57 | ,000 |
| s29 zaposleni smo zavzeti za delo                                       | ,278                            | 57 | ,000 | ,836         | 57 | ,000 |
| s30 spadamo med uspešnejša podjetja                                     | ,250                            | 57 | ,000 | ,890         | 57 | ,000 |
| s31 odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno                      | ,193                            | 57 | ,000 | ,914         | 57 | ,001 |
| s32 imamo dober sistem napredovanja                                     | ,165                            | 57 | ,001 | ,894         | 57 | ,000 |
| s33 zaposlitev je varna oziroma zagotovljena                            | ,181                            | 57 | ,000 | ,913         | 57 | ,001 |
| s34 kaj se dogaja v drugih enotah imamo dovolj informacij               | ,195                            | 57 | ,000 | ,898         | 57 | ,000 |
| s35 vodje nas spodbujajo k večji odgovornosti                           | ,179                            | 57 | ,000 | ,905         | 57 | ,000 |
| s36 ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju                      | ,196                            | 57 | ,000 | ,900         | 57 | ,000 |
| s37 ljudje si medsebojno zaupajo  | ,185                            | 57 | ,000 | ,906         | 57 | ,000 |
| s38 v podjetju imamo letni razgovor                                     | ,155                            | 57 | ,002 | ,885         | 57 | ,000 |
| s39 zadolžitve so jasno opredeljene                                     | ,221                            | 57 | ,000 | ,890         | 57 | ,000 |
| s40 zaposlenim se nudi potrebno usposab. za dobro opravljeno delo       | ,185                            | 57 | ,000 | ,914         | 57 | ,001 |
| s41 ustrezna stimulacija za bolj obremenjene                            | ,181                            | 57 | ,000 | ,907         | 57 | ,000 |
| s42 pri postavljanju cilje sodelujemo vsi zaposleni                     | ,177                            | 57 | ,000 | ,909         | 57 | ,000 |
| s43 zaposleni razumemo svoj položaj v org. shemi                        | ,252                            | 57 | ,000 | ,884         | 57 | ,000 |
| s44 zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje                    | ,209                            | 57 | ,000 | ,909         | 57 | ,000 |
| s45 zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela               | ,271                            | 57 | ,000 | ,776         | 57 | ,000 |
| s46 v podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje                           | ,174                            | 57 | ,000 | ,889         | 57 | ,000 |
| s47 vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje                 | ,196                            | 57 | ,000 | ,893         | 57 | ,000 |
| s48 napake pri novih načinih dela so sprejemljive                       | ,212                            | 57 | ,000 | ,886         | 57 | ,000 |
| s49 vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne | ,195                            | 57 | ,000 | ,892         | 57 | ,000 |

|  |      |    |      |      |    |      |
|--|------|----|------|------|----|------|
| s50 nase podjetje je učinkovito                                  | ,215 | 57 | ,000 | ,908 | 57 | ,000 |
| s51 zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za svoje pobude | ,173 | 57 | ,000 | ,912 | 57 | ,001 |
| s52 zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem       | ,245 | 57 | ,000 | ,899 | 57 | ,000 |
| s53 nadrejeni nam dajejo dovolj info za dobro opravljanje dela   | ,184 | 57 | ,000 | ,904 | 57 | ,000 |
| s54 izdelke in storitve stalni izboljšujemo in posodabljamo      | ,178 | 57 | ,000 | ,891 | 57 | ,000 |
| s55 zaposleni imajo jasno predstavo, kaj se od njih pričakuje    | ,275 | 57 | ,000 | ,860 | 57 | ,000 |
| s56 pogovarjamo se sproščeno, prijateljsko, enakopravno          | ,201 | 57 | ,000 | ,859 | 57 | ,000 |
| s57 razumem vsebino plačilne liste                               | ,198 | 57 | ,000 | ,868 | 57 | ,000 |
| s58 odnosi med zaposlenimi so dobri                              | ,237 | 57 | ,000 | ,873 | 57 | ,000 |
| s59 zaposleni zunaj podjetju pozitivno govorimo o njem           | ,215 | 57 | ,000 | ,874 | 57 | ,000 |
| s60 zaposleni prejemamo plačo enakovredno plačam na trgu         | ,206 | 57 | ,000 | ,900 | 57 | ,000 |
| s61 delovni sestanki so redni                                    | ,179 | 57 | ,000 | ,872 | 57 | ,000 |
| s62 zaposlujejo le ljudi, ki so usposobljeni za svoje delo       | ,151 | 57 | ,002 | ,905 | 57 | ,000 |
| s63 vsi smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se zahteva      | ,260 | 57 | ,000 | ,787 | 57 | ,000 |
| s64 mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo                          | ,249 | 57 | ,000 | ,872 | 57 | ,000 |
| s65 neposredni vodja se jasno drži dogovorov                     | ,254 | 57 | ,000 | ,790 | 57 | ,000 |
| s66 kakovost dela in količina sta enako pomembni                 | ,221 | 57 | ,000 | ,868 | 57 | ,000 |
| s67 razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna                  | ,269 | 57 | ,000 | ,861 | 57 | ,000 |
| s68 dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen        | ,157 | 57 | ,001 | ,892 | 57 | ,000 |
| s69 sistem usposabljanja je dober                                | ,167 | 57 | ,000 | ,899 | 57 | ,000 |



**PRILOGA C: Kolmogorov-Smirnov test – razporeditev trditev v skupine, dimenzije**

| Tests of Normality   |                                 |    |       |              |    |      |
|--|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|  | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|  | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| od_kakovost Odnos do kakovosti                             | ,096                            | 57 | ,200* | ,971         | 57 | ,192 |
| inov_inici Inovativnost in iniciativnost                   | ,119                            | 57 | ,044  | ,964         | 57 | ,088 |
| motiv_zavzetost Motivacija in zavzetost                    | ,113                            | 57 | ,066  | ,967         | 57 | ,118 |
| prip_org Pripadnost organizaciji                           | ,077                            | 57 | ,200* | ,985         | 57 | ,677 |
| strok_usp Strokovnost usposobljenosti in učenje            | ,084                            | 57 | ,200* | ,980         | 57 | ,454 |
| notranji_odnosi Notranji odnosi                            | ,144                            | 57 | ,005  | ,959         | 57 | ,050 |
| vizija_cilji Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev    | ,079                            | 57 | ,200* | ,981         | 57 | ,495 |
| organiziranost Organiziranost                              | ,121                            | 57 | ,038  | ,961         | 57 | ,066 |
| vodenje Vodenje  | ,090                            | 57 | ,200* | ,973         | 57 | ,242 |
| komuniciranje_infor Notranje komuniciranje in informiranje | ,090                            | 57 | ,200* | ,980         | 57 | ,445 |
| razvoj_kariere Razvoj kariere                              | ,071                            | 57 | ,200* | ,971         | 57 | ,179 |
| nagrajevanje Nagrajevanje                                  | ,080                            | 57 | ,200* | ,973         | 57 | ,230 |
| primerjalna Primerjalna vprašanja                          | ,124                            | 57 | ,030  | ,961         | 57 | ,062 |
| sistemi Dodatna vprašanja o sistemih                       | ,092                            | 57 | ,200* | ,973         | 57 | ,228 |

## PRILOGA D: Analiza zadovoljstva obeh skupin

|                                 |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |         |
|---------------------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|                                 |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                                 |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| zadovoljstvo Index zadovoljstvo | Equal variances assumed     | ,946                                    | ,335 | -6,671                       | 52     | ,000            | -1,08052        | ,16198                | -1,40557                                  | -,75547 |
|                                 | Equal variances not assumed |   |      | -6,799                       | 45,389 | ,000            | -1,08052        | ,15892                | -1,40053                                  | -,76051 |

**PRILOGA E: T-test, dimenzije glede na obe skupini**

| Independent Samples Test                        |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       |   |         |
|---|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|   |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|   |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower                                     | Upper   |
| od_kakovost Odnos do kakovosti                  | Equal variances assumed     | ,008                                    | ,931 | -4,690                       | 52     | ,000            | -,80173         | ,17094                | 1,14474                                   | -,45872 |
|   | Equal variances not assumed |   |      | -4,576                       | 39,271 | ,000            | -,80173         | ,17520                | 1,15604                                   | -,44743 |
| inov_inici Inovativnost in iniciativnost        | Equal variances assumed     | 1,917                                   | ,172 | -6,779                       | 52     | ,000            | -1,01472        | ,14969                | 1,31508                                   | -,71435 |
|   | Equal variances not assumed |   |      | -6,544                       | 37,821 | ,000            | -1,01472        | ,15505                | 1,32866                                   | -,70078 |
| motiv_zavzetost Motivacija in zavzetost         | Equal variances assumed     | ,898                                    | ,348 | -7,136                       | 52     | ,000            | -1,3082         | ,1833                 | -1,6761                                   | -,9403  |
|   | Equal variances not assumed |   |      | -6,838                       | 36,832 | ,000            | -1,3082         | ,1913                 | -1,6959                                   | -,9205  |
| prip_org Pripadnost organizaciji                | Equal variances assumed     | ,014                                    | ,906 | -9,430                       | 52     | ,000            | -1,35238        | ,14342                | 1,64017                                   | 1,06460 |
|   | Equal variances not assumed |   |      | -9,253                       | 40,070 | ,000            | -1,35238        | ,14616                | 1,64776                                   | 1,05701 |
| strok_usp Strokovnost usposobljenosti in učenje | Equal variances assumed     | ,077                                    | ,782 | -7,134                       | 52     | ,000            | -1,31775        | ,18472                | 1,68842                                   | -,94708 |
|   | Equal variances not assumed |   |      | -7,223                       | 44,483 | ,000            | -1,31775        | ,18243                | 1,68530                                   | -,95020 |
| notranji_odnosi Notranji odnosi                 | Equal variances assumed     | 3,157                                   | ,081 | -6,853                       | 52     | ,000            | -1,19307        | ,17410                | 1,54243                                   | -,84372 |
|   | Equal variances not assumed |   |      | -6,411                       | 33,774 | ,000            | -1,19307        | ,18609                | 1,57136                                   | -,81479 |
| vizija_cilji Poznavanje poslanstva in vizije    | Equal variances assumed     | ,245                                    | ,623 | -7,036                       | 52     | ,000            | -1,23723        | ,17584                | 1,59009                                   | -,88437 |

|   |                             |       |      |         |        |      |          |        |           |           |
|---|-----------------------------|-------|------|---------|--------|------|----------|--------|-----------|-----------|
| ter ciljev  | Equal variances not assumed |       |      | - 7,216 | 46,221 | ,000 | -1,23723 | ,17145 | - 1,58230 | - ,89216  |
| organiziranost<br>Organiziranost                                    | Equal variances assumed     | ,006  | ,941 | - 6,471 | 52     | ,000 | -1,14113 | ,17635 | - 1,49499 | - ,78726  |
|   | Equal variances not assumed |       |      | - 6,360 | 40,304 | ,000 | -1,14113 | ,17941 | - 1,50365 | - ,77860  |
| vodenje Vodenje   | Equal variances assumed     | ,005  | ,942 | - 5,142 | 52     | ,000 | -,98355  | ,19129 | - 1,36739 | - ,59971  |
|   | Equal variances not assumed |       |      | - 5,135 | 42,540 | ,000 | -,98355  | ,19155 | - 1,36997 | - ,59712  |
| komuniciranje_infor<br>Notranje<br>komuniciranje in<br>informiranje | Equal variances assumed     | ,137  | ,712 | - 8,379 | 52     | ,000 | -1,41732 | ,16916 | - 1,75676 | - 1,07788 |
|   | Equal variances not assumed |       |      | - 8,416 | 43,370 | ,000 | -1,41732 | ,16840 | - 1,75684 | - 1,07779 |
| razvoj_kariere<br>Razvoj kariere                                    | Equal variances assumed     | 1,310 | ,258 | - 6,038 | 52     | ,000 | -1,20779 | ,20002 | - 1,60917 | - ,80642  |
|   | Equal variances not assumed |       |      | - 6,436 | 50,500 | ,000 | -1,20779 | ,18767 | - 1,58465 | - ,83094  |
| nagrajevanje<br>Nagrajevanje  | Equal variances assumed     | ,016  | ,898 | - 6,079 | 52     | ,000 | -1,20433 | ,19811 | - 1,60186 | - ,80680  |
|   | Equal variances not assumed |       |      | - 6,191 | 45,283 | ,000 | -1,20433 | ,19451 | - 1,59603 | - ,81263  |
| primerjalna<br>Primerjalna<br>vprašanja                             | Equal variances assumed     | ,890  | ,350 | - 5,863 | 52     | ,000 | -1,09199 | ,18624 | - 1,46571 | - ,71827  |
|   | Equal variances not assumed |       |      | - 5,722 | 39,305 | ,000 | -1,09199 | ,19084 | - 1,47792 | - ,70607  |
| sistemi Dodatna<br>vprašanja o<br>sistemih                          | Equal variances assumed     | 1,091 | ,301 | - 5,937 | 52     | ,000 | -1,18442 | ,19949 | - 1,58472 | - ,78411  |
|   | Equal variances not assumed |       |      | - 5,660 | 36,149 | ,000 | -1,18442 | ,20925 | - 1,60874 | - ,76009  |

**PRILOGA F: T-test za neodvisne vzorce, zadovoljstvo pri delu glede na 2 skupini**

|  |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |          |
|--|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|----------|
|  |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |          |
|  |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper    |
| z1<br>zadovoljstvo z delom                     | Equal variances assumed     | 1,944                                   | ,169 | -4,034                       | 52     | ,000            | -,74026         | ,18349                | -1,10845                                  | -,37207  |
|  | Equal variances not assumed |   |      | -3,849                       | 36,261 | ,000            | -,74026         | ,19231                | -1,13018                                  | -,35034  |
| z2<br>zadovoljstvo z vodstvom organizacije     | Equal variances assumed     | 1,173                                   | ,284 | -6,657                       | 52     | ,000            | -1,57576        | ,23672                | -2,05076                                  | -1,10075 |
|  | Equal variances not assumed |   |      | -6,470                       | 38,753 | ,000            | -1,57576        | ,24354                | -2,06846                                  | -1,08306 |
| z3<br>zadovoljstvo s sodelavci                 | Equal variances assumed     | 9,396                                   | ,003 | -3,730                       | 52     | ,000            | -,74459         | ,19961                | -1,14513                                  | -,34405  |
|  | Equal variances not assumed |   |      | -3,347                       | 29,135 | ,002            | -,74459         | ,22246                | -1,19948                                  | -,28970  |
| z4<br>zadovoljstvo z neposredno nadrejenim     | Equal variances assumed     | 8,840                                   | ,004 | -4,122                       | 52     | ,000            | -,94805         | ,22999                | -1,40956                                  | -,48654  |
|  | Equal variances not assumed |   |      | -3,593                       | 26,429 | ,001            | -,94805         | ,26385                | -1,48998                                  | -,40613  |
| z5<br>zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje | Equal variances assumed     | ,550                                    | ,462 | -5,201                       | 52     | ,000            | -1,26407        | ,24304                | -1,75177                                  | -,77636  |
|  | Equal variances not assumed |   |      | -5,327                       | 46,036 | ,000            | -1,26407        | ,23730                | -1,74173                                  | -,78641  |
| z6<br>zadovoljstvo s placo                     | Equal variances assumed     | 3,652                                   | ,062 | -5,314                       | 52     | ,000            | -1,34632        | ,25334                | -1,85469                                  | -,83795  |
|  | Equal variances not assumed |   |      | -5,067                       | 36,164 | ,000            | -1,34632        | ,26572                | -1,88513                                  | -,80751  |
| z7<br>zadovoljstvo s statusom v                | Equal variances assumed     | ,178                                    | ,675 | -3,295                       | 52     | ,002            | -,91775         | ,27856                | -1,47673                                  | -,35877  |

|   |                                   |       |      |            |        |      |          |        |          |         |
|---|-----------------------------------|-------|------|------------|--------|------|----------|--------|----------|---------|
| podjetju  | Equal<br>variances not<br>assumed |       |      | -<br>3,198 | 38,563 | ,003 | -,91775  | ,28699 | -1,49844 | -,33706 |
| z8<br>zadovoljstvo z<br>delovnimi<br>pogoji           | Equal<br>variances<br>assumed     | 8,707 | ,005 | -<br>3,749 | 52     | ,000 | -1,08658 | ,28982 | -1,66814 | -,50502 |
|   | Equal<br>variances not<br>assumed |       |      | -<br>3,410 | 30,529 | ,002 | -1,08658 | ,31869 | -1,73695 | -,43621 |
| z9<br>zadovoljstvo z<br>moznostmi za<br>izobrazevanje | Equal<br>variances<br>assumed     | 1,666 | ,203 | -<br>3,794 | 52     | ,000 | -1,05195 | ,27726 | -1,60830 | -,49559 |
|   | Equal<br>variances not<br>assumed |       |      | -<br>3,613 | 36,005 | ,001 | -1,05195 | ,29115 | -1,64243 | -,46147 |
| z10<br>zadovoljstvo s<br>stalnostjo<br>zaposlitve     | Equal<br>variances<br>assumed     | ,499  | ,483 | ,078       | 52     | ,938 | ,02597   | ,33148 | -,63918  | ,69113  |
|   | Equal<br>variances not<br>assumed |       |      | ,077       | 39,500 | ,939 | ,02597   | ,33919 | -,65983  | ,71177  |
| z11<br>zadovoljstvo z<br>delovnim<br>časom            | Equal<br>variances<br>assumed     | 3,236 | ,078 | -<br>3,865 | 52     | ,000 | -1,15584 | ,29907 | -1,75597 | -,55572 |
|   | Equal<br>variances not<br>assumed |       |      | -<br>3,567 | 32,168 | ,001 | -1,15584 | ,32405 | -1,81577 | -,49592 |

## PRILOGA G: Izračuni regresij

### Regresija – vpliv Odnosa so kakovosti na zadovoljstvo

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,566 <sup>a</sup> | ,321     | ,309              | ,65016                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 11,769         | 1  | 11,769      | 27,841 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 24,940         | 59 | ,423        |        |                   |
|                    | Total      | 36,709         | 60 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                                |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                     | 1,489                       | ,464       |                           | 3,211 | ,002 |
|                           | od_kakovost Odnos do kakovosti | ,626                        | ,119       | ,566                      | 5,276 | ,000 |

### Regresija – vpliv Inovativnosti in iniciativnosti na zadovoljstvo

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,598 <sup>a</sup> | ,358     | ,347              | ,63191                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 13,149         | 1  | 13,149      | 32,929 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 23,560         | 59 | ,399        |        |                   |
|                    | Total      | 36,709         | 60 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant) | 1,726                       | ,387       |                           | 4,466 | ,000 |

|  |   |      |      |      |       |      |
|--|---|------|------|------|-------|------|
|  | inov_inici Inovativnost in<br>iniciativnost | ,631 | ,110 | ,598 | 5,738 | ,000 |
|--|---|------|------|------|-------|------|

*Regresija – vpliv Motivacije in zavzetosti na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,697 <sup>a</sup> | ,487     | ,478              | ,56523                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 17,859         | 1  | 17,859      | 55,898 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 18,850         | 59 | ,319        |        |                   |
|                    | Total      | 36,709         | 60 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |   |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|---|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                              | 1,696                       | ,303       |                           | 5,596 | ,000 |
|                           | motiv_zavzetost Motivacija in zavzetost | ,606                        | ,081       | ,697                      | 7,476 | ,000 |

*Regresija – vpliv Pripadnosti organizaciji na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,699 <sup>a</sup> | ,489     | ,480              | ,56408                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 17,936         | 1  | 17,936      | 56,369 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 18,773         | 59 | ,318        |        |                   |
|                    | Total      | 36,709         | 60 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                                  |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                       | 1,587                       | ,316       |                           | 5,024 | ,000 |
|                           | prip_org Pripadnost organizaciji | ,664                        | ,088       | ,699                      | 7,508 | ,000 |



*Regresija – vpliv Strokovne usposobljenosti in učenja na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,746 <sup>a</sup> | ,557     | ,549              | ,52518                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 20,435         | 1  | 20,435      | 74,090 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 16,273         | 59 | ,276        |        |                   |
|                    | Total      | 36,709         | 60 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |   |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|---|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                                      | 1,862                       | ,246       |                           | 7,584 | ,000 |
|                           | strok_usp Strokovnost usposobljenosti in učenje | ,625                        | ,073       | ,746                      | 8,608 | ,000 |

*Regresija – vpliv Notranjih odnosov na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,684 <sup>a</sup> | ,467     | ,458              | ,57567                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 17,156         | 1  | 17,156      | 51,768 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 19,553         | 59 | ,331        |        |                   |
|                    | Total      | 36,709         | 60 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                                 |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                      | 1,569                       | ,332       |                           | 4,731 | ,000 |
|                           | notranji_odnosi Notranji odnosi | ,644                        | ,090       | ,684                      | 7,195 | ,000 |

*Regresija – vpliv Poznavanja poslanstva, vizije ter ciljev na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,709 <sup>a</sup> | ,503     | ,494              | ,55307                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 17,941         | 1  | 17,941      | 58,652 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 17,741         | 58 | ,306        |        |                   |
|                    | Total      | 35,682         | 59 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |   |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|---|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)  | 1,825                       | ,277       |                           | 6,577 | ,000 |
|                           | vizija_cilji Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev | ,631                        | ,082       | ,709                      | 7,658 | ,000 |

*Regresija – vpliv Organiziranosti na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,680 <sup>a</sup> | ,463     | ,453              | ,57828                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 16,978         | 1  | 16,978      | 50,770 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 19,730         | 59 | ,334        |        |                   |
|                    | Total      | 36,709         | 60 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                               |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                    | 1,773                       | ,307       |                           | 5,776 | ,000 |
|                           | organiziranost Organiziranost | ,622                        | ,087       | ,680                      | 7,125 | ,000 |

*Regresija – vpliv Vodenja na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,564 <sup>a</sup> | ,318     | ,306              | ,64368                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 11,201         | 1  | 11,201      | 27,035 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 24,031         | 58 | ,414        |        |                   |
|                    | Total      | 35,233         | 59 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                 |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)      | 2,052                       | ,360       |                           | 5,696 | ,000 |
|                           | vodenje Vodenje | ,523                        | ,101       | ,564                      | 5,200 | ,000 |

*Regresija – vpliv Notranjega komuniciranja in informiranja na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,706 <sup>a</sup> | ,499     | ,490              | ,56467                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 17,780         | 1  | 17,780      | 55,762 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 17,856         | 56 | ,319        |        |                   |
|                    | Total      | 35,635         | 57 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |  |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)   | 1,961                       | ,267       |                           | 7,331 | ,000 |
|                           | komuniciranje_infor<br>komuniciranje in informiranje | ,599                        | ,080       | ,706                      | 7,467 | ,000 |

*Regresija – vpliv Razvoja kariere na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,655 <sup>a</sup> | ,429     | ,419              | ,59809                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 15,589         | 1  | 15,589      | 43,579 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 20,747         | 58 | ,358        |        |                   |
|                    | Total      | 36,337         | 59 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                               |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                    | 2,290                       | ,254       |                           | 9,032 | ,000 |
|                           | razvoj_kariere Razvoj kariere | ,549                        | ,083       | ,655                      | 6,601 | ,000 |

*Regresija – vpliv Nagrajevanja na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,734 <sup>a</sup> | ,539     | ,531              | ,53574                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 19,774         | 1  | 19,774      | 68,895 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 16,934         | 59 | ,287        |        |                   |
|                    | Total      | 36,709         | 60 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                           |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                | 2,004                       | ,238       |                           | 8,421 | ,000 |
|                           | nagrajevanje Nagrajevanje | ,620                        | ,075       | ,734                      | 8,300 | ,000 |

*Regresija – vpliv Primerjalnih vprašanj na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,647 <sup>a</sup> | ,418     | ,408              | ,60866                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 15,173         | 1  | 15,173      | 40,955 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 21,117         | 57 | ,370        |        |                   |
|                    | Total      | 36,289         | 58 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                       |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)            | 1,949                       | ,312       |                           | 6,241 | ,000 |
|                           | primerjalna vprašanja | ,603                        | ,094       | ,647                      | 6,400 | ,000 |

*Regresija – vpliv Dodatnih vprašanj o sistemih na zadovoljstvo*

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,644 <sup>a</sup> | ,414     | ,404              | ,60859                     |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 15,184         | 1  | 15,184      | 40,994 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 21,482         | 58 | ,370        |        |                   |
|                    | Total      | 36,666         | 59 |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                                      |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                           | 1,972                       | ,310       |                           | 6,365 | ,000 |
|                           | sistemi dodatna vprašanja o sistemih | ,550                        | ,086       | ,644                      | 6,403 | ,000 |