



Vloga organizacijske kulture in klime pri fluktuaciji zaposlenih v gostinstvu

Evelin Krajnc*, Karmen Poplas Juvan**

*mag. tur., Doba Fakulteta,
evelin_krajnc@yahoo.com

**mag. mar. prod.,
karmenpoplas@yahoo.de

©Copyrights are protected by =
Avtorske pravice so zaščitene s:

Creative Commons Attribution-
Noncommercial 4.0 International
License (CC BY-NC 4.0) =
Priznanje avtorstva-
nekomercialno 4.0 mednarodna
licenca (CC BY-NC 4.0)

DOI 10.32015/JIBM.2023.15.1.3

Mednarodno inovativno
poslovanje =
Journal of Innovative Business
and Management

ISSN 1855-6175

Povzetek: Gostinska dejavnost je kadrovske zelo intenzivna gospodarska panoga z nadpovprečno stopnjo fluktuacije kadrov in velikimi kadrovskimi izzivi. Zaradi strukturnih sprememb gostinske dejavnosti, ki jo je spodbudila Pandemija Covid-19, se je kadrovska problematika v gostinski dejavnosti še okrepila; predvsem je narasla negativna fluktuacija. Visoka stopnja fluktuacije kadrov v gostinski dejavnosti ima desetletja dolgo zgodovino in evidentno je, da gospodarstvu in politiki še ni uspelo poiskati uspešnih rešitev. Prispevek empirično preverja vlogo organizacijske kulture in klime pri fluktuaciji kadrov v gostinskih podjetjih Slovenije. Z uporabo kvantitativne metodologije raziskujemo zaznavo organizacijske klime, organizacijske kulture in predvideno fluktuacijo. Ugotavljamo, da sta zaznani organizacijska kultura in klima med anketiranci relativno nizki, prav tako je zaznati zmerno visoko stopnjo predvidene fluktuacije. Okoli 50% vprašanih predvideva menjavo podjetja oziroma menjavo poklicnega področja. Med dobro ocenjenimi so atributi organizacijske kulture in klime, ki se nanašajo na goste oziroma stranke ter produktivnost dela. Slabše ocenjeni so atributi organizacijske kulture in klime, ki se nanašajo na zaposlene in delo v organizaciji.

Glavne besede: organizacijska klima, organizacijska kultura, gostinska dejavnost, fluktuacija kadrov

JEL: Z32

The role of organizational culture and climate in employee turnover in the hospitality industry

Abstract: Hospitality is extremely labour intensive industry, with employee turnover higher than in other industries, and substantial human resource issues. Structural changes due to Covid-19 restrictions increased employee negative turnover rate and further increased labour related issues of hospitality industry. High employee turnover has decades long history and it appears that industry and policy makers failed to find and implement effective solutions. In the context of Slovenian hospitality industry, we empirically examine the role of perceived organizational culture and climate in potential employee negative turnover. Using quantitative methodology we investigate perceived organizational culture and climate among 219 employees at different positions, with different working experiences. Findings show moderate organizational culture and climate, and moderate potential employee negative turnover. Around 50% of respondents report high likelihood of leaving current employer or changing professional career. Highly rated dimensions of culture and climate pertain to activities oriented to guests and productivity. Low rated dimensions pertain to processes oriented to employees and their wellbeing.

Key words: organizational culture, organizational climate, hospitality industry, employee turnover

1 UVOD

Organizacijska klima in kultura vplivata na zadovoljstvo zaposlenih, slednje pa na uspešnost podjetja, stopnjo inoviranja v podjetju, javno podobo (tudi imidž) podjetja in ne nazadnje tudi na ohranjanje zaposlitvene strukture oziroma na fluktuacije zaposlenih (Schneider idr., 1994), ter tudi zdravje zaposlenih (Ferme, 2015). V podjetjih z visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih je manjša stopnja fluktuacije (Cotton in Tuttle, 1986; Griffeth idr., 2000; Ghani idr., 2022), saj zaposleni praviloma ne vidijo potrebe, da bi iskali karijerne priložnosti drugje (Herzberg, 2003). Prav stabilna kadrovska struktura, pa predstavlja enega najpomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja gostinskega sektorja (Davidson, 2003) in tako dopolnjuje konkurenčnost turistične destinacije (Stetic idr., 2014), vodi profitabilnost, in dolgoročno stabilnost (Krishna in Garg, 2022). Pozitivna organizacijska klima in kultura sta povezani z visoko stopnjo občutka zavezanosti organizaciji, slednje pa vodi do nizke fluktuacije (Hanaysha, 2016).

Fluktuacija zaposlenih je večplasten koncept organizacij, izražen v menjavi zaposlitvene strukture, ki se kaže v pozitivnih in negativnih posledicah za organizacijo (Merkač - Skok, 2005; Hergula in Lokar, 2012). Na primer strošek dela, stroški izobraževanja, stroški izvajanja storitev in podobno. Ima pa fluktuacija zaposlenih lahko tudi pozitivne posledice, ki se lahko kažejo v pozitivnih značilnostih prej navedenih posledic (na primer odhod neučinkovitega zaposlenega sprosti priložnost za prihod bolj učinkovitega zaposlenega in to zmanjša stroške poslovanja podjetja). Novi zaposleni so lahko bolj inovativni od prejšnjih in to se kaže v povečani stopnji inovativnosti organizacije, kar praviloma vodi do večje uspešnosti poslovanja (Stanovnik in Kavaš, 2011). Nizka stopnja fluktuacije torej predstavlja stabilno kadrovsko strukturo, ki vodi do visoko kakovostnih in ustrezno izvedenih storitev, zato jo lahko razumemo kot enega najpomembnejših dejavnikov za uspešno poslovanje; še več »visokokakovostne storitve so ključne za preživetje gostinskega sektorja« (Davidson, 2003, str. 207).

Fluktuacija je velik problem v storitveni dejavnosti (Davidson idr., 2010) in tudi v gostinstvu specifično (Dwesini, 2019) predvsem zato, ker vpliva na standarde kakovosti storitev, ti pa so v veliki meri odvisni od značilnosti zaposlenih. Na novo zaposleni ne osvojijo kulture dovolj hitro, da bi lahko standardno izvajali storitve, zato se pojavijo odstopanja, ki imajo negativne posledice za uspešnost organizacije. Zaposleni, ki prihajajo v podjetje s slovesom visoke stopnje fluktuacije, bodo težko osvajali kulturo in klimo organizacije, v kolikor le ta sploh obstaja. Celo se zdi, da ima gostinska dejavnost posebno kulturo, saj velika stopnja fluktuacije nakazuje, da si le redki želijo v tem gospodarskem sektorju ustvariti poslovno kariero (Dawson idr., 2011; Hanaysha, 2016).

Fluktuacija zaposlenih je resen problem slovenskih podjetij in dosega med 21 in 30 odstotkov na letni ravni (Stare, 2001; Anžlovar, 2016). V storitvenih podjetjih, še posebej v gostinstvu in trgovski dejavnosti, se fluktuacija pojavlja zaradi dejavnikov, kot sta negotova služba in plačilo za delo. Aktualni podatki kažejo, da se gostinski sektor, predvsem na področju operativnih poklicev, sooča z resnim problemom pomanjkanja delovne sile (Kovič in Urbas, 2017), razlogi za to pa so predvsem v oteženih delovnih pogojih in slabemu plačilu za opravljeno delo. Ni pa pojav fluktuacije v gostinskem sektorju specifična Slovenije ali sodobnega časa, literatura namreč kaže, da se gostinski sektor sooča s problematiko fluktuacije že zelo dolgo in tudi po celem svetu (Bonn in Forbringer, 1992; Baum, 1999; Lundberg idr., 2009; Dawson idr., 2011). Za gostinski sektor velja, da ima globoko ukoreninjeno kulturo fluktuacije, ki se kaže v normativnem prepričanju kadrov, da je sprejemljivo in celo primerno pogosto menjavanje službe oziroma zapuščanje organizacije v kratkem času (Iverson in Deery, 1997). Na splošno je fluktuacija zaposlenih v gostinski

dejavnosti odvisna od dejavnikov na ravni podjetja (npr. plača, napredovanje), na ravni delovnega tima (npr. podpora sodelavcev, odnosi med sodelavci) in na ravni posameznika (npr. zadovoljstvo z delom, lojalnost organizaciji), vendar je pomembno izpostaviti tudi, da je razpoložljivo znanje o fluktuaciji zaposlenih v gostinski dejavnosti zelo omejeno zaradi heterogenih metodoloških pristopov in operacionalizacije ključnih konceptov (Han, 2022).

Gostinska dejavnost se sooča z veliko problematiko fluktuacije zaposlenih pretežno v operativnih poklicih (Gustafson, 2002), ki dosegajo tudi do 300% na letni ravni (CHA International, 2017). Compensation Force navaja, da naj bi v letu 2015 stopnja letne fluktuacije delovne sile v hotelski dejavnosti v ZDA znašala med 18 (prostovoljna) in 25 (skupna) odstotki. National Restaurant Association (2017) prikazuje bistveno višjo stopnjo, in sicer okoli 70% za sektor restavracij in hotelov v ZDA. Bureau of Labor Statistics USA (BLS) za obdobje julij 2017 in junij 2018 ugotavlja okoli šest odstotno stopnjo fluktuacije za sektor storitev gostinstva in prostega časa (BLS, 2018). Velika značilnost delovne sile v gostinstvu in hotelski dejavnosti je tudi izjemno nizka starost zaposlenih, pretežno študenti (NRA, 2018). Podatki za Evropsko skupnost so sicer precej omejeni, a študija Eurostata (Eurostat, 2008) pokaže, da se hotelski sektor med vsemi gospodarskimi sektorji sooča z največjo stopnjo fluktuacije. Povprečna doba zaposlitve pri enem delodajalcu v gospodarstvu (celotno gospodarstvo) je 10 let, a v hotelskem sektorju le 6 let. Čeprav velja prepričanje, da je panoga pogojena s sezonskimi variacijami, pa novejši podatki tega ne potrjujejo oziroma kažejo, da v glavnih turističnih sezonah pozitivna fluktuacija doseže le 10% (Eurostat, 2015). Novejši podatki potrjujejo, da fluktuacija kadrov v gostinski dejavnosti ni nov pojav in da ostaja. Na primer, mesečno se v sektorju restavracij in PUBov v UK zamenja okoli 6% zaposlenih (McAllister, 2022). 47% ameriških hotelov in podobnih nastanitvenih obratov se sooča z izredno resnim pomanjkanjem kadrov (EHL, 2023), povprečno na mesečni ravni pa iščejo okoli 8% kadrov (BLS, 2023). Podobna situacija je v Sloveniji, kjer na letni ravni povprečno ostaja 8% nezasedenih delovnih mest (SURs, 2023a). Proučevanje fluktuacije zaposlenih v različnih manjših, torej ne globalnih kontekstih, je nujno potrebno za razumevanje pojava fluktuacije zaposlenih na globalni ravni (Hom idr., 2017). Skladno s tem klicem, ta prispevek razlaga fluktuacijo zaposlenih na lokalnem kulturnem in kontekstu gostinskega sektorja, s čimer prispeva k osvetlitvi tega pojava na globalni ravni.

1. 1 Organizacijska kultura in klima

Organizacijska kultura je večplasten koncept povezan z načini in stili delovanja v delovnih organizacijah. Razvija se skozi čas in nima jasno določenih okvirjev, zaradi česar je opredeljevanje in proučevanje organizacijske kulture zelo raznoliko in večplastno; pogosto tudi zelo povezano s pojmom organizacijska klima (Denison, 1996). V literaturi najdemo celo preko 50 različnih definicij pojma organizacijska kultura (Zakrajšek in Žuntar, 2012). Tako raznoliko razumevanje in interpretacija koncepta organizacijska kultura vpliva znanje o organizacijski kulturi in njenih vplivov na organizacijo, posledično pa tudi na proučevanje in obvladovanje fluktuacije zaposlenih.

Organizacijska kultura je zelo heterogeno razumljen koncept, ki naj bi zajemal “znanje o vrednotah in normah, ki vplivajo na organizacijo” (Tsui idr., 2006, str. 130) oziroma “ključna prepričanja, ki jih zaposleni delijo med seboj na direktni (tudi jasen) in indirektni (tudi manj jasen) način” (Day idr., 2014, str. 104). Organizacijska kultura obstaja v kolikor zaposleni delijo in izražajo enake norme, rituale, prepričanja in druge psihološke dejavnike vedenja (Chatman in Jehn, 1994). Značilnosti kulture pa se razlikujejo med posameznimi sektorji, na primer med proizvodnim in storitvenim sektorjem, ter tudi med organizacijami, ki pripadajo

istemu sektorju ali isti panogi. Organizacijska kultura je posledica vrednot, vedenja in principov menedžmenta podjetja kot jih opažajo zaposleni v podjetju. Razvije »kot posledica komunikacije med zaposlenimi, kjer se delijo mnenja in prepričanja o značilnostih vodstva podjetja. Več kot zaposleni govorijo o tem bolj te značilnosti postajajo značilnosti oziroma kultura organizacije« (Schneider idr., 1994, str.19), ki se s pogovorom in interakcijo prenaša med zaposlene (Davidson, 2003). Organizacijska kultura posledično nastane oziroma se oblikuje le v primeru, da zaposleni v organizaciji govorijo o vrednotah, normah, vedenju in prepričanjih drugih v podjetju (Weiner, 1988). Organizacijska kultura je brezpogojno povezana s časom zaposlitve ali dela v organizaciji; daljša kot je, lažje jo zaposleni osvoji. Gostinska dejavnost, ki ima visoko stopnjo fluktuacije zaposlenih in kjer v veliki meri delajo študenti (NRA, 2018) s težavo promovira organizacijsko kulturo med zaposlene. Posledično velja, da je v gostinski dejavnosti organizacijsko kulturo zelo težko ustvarjati in prenašati na zaposlene (Dwesini, 2019).

Organizacijska klima zajema percepcijo usmeritev, praks, procesov in rutin v posamezni organizaciji (Ostroff in Shulte, 2014), ki jih vodstvo podjetja ceni, nagraduje, podpira in pričakuje od zaposlenih (Denison, 1996). Ena organizacija ima lahko več različnih klim in je le neka zaznava ali pa tudi dejanska situacija oziroma stanje v danem trenutku. Za razliko od organizacijske kulture se organizacijska klima spreminja hitreje in na krajši rok. Ne glede na to, ali gre za dejansko stanje ali pa za zaznavo stanja se organizacijska klima nanaša na počutje posameznega zaposlenega, preko vseh zaposlenih pa nastaja organizacijska klima.

Organizacijska klima »zajema bolj afektivne vidike (npr. čustva), kultura pa bolj kognitivne (npr. vrednote) vidike delovanja organizacije« (Zakrajšek in Žuntar, 2012, str. 2). Skladno s tem dojemanjem se organizacijska klima odraža v občutkih, dojemanjih, čustvih in drugih afektivnih vidikih človekovega delovanja. Razumemo jo kot psihološki pristop k razumevanju posameznih vedenjskih vzorcev v organizaciji (Davidson, 2003).

Organizacijska klima je dokaz zadovoljstva zaposlenih in se, podobno kot kultura, odraža v uspešnem delovanju organizacije (Schneider idr., 1994; Davidson, 2003). Uspešno delovanje organizacije dokazujejo njeni visoki prihodki, dodana vrednost, nizka stopnja fluktuacije zaposlenih, zadovoljstvo strank, visok delež stalnih strank in drugi dokazi uspešnega delovanja. Organizacija bo te rezultate dosegla samo v primerih, ko (Schneider idr., 1994, str. 23-24):

- bo organizacija izpostavljala ljudi in odnose in ne postopke in kriterije,
- ko bodo zaposleni na druge sodelavce prenašali odnose, ki si jih želijo sami,
- ko v procesu izmenjave storitev ali izdelkov štejejo majhne stvari in detajli in
- organizacija deluje kot velika »družina« zadovoljnih sodelavcev.

Gostinska podjetja, katerih kadrovska politika podpira zaupanje, komuniciranje, prijaznost, dobre odnose in priložnosti za napredovanje, imajo večjo stopnjo organizacijske pripadnosti in nizko stopnjo fluktuacije (Dawson in Abott, 2011).

Organizacijska klima je ključni dejavnik uspešnega poslovanja gostinskih podjetij (Davidson, 2003). Njena moč in vpliv na uspešno poslovanje se kaže preko zadovoljnih kadrov, ki zagotavljajo visokokakovostne storitve, le-te pa vodijo do zadovoljnih odjemalcev. Posredno organizacijska klima torej vpliva na zadovoljstvo strank, kar pa se pri poslovanju gostinskih podjetij lahko odraža v pripravljenosti plačevati višje cene, promovirati in priporočati podjetje drugim in večkratno obiskovanje obrata ali podjetja (Oliver, 1980; Baker in Crompton, 2000). Brez upoštevanja organizacijske klime je oblikovanje sistema kakovosti in

uveljavljanje poslovnih praks, ki vodijo do kakovostnih storitev neučinkovito (Davidson, 2003).

Strnemo lahko, da sta organizacijska klima in kultura lahko pomembna dejavnika fluktuacije zaposlenih v gostinski dejavnosti. Predstavljata pa kompleksen koncept, z več dimenzijami med katerimi lahko posamezne značilnosti kulture in klime predstavljajo razloge za fluktuacijo zaposlenih. Pomembno je tudi dejstvo, da v literaturi prevladujejo študije, ki proučujejo povezanost posameznih vidikov ali dimenzij organizacijske kulture in klime, redko pa najdemo študije, ki organizacijsko kulturo in klimo v odnosu do fluktuacije zaposlenih proučujejo celovito oziroma kot večdimenzionalni koncept.

Prispevek izhaja iz magistrskega dela druge avtorice in se osredotoča le na vlogo organizacijske klime in kulture pri fluktuaciji zaposlenih v gostinskem sektorju. Namen prispevka je osvetliti razumevanje vloge organizacijske kulture in klime pri obvladovanju problematike fluktuacije zaposlenih v gostinskem sektorju republike Slovenije. Literatura in viri kažejo, da je fluktuacija delovne sile resen problem gostinskega sektorja, saj znižuje sposobnost podjetij za izvajanje standardiziranih visoko kakovostnih storitev in nenazadnje vodi k nezadovoljstvu porabnikov storitev in posledično k slabim poslovnim rezultatom.

2 METODOLOGIJA

Prispevek uporablja kvantitativno raziskovalno metodologijo za proučevanje zaznave organizacijske kulture in klime v gostinskih podjetjih Slovenije, ter njune povezanosti s predvideno fluktuacijo zaposlenih. Raziskovalno populacijo predstavljajo kadri v gostinskih podjetjih Slovenije. Osredotočili smo se na gostinska podjetja za nastanitve in prehrano, ne pa tudi na gostinska podjetja za razvedrilo (na primer igralnice). Populacijo predstavljajo zaposleni v 11.416 podjetjih, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo. 2. 925 podjetij je imelo registrirano dejavnost nastanitve in 8.459 dejavnost strežbe hrane in pijač (SURSTAT, 2023b). Skupaj so podjetja zaposlovala 38.432 delavcev, ki predstavljajo ciljno populacijo. Cilj vzorčenja je bil v raziskavo direktno vključiti čim več zaposlenih v gostinskem sektorju. Anketiranje smo v raziskavo vabili posredno, preko reprezentativnih združenj Turistično gostinske zbornice Slovenije, Sekcije za gostinstvo pri Obrtni zbornici) ter Združenja zaposlenih v gostinski dejavnosti (Sindikat gostinstva in turizma Slovenije). Ta združenja razpolagajo s kontakti potencialnih anketirancev (ang. »gate-keepers«) in so pogosto uporabljeni kot posredniki do ključnih anketirancev (Lavrakas, 2008). Navkljub dejstvu, da raziskava ni temeljila na verjetnostnem, temveč na neverjetnostnem namenskem vzorcu, smo z vzorčenjem preko »gate-keeperjev« dosegli slabo petino vseh podjetij v gostinskem sektorju Slovenije. Vsi »gate-keeperji« so izrazili soglasje in pomoč pri izvajanju raziskave. Anketo smo oblikovali v spletnem orodju 1ka. Raziskava se je izvajala v okviru izdelave magistrske naloge druge avtorice, kjer se je problematiko fluktuacije zaposlenih in organizacijske klime ter kulture proučevalo bolj holistično.

Podatke smo obdelali s statističnim orodjem SPSS, verzija 24.0. Kvantitativno analizo smo opravili z opisno in inferenčno statistiko. Kazalniki koeficientov asimetrije in sploščenosti za zaznano organizacijsko kulturo, klimo in predvideno fluktuacijo so znotraj vrednosti ± 2 , zato smo za analizo povezanosti izbrali parametrični T test (Field, 2013). Moč povezav med ključnimi koncepti smo merili s koeficientom »r« in pri interpretaciji uporabljali vodila Rostenthal (1996). Pri interpretaciji kazalnika »r« v kazalnik moči povezave »d« (Cohen's d) smo si pomagali s pregledno študijo Becker (2000).

Končni vzorec predstavlja 219 (3,5% populacije) anketirancev, od katerih dobri dve petini predstavljata zaposlene v prehranskem gostinstvu in slabi dve tretjini zaposlene v gostinskih

obratih, ki se ukvarjajo s hrano in pijačo ter tudi oddajanjem namestitev gostom. Rezultati raziskave temeljijo na veljavnih odgovorih anketirancev na posamezni sklop vprašanj oziroma koncept raziskave.

2. 1 Raziskovalni instrument

Ključno vodilo pri oblikovanju anketnega vprašalnika je bila obvladljivost (na primer, znanje, čas za izpolnjevanje) in veljavnost podatkov (Hague, 2006; Smith in Albaum, 2013). Vprašalnik smo preverili na 13 zaposlenih v gostinskih podjetjih, ki v glavni raziskavi niso sodelovali. S to fazo testiranja smo pridobili informacije o razumljivosti, zahtevnosti in času potrebnem za reševanje vprašalnika. Ugotovitve smo vključili v vprašalnik, ki smo ga spremenili le v majhnem delu. Oblike povratkov ali možnih odgovorov (na primer lestvice) ni bilo potrebno spreminjati, saj so se testnim anketirancem zdele razumljive.

Organizacijsko kulturo smo merili z lestvico Hospitality Culture Fit Scale (Dawson idr., 2011) in lestvico HIOCS (Bavik, 2016), ki sta bili oblikovani za merjenje organizacijske kulture v gostinskih podjetjih. Lestvici sledita raziskavam organizacijske kulture vidnejših del s tega področja (npr. Schneider idr., 1994; Denison, 1996; Davidson, 2003). Uporabili smo samo dele lestvice, ki se nanašajo na ključne dimenzije organizacijske kulture (pristop k vodenju, odnosi s strankami, odnosi med kadri, delo, raznolikost, zadovoljstvo in inoviranje). Za potrebe raziskave smo trditve prevedli in prilagodili kontekstu zaposlenih v slovenskih gostinskih podjetjih. Ustreznost prevodov smo preverili pri dveh strokovnjakih, eden za področje metodologije in drugi za področje kadrov v gostinski dejavnosti. Izpustili smo dimenzije kulture, ki niso povezani s slovenskim gostinskim sektorjem (na primer, kulturna raznolikost, kulturna in rasna enakopravnost, ipd.). Ti koncepti sicer prehajajo v ospredje tudi v Sloveniji, ki v zadnjem obdobju »uvaža« tujo delovno silo (Raspor in Macuh, 2017), a še niso razširjeni v tolikšni meri kot v okoljih, kjer so originalne lestvice bile skonstruirane (npr. Azija, Združene države Amerike, Avstralija). Posamezno dimenzijo organizacijske kulture smo merili kot »vodilno načelo« poslovanja podjetja. Anketiranci so posamezno trditev povezano z organizacijsko kulturo ocenjevali kot stopnjo pomembnosti pri poslovanju njihovega podjetja, kar je tudi najbolj uporabljen način za merjenje normativnih prepričanj v različnih kontekstih (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992). Za analizo povezanosti med organizacijsko kulturo in fluktuacijo zaposlenih smo anketirance razdelili v dve ekstremni skupini glede na njihovo zaznavo vseh 20 atributov organizacijske kulture. Vse attribute smo najprej sešteli in glede na vsoto odgovorov anketirance razdelili v ekstremne skupine po 30% anketirancev z najnižjo vsoto (predstavljajo anketirance ki zaznavajo slabo organizacijsko kulturo) in 30% anketirancev z zaznano najvišjo vsoto (predstavljajo anketirance z zaznano dobro organizacijsko kulturo). Vsota odgovorov za skupino s slabo organizacijsko kulturo je med 20 in 77, vsota odgovorov za skupino z zaznano dobro organizacijsko klimo je med 124 in 140. Minimalna vsota odgovorov je lahko 20, maksimalna 140 (20 dejavnikov na 7 stopenjski lestvici). Podrobnejša opisna statistika se nahaja v prilogi 7. Stopnjo oziroma moč povezanosti predstavlja koren razmerja med kvadratom vrednosti t in vsote kvadrata vrednosti t ter stopnje prostosti (Field, 2013).

Organizacijsko klimo smo merili z lestvico sestavljeno iz instrumentov razvitih v študijah Davidson idr., (2001) in He idr., (2011). Skladno s teorijo in empiričnimi dokazi o vlogi organizacijske klime smo merili samo ključne dimenzije (delovno okolje, odnosi v delovni organizaciji in orientacijo strankam). Organizacijska klima govori o tem, kako se v podjetju dela na posameznih področjih (Schneider idr., 1994), zato smo merili zaznano kakovost ali ustreznost posameznih značilnosti organizacijske klime. Zapis posameznih atributov

organizacijske klime, ki smo jih vključili iz zgoraj omenjenih študij je identičen originalnemu zapisu, a prilagojen kulturnemu okolju Slovenije in gostinskemu sektorju. Uporabili smo 7 stopenjsko lestvico z ocenami »1 zelo slabo« in »7 zelo dobro«, s čimer so anketiranci izrazili svoje občutke ali ocenili procese v podjetju. Anketirance smo razdelili v ekstremne skupine glede na njihovo zaznavo organizacijske klime. Odgovore vseh atributov smo najprej sešteli in glede na vsoto odgovorov anketirance razdelili v ekstremne skupine po 30% anketirancev z najnižjo vsoto (predstavljajo anketirance z zaznano slabo organizacijsko klimo) in 30% anketirancev z zaznano najvišjo vsoto (predstavljajo anketirance z zaznano dobro organizacijsko klimo). Vsota odgovorov za skupino s slabo organizacijsko klimo je med 20 in 71, vsota odgovorov za skupino z zaznano dobro organizacijsko klimo je med 118 in 140. Minimalna vsota odgovorov je lahko 20, maksimalna 140 (20 dejavnikov na 7 stopenjski lestvici). Stopnjo oziroma moč povezanosti predstavlja koren razmerja med kvadratom vrednosti »t« in vsote kvadrata vrednosti »t« ter stopnje prostosti (Field, 2013).

Fluktuacija predstavlja odvisno spremenljivko, ki jo je sicer zelo težko empirično izmeriti. Posledično smo uporabili pristope za merjenje fluktuacije, ki so jih uporabili He idr., (2011). Načrtovano fluktuacijo smo merili kot verjetnost menjave službe v dveh letih in kot verjetnost ustvariti poklicno kariero v trenutnem podjetju. Ti koncepti predstavljajo kazalnike delovne fluktuacije v organizacijah. Trditve oziroma vprašanja za merjenje kazalnikov delovne fluktuacije smo oblikovali sami, pri tem pa upoštevali literaturo o kazalnikih fluktuacije (npr. He idr., 2011).

3 REZULTATI

Tabela 1 prikazuje opisno statistiko zaznane organizacijske kulture v podjetjih anketirancev. Stopnja notranje zanesljivosti merjenja organizacijske kulture z uporabo kazalnika Cronbach Alpha je $\alpha = ,974$ nakazuje na zelo visoko notranjo zanesljivost (Field, 2013). Vsako dimenzijo so anketiranci ocenjevali glede na pomembnost 1 (sploh ni pomembno) in 7 (zelo pomembno) dimenzije kot vodilnega načela poslovanja podjetja. Kot je razvidno (koeficienta asimetrije in sploščenosti) je razdelitev zaznane kulture normalna, le pri »zadovoljstvo gostov« in »dobri odnosi z gosti« je ugotovljena naklonjenost k odgovorom, ki kažejo, da sta ta dva dejavnika zelo pomembna pri večini podjetij iz katerih prihajajo anketiranci. Najpomembnejša vodila podjetij so odnosi z gosti in dobri poslovni rezultati. Kot pomembno pa se ocenjuje tudi spoštovanje in zadovoljstvo zaposlenih ter neposrednost zaposlenih ($M = 5,45 - 5,18$). Med manj pomembnimi atributi organizacijske kulture anketiranci zaznavajo značilnosti, ki omogočajo napredovanje enakopravnost ($M = 4,62$), ($M = 4,60$) in preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu ($M = 4,55$). Upoštevajoč 7 stopenjsko lestvico pomembnosti in njeno sredinsko vrednost (5,07) lahko rečemo, da anketiranci organizacijsko kulturo v svojih podjetjih ocenjujejo kot pozitivno.

Tabela 1: ocena organizacijske kulture v gostinskih podjetjih

	N	Sr. vred.	St. odklon	Koef. asimetrije		Koef. sploščenosti	
				Statistika	St. napaka	Statistika	St. napaka
Zadovoljstvo gostov.	141	6,16	1,416	-2,012	,204	3,890	,406
Dobri odnosi z gosti.	139	6,04	1,469	-1,746	,206	2,502	,408
Zavzetost za in zavezanost k dobrim rezultatom.	139	5,50	1,713	-1,231	,206	,680	,408
Medsebojno spoštovanje.	157	5,45	1,930	-1,042	,194	-,174	,385

Presežni delovni rezultati (na primer, ustvariti več kot se pričakuje).	158	5,23	1,781	-1,042	,193	,319	,384
Zadovoljstvo zaposlenih.	161	5,20	2,074	-,716	,191	-,930	,380
Neposrednost in odkritost med zaposlenimi.	158	5,18	1,938	-,747	,193	-,659	,384
Podpora zaposlenih.	157	5,17	1,932	-,760	,194	-,617	,385
Obravnava napak kot priložnosti za učenje (npr. iz napak se učimo).	156	5,12	1,890	-,784	,194	-,502	,386
Usposabljanje zaposlenih.	158	5,04	2,084	-,688	,193	-,887	,384
Podjetniški duh (npr. ustvarjanje priložnosti za posel)	159	4,91	1,934	-,688	,192	-,658	,383
Zagotavljanje delovnih mest.	156	4,90	1,996	-,615	,194	-,794	,386
Probleme rešujemo skupaj/v timu.	140	4,84	2,106	-,657	,205	-,981	,407
Nagrajevanje zaposlenih.	157	4,82	2,127	-,597	,194	-1,009	,385
Razvoj in inoviranje.	139	4,76	1,967	-,528	,206	-,968	,408
Zavedanje, da je delo z gosti, najbolj plemenit poklic.	139	4,75	2,008	-,591	,206	-,976	,408
Pestrost in raznovrstno delovno okolje.	141	4,65	1,917	-,433	,204	-,996	,406
Enakopravnost med zaposlenimi.	141	4,62	2,202	-,472	,204	-1,184	,406
Omogočanje napredovanj.	141	4,60	2,178	-,437	,204	-1,209	,406
Preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu.	140	4,55	2,318	-,371	,205	-1,402	,407

Vir: lastna raziskava

Tabela 2 prikazuje opisno statistiko zaznane organizacijske klime v podjetjih anketirancev. Anketiranci so zaznano klimo ocenjevali na lestvici od 1 (zelo slabo) do 7 (zelo dobro). Vsako trditev pa so ocenjevali glede na to, kako slabo ali kako dobro posamezni atribut organizacijske klime izvajajo v podjetju anketiranja. Kot lahko vidimo so njihova podjetja najboljša pri poznavanju potreb gostov, razumevanju kakovosti kot ključnega dejavnika vračanja gostov ter prilagajanja storitev potrebam gostov. Gre torej za procese, ki so orientirani v gosta in so v povprečju ocenjeni kot pozitivni. Na drugi strani pa imamo procese, ki se anketirancem zdijo najmanj uspešni ali dobri. Gre za procese, ki so izključno usmerjeni v zaposlene. Gre za procese, s katerimi podjetje deli vizijo in načine dela med svoje zaposlene, skrb za preprečevanje monotonosti dela, nagrajevanja dobro opravljenega dela in skrb za rast in razvoj zaposlenih. Ti atributi organizacijske klime so ocenjeni kot slabi. Upoštevajoč 7 stopenjsko lestvico pomembnosti in njeno sredinsko vrednost (4,6) lahko rečemo, da anketiranci organizacijsko kulturo v svojih podjetjih ocenjujejo kot pozitivno.

Tabela 2: Ocena organizacijske klime v gostinskih podjetjih

	N	Sr. vrednost	St. odklon	Koef. asimetrije		Koef. sploščenosti	
				Statistika	St. napaka	Statistika	St. napaka
Poznavanje gostov in njihovih potreb.	127	5,58	1,659	-1,132	,215	,340	,427
Razumevanje, da je kakovost storitev ključni razlog vračanja gostov.	127	5,34	1,895	-,940	,215	-,312	,427
Ustvarjanje storitev glede na potrebe gostov.	127	5,18	1,836	-,850	,215	-,348	,427
Upoštevanje predlogov in ocen gostov.	127	5,05	1,816	-,822	,215	-,386	,427
Obveščanje zaposlenih o mnenjih in ocenah gostov.	127	4,97	1,817	-,654	,215	-,502	,427
Obveščanje gostov o spremembah v podjetju, ki vplivajo na goste.	127	4,88	1,863	-,708	,215	-,492	,427
Dajanje navodil za opravljanje dela.	118	4,83	1,864	-,497	,223	-,840	,442
Pomoč sodelavcev za boljše opravljanje dela.	118	4,80	1,810	-,518	,223	-,637	,442
Spodbujanje zaposlenih za kakovostno delo.	127	4,75	2,024	-,555	,215	-,986	,427
Usmerjanje in pomoč zaposlenim pri delu.	127	4,74	1,993	-,422	,215	-1,030	,427
Zaupanje med sodelavci.	118	4,68	1,862	-,447	,223	-,861	,442

Zagotavljanje kakovostnega delovnega okolja.	127	4,57	1,970	-,427	,215	-1,005	,427
Podpiranje idej in predlogov zaposlenih.	127	4,52	2,089	-,429	,215	-1,196	,427
Dajanje pohval za dobro delo.	118	4,41	2,181	-,279	,223	-1,352	,442
Zaupanje med zaposlenimi in nadrejenimi.	117	4,29	2,229	-,250	,224	-1,405	,444
Interes vodstva za težave in potrebe zaposlenih.	118	4,21	2,152	-,175	,223	-1,378	,442
Osveščanje zaposlenih o viziji in načinih dela v podjetju.	118	4,12	2,080	-,120	,223	-1,322	,442
Skrb vodstva za raznovrstnost in raznolikost dela.	118	4,11	1,986	-,155	,223	-1,158	,442
Nagrajevanje dobro opravljenega dela,	118	3,95	2,222	-,006	,223	-1,430	,442
Skrb vodstva za osebno rast in razvoj zaposlenih.	118	3,89	2,147	,019	,223	-1,380	,442

Vir: lastna raziskava

Tabela 3 kaže stopnjo predvidene fluktuacije, ki smo jo merili kot verjetnost, da 1) bodo anketiranci menjali službo v roku dveh let od reševanja ankete in 2) kot verjetnost, da bodo v sedanjem podjetju ustvarili svojo poslovno kariero. Predvideno fluktuacijo smo merili s sedem stopenjsko lestvico, pri kateri je 1 pomeni »sploh ni verjetno« in 7 »je zelo verjetno« (verjetnost menjave službe) oziroma 1 pomeni »se sploh ne strinjam« in 7 pomeni »popolnoma se strinjam« (ustvarjanje poslovne kariere). Nekoliko nižja je prepričanost anketirancev, da bodo v podjetju, kjer so zaposleni ali delajo v času anketiranja, ustvarili svojo poslovno kariero. Frekvenčna analiza odgovorov na obe trditvi povezani s stopnjo predvidene fluktuacije kaže, da slaba polovica (46,1%; vrednosti 6 in 7) anketirancev meni, da bodo zelo verjetno menjali službo. Dobra četrtina (26%; vrednosti 1 in 2) pa jih je prepričanih, da ni verjetno, da bodo v aktualnem podjetju ustvarili poslovno kariero. 47 % vprašanih navaja malo verjetnosti, da bodo v podjetju kjer trenutno delajo ustvarili poklicno kariero. 53% vprašanih pa navaja, da bodo v roku dveh let zamenjali podjetje.

Tabela 3: Predvidena fluktuacija

	N	Sr. vrednost	St. odklon	Koef. asimetrije		Koef. sploščenosti	
				Statistika	St. napaka	Statistika	St. napaka
Kako verjetno je, da boste v roku dveh let od danes delali v drugem podjetju?	137	4,44	2,236	-,135	,207	-1,459	,411
V podjetju, kjer trenutno delam, bom ustvaril/a svojo poklicno kariero.	138	4,25	2,134	-,282	,206	-1,268	,410

Vir: lastna raziskava

Tabela 4 prikazuje analizo stopnje povezanosti organizacijske klime in klime s kazalniki predvidene fluktuacije. Anketirance smo razdelili v dve ekstremni skupini glede na njihovo zaznavo vseh 20 dejavnikov organizacijske klime. Stopnja verjetnosti, da bo anketiranec v roku dveh let zamenjal službo, je statistično značilno povezana z zaznano organizacijsko klimo. Anketiranci, ki klimo označujejo kot slabo, navajajo statistično značilno višjo stopnjo verjetnosti ($M=5,37$, $SE=,37$) kot anketiranci, ki klimo označujejo kot zelo dobro ($M=3,74$, $SE=,34$). Moč povezanosti je zmerna ($r=,36$). Anketiranci, ki organizacijsko klimo označujejo kot slabo, navajajo statistično značilno nižjo stopnjo verjetnosti ($M=2,34$, $SE=,29$), da bodo v aktualnem podjetju ustvarili svojo poslovno kariero, kot pa anketiranci z zaznano dobro organizacijsko klimo ($M=5,63$, $SE=,28$). Moč povezanosti je visoka, saj znaša $r=,70$.

Anketiranci z zaznano nizko stopnjo organizacijske kulture imajo statistično značilno višjo stopnjo prepričanja ($M=5,23$; $SE=,37$), da bodo v dveh letih od ankete zamenjali službo kot pa anketiranci z zaznano visoko stopnjo organizacijske kulture ($M=4,00$; $SE=,35$). Stopnja povezanosti je šibka ($r=,26$). Anketiranci z zaznano nizko stopnjo organizacijske kulture poročajo statistično značilno nižjo stopnjo verjetnosti ($M=2,46$; $SE=,30$), da bodo v aktualnem podjetju ustvarili delovno kariero, kot pa anketiranci z zaznano visoko stopnjo organizacijske kulture ($M=5,26$ $SE=,28$). Moč povezanosti organizacijske kulture in

ustvarjanja poklicne kariere v podjetju je zelo visoka ($r=,61$), moč povezanosti kulture in menjave podjetja v roku dveh let pa nizka, a statistično značilna.

Tabela 4: Povezanost organizacijske kulture in klime s predvideno fluktuacijo zaposlenih

	ORGANIZACIJSKA KLIMA					
		N	Sr. vrednost	St. odklon	St. napaka sr. vrednosti	Test
Kako verjetno je, da boste v roku dveh let od danes delali v drugem podjetju?	SLABA	35	5,37	2,170	,367	$t_{(71)}=3,279$ $p=,002$ $r=,36$
	DOBRA	38	3,74	2,088	,339	
V podjetju, kjer trenutno delam, bom ustvaril/a svojo poklicno kariero.	SLABA	35	2,34	1,697	,287	$t_{(71)}=8,267$ $p=,000$ $r=,70$
	DOBRA	38	5,63	1,699	,276	
	ORGANIZACIJSKA KULTURA					
		N	Sr. vrednost	St. odklon	St. napaka sr. vrednosti	Test
Kako verjetno je, da boste v roku dveh let od danes delali v drugem podjetju?	NIZKA	39	5,23	2,288	,366	$t_{(71)}=2.415$ $p=,018$ $r=,26$
	VISOKA	42	4,00	2,295	,354	
V podjetju, kjer trenutno delam, bom ustvaril/a svojo poklicno kariero.	NIZKA	39	2,46	1,847	,296	$t_{(80)}=6,880$ $p=,000$ $r=.609$
	VISOKA	43	5,26	1,827	,279	

Vir: lastna raziskava

4 RAZPRAVA

Negativna fluktuacija kadrov je velik problem gostinske dejavnosti, saj vpliva na njeno poslovno uspešnost in učinkovitost. Odvisna je od številnih dejavnikov, vključno z organizacijsko kulturo in klimo. Za obvladovanje negativne fluktuacije in posledično reševanje kadrovske problematike v gostinski dejavnosti je nujno potrebno poznati zaznavanje posameznih značilnosti ali dimenzij organizacijske kulture in klime in skladno s tem manipulirati negativno zaznane dimenzije in krepiti pozitivno zaznane dimenzije. Za boljše razumevanje in obvladovanje pojava fluktuacije delovne sile potrebujemo namreč vpogled v specifične razloge za odhode iz gostinskih podjetij (Hom idr., 2017; Han, 2022) in ravno to je ključni prispevek te študije. Bolj specifično, raziskujemo vlogo različnih atributov delovnih organizacij in delovnih mest, ki jo izpostavlja strokovna in znanstvena literatura o fluktuaciji zaposlenih. Te attribute postavljamo v kontekst organizacijske kulture, ki proučuje temeljne vrednote vodenja gostinskih podjetij in v kontekst organizacijske klime, ki proučuje kako se organizacijska kultura uveljavlja v praksi.

Raziskava kaže relativno visoko stopnjo predvidene fluktuacije zaposlenih v gostinski panogi. Okoli 50% vprašanih navaja, menjavo trenutnega podjetja ali menjavo profesionalne kariere, ki predstavljata pojavno obliko fluktuacije kadrov v gostinski dejavnosti. Četudi rezultati raziskave nimajo reprezentativne vrednosti za nacionalni nivo, imajo ti podatki pomembno sporočilo. Nakazujejo namreč višjo stopnjo fluktuacije od nekaterih drugih držav. Glavnino poklicev v gostinski dejavnosti predstavljajo poklici prodaje in izvajanja storitve (ang. Service and sales workers), kjer se je v letu 2020 beležila okoli 8% fluktuacija kadrov (CEDEFOP, 2023). Izmerjena predvidena fluktuacija v naši raziskavi je dobrih šestkrat višja, kar je zaskrbljujoč kazalnik, ki mu je potrebno posvetiti skrbno pozornost. Ob tem velja izpostaviti tudi problematiko pomanjkanja uradnih podatkov glede obsega fluktuacije zaposlenih v gostinski dejavnosti.

Organizacijska kultura je močno povezana s kazalniki predvidene fluktuacije zaposlenih. Anketiranci, ki organizacijsko kulturo v podjetju ocenjujejo kot pomembno, izražajo nizko stopnjo verjetnosti, da bodo menjali službo oziroma nizko stopnjo prepričanja, da v aktualnem podjetju ne bodo ustvarjali poslovne kariere. Bipolarnost zaznane organizacijske kulture na goste in zaposlene ni tako očitna kot pri organizacijski klimi. Pa vendar je moč zaznati, da se bolje prepoznavajo dimenzije kulture osredinjene na gosta. Bolj specifično, anketiranci zaznavajo, da podjetja v ospredje postavljajo zadovoljstvo gostov in dobre odnose z gosti ter poslovno uspešnost. Se pa za razliko od organizacijske klime bolje zaznava nekaj dimenzij organizacijske kulture osredinjene tudi na zaposlene. Predvsem spoštovanje, odnosi, zadovoljstvo in usposabljanje.

Raziskava nadalje kaže tudi zelo močno povezanost med organizacijsko klimo ter predvideno fluktuacijo zaposlenih. Anketiranci z zaznano slabo organizacijsko klimo v svojih podjetjih izražajo statistično značilno višjo stopnjo verjetnosti, da v dveh letih od danes zamenjajo službo in nizko stopnjo strinjanja, da bodo v aktualnem podjetju ustvarjali poslovno kariero. Povezava z verjetnostjo, da bodo menjali službo je sicer zmerna ($r=,36$), povezava s prepričanostjo, da bodo v aktualnem podjetju ne bodo ustvarili poslovne kariere pa močna ($r=,70$). Pomemben uvid raziskave je tudi v dejstvu, da anketiranci občutno bolj ocenjujejo dimenzije organizacijske klime, ki so osredinjene na gosta. Najvišje ocenjene dimenzije organizacijske klime so namreč poznavanje gostov, spremljanje zadovoljstva gostov in vpeljevanja tega v izboljšave storitev. Najslabše so ocenjene dimenzije organizacijske klime osredinjene na zaposlenega (torej anketiranca). Anketiranci slabo zaznavajo kakovost delovnega okolja (npr. pestrost in raznovrstnost), možnosti napredovanja, preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu ter enakopravnost zaposlenih.

Empirično rezultati kažejo na pojav razkoraka med tem kako gostinska podjetja izpostavljajo zaposlene kot pomembno vodilo poslovanja ter kako se to udejanja v praksi. Iz raziskave izhaja, da gostinska na zaposlene osredinjene vrednote izpostavljajo kot pomemben del organizacijske kulture, vendar se ta vloga ne odraža v praksi. Zaposleni se v kontekstu organizacijske klime pojavljajo kot manj pomemben fokus poslovanja gostinskih podjetij. Prav fokus poslovanja gostinskih podjetij pa se v tej raziskavi kaže kot pomemben dejavnik negativne fluktuacije zaposlenih v gostinski dejavnosti. Praktično slednje pomeni, da se zaposlenih v gostinski dejavnosti počutijo kot delovno sredstvo za zadovoljstvo gosta, pri čemer slednje predstavlja pomembno vodilo poslovanja podjetja (organizacijska kultura) in ključni fokus operativnih procesov (organizacijska klima). Zaposleni morajo imeti občutek, da so več kot zgolj delovno sredstvo in se delovni procesi prilagajajo tudi njihovim potrebam, pričakovanjem in zmogljivostim, ter da mora gostinsko okolje biti kakovostno za gosta in tudi zaposlenega (Han, 2022). Za preprečevanje odhoda zaposlenih so pomembni tudi vključevanje zaposlenih v odločevanje, usposabljanje in izobraževanje in splošna podpora vodstva pri osebni in strokovni rasti zaposlenih (Ghani idr., 2022). Prav podpora vodstva pri rasti zaposlenih in usposabljanje se v raziskavi izpostavljata kot zelo slabo ocenjeni dimenziji organizacijske klime.

Ključni omejitvi prispevka sta omejenost empiričnih podatkov na celotni gostinski sektor Slovenije, kar bi občutno povečalo zanesljivost rezultatov in ugotovitev ter 2) merjenje pričakovane in ne dejanske fluktuacije. Ne glede na slednje pa prispevek zanesljivo osvetljuje vlogo organizacijske klime in kulture in njenih dimenzij pri fluktuaciji zaposlenih v gostinskem sektorju. S tem usmerja fokus prihodnjih raziskav pa tudi razvoja politike za spodbujanje kakovostne organizacijske kulture in klime v gostinskem sektorju in posledično obvladovanje fluktuacije zaposlenih.

ZAKLJUČEK

Dejstvo, da anketirani gostinski delavci organizacijsko klimo ocenjujejo kot relativno slabo, ne predstavlja večjega problema, saj se organizacijska klima spreminja na krajši rok (Denison, 1996) in jo vodstveni kader lahko izboljša. Še posebej s poslovnimi prijemi, ki se nanašajo na izobraževanje, usposabljanje in nagrajevanje kadrov (Schneider idr., 1994). Med prevladujočimi značilnostmi ali atributi organizacijske klime so spodbujanje inovacij, nagrajevanje uspešnega dela in sodelovanje med zaposlenimi (Schneider idr., 1994; He idr., 2011). Posledično iz raziskave izhaja, da naj vodstveni kader v gostinskih podjetjih začne poudarjati pomen dobrih in »fer« ali spoštljivih odnosov v podjetju, interese za dobrobit vseh zaposlenih, nagrajevanje uspešnega dela in skrb za osebno rast zaposlenih. Predvsem pa naj vodstveni kader te »skrbi« in interese tudi udejanja. Podjetje ima možnost oblikovanja delovnih ekip (ang. working teams), katerih kompetence in odgovornost so izvajanje pa tudi inoviranje obstoječih poslovnih procesov. Zaposlene je potrebno okrepiti v njihovem odločanju, saj jim to daje občutek prispevka k uspešnosti podjetja. Inovativnost se v literaturi ocenjuje kot pomemben atribut organizacijske klime (npr. Bavik, 2016).

Empirična raziskava je pokazala, da inovativnost in razvoj ne predstavljata pomembne vrednote podjetij, iz katerih prihajajo anketiranci, zato obstaja nevarnost, da bodo zaposleni v podjetju vse investicije v inovacije in razvoj podjetja razumeli kot željo poslovodstva, da zmanjša potrebe po manualnem delu oziroma da dvigne produktivnost dela. Poslovodstvo mora tovrstne poslovne odločitve (tj. investicije v inovacije in razvoj) komunicirati kot del organizacijske kulture, ki stremi h kakovostnemu in raznolikemu delovnemu okolju v želji izboljšati delovne pogoje (He idr., 2011, str. 592). Le tako bodo odločitve poslovodstva, v tem primeru v opremo za inovacije in razvoj, razumljene kot nekaj dobrega in bodo naleteli na pozitiven odziv zaposlenih.

Pomemben prispevek tega prispevka je empirična validacija povezanosti organizacijske kulture in klime s predvideno fluktuacijo zaposlenih. Poznavanje značilnosti konstrukta (npr. organizacijska kultura) je ključno za razvoj specifičnih ukrepov, ki spremenijo zaznavo celotnega konstrukta. Bolj specifično, ta študija kaže, da zaposleni v gostinski dejavnosti zaznavajo, da se organizacijska kultura bolj usmerja v goste kot zaposlene. V kontekstu organizacijske klime je to še bolj izrazito. Podjetja morajo razviti mehanizme ozaveščanja pomembnosti zaposlenih in to pomembnost, ki sestavlja organizacijsko kulturo, udejanjati v praksi. Tako se bo izboljšala organizacijska klima, zaposleni bodo bolj zadovoljni in posledično manj zapuščali podjetja oziroma v gostinstvu videli priložnosti za ustvarjanje poklicne kariere.

Prihodnje študije se morajo usmeriti v sistematično in kontinuirano spremljanje 1) obsega fluktuacije zaposlenih v gostinski dejavnosti in 2) vidikov organizacijske kulture in klime. Le sistematično spremljanje vidikov organizacijske kulture in klime lahko omogoča kredibilno spremljanje vplivov kulture in klime na gibanje fluktuacije. Zaželeno so tudi eksperimentalne študije, ki testirajo organizacijske ukrepe za dvig zaznane organizacijske kulture in klime in sočasno spremljajo gibanje fluktuacije zaposlenih.

Fluktuacija zaposlenih v gostinskem sektorju je eden ključnih problemov slovenskega turizma, ki se kaže v zmanjšanju inovacijske sposobnosti ter poslovne uspešnosti in učinkovitosti. Podjetja, ki se soočajo s povečano negativno fluktuacijo zaposlenih, se osredotočajo na zapiranje razkoraka med razpoložljivo in potrebno delovno silo. Gre za upravljanje podjetja na taktični ravni (npr. dnevna opravila) medtem pa zmanjka virov in energije za strateška vprašanja, ki prinašajo poslovni obstoj na daljši rok.

LITERATURA

- Anžlovar, N. (2016). *Analiza dejavnikov in simptomov strahu pred izgubo zaposlitve v zavarovalništvu* [Magistrsko delo]. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Baker, D. A., & Crompton, J. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804.
- Baum, T. (1999). Seasonality in tourism: Understanding the challenges. *Tourism Economics - The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 5(1), 5-8.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55.
- Becker, L. A. (2000, Maj 3). Effect size. <https://www.uv.es/~friasnav/EffectSizeBecker.pdf>.
- BLS (2023, Maj 14.). Annual average job openings rates by industry and region, not seasonally adjusted. <https://www.bls.gov/news.release/jolts.t16.htm>
- Bonn, M.A. & Forbringer, L.R. (1992). Reducing turnover in the hospitality industry: An overview of recruitment, selection and retention. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 47-63.
- CEDEFOP (2023, maj 12.). Job turnover. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/job-turnover?year=2020&country=EU#3>
- CHA-International (2017, Junij 29.). The employee turnover?: The challenge. <http://www.cha-international.com/The-Hotel-Employer-Turnover>.
- Chatman, J.A. & Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Davidson, M., Manning, M., Timo, N., & Ryder, P. (2001). The dimensions of organizational climate in four- and five-star Australian hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25, 444-461.
- Davidson, M., Nills, T. & Ying, W. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
- Davidson, M.C.G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206-213.
- Dawson, M. & Abbott, J. (2011). Hospitality culture and climate: A proposed model for retaining employees and reating Ccompetitive advantage. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12(4), 289-304.
- Day, V.D., Griffin, M.A. & Louw, K.R. (2014). The climate and culture of leadership in organizations. V Schneider, B. & Barbera, K.M. (Ur.). *The oxford handbook of organizational climate and culture* (101-117). University press.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's Point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-15.
- EHL (2023, Maj 12.). Hospitality Industry statistics to have on your radar in 2022. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-statistics-you-need-to-know-in-2022>.
- Eurostat (2008, Junij 29). Eurostat Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Tourism_employment.

- Eurostat (2015, Junij 29). Statistics Explained. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_industries_-_employment#High_seasonality_in_tourism_activities_is_only_partly_reflected_in_tourism_employment.
- Ferme, J. (2015, Junij 29.). Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/Osnove_promocije_zdravja_na_delovnem_mestu.pdf.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. Sage publications.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K.R., Ulah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., Araya-Castilo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2885-2881.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gustafson, C.M. (2002). Employee turnover: a study of private clubs in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3), 106-113.
- Hague, P. (2006). *A Practical Guide to Market Research*. Bramhall House.
- Han, J.W. (2022). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*, 36(1), 156-173.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organization commitment. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 229, 289 - 297.
- He, Y., Li, W. & Lai, K.K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23(5), 592-607.
- Hergula, M. & Lokar, M. (2012). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. UL Filozofska fakulteta.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 5-16.
- Hom, P.W., Lee, T.W., Shaw, J.D., & Hausknecht, J.P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 530-545.
- Iverson, R. D. & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- Kovič, K. & Urbas, U. (2017, September 3.). O, piz., sorči!« opravičilo, ki odganja goste. <http://svetkapitala.delo.si/ikonomija/o-piz-sorci-opravicilo-ki-odganja-goste-2885>.
- Krishna, C., Garg, A. (2022). Employee Retention: An Important Factor for Strategies Development. *International Journal of Management and Information Technology*, 7(2), 5-11.
- Lavrakas, P.J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Sage Publications.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T.D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30, 890-899.
- McAllister, J. (2022, August 2nd). High rates of hospitality staff turnover persist as headcounts rise. Dostopno 12.05.2023 na https://www.restaurantonline.co.uk/Article/2022/08/02/high-rates-of-hospitality-staff-turnover-persist-as-headcounts-rise?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright
- Merkač-Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- National Restaurant Association (2017, Junij 29). Employee turnover rate tops 70% in 2015 Dostopno 13.06.2023 na <http://www.restaurant.org/News-Research/News/Employee-turnover-rate-tops-70-in-2015>.

-
- NRA (2019, Maj 9). Hospitality industry turnover rate ticked higher in 2018. Dostopno 13.07.2023 na <https://restaurant.org/education-and-resources/resource-library/hospitality-industry-turnover-rate-ticked-higher-in-2018/>
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 14(4), 460-469.
- Ostroff, C. & Schulte, M. (2014). *A configural approach to the study of organizational culture and climate*. V Schneider, B. & Barbera, K.M. (Ur.). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (532-552). University press.
- Raspor, A., & Macuh, B. (2017). *Deficitarnost kadra v slovenskem gostinstvu: 2008-2017*. V Štetić, S. (Ur.). *Modern management tools and economy of tourism sector in present era: Second international thematic monograph thematic proceedings* (330-345). Faculty of Tourism and Hospitality.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
- Rosenthal, J.A. (1996) Qualitative descriptors of strength of association and effect size. *Journal of Social Service Research*, 21(4): 37-59.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. & Niles - Jolly, K. (1994). Creating the culture and climate of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Smith, S.M., & Albaum, G.S. (2013). *Basic marketing research: Building your survey*. Qualtrics Lab.
- Stanovnik, P. & Kavaš, D. (2011). *Inovacijski Management [študijsko gradivo]*. Fakulteta Doba.
- Stare, J. (2001). Fluktuacija zaposlenih. <http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Dr%20Janez%20Stare%20clanek%20fluktuacija.pdf>.
- Stetic, S., Simicevic, D., Pavlovic, S. & Stanic, S. (2014). Business tourism competitiveness model: Competitiveness of Serbia as a business tourism destination. *Quality-Access to Success Serbia*, 14(5):176-194.
- SURS (2023a). Prosta delovna mesta, zasedena delovna mesta ter stopnja prostih delovnih mest po področjih dejavnosti od B do S [SKD 2008], originalni podatki, Slovenija, četrtno. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0714611S.px/table/tableViewLayout2/>.
- SURS (2023b). Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418801S.px/>
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.
- Weiner, Y. (1988). Forms of value system: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review* 13, 534-545.
- Zakrajšek, T. & Žuntar, S. (2012). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Organizacijska kultura*. UL Filozofska fakulteta.