

Izvilleček

UDK: 331.101.3(497.4):338.482:06

Namen prispevka je s pomočjo empirične raziskave prikazati, kateri so glavni razlogi za nagrajevanje zaposlenih v hotelirstvu. Pri tem smo želeli posebej ugotoviti, ali obstaja razlika med birokratskimi in nebirokratskimi organizacijami v Sloveniji. Ugotovili smo, da pri nagrajevanju ni razlik med organizacijami in da je nagrajevanje pri organizacijah iz vzorca neuveljavljeno. Podobno trdimo za področje sankcioniranja kot antipoda nagrajevanju. V birokratskih organizacijah so zaposleni sankcionirani pogostejše le, če organizacija posluje neuspešno. V ostalih primerih, če zaposleni ne spoštujejo standardov, če kot posamezniki dosegajo podpovprečne rezultate in če niso v dobrih odnosih z vodjo, pa ne. *Ključne besede:* hotelirstvo, plače, nagrajevanje, sankcioniranje, zaposleni, birokracija, birokratske organizacije.

Abstract

UDC: 331.101.3(497.4):338.482:06

The purpose of this article is to illustrate with the help of empirical research what the main reasons are for rewarding employees in the hotel industry. We were particularly interested in finding out whether there is a difference between bureaucratic and non-bureaucratic organizations in Slovenia. It has been discovered that there are no differences in rewarding among organizations. We have also found that rewarding is not commonly used in organizations from the sample. This can also be said for sanctions as the opposite of rewarding. In bureaucratic organizations, employees are sanctioned more often only if an organization does business unsuccessfully. In other cases, for example, if employees don't follow standards at work correctly, if individuals achieve under average results, or if they are do not have good relationships with managers, sanctions are usually not employed.

Key words: hotel industry, compensation, rewards, sanctions, employees, bureaucracy, bureaucratic organizations.

JEL: M52

NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V (NE)BIROKRATSKIH TURISTIČNIH ORGANIZACIJAH: PRIMER SLOVENSKEGA HOTELIRSTVA

The Reward System for Employees in (Non)Bureaucratic Organizations: The Case of the Slovenian Hotel Industry

1 Uvod

Pojem birokracija ima v slovenskem kulturnem okolju predvsem negativno konotacijo, kar pa za anglosaške države ne velja popolnoma. Hotelirstvo kot turistična dejavnost pri tem ni nobena izjema. V tem kontekstu nas je zanimalo, ali birokracija vpliva na nagrajevanje zaposlenih kot na enega najbolj občutljivih področij v menedžmentu.

Z empirično raziskavo v slovenskem okolju smo nameravali ugotoviti:

- kateri so uveljavljeni razlogi za nagrajevanje zaposlenih v hotelirstvu v večjih organizacijah, ki so pomembni z vidika birokracije;
- obstajajo statistično značilne razlike med organizacijami z visoko in nizko stopnjo birokracije.

Poleg metod univariatne in bivariatne statistične analize smo uporabili še metodo komparacije, kompilacije in deskriptivno metodo.

Raziskava je aktualna, saj prikazuje trenutne razmere v dejavnosti, kjer glede na pospešene investicijske cikle, beležimo rast količine in kakovosti izdelkov. *Razvojni načrt in usmeritev slovenskega turizma 2007-2011* (RNUST), ki je strateški dokument za področje turizma, se v časovnem smislu bliža polovici, zato je prav, da s pomočjo različnih raziskav pokažemo na morebitna odstopanja in/ali kritične točke, ki bi lahko v bodoče ali pa že danes ogrožajo uresničitev ciljev (in so interne narave hotelskih organizacij).

2 Hotelirstvo kot dejavnost

Kot vse ostale dejavnosti je tudi hotelirstvo opredeljeno v *Uredbi o spremembah in dopolnitvah Uredbe o standardni klasifikaciji dejavnosti* (Ur.l. RS, št. 17/2008) in *Uredbi o standardni klasifikaciji dejavnosti* (Ur.l. RS, št. 69/2007). Oba sta usklajena s klasifikacijo dejavnosti v Evropski uniji (EU) (NACE. Rev 2). Uredbi klasificirata skupino I-Gostinstvo (*Accommodation and food service activities* v EU), kamor s šifro 55.100 spada tudi »dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov (hotelska naselja, hoteli s konferenčnimi zmogljivostmi, hoteli z igralnico, zdravilišni hoteli, moteli, penzion, gostišča, prenočišča), kjer se nastanitvene zmogljivosti daje v najem za krajši čas«.

Na uredbe se naslanja krovni zakon za gostinsko dejavnost, to je *Zakon o gostinstvu* (Ur. l. RS št. 93/2007), ki pravi: »gostinstvo je dejavnost, ki obsega pripravo in strežbo jedi in pijač ter nastanitev gostov«. Poleg zakonske opredelitve pa so mnogi avtorji (npr.: Mihalič 2002; Pavia 2002; Cerović 2003) navajali opredelitve dejavnosti v širšem smislu, a so hkrati upoštevali osnovno (zakonsko) opredelitev. Če povzamemo njihove navedbe, lahko ugotovimo, da

* Metod Šuligoj, vodja projektov, HIT d.d., Delpinova 7a, 5000 Nova Gorica, Slovenija. E-mail: metod.suligoj@hit.si.

je sodobno hotelirstvo gospodarska panoga terciarnega storitvenega sektorja, ki omogoča razvoj različnih oblik turizma, saj vključuje kompleksne produkte več dejavnosti (ne le hrano, pijačo in nastanitev).

3 Birokracija kot pojem

Birokracija je po Webbru (1968) oblika organizacijske strukture, v kateri so zaposleni odgovorni za svoje aktivnosti, pri čemer je zahtevano, da delujejo v skladu s specifičnimi dogovorjenimi pravili in standardi (Jones 2004). Zato mora velika organizacija, da postane in ostane učinkovita, upoštevati naslednja glavna načela (Rozman 2001, v Powers in Barrows 2003; v Daft 2004):

- pravila usmerjajo delovanje ljudi, zagotavljajo nadzor in disciplino;
- neosebnost zagotavlja enako obravnavo vseh in upošteva le merljive rezultate;
- delo je razdeljeno in dodeljeno posameznikom;
- višje ravni v hierarhiji nadzirajo nižje ravni, pri čemer so lastniki ločeni;
- avtoriteta položaja je ključnega pomena in je določena s predpisi;
- pričakuje se doživljenjsko zaposlitev in lojalnost.
- nagrajevanje (finančno) in napredovanje sta povezani s senioriteto;
- racionalnost je glavna skrb menedžerjev.

Weber (Weber in Parsons 1968 v Handel 2003) je delovanje organizacije primerjal z delovanjem stroja. Njegov pogled je torej zelo tehničen in nehuman. Vsak član organizacije mora opravljati ponovljive naloge v skladu z vnaprej znanimi standardi za doseganje višjih kolektivnih ciljev. Jones (2004) v tem primeru govori o visoki stopnji formalizacije, kjer se procesi izvajajo »po knjigi«, zaposleni nimajo avtoritete, da bi kršili pravila, avtoriteta je centralizirana, vzajemne prilagodljivosti ni.

Iz navedb avtorjev je mogoče zaključiti, da je formalizacija sestavni del birokracije, zato z vidika tega prispevka zelo ustreza. Značilno za birokracijo je tudi finančno nagrajevanje in napredovanje kot rezultat dobrega dela v daljšem časovnem obdobju.

4 Birokracija v hotelirstvu

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

To bo pomembno tudi za bodoči razvoj turizma. Odločilno bo oblikovanje in upoštevanje kakovostnih standardov kot elementa pospeševanja tehnološkega, kakovostnega in tržno naravnega razvoja turističnih storitev in tudi kot elementa kakovostne primerljivosti (MG¹ 2005).

Potrebe po standardih v hotelirstvu se beležijo že od leta 1952, ko so države že pri predhodnici današnje Svetovne turistične organizacije (UN WTO) izrazile potrebo po enotnem mednarodnem sistemu klasificiranja hotelov (IH&RA 2004). Eden glavnih vzrokov za to je v standardizirani in kategorizirani opremljenosti ter storitvah, ki označujeta dejavnost in predstavljata dodatno znanje o oddaljenih trgih. To pomaga potencialnim gostom in drugim turističnim organizacijam (Leiper 2004). Poleg vseh ostalih standardov se omejeno najprej nanaša na kategorizacijo nočitvenih objektov. Ta prikazuje predpisan in objavljen sistem, v sklopu katerega so bili nastanitveni obrati iste vrste (npr.: hoteli, moteli, gostišča ipd.) dogovorno razporejeni v razrede, kategorije ali stopnje. Uvedla jih je vlada, panožna administracija ali kateri od drugih zasebnih nivojev v skladu s skupnimi fizičnimi značilnostmi storitev (IH&RA 2004).

Pravnoformalno je osnovna standardizacija predpisana v *Zakonu o gostinstvu* (Ur.l RS, št. 93/2007) v dveh pravilnikih:

- v *Pravilniku o minimalnih tehničnih pogojih in minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti* (Ur. l. RS, št. 88/2000) skupaj z vsemi spremembami tega pravilnika;
- v *Pravilniku o kategorizaciji nastanitvenih obratov* (Ur. l. RS, št. 62/2008).

Ločeno z *Zakonom o zdravstveni ustreznosti živil ter snovi, ki prihajajo v stik z živili* (Ur. l. RS, št. 52/2000), je urejeno zelo pomembno področje higiene z vsemi nadaljnjimi spremembami in podzakonskimi akti ter seveda uredbe EU, ki imajo pravno veljavo v vseh članicah.

Na drugi strani pa poznamo še interne standarde hotelskih organizacij. Najbolj znane in svetovno uveljavljene so hotelske verige, katerih eden osnovnih gradnikov so standardi. Kot primer dobre prakse velikokrat navajajo standarde ene najbolj znanih mednarodnih hotelskih verig Ritz Carlton, poimenovane »*The Ritz Carlton Gold standards of service*«, ki zelo poudarjajo selekcijo, usposabljanje in certificiranje zaposlenih v skladu s standardi. Za te standarde je bila veriga Ritz Carlton kar dvakrat nagrajena za kakovost z »*Malcolm Baldrige National Quality Award*«, kar doslej ni uspelo še nikomur na tem nivoju v panogi. Pozitivni učinki nagrajene standardizacije se odražajo na poslovanju, saj ima veriga veliko nižjo fluktuacijo, kot je značilna za panogo, večje zadovoljstvo gostov, nižje stroške vzdrževanja in višji kosmati dobiček kot konkurenti (Ritz Carlton Hotel Company 2000; Powers in Barrows 2003).

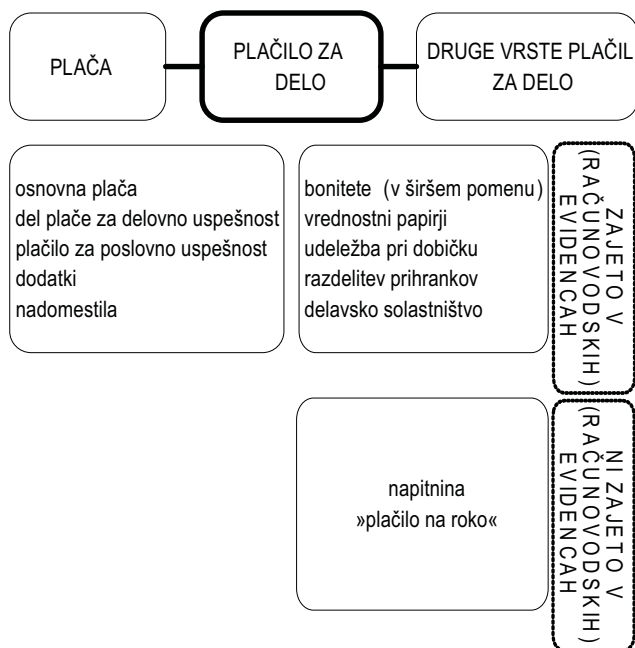
¹ Akronim za Ministrstvo za gospodarstvo.

5 Nagrajevanje

5.1 Splošno o nagrajevanju

Vsi zaposleni dobivajo (ali bi morali dobivati) plačilo za svoje delo od svojih delodajalcev. Kot prikazuje Slika 1, obstaja več oblik plačil za delo, a se bomo v tem prispevku osredotočili le na »druge vrste plačil«, ki bi v skladu s terminologijo Zupanove (2001) spadale k gibljivim oblikam plačila.

Slika 1: Oblike plačil za delo



Vir: avtor

Cilj vseh sistemov nagrajevanja je na različne načine spodbuditi proizvodne dejavnosti zaposlenih in povečati njihovo učinkovitost ter s tem zmanjšati stroške, posledično pa povečati dobiček organizacije. Zaradi objektivnosti je treba učinkovitost zaposlenih izmeriti ali zagotavljati vsaj dovolj verodostojne ocene, kadar meritve niso možne, npr.: ocena gostoljubnosti zaposlenih, ki vpliva na kakovost storitev, ta pa na prihodke².

Kadar gre za merljive učinke, uporabimo za merjenje uspešnosti dela in delavcev kazalnike³ ter tako pokažemo, kako uspešni so bili glede na organizacijo in kako uspešni so bili osebno. Predračunu, na katerem je zasnovana odločitev o uspešnosti dela in delavcev, mora slediti temu ustrezen obračun (Kavčič in drugi 2007).

² Prihodki se namreč lahko spreminjajo tudi zaradi drugih vzrokov, kar pomeni, da moramo poznati in spremljati vse ali čim več dejavnikov, ki nanje vplivajo.

³ V hotelirstvu so to, npr.: produktivnost oddelka, stroški oddelka na zaposlenega, povprečno število gostov na sobo, stopnja zasedenosti zmogljivosti, količnik obračanja sedežev, skupno zadovoljstvo gostov, merjeno na lestvici od 1 do 5 in drugi.

Partnerji, ki v večjih organizacijah postavljajo plačni sistem, morajo upoštevati cel spekter zakonsko obveznih plačil na eni in možnih plačil za opravljeno delo na drugi strani, da je sistem učinkovit in motivacijsko naravnan. Pri tem po raziskavi Harrisa (2001) velikokrat spregledajo in podcenijo vrednote in poglede srednjega menedžmenta, čeprav je delovanje plačnega sistema v odnosu do zaposlenih odvisno prav od njih.

Plačni sistem mora na osnovi vnaprej znanih kriterijev poleg plače vključevati tudi nagrade (druge vrste plačil, ki so zajete v računovodskih evidencah -glej Sliko 1), namenjene nadpovprečnim rezultatom, izjemni disciplini, zavzetemu pristopu in odnosu do dela, premoženja in oseb, s katerimi nekdo prihaja v stik ipd. Nagrada, ki je za razliko od plače vezana na delo v nekem daljšem obdobju, mora biti pravična in realno dosegljiva, da deluje kot motivator. Nagrade so lahko individualne (nagradimo posameznika) ali skupinske (nagradimo delovno skupino, oddelek, celo organizacijo). Prevelik poudarek individualnim nagradam lahko negativno vpliva na timsko delo, sodelovanje, medsebojno zaupanje ter na notranjo integracijo in kohezijo. Trevnova (2001) še dodaja, da je pri tem potrebno upoštevati še vidik kulture, saj so motivacijske teorije, ki jih poznamo pri nas, prirejene za uporabo v individualistično zaznamovanih kulturah, kar pomeni, da z njimi v kolektivističnih kulturah ne bi dosegli enakega učinka.

Zupanova (2001) loči še formalne in neformalne nagrade. Slednje so že del vsakodnevnega vodenja in so zato v veliki meri odvisne od vodje samega. Pri formalnih nagradah pa po avtorici ločimo štiri oblike, glede na to, kdo nagrado dobi:

- najuspešnejši v določenem obdobju, kjer pa obstaja možnost, da bodo nagrajeni eni in isti, zato dobijo ostali občutek, da do nagrade ne morejo in jim zato motivacija pade;
- vsi, ki so dosegli določen cilj;
- tisti, ki so dosegli posebne dosežke;
- zmagovalci (določi jih vodstvo, zaposleni, posebna komisija ali kupci);
- naključno izbrani (žrebanje), npr. pri množičnih akcijah, kot je razpis za najboljšo idejo.

Ista avtorica po Bobu Nelsonu našteva veliko (tudi nevsakdanjih) možnosti nagrajevanja, ki imajo boljše učinke kot denarno nagrajevanje⁴. Ne smemo zanemariti tudi nematerialnih nagrad, ki pa jih je potrebno, gledano dolgoročno, kombinirati z materialnimi.

Ne glede na psihološke, sociološke, ekonomske in druge vidike nagrajevanja, pa je potrebno nagrajevanje pogledati tudi skozi prizmo zakonodaje. V Sloveniji pri tem nastopijo težave, saj so denarne in tudi nedenarne nagrade obdavčene. Zakon o dohodnini (Ur. l. RS, št. 117/2006) je zelo restrikti-

⁴ Več o tem v Zupan (2001).

ven in tog. Po dikciji zakona je boniteta⁵ »vsaka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu zagotovi delodajalec ali druga oseba v zvezi z zaposlitvijo.« V skladu z zakonom med bonitete vključujemo zlasti:

- uporabo osebnega vozila za privatne namene;
- nastanitev;
- posojilo brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne;
- popust pri prodaji blaga in storitev;
- izobraževanje delojemalca ali njegovega družinskega člana;
- zavarovalne premije in podobna plačila;
- darila, ki jih zagotovi delodajalec na podlagi ali zaradi zaposlitve nekdanjemu, sedanjemu ali bodočemu delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu. V davčno osnovo se ne vštevata posameznega darila, če njegova vrednost ne presega 42€ oziroma če skupna vrednost vseh daril, prejetih v davčnem letu od istega darovalca, ne presega 84 €;
- pravico delojemalcev do nakupa delnic.

Vse ostale »ugodnosti«, ki jih delodajalec nudi zaposlenemu in so neposredno povezane z njegovim delom v organizaciji in so na voljo vsem delojemalcem pod enakimi pogoji, po zakonu ne sodijo k bonitetam, npr.: regresirana prehrana med delom; uporaba prostorov za oddih in rekreacijo; pogostitve ob praznovanjih; plačila delodajalca za zdravstvene preglede delojemalcev, ki jih je delodajalec dolžan zagotoviti na podlagi zakona; uporaba parkirnega prostora, ki ga delodajalec zagotovi delojemalcu; uporaba računalniške in telekomunikacijske opreme; izobraževanje za potrebe dela itd.

V skladu s temi ugotovitvami lahko zaključimo: čeprav obstajajo dokazani vplivi nagrad na delo zaposlenih, zakonodaja ne spodbuja delodajalcev k nagrajevanju nadpovprečnih rezultatov zaposlenih in uspešnega poslovanja. Zakon pa ni prijazen niti do zaposlenih, saj jih nagrada dodatno dohodninsko bremeni, kar jo razvrednoti. V skladu s tem se niti ne gre čuditi rezultatom SiOK-a (2006)⁶, kjer so najnižjo povprečno oceno dobile naslednje kategorije:

- notranja komunikacija in informiranje (2,94),
- nagrajevanje (2,79),
- razvoj kariere (2,77).

Kot že rečeno, je sankcioniranje antipod nagrajevanju. Po Skinnerjevi teoriji okrepitve (v Semeja, 2005) uporabi menedžer kaznovanje ob neželenem vedenju zaposlene-

ga. Pri tem je pomembno poudariti, da sankcija preprečuje oziroma zmanjšuje možnost, da se bo neprimerno vedenje ponovilo, ne spodbuja pa želenega vedenja.

Že Fayol⁷ v svojih načelih podpira disciplino, sankcioniranje napak, koordinacijo ipd. (Handel 2003; Cerović 2003). Merchant in Van der Stede (2003) ugotavljata, da odgovornost za delo zahteva, (1) da opredelimo, kaj je sprejemljivo in kaj ne, (2) da to zaposlenim povemo, (3) da spremljamo dogajanje in (4) da nagradimo dobre in sankcioniramo slabe. Ne glede na to je pomembno, kako menedžer ravna ob odstopanjih (napakah), ki pa se dogajajo, saj človeški dejavnik onemogoča konstantno optimalnost. Handel (2003) po literaturi navaja, da menedžer, ki je odgovoren za izvajanje dela v skladu s pravili, a ob kršitvi pogleda tudi »drugo plat medalje«, pridobi na lojalnosti in kooperativnosti svojih sodelavcev in tako poskrbi za pozitivne delovne odnose.

Menedžerji lahko ob konstantnih kršitvah uporabijo več zakonsko sprejemljivih sankcij, npr.: disciplinski ukrep, denarno kazen, odvzem že pridobljenih bonitet, znižanje plače (a ne pod zakonski minimum!), odpoved pogodbe o zaposlitvi, a morajo spoštovati vse relevantne pravne akte, npr.: Zakon o delovnih razmerjih, kolektivne pogodbe.

5.2 Nagrajevanje v hotelirstvu

Če se ponovno navežemo na Sliko 1 in se osredotočimo le na plače, ugotovimo, da ima hotelirstvo v primerjavi z nekaterimi drugimi storitvenimi dejavnostmi nizke povprečne bruto plače, a v primerjavi s sorodnimi (gostinstvo, prodaja) vseeno višje. V gostinstvu uradne statistične podatke sicer popačijo napitnine in »plačila na roko«, ki so pogosta oblika plačevanja in/ali nagrajevanja, ki računovodsko ni evidentirano. S tem si delodajalec zmanjšuje strošek dela z vidika bruto plače, za zaposlenega pa je kratkoročno ugodno z vidika dohodnine in koriščenja raznih socialnih ugodnosti, ki jih nudi država.⁸ Napitnina je plačilo in nagrada za dobro/nadstandardno opravljeno delo, ki jo gost direktno izroči izvajalcu. Do eksaktnih podatkov o »plačilih na roko« ali napitnini je izjemno težko oziroma nemogoče priti, ocenjujemo pa, da je v večjih hotelskih organizacijah, ki se jim posvečamo v nadaljevanju, »plačil na roko« manj kot v ostalih, predvsem manjših gostinskih organizacijah.

Tabela 1: Povprečne bruto plače v evrih - primerjava izbranih storitvenih dejavnosti

Dejavnost (oznaka)	leto		
	2005	2006	2007
Banke (J65.121)	1.702,40	1.833,14	1.955,09
Zavarovalnice (J66)	1.786,60	1.898,00	2.064,12
Trgovina na drobno (G52)	864,72	900,54	955,43
Gostinstvo (H55)	846,67	884,13	937,19
Hotelirstvo (H55.100)	952,78	998,19	1.062,39

Vir podatkov: SURS

⁵ Beseda boniteta je latinskega izvora, kjer »bonus« pomeni dober, »bonitas« pa ugodnost. Danes na ta termin gledamo predvsem z vidika davčna zakonodaje.

⁶ SiOK – naziv slovenskega projekta za raziskovanje in spremljanje organizacijske klime. Dr. Bogdan Lipičnik in dr. Janez Mayer sta javno kritizirala in izrazila dvom v rezultate oziroma metodologijo, uporabljeno pri SiOK-u.

⁷ Francoz Henri Fayol (1814-1925) velja za utemeljitelja sodobne teorije menedžmenta.

⁸ Trditve ni mogoče razumeti kot avtorjeve odobritve take oblike plačevanja.

Da bi dobili popolnejšo sliko o plačah in nagrajevanju, smo pogledali še v raziskavo SiOK, ki se izvaja v Sloveniji in na Hrvaškem. Rezultati (glej Tabelo 2) jasno kažejo na relativno nizke ocene plač, ki pa se v primeru »turizma in gostinstva« pojavljajo tudi pri skoraj vseh ostalih opazovanih spremenljivkah.

Zanimivo je tudi, da so glede na rezultate raziskave pomembni organizacijski sistemi, na katere so zaposleni običajno najbolj občutljivi (nagrajevanje in napredovanje), pravzaprav močno oddaljeni od stališč do dela in do organizacije. To je v smislu motivacije porazna ugotovitev. Dokler sta v glavi ljudi nagrada in napredovanje ločena od količine vloženega truda in kakovosti pri delu, tako dolgo namreč ne bodo vlagali večjega ali dodatnega napora v to, kar vsak dan počnejo na delovnem mestu. V tem je očitno tudi največji izziv naših organizacij: kako povezati trud in zavzetost posameznika z nagrado in napredovanjem v organizaciji (SiOK 2006)? Smernice pri iskanju rešitev bi, kot smo že navedli, lahko iskali v standardih verige Ritz Carlton, ki je očitno uspela združiti birokracijo in sistem plačevanja in nagrajevanja v eno celoto, ki daje rezultate. Naj dodamo, da ravno birokracija daje z jasnimi opisi procesov dobro osnovo za spremljanje uspešnosti tako posameznikov kot tudi skupin, kar je zelo ugodno z vidika sistemov plačevanja in nagrajevanja, še posebno, ker gre za storitvene organizacije.

6 Metodologija empirične raziskave

6.1 Vzorec

Sestavljen je bil vprašalnik, na katerem so zaposleni izbirali odgovor o pogostosti posamezne oblike nagrajevanja in sankcioniranja na šeststopenjski lestvici (1 - nikoli... 6 - vedno). Anketiranje je potekalo poleti leta 2008 na območju celotne Slovenije.⁹ V času raziskovanja nismo zaznali nobenih poslovnih odločitev, ki bi lahko negativno vplivale na respon-

⁹ Anketiranje je potekalo v sklopu izdelave doktorske disertacije na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

dente in posledično na rezultate raziskave, npr.: večja odpustanja zaposlenih, varčevalne ukrepe z nižanjem plač ipd.

V raziskavi je sodelovalo 514 respondentov (zaposlenih) iz 27 gospodarskih družb¹⁰ z registrirano prvo dejavnostjo »55.1. Hoteli in podobni obrati«. Ti imajo hotel(e) z najmanj tremi zvezdicami, kjer je zaposlenih vsaj 50 oseb,¹¹ kar po izkušnjah zagotavlja 30 ali več zaposlenih v operativnem jedru (ki opravljajo gostinske storitve). 64 % družb, ki so sodelovale v raziskavi, ima standarde (mednarodne ali le interne), kar pomeni, da je stopnja formalizacije pri njih visoka, zato jih obravnavamo kot birokratske organizacije. Ostale (36 %) imajo popisane le posamezne procese in/ali to, kar od njih zahteva zakonodaja.

Prvi nivo raziskovanja je torej gospodarska družba, drugi nivo pa zaposleni (ki tvorijo glavno enoto raziskovanja). Pomembno je, da izpostavimo še populacijo. Po podatkih AJPes-a in SURS-a je v hotelirstvu zaposlenih približno 4.000 zaposlenih,¹² kar pomeni, da vzorec zajema približno 12,8 % populacije.

Struktura respondentov (glej tudi Graf 1) nam pokaže, da jih je glede na oddelek največ iz recepcije (196), najmanj pa iz hotelskega gospodinjstva (86), medtem ko jih je iz kuhinje 96, iz strežbe pa 128. Glede na spol je v vzorcu 40 % moških in 60 % žensk.

¹⁰ Toliko se jih je odzvalo na prošnjo, poslano 42 družbam, ki so ustrezale kriterijem, skupaj z družbo HIT, d. d. iz Nove Gorice, ki smo jo dodali, ker je največja gospodarska družba v slovenskem turizmu.

¹¹ Ugotavljanje velikosti po številu zaposlenih je potrebno jemati zgolj kot osnovo, saj se v tej dejavnosti veliko uporablja storitve mladinskih servisov ali drugih oblik najemanja zunanjih izvajalcev, ki jih Zakon o gospodarskih družbah ne zajema.

¹² Podatek je ocenjen in zajema operativno jedro hotelskega dela. Število zaposlenih v organizacijah, ki niso sodelovale v raziskavi, je opredeljeno na osnovi podatkov AJPes-a. Natančna opredelitev populacije pa je pri tem nemogoča, saj ti podatki zajemajo le skupno število zaposlenih v gospodarski družbi.

Tabela 2: *S plačevanjem in nagrajevanjem povezane kategorije iz »SiOK-a« za obdobje od 2001 do 2005 - primerjava izbranih storitvenih dejavnosti*

Spremenljivka	Banke	Zavarovalnice	Prodaja na drobno	Turizem in gostinstvo ^a
Zadovoljstvo s plačo	2,98	3,12	2,56	2,35
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	2,55	2,84	2,69	2,44
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	2,31	2,55	2,42	2,18
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	3,18	3,32	2,69	2,36
Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste	3,94	3,90	3,50	3,24
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje	3,53	3,65	3,83	3,64
Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne	2,35	2,62	2,81	2,48
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje	3,50	3,51	3,60	3,36
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	2,32	2,50	2,38	2,11
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	3,20	3,24	3,45	3,31

Opomba: glede na različne vsebinske sklope sta uporabljeni naslednji merski lestvici:

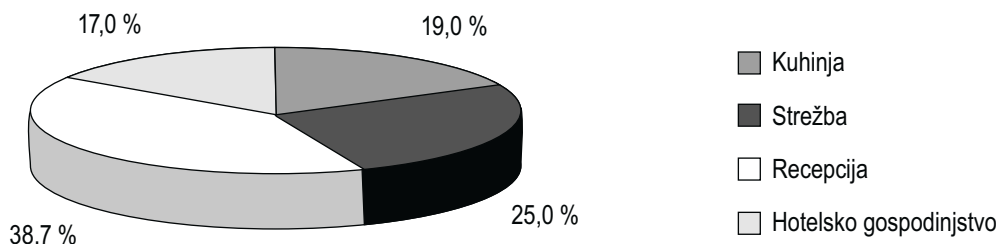
1 - ste zelo nezadovoljni; 2 - ste nezadovoljni; 3 - srednja zadovoljnost; 4 - ste zadovoljni; 5 - ste zelo zadovoljni;

1 - sploh se ne strinjam; 2 - delno se strinjam; 3 - niti da niti ne; 4 - večinoma se strinjam; 5 - popolnoma se strinjam.

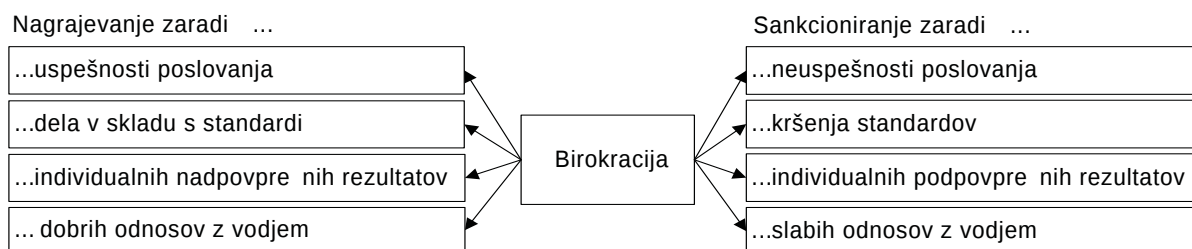
Merska lestvica ni navedena v viru, pridobljena je iz osebnega arhiva avtorja.

^a Sodelovalo je 10 hotelskih organizacij iz Slovenije in 3 iz Hrvaške.

Vir: SiOK, 2006.

Graf 1: *Delež zaposlenih v vzorcu po oddelkih*

Vir: avtor

Slika 2: *Raziskovalni model*

Vir: avtor

6.2 Raziskovalni model in vprašanja

Z raziskovalnim modelom, ki ga prikazuje Slika 2, nazorno prikazujemo odnose, ki jih želimo z raziskavo ugotoviti. Zanima nas namreč, ali birokracija vpliva na pogostost posamezne oblike nagrajevanja in na drugi strani sankcioniranja kot antipodu nagrajevanju. Temu so prilagojene tudi spremenljivke, ki so si, kot je mogoče razbrati iz modela, diametralno nasprotne. »Birokracija« kot neodvisna spremenljivka predstavlja stanje birokracije v določeni družbi, ponazorjeno s standardi, vse ostale spremenljivke pa stališča zaposlenih.

Da ne bi prišlo do terminoloških nejasnosti, moramo (ne) uspešnot poslovanja dodatno pojasniti. V raziskavi se kot uspešnost razume doseganje ciljev organizacije. Neuspešnost poslovanja je temu nasproten pojem. Pri ostalih spremenljivkah ocenjujemo, da dodatne razlage niso potrebne.

V skladu z raziskovalnim modelom postavljamo naslednja raziskovalna vprašanja:

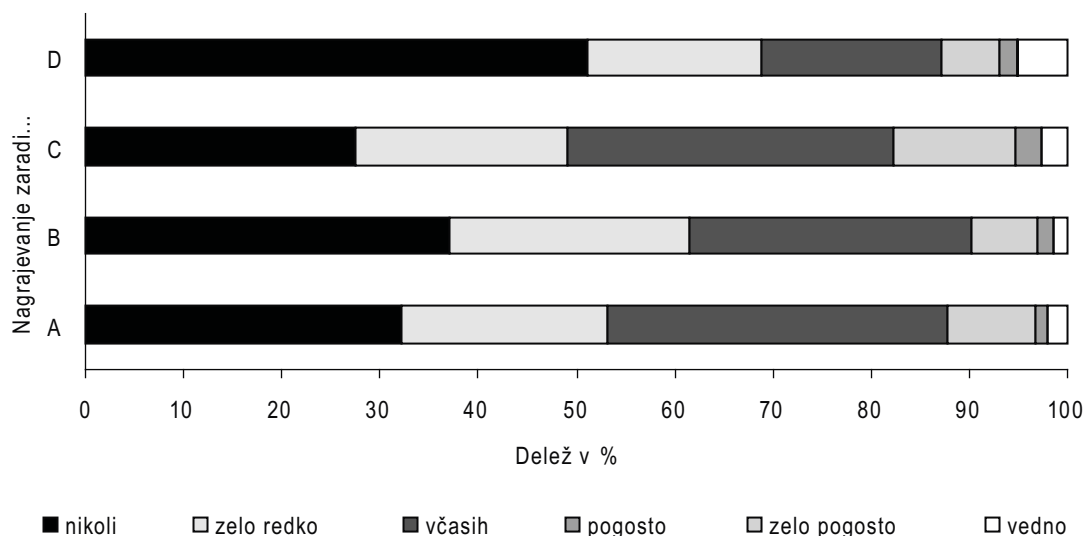
- V1: Ali je nagrajevanje zaposlenih v hotelirstvu uveljavljeno?*
- V2: Ali pri nagrajevanju zaposlenih obstajajo statistično značilne razlike med birokratskimi in nebirokratskimi hotelskimi organizacijami?*
- V3: Ali je sankcioniranje zaposlenih v hotelirstvu uveljavljeno?*
- V4: Ali pri sankcioniranju zaposlenih obstajajo statistično značilne razlike med birokratskimi in nebirokratskimi hotelskimi organizacijami?*

Vse z anketiranjem pridobljene podatke smo obdelali s SPSS-om, kjer smo :

- z deskriptivno analizo prišli do frekvenčnih porazdelitev;
- s t-testom ugotavljali razlike med zaposlenimi iz birokratskih in nebirokratskih organizacij. Rezultatov hi-kvadrat testa ne bomo predstavljali, ker zaradi asimetričnosti puščajo prevelik dvom.

6.3 Rezultati

Glede na deleže, ki jih prikazuje Graf 2, lahko ugotovimo, da nagrajevanje zaposlenih (N=486) ni uveljavljeno, saj so deleži nagrajenih »pogosto«, »zelo pogosto« ali »vedno« pri vseh, gledano kumulativno pri vsaki spremenljivki, nižji od 18 %. Delež nagrajenih za delo v skladu s standardi je s skupnimi 9,7 % najnižji med vsemi. Kaže pa, da nagrajevanje tudi v primeru, ko organizacija uspešno posluje oziroma dosega posameznik nadpovprečne rezultate ali ima dobre odnose z vodjem, v hotelirstvu ni najbolj pogosto, saj so povsod odgovori »pogosto«, »zelo pogosto« in »vedno« v manjšini. Relativne frekvence se nahajajo v rangi od 12,3 % (pri spremenljivki A) do 17,9 % (pri spremenljivki C). V skladu s tem so tudi povprečne ocene (v nadaljevanju $\bar{x}$) prikazane v Tabeli 3. $\bar{x}$ je, razen pri nagrajevanju zaradi uspešnosti poslovanja organizacije, višji pri nebirokratskih organizacijah, kjer so zaposleni po lastni oceni nekoliko pogostejše nagrajeni. Treba je upoštevati, da so razlike izjemno majhne. Ravni značilnosti, večje od 0,05, in t-statistike, nižje od 2, kažejo, da se mnenja zaposlenih iz birokratskih organizacij statistično značilno ne razlikujejo glede na mnenja zaposlenih iz nebirokratskih organizacij pri nobeni spremenljivki.

Graf 2: Nagrajevanje zaposlenih v hotelirstvu

Opomba: nazivi za spremenljivke, ki so na ordinatni osi prikazane s črkami, so definirani v Tabeli 3.

Vir: avtor

Tabela 3: Rezultati *t*-testa po spremenljivkah

					Levenov test	t-test enakosti povprečij	
Spremenljivka	$\bar{x}_b$	$\bar{x}_{nb}$	SD _b	SD _{nb}	Sig.	t- statistika	Sig.
Nagrajevanje zaradi...							
...uspešnosti poslovanja (A)	2,36	2,24	1,132	1,241	0,170	1,030	0,304
...dela v skladu s standardi (B)	2,13	2,21	1,119	1,16	0,379	-0,699	0,485
...individualnih nadpovprečnih rezultatov (C)	2,47	2,55	1,238	1,243	0,589	-0,642	0,521
...dobrih odnosov z vodjem (D)	2,04	2,07	1,382	1,403	0,827	-0,189	0,850
Sankcioniranje zaradi...							
...neuspešnosti poslovanja (E)	1,85	1,50	1,106	0,982	0,003	3,469	0,001
...kršenja standardov (F)	2,47	2,37	1,287	1,319	0,997	0,778	0,437
...individualnih podpovprečnih rezultatov (G)	2,14	2,14	1,185	1,192	0,760	-0,016	0,988
...slabih odnosov z vodjem (H)	1,85	1,68	1,232	1,113	0,036	1,407	0,161

Opomba: označbi b/nb ob povprečjih ($\bar{x}$) in standardnem odklonu (SD) označujeta birokratsko/nebirokratsko organizacijo.

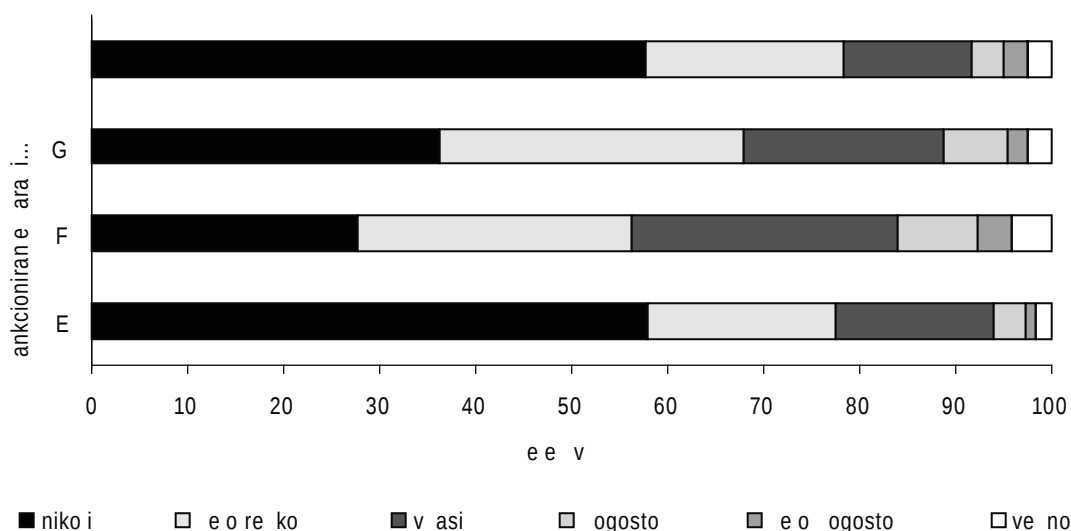
Vir: avtor

Predem preidemo na ugotavljanje stanja na področju sankcioniranja zaposlenih, se navezujemo še na raziskovalni vprašnji V1 in V2. Glede na navedene podatke trdimo, da v hotelirstvu nagrajevanje ni uveljavljeno niti zaradi uspešnega poslovanja organizacije niti zaradi spoštovanja standardov, nadpovprečnih rezultatov ali dobrih odnosov z vodjem. To pa velja tako za organizacije, ki jih označujemo kot birokratske, kot za tiste, ki to niso.

Drugo področje, ki nas je zanimalo, je sankcioniranje kot antipod nagrajevanju. Glede na relativne frekvence lahko ugotovimo, da tudi sankcioniranje zaposlenih v slovenskem hotelirstvu ni uveljavljeno. Zaposleni so najmanj

sankcionirani, če organizacija posluje neuspešno (modus je ocena nikoli z 57,9 % deležem) ali če se ne razumejo s svojim vodjem (odgovor nikoli je izbralo 57,8 % respondentov), najpogosteje pa, če ne spoštujejo standardov (16,1 % respondentov). Neuveljavljenost se izkazuje tudi pri $\bar{x}$ pri vseh spremenljivkah. Pri spremenljivkah E, F in H so zaposleni pogosteje sankcionirani v birokratskih organizacijah, pri G pa sta povprečji enaki. Razlike v aritmetičnih sredinah niso statistično značilne, kar kaže statistika *t*. Vseeno pa je potrebno izpostaviti izjemo pri sankcioniranju zaradi neuspešnega poslovanja organizacije (spremenljivka E). Tu se pri zelo nizkih povprečnih ocenah, pri

Graf 3: Sankcioniranje zaposlenih v hotelirstvu



Opomba: nazivi za spremenljivke, ki so na ordinatni osi prikazane s črkami, so definirani v Tabeli 3.

Vir: avtor

ravni značilnosti 0,003 (Levenov test), pojavlja statistično značilna razlika, kar potrjuje tudi t-statistika z vrednostjo, višjo od 3 (Tabela 3). To pomeni, da so zaposleni po lastnem mnenju vseeno statistično značilno večkrat sankcionirani v birokratskih organizacijah, če kot kriterij uporabljamo poslovno uspešnost.

Na vprašanje V3, ki se je glasilo »Ali je sankcioniranje zaposlenih v hotelirstvu uveljavljeno?«, lahko z gotovostjo odgovorimo negativno. Posledic slabega poslovanja ali slabega dela posameznik ne čuti, kar je z vidika menedžmenta nekoliko nenavadno in tudi nekorektno do tistih, ki svoje delo dobro ali celo nadpovprečno opravljajo. Raziskovalno vprašanje V4 pa je bilo osredotočeno na razlike med birokratskimi in nebirokratskimi organizacijami pri sankcioniranju. Upoštevanje ugotovitev iz V3 lahko trdimo, da so razlike le pri spremenljivki E (neuspešnosti poslovanja), kjer so zaposleni v tem primeru pogostejše sankcionirani v birokratskih organizacijah. Pri vseh ostalih spremenljivkah, pa (statistično značilnih) razlik ni.

7 Zaključek

Rezultati statistične analize nazorno kažejo neuveljavljenost nagrajevanja in tudi sankcioniranja v slovenskem hotelirstvu. Izračuni kažejo tudi na neodvisnost nagrajevanja/sankcioniranja od birokracije. Ugotovitve so zaskrbljujoče, ker ni jasno, kakšne vzroke za motivacijo zaposlenih uporabljajo menedžerji za motivacijo zaposlenih. Iz statističnih podatkov je razvidno, da plače zaradi njihove višine ne morejo motivirati zaposlenih (čeprav so po Herzbergu higieniki). Zaradi neuveljavljenosti sankcij pa skrbi, kako zagotoviti korektnost sistema vodenja v odnosu do tistih, ki k uspešnosti prispevajo največ. Obstoječi sistemi so potemtakem nagnjeni k povprečnosti, kar je z vidika razvoja produktov, sledenja svetovnim trendom in posledično ure-

sničitve RNUST-a (*Razvojni načrt in usmeritev slovenskega turizma 2007-2011*) slabo. Razmere so idealne za visoko fluktuacijo, absentizem in splošno nezadovoljstvo med nadpovprečnimi zaposlenimi, kar je problem slovenskega hotelirstva.

V takšnih razmerah se bolje znajdejo manjši ponudniki, ki so bolj prilagodljivi, tudi bolj inovativni (tudi iz računovodskega zornega kota) in s ponudbami, z višjimi plačami in nagradami, ki vključujejo tudi »plačila na roko«, novačijo najboljše. Na tak način dobijo usposobljene sodelavce z razmeroma nizkimi stroški, če upoštevamo, da večja podjetja podpirajo formalno izobraževanje (štipendija, plačilo šolnin) in kasneje še z raznimi oblikami funkcionalnega izobraževanja skrbijo za dodatna znanja svojih zaposlenih. Ta pojav imenujemo *kadrovski parazitizem*, ki je v gostinstvu na sploh zelo prisoten.

Kadrovski parazitizem ni bila osnovna tema raziskave, a smo ga na osnovi rezultatov raziskave opredelili kot eno izmed pomembnih posledic neuveljavljenega nagrajevanja in sankcioniranja (čeprav ti dve dejstvi nista edini razlog za njegov nastanek). Ostali vzroki zanj ter potreba po poglobljeni raziskavi nagrajevanja v hotelirstvu so teme, ki jih kot ideje dajemo še ostalim raziskovalcem na področju upravljanja človeških virov, menedžmenta ali hotelirstva.

8 Literatura in viri

1. Cerović, Zdenko. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
2. Daft, Richard L. (2004). *Organization theory and design*. Mason: Thomson South-Western.
3. Eurostat. *METADATA, Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Rev. 2*

- (NACE Rev. 2). Dosegljivo: <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm>.
4. Handel, Michael J. (2003). *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*. Thousand Oaks: Sage Publications.
 5. Harris, Lynette. (2001). Rewarding employee performance: line manager's values, beliefs and perspectives. *International Journal of Human Resource Management* 12 (7): 1182-1192.
 6. IH&RA. (2004). *The joint WTO & IH&RA study on hotel classification*. Dosegljivo: http://www.ih-ra.com/marketplace/WTO_IHRA_Hotel_classification_study.pdf.
 7. Jones, Gareth R. (2004). *Organizational theory, design, and change: text and cases*. Upper Saddle River: Pearson Education International & Prentice Hall.
 8. Kavčič, Slavka; Nada Klobučar Mirovič in Darjana Vidic. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 9. Leiper, Neil. (2004). *Tourism management*. Frenchs Forest (N.S.W.): Pearson Education Australia & Hospitality Press.
 10. Medlik, Slavoj in Hadyn Ingram. (2002). *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing.
 11. Merchant, Kenneth A. in Wim A. Van der Stede. (2003). *Management control systems: performance, measurement, evaluation, and incentives*. New York: Prentice Hall.
 12. Mihalič, Tanja. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 13. Ministrstvo za gospodarstvo. (2005). *Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu*. Dosegljivo: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/MG-Program_celovitega_spodbujanja_kakovosti.pdf.
 14. Pavia, Nadia. (2002). The organizational aspect of quality in the hotel sector. V: *Hotel & tourism 2002: human capital, culture and quality in tourism and hospitality industry*, 16th Biennial International Congress, 23.-26. October 2002, Opatija, ur. V. Stipetić. Rijeka: University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management.
 15. Powers, Thomas F. in Clayton W. Barrows. (2003). *Introduction to management in the hospitality industry*. New York: John Wiley & Sons.
 16. *Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti*. Ur. l. RS, št. 88/2000.
 17. *Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov*. Ur. l. RS, št. 62/2008.
 18. SiOK (2006). *Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005. Skupno petletno poročilo*. Dosegljivo: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/SiOK_HrOK_petletno_porocilo_2001-2005.pdf.
 19. Ritz Carlton Hotel Company. (2000). *1999 Application Summary*. Atlanta: Ritz Carlton Hotel Company.
 20. Rozman, Rudi. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 21. Semeja, Aleš. (2005). *Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 22. Treven, Sonja. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
 23. Uran, Maja. (2003). *Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 24. *Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o standardni klasifikaciji dejavnosti*. Ur. l. RS, št. 17/2008.
 25. *Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti*. Ur. l. RS, št. 69/2007.
 26. Weber, Max in Talcott Parsons. (1968). *The theory of social and economic organization*. London: The Free Press & Collier-MacMillan Limited.
 27. *Zakon o dohodnini*. Ur. l. RS, št. 117/2006.
 28. *Zakon o gostinstvu*. Ur. l. RS št. 93/2007.
 29. Zupan, Nada. (2001). *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.