

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA  
POGOJI DELA IN ZADOVOLJSTVO  
ZAPOSLENIH V TURIZMU

TAI KERIN

KOPER, 2008

Mentor: doc. dr. Irena Gorenak



## POVZETEK

Večina ljudi preživi polovico svojega življenja na delovnem mestu ali v podjetju. Zato je potrebno ugotoviti, ali zaposleni opravljajo delo z zadovoljstvom. Zelo je pomembno, da se vsak zaposleni na svojem delovnem mestu dobro počuti. Delovno mesto je namreč ena najpomembnejših institucij za potrditev človekovega zadovoljstva in kvalitete življenja. V diplomski nalogi so predstavljeni pogoji dela ter zadovoljstvo v turizmu. Kot zaključek naloge bodo podane ugotovitve opravljene raziskave v nekaj okoliških turističnih podjetjih ter zapisana nekatera stališča in osebni pogledi. Spremljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je orodje za zasledovanje uspešnosti in spremljanje ustreznosti vodenja. Na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave sem podala nekaj predlogov za izboljšave.

*Ključne besede:* zadovoljstvo, podjetje, delovno mesto, organizacijska klima, vodstvo, pogoji dela.

## ABSTRACT

Most people spend half of their lives at work. Individuals can only be successful and productive if their jobs meet their needs and expectations. For this reason it is necessary to establish whether employees are satisfied with their jobs.. It is of utmost importance that each employee feels comfortable at work, as work is most definitely one of the most important factors in determining an individual's personal satisfaction and quality of life. This paper discusses working conditions and specifically satisfaction in the sphere of tourism. The conclusion presents the findings of research carried out in nearby companies involved in tourism as well as some of the author's own observations and personal perspectives. Paying close attention to the general atmosphere and level of employee satisfaction within an organisation is an important tool in achieving success and evaluating how adequate the leadership is. Some suggestions for improvement based on the results obtained in this study are also presented in the paper.

*Key words:* company, job, atmosphere at workplace, management, working conditions.

**UDK:** 005.962:331.4:338.48(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji raziskave .....	2
1.2	Hipoteze.....	3
1.3	Predstavitev raziskave, omejitve in uporabljene raziskovalne metode .....	3
<b>2</b>	<b>Turizem kot storitev .....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev turizma in osnovnih pojmov .....	5
2.2	Turizem kot dejavnost sodi med storitve.....	5
2.3	Turistična politika.....	6
2.4	Turistična potreba .....	6
2.5	Turistična ponudba in povpraševanje .....	7
2.6	Turistična storitev .....	7
<b>3</b>	<b>Človek v turizmu .....</b>	<b>9</b>
3.1	Zaposleni kot intelektualno premoženje.....	9
3.2	Strokovni profili v turistični in gostinski dejavnosti .....	10
3.3	Zaposlenost in značilnosti zaposlenosti v turizmu .....	12
<b>4</b>	<b>Zadovoljstvo pri delu .....</b>	<b>17</b>
4.1	Definicija zadovoljstva zaposlenih pri delu .....	17
4.2	Zadovoljen zaposleni je tudi bolj uspešen.....	18
4.3	Dejavniki zadovoljstva pri delu.....	18
4.4	Pomembnost zadovoljstva zaposlenih pri delu .....	19
4.5	Ocena zadovoljstva pri delu .....	20
4.6	Zaupanje in ustrezno delovno vzdušje .....	21
4.7	Organizacijska kultura in zadovoljstvo pri delu .....	22
4.8	Nezadovoljstvo zaposlenih.....	23
<b>5</b>	<b>Pogoji dela v turizmu in gostinstvu .....</b>	<b>25</b>
5.1	Delovni pogoji.....	25
5.2	Opisi delovnih mest in delovni dosežki .....	26
5.3	Zahteva po profesionalnosti v odnosu do turista.....	26
5.4	Varstvo zaposlitve.....	28
<b>6</b>	<b>Izboljšanje pogojev dela .....</b>	<b>29</b>
6.1	Fluktuacija .....	29
6.2	Absentizem.....	30
6.3	Kakovost delovnega življenja .....	30
6.4	Izboljšanje pogojev dela .....	31
<b>7</b>	<b>Raziskava .....</b>	<b>33</b>
7.1	Metodologija .....	33

7.2	Sestava vprašalnika .....	33
7.3	Omejitve raziskave .....	34
7.4	Rezultati raziskave .....	34
7.5	Preverjanje hipotez .....	41
7.6	Predlogi izboljšav .....	42
<b>8</b>	<b>Zaključek .....</b>	<b>45</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>47</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>51</b>

## SLIKE

Slika 3.1	Zaposleni v turizmu glede na stopnjo strokovne izobrazbe .....	14
Slika 3.2	Primerjava izobrazbe gostinskih delavcev in strokovne zahtevnosti delovnih mest (%).....	14
Slika 3.3	Struktura gostinskih delavcev po dejavnostih, junij 2006.....	15
Slika 7.1	Prva zaposlitev v turizmu / gostinstvu .....	35
Slika 7.2	Ste kdaj in kolikokrat ste do danes zamenjali podjetje .....	35
Slika 7.3	Trenutno ste zaposleni v.....	35
Slika 7.4	Doba zaposlitve v sedanjem podjetju.....	36
Slika 7.5	Vrsta zaposlitve .....	36
Slika 7.6	Delovni čas .....	36
Slika 7.7	Bodoče želje za kariero .....	37
Slika 7.8	Ali opravljate stresno delo?.....	37
Slika 7.9	Zdravstvene težave vezane na stres in preobremenjenost .....	37
Slika 7.10	Stopnja izobrazbe .....	38
Slika 7.11	Dodatno izobraževanje .....	38
Slika 7.12	Spol.....	38
Slika 7.13	Starost.....	39

## TABELE

Tabela 3.1	Matični poklici v gostinsko-turistični dejavnosti.....	11
Tabela 7.1	Prikaz združenih spremenljivk.....	41





## 1 UVOD

Problem zadovoljstva zaposlenih pri delu je vedno bolj vreden posebne pozornosti in podrobnejše obdelave. Pomembno je, da management podjetja ugotovi, s čim so delavci v podjetju zadovoljni in kaj bi bilo potrebno izboljšati, da bi bila kakovost delovnega življenja na čim višji ravni.

Motiviran in zadovoljen delavec je danes nedvomno dejavnik, ki loči uspešne organizacije od neuspešnih. Takšen delavec predstavlja ne le značilnost organizacije, delujoče na trgu, temveč tudi njeno konkurenčno prednost pred ostalimi. Kadar imajo organizacija in zaposleni skupni cilj, h kateremu težijo, ustvarijo najboljši rezultat. Ljudje so za organizacijo zelo pomembni, saj s svojim delovanjem omogočajo uresničevanje namena delovanja organizacije, njeno poslovanje in doseganje uspešnosti.

V turizmu sem zaposlena že od srednje šole, približno trinajst let, z vmesnim krajšim premorom. Nikoli si nisem predstavljala, da bi počela še kaj drugega kot to, kar počnem. Moje delo je stresno, a zanimivo. Vsak dan se zgodi kaj novega, vsak dan je poseben. Delo z ljudmi je naporno, a lepo, dan ni enak dnevu. A vse to se pozna tudi na osebni ravni, saj se nezadovoljstvo na delovnem mestu in doma pogosto prepletata. Če imamo težave v službi, je, ko delovno mesto zapustimo, težko povsem odklopiti. Potem smo napeti, žrtev našega nezadovoljstva pa so ponavadi tisti ljudje, ki jih imamo najraje, in ki so za naše slabo počutje krivi še najmanj – le to nesrečo imajo, da so v naši bližini takrat, ko si slednjič vendarle upamo glasno izraziti svojo jezo, nezadovoljstvo in frustracije.

Merkač Skok (2004, 4) pravi, da kadri predstavljajo največji potencial in konkurenčno prednost za organizacije. Pomen ustreznega ravnanja s kadri in ustreznega vodenja pa se veča in v prihodnosti bo na pomenu pridobilo predvsem motiviranje zaposlenih. Uspešne organizacije se namreč od manj uspešnih razlikujejo po tem, kako management ravna s kadri, kako jih načrtuje, kadruje, razvija in usposablja, nagraduje ter kako vzdržuje učinkovite odnose. Zaposleni so pomembna poslovna naložba in ne strošek.

Turizem povzema bistvo vrhunskosti storitev, saj je malo sektorjev, v katerih stranka pričakuje nasmešek štiriindvajset ur na dan, sedem dni v tednu. Hoteli in gostinske ustanove določajo kvaliteto gostovega zasluženega počitka. Privlačnost brezbriznosti, profesionalizem in učinkovitost uslug, vse to se odraža na slovesu dobro izvedene storitve. Prijazen turistični delavec, ki se na lahkoten način približa strankam, se z njimi zaplete v prijeten pogovor in v nevsiljivosti še uspešno predstavlja in prodaja ponudbo, je tisti, ki naredi pomemben vtis in razliko. Prihodnost je tu in odličnost je tisti pomemben kamenček v mozaiku vtisov, ki prinese uspeh; je tisto, kar zagotavlja zadovoljstvo in vračanje gostov.

Vsako podjetje ima za cilj uspešno poslovanje in željo biti vedno najboljše – korak pred ostalimi. Da je podjetje lahko uspešno, mora za vzdrževanje konkurenčne prednosti postaviti zaposlene v središče dogajanja, in to z mobilizacijo človeških potencialov, maksimiziranjem njihovih talentov, sposobnosti, spretnosti in veščin, s spodbujanjem inovativnosti, s skrbjo za osebni in strokovni razvoj, z razvijanjem pozitivnih medsebojnih odnosov, s strateškim upravljanjem delovne uspešnosti, z motivacijo posameznikov in skupin, z izboljševanjem teamskega dela, z vzpostavljanjem odprte dvosmerne komunikacije in z opuščanjem manipuliranja z zaposlenimi kot sredstvom za delo.

### **1.1 Namen in cilji raziskave**

V diplomski nalogi bom predstavila turistično in gostinsko dejavnost ter izpostavila posebnosti dela v njej. Delo je namreč specifično, stresno, ne najbolje plačano in ima veliko ne najbolj priljubljenih posebnosti. Človek predstavlja v turizmu najpomembnejši dejavnik; pojavlja se kot gost in gostitelj. V diplomski nalogi bom izpostavila človeka kot gostitelja; turističnega in gostinskega delavca torej in njegovo delovno okolje ter vplive, ki jih le-to ima nanj. Kot zaključek naloge bom podala ugotovitve opravljene raziskave v nekaj okoliških turističnih podjetjih ter zapisala nekatera svoja stališča in osebne poglede.

»Kdaj so zaposleni zadovoljni in kako jih do tega pripeljati?« se sprašuje Šmid (2005). Načinov zadovoljitve je toliko, kolikor je zaposlenih. Vsakega med nami motivirajo različna dejanja in nagrade. In kadroviki imajo na tem področju v glavnem različne predstave, kaj motivira zaposlene. Do teh razlik pri prepoznavanju motivov pa najpogosteje prihaja zaradi pomanjkanja raziskav.

Pomembno je, da podjetje ugotovi stopnjo zadovoljstva svojih zaposlenih na ključnih vsebinskih področjih. Tako lahko s pomočjo subjektivnega zaznavanja zaposlenih v podjetju kot celoti identificira tiste kritične točke, ki jih zaposleni zaznavajo kot manj spodbudne ali celo moteče pri doseganju zastavljenih profesionalnih ciljev.

V teoretičnem delu bodo predstavljeni teoretični pogledi na turistično dejavnost nasploh, na pomen in bistvo zadovoljstva pri delu za dobro, uspešno in prizadevno opravljanje dela ter pogoji dela v turistični dejavnosti. Danes ni več tehnologija tista, ki zagotavlja uspešno poslovanje in dobro pozicijo podjetja na trgu, temveč so za to odločilni predvsem ljudje in to ljudje, ki so zadovoljni. Cilji drugega, empiričnega dela naloge, pa so analiza zadovoljstva zaposlenih pri delu v povezavi s pogoji dela, ugotovitve s čim delavci v turizmu niso zadovoljni oziroma so manj zadovoljni.

## **1.2 Hipoteze**

Osnovne trditve oziroma hipoteze, ki jih bom preverjala v diplomski nalogi, so:

- Družina, prijatelji, partnerji imajo nizko mnenje o službi anketiranih.
- Zaposlitev v turizmu močno vpliva na zasebno življenje.
- Zaposleni v turizmu so zadovoljni z medsebojnimi odnosi s sodelavci.
- Zaposleni v turizmu so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki.
- Zaposleni v turizmu ocenjujejo, da je stalnost zaposlitve velikega pomena.
- Zaposleni v turizmu so zadovoljni z vodenjem.
- Inovativnost in iniciativnost sta v turizmu oz. gostinstvu zaželeni.

V preteklosti je bila vloga zaposlenih omejena le na izvedbo njihovih nalog in opravljanje storitev v skladu z navodili vodij. Danes je vsakdanja praksa spodbujanje sodelovanja zaposlenih, kar je pripeljalo do spremenjene vloge delavcev. Spremenjena vloga delavca in njegovega pomena v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanj, da je človek pomemben element. Ustrezno ravnanje z njim postaja ključ uspeha.

Zupan (2001, 40) pravi, da je zelo pomembno, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Tako bodo zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo podjetje pridobilo tudi ugled v okolju.

## **1.3 Predstavitev raziskave, omejitve in uporabljene raziskovalne metode**

Raziskava, ki jo bom izvedla, mi bo pomagala ugotoviti trenutno stanje oziroma zadovoljstvo zaposlenih. Pristop k raziskovanju bo tako deskriptiven kot tudi analitičen. V teoretičnem delu naloge bom v okviru deskriptivnega (opisnega) pristopa uporabila metodo kompilacije (povzemanje spoznanj, stališč in sklepov drugih avtorjev, ki so se ukvarjali s problemom zadovoljstva zaposlenih).

V okviru analitičnega pristopa pa gre za interakcijo deduktivnega in induktivnega načina sklepanja. Na podlagi splošnih stališč in teorije bom najprej ugotavljala odvisnost med zadovoljstvom zaposlenih in pogoji dela. Na temelju pojavov pa bom preverjala teoretične ugotovitve.

Teoretični del naloge temelji na uporabi sekundarnih virov podatkov (domača in tuja literatura in viri). Pri zbiranju primarnih podatkov za samo raziskavo pa bom uporabila anketno tehniko, kjer gre za anketni vprašalnik z v glavnem zaprtimi vprašanji, ki sem ga sestavila sama. Anketni vprašalniki bodo anonimni in bodo razdeljeni med zaposlene v turističnih in hotelskih podjetjih. Rezultati ankete bodo predstavljeni v zadnjem poglavju naloge.

Predpostavke raziskave:

- Vzroki za morebitno nezadovoljstvo zaposlenih pri delu so pri večini zaposlenih isti.
- Zaposleni bodo imeli zadržke pri odgovarjanju, saj niso nikoli povsem prepričani, za kaj točno se raziskava izvaja in če je res anonimna.
- Na rezultate raziskave vpliva dogajanje v podjetju v času pred in med izvedbo raziskave. Tu predvsem mislim na svoje podjetje, kjer sem tudi izvajala raziskavo, saj se v zadnjem času dogaja kar nekaj kadrovskih in vodstvenih sprememb.

Omejitve raziskave:

- V raziskavi sem se omejila le na analizo nekaterih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.
- Odkritost, omejen čas in interes anketirancev.
- Anketni način raziskave, kjer ne moremo popolnoma izključiti subjektivnih vplivov.

## **2 TURIZEM KOT STORITEV**

### **2.1 Opredelitev turizma in osnovnih pojmov**

Bunc (1986, 18) ugotavlja, da prvo opredelitev turizma srečamo že ob koncu 19. stoletja, vendar pa veljata za prva teoretika turizma Walter Hunziker in Kurt Krapf, saj sta turizem opredelila kot celoto odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja tujcev v nekem kraju, če to bivanje ne povzroči stalne naselitve in ni povezano s pridobitno dejavnostjo.

Zaradi nezadostnosti definicije v današnjem času (poudarja, da je turist tujec v kraju in za turiste ne priznava poslovnih potnikov) je osnovna definicija pojma turizem, ki sta jo sprejela tako Svetovna turistična organizacija (WTO – World Tourism Organization) kot Eurostat (Statistični urad EU) ter s tem tudi Slovenija, naslednja: »Turizem je aktivnost oseb, ki potujejo in bivajo v krajih izven svojega običajnega okolja ne več kot leto dni brez presledka, in sicer zaradi preživljanja prostega časa, poslov ali drugih razlogov, ki niso v povezavi z opravljanjem aktivnosti, za katere bi v obiskanem okolju prejeli plačilo.« (Mednarodni inštitut za turizem, 2004)

Brekić (1997, 185) definira turizem kot gospodarsko terciarno dejavnost, ki zajema vse posle in odnose v zvezi s potovanji in začasnim bivanjem ljudi izven njihovega prebivališča zaradi dopusta, zdravljenja, zabave in občudovanja naravnih lepot ter kulturne dediščine. Turizem ima pomembno vlogo pri izvozu blaga; pri čemer je mišljeno oskrbovanje turistov in nakupe tujih turistov. Zato ima turizem pomembno vlogo pri prilivu deviz v državno blagajno.

Osnovne značilnosti turizma so:

- motivi, zaradi katerih človek zapusti stalno bivališče vključno s potjo v obe smeri;
- začasno zadrževanje v namembnem kraju;
- osebna potrošnja denarja v turistične namene, ki ga turist ni zaslužil z delom v turističnem kraju (Nabergoj, 2003)

Pojem turističnega gospodarstva je poenostavljeno moč razumeti kot področje dejavnosti gostinstva in turizma. Širše pa ga pojmuje kot zbir vseh področij in panog, kjer turisti osebno porabljajo svoja sredstva. Turizem je torej razvejana dejavnost, ki zajema turistično posredovanje, hotelirstvo, gostinstvo in dopolnilne turistične dejavnosti.

### **2.2 Turizem kot dejavnost sodi med storitve**

Po Rebernikovi (1997, 171-173) je pojem storitev izredno širok, saj pravi, da zajema tako dejavnosti, poklice kakor tudi različne funkcije. Pojem je nastal iz

latinskega izraza *servio*, ki pomeni delati za nekoga, pomagati nekemu, oskrbovati, ponujati in podobno. *Storitev*, ki opredeljuje turizem, Florjančič označuje kot proces, dogajanje ali splošno rečeno aktivnost, usmerjeno v zadovoljevanje želja in potreb naročnika.

Avtorica nadalje ugotavlja, da so storitve turizma in gostinstva usmerjene v ljudi, ker se nanašajo na fizični in umski potencial in niso fizično oprijemljive; postanejo pa del potrošnika, če je z njimi zadovoljen. Potrošnik, ki je s turistično storitvijo zadovoljen, bo prav gotovo pokazal dobro voljo, zadovoljen obraz, dobro počutje po končanih počitnicah. Prav tako je odločujočega pomena kontakt, ki mora izžarevati kreativnost in sposobnost ugotovitve uporabnikovih želja. Vse temelji na komunikaciji in na sposobnosti odkrivanja njenih sporočil.

Upravičeno torej Rebernikova (1997) sklepa, da se pomen turizma kot storitve v celotnem svetovnem gospodarstvu nenehno povečuje in v mnogih državah postaja vse bolj primarna dejavnost gospodarstva. Razvitost tega dela gospodarstva je kazalec splošne razvitosti neke države.

### **2.3 Turistična politika**

Koprivnikar Šušteršič (2002) je prepričana, da vse turistične države po svetu, ki želijo s turizmom doseči čim več pozitivnih učinkov in se izogniti negativnim učinkom, z najrazličnejšimi ukrepi zavestno usmerjajo in spodbujajo njegov razvoj, vodijo in izvajajo načrtno turistično politiko in hkrati spremljajo uresničevanje postavljenih ciljev. Voditi turistično politiko pomeni postaviti cilje in določiti ukrepe, s katerimi bo možno te cilje doseči.

Ravno tako je mnenja, da država tudi brez eksplicitne politike posredno posega na področje turizma: transportna in kulturna politika vplivata tudi na turizem in teh posledic se mora država zavedati. Skrb države za okolje in varstvo potrošnikov nenehno vplivata na področje turizma, saj je precej okoljevarstvenih problemov povzročil prav turizem. Potrebe in interesi turistov morajo biti torej omejeni z nekim javnim dobrim.

### **2.4 Turistična potreba**

Po Devetaku (1997, 35) so potrebe osnovni objekti raziskovanja trga. Tudi motivacijski proces se prične pri prepoznavanju potreb in se zaključuje z zadovoljevanjem le teh. Tako pravi, da se potreba običajno opredeli kot občutek neugodnosti, ki je vezan na zavest, da vendarle obstaja sredstvo, s katerim lahko to neugodnost odpravimo. Pri raziskovanju potreb v turizmu Devetak (1997) izhaja iz identifikacije potreb, na osnovi česar ugotavlja povpraševanje in potrošnjo. Pravi, da potrebe raziskujemo tudi iz vidika psihologije, in to pri raziskovanju procesa

oblikovanja potreb. Povpraševanje in potrošnja izhajata namreč iz potreb, ki jih ugotavljamo in opredeljujemo na glede na namen, trajanje, modo,...

### **2.5 Turistična ponudba in povpraševanje**

Ko se pojavi turistična potreba in sta izpolnjena še pogoja prosti čas in in denar, govorimo o turističnem povpraševanju. Takrat se pojavijo tudi dejavniki, ki lahko zadovoljijo to povpraševanje, in ki jim pravimo nosilci turistične ponudbe. Turistično povpraševanje in turistična ponudba tvorita turistični trg, kjer se razvijajo poslovni odnosi in srečanje obeh strani. Na turistični trg ali sistem vpliva tudi okolje. Tako sta turistično povpraševanje in ponudba podvržena vplivom ekonomskega, družbenega in ekološkega okolja.

Glede na to, da pozna tržni mehanizem v turizmu na eni strani ponudbo, ki je prostorsko in časovno vezana in s tem neelastična, ter povpraševanje, ki je prostorsko in časovno nevezano ali le delno vezano, torej elastično, lahko govorimo o nepopolnosti turističnega trga. (Bunc 1986, 26-27)

#### ***Turistična ponudba***

»Turistična ponudba je tista količina blaga in storitev, ki je potencialnim turistom na voljo po določeni ceni z namenom, da bi zadovoljila turistične potrebe.« (Zorko 1999, 71)

#### ***Turistično povpraševanje***

»Turistično povpraševanje pomeni zanimanje za neko količino turističnih dobrin, ki si jih potencialni turisti želijo in som jih pripravljani kupiti po določeni ceni.« (Zorko 1999, 71)

### **2.6 Turistična storitev**

Turistična storitev je po Brekiću (1997, 187) delo turistične organizacije pri zadovoljevanju turističnih potreb oziroma uresničevanju promocijske ponudbe turistom. Te storitve opravljajo gostinski obrati, hoteli, kampingi, vaška gospodinjstva, planinski in počitniški domovi, gospodinjstva, potovalne in turistične agencije, institucije infrastrukture, trgovine, turistične organizacije, kulturne institucije, banke, pošte, državni organi, turistični vodiči in drugi državljani s prijaznostjo, spoštovanjem in pomočjo.

Lastnosti, ki opredeljujejo storitev v turizmu so:

- neotipljivost storitve,
- ocenitev storitve,
- ocena je odvisna od tistega, ki jo ocenjuje in od situacije, v kateri se nahaja,
- neizmerljivost,

### *Turizem kot storitev*

- storitve se ne da standardizirati (vsakemu človeku je lastna),
- storitev je čustveno ne umsko dejanje,
- storitev se lahko prodaja, vendar je ne moremo zaviti v papir. (Turistična zveza Slovenije 2001)

Slab turistični proizvod pomeni ob primernem vedenju turističnega delavca manjše tveganje, da bo storitev slaba. Pri tem lahko predstavlja slab turistični proizvod okvarjen televizijski sprejemnik v hotelu, slabo vreme, zažgano kosilo ali okvarjena vrata turističnega avtobusa. Dejstvo je, da se turisti ne srečujejo zgolj s turističnimi delavci na poti do počitniškega kraja, ampak se srečajo z vsemi zaposlenimi v hotelu, ko prestopijo vhod hotela, v katerega so namenjeni. Vsi zaposleni niso neposredno plačani za opravljanje storitev namenjenih turistom, posredno pa vplivajo na ugled hotela in dežele gostiteljice. Posredovalec storitve se mora hkrati zavedati, da je odlično opravljena storitev pomembnejša od lastnih ambicij (Turistična zveza Slovenije 2001).



### 3 ČLOVEK V TURIZMU

#### 3.1 Zaposleni kot intelektualno premoženje

Razvoj posameznika, njegovih spretnosti, sposobnosti in znanja je ključnega pomena za napredek in dobro poslovanje organizacije. Za organizacije je premalo, da so kakovostne, saj je odjemalcu ali porabniku kakovost storitve samoumevna. Organizaciji je pomembno, da je drugačna, to drugačnost pa ji dajejo zaposleni, še posebej, če gre za storitveno organizacijo.

Merkač Skok (2005, 15) ugotavlja, da uspešne organizacije za vzdrževanje konkurenčne prednosti postavljajo zaposlene v središče dogajanja, predvsem v tistih organizacijah, v katerih zaposleni prihajajo v stik s strankami in odjemalci. V takih razmerah seveda postanejo ključni dejavniki uspeha predvsem ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist podjetja.

Uspeh podjetij v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju je torej čedalje bolj odvisen od njihovega bolj ali manj učinkovitega managementa človeških virov. Znano je, da strukture in tehnologije ni težko zamenjati ali spremeniti. Vendar pa za ljudi, ki so zaposleni v organizacijah, proizvodnih ali storitvenih, zasebnih ali družbenih, ni mogoče trditi enako. (Treven 1998, 11)

Gostinstvo in turizem sta dejavnosti, kjer je izrazito v ospredju človek z vsemi svojimi značilnostmi; predvsem je to gost in turist, uporabnik ponujenih storitev, in gostinski oziroma turistični delavec kot ponudnik teh storitev. Čeprav ne gre podcenjevati materialne plati, ostaja človek glavni dejavnik in nosilec dejavnosti. Zato ima poznavanje človeka, njegove osebnosti, najpomembnejšo vlogo prav v teh dejavnostih.

*Osebnost* je po Jurmanu (1981, 37) organizacija raznih lastnosti, ki so povezane v celoto. Psihologi so opisali in preučevali veliko osebnostnih lastnosti kot so: introvertiranost, ekstravertiranost, čustvena stabilnost in labilnost, dominantnost, submisivnost, agresivnost, depresivnost... Vendar je najprimernejša delitev glede na področje osebnosti, to je temperament, značaj in sposobnosti.

*Temperament* je Musek (1997, 193) opredelil predvsem kot značilne oblike obnašanja in čustvovanja. Zanimivo je, da so značilnosti temperamenta zelo odvisne od dednih vplivov.

*Sposobnosti* Lipičnik (1998, 27) obravnava kot tiste osebnostne lastnosti, ki so pogoj za uspešno opravljanje nekega dela ali aktivnosti. Sposobnosti so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti.

*Znanje* je Jurman (1981, 49) opisal kot skupek urejenih informacij, ki privedejo do razumevanja. Predstavlja določeno število informacij, ki se nanašajo na stvari, predmete in pojave, ki jih človek pridobi iz lastnih izkušenj in preko sistematičnega učenja.

*Uspeh* delavca pri delu je po Jurmanu (1981, 163) gotovo najpomembnejši faktor, ki vpliva nanj. Je daleč bolj pomemben od vsake motivacije in potrjuje znanje in sposobnosti delavca ter končno tudi opravičuje njegovo pravico do zasedbe tistega delovnega mesta, ki ga zaseda.

*Delovne vrednote* so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne rezultate, cilje oziroma sredstva za zadovoljitev potreb lahko pričakuje od svojega dela ter kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu, sta prepričana George in Jones (1997, 71). Vrednote, ki se od zaposlenih pričakujejo na delovnem mestu so po njuno ambicioznost, iznajdljivost, poslušnost, samokontrola, spoštovanje nadrejenih...

Barbara Kožar, pomočnica vodje področja upravnih zadev v Istrabenz Turizmu, je na Dnevnikovem portalu v rubriki Zaposlitev&kariera na vprašanje, katere lastnosti in veščine odlikujejo idealnega zaposlenega v podjetju oziroma dejavnosti, odgovorila: »Idealni zaposleni je predan svojemu podjetju, rad sprejema izzive in dela v timu. Je strokoven, samoiniciativen in prodoren, komunikativen, urejen in uglajen ter želi pokazati svoje znanje. Pripravljen je na nenehna izobraževanja in spremljanje napredka. Upravljanje s človeškimi viri je zame umetnost, kako najti pravega človeka za pravo delovno mesto in ga tam tudi obdržati.«

### **3.2 Strokovni profili v turistični in gostinski dejavnosti**

Jereb (1997, 65-66) splošno poslanstvo te dejavnosti opredeljuje kot skrb za zadovoljno stranko oziroma gosta, ne glede na to, ali gre pri določeni turistično-gostinski dejavnosti za produkcijo ali storitev. Najbolj značilne oblike omenjene dejavnosti so turistične in potovalne agencije, hoteli ali verige hotelov, moteli, letovišča, zdravilišča, avtokampi, gostišča pa tudi nekatere transportne in druge organizacije.

Odločilnega pomena za razvoj, uspešnost in učinkovitost turistično-gostinske dejavnosti je po Jerebu (1997) ustrezen management, ki ga odlikujejo naslednje karakteristike:

- usmerjenost h gostu,
- storilnostna usmerjenost oziroma usmerjenost k učinkovitosti,
- hitro ukrepanje in reagiranje v izjemnih situacijah, kratkoročno reagiranje,
- dolgoročna strategija razvoja,
- učinkovito upravljanje človeških virov in
- stalno prizadevanje za izboljšave.

Pomemben dejavnik uspešnosti so tudi ustrezno usposobljeni kadri, je prepričan Jereb (1997, 65-66). V hotelu, kot enem tipičnih organizacijskih oblik, je nujno, da vsi zaposleni med seboj sodelujejo, komunicirajo, skratka so povezani pri skupnem delu. Za uspešnost hotela so pomembni vsi, od direktorja hotela, vodje prodaje, vodje kadrovske

službe, animatorjev, receptorjev, natakarjev, kuharjev, sobaric do vzdrževalcev in drugega osebja, ki tvori hotelski delovni team.

Naloga kadrovskega managementa v katerikoli organizaciji je, nadalje ugotavlja Jereb, da proučuje in zadovoljuje kadrovske potrebe in skrbi za usposabljanje in motiviranje delavcev.

**Tabela 3.1** Matični poklici v gostinsko-turistični dejavnosti

Šifra poklicne oz. strokovne izobrazbe	Naziv poklicne oz. strokovne izobrazbe
16601	pomožni gostinski delavec
26611	kuharski pomočnik
26621	natakarski pomočnik
26631	receptorski pomočnik
26641	sobarica
46601	kuhar natakar
46611	kuhar
46621	natakar
56601	gostinsko turistični tehnik
56602	hotelska gospodinja
56603	gostinski tehnik
56604	turistični tehnik
56611	tehnik kuharstva
56621	tehnik strežbe
56631	receptor
66611	tehnolog kuharstva
66621	organizator poslovanja v turizmu (vsš)
66622	organizator poslovanja v gostinstvu (vsš)
76601	diplomirani ekonomist za turizem (vs)
76602	diplomirani inženir organizacije turizma (vs)
76603	diplomirani organizator turizma (vs)

Vir: Zavod za zaposlovanje

Lahko bi torej rekli, da na uspešnost in učinkovitost turistične in gostinske dejavnosti poleg naravnih dejavnikov in okolja najbolj pomembno vplivata celovito zagotavljanje kakovosti v dejavnosti ter zagotavljanje ustreznih kadrov

### 3.3 Zaposlenost in značilnosti zaposlenosti v turizmu

Gostinstvo in turizem kot dejavnosti spadata k delovno intenzivnim panogam, kjer sodobna tehnologija ne more nadomestiti človeka (vsaj v celoti ne). Kaj pomenijo zaposleni, veliko povesta reka, ki bi ju lahko označili kot filozofiji korporacije Marriot (tretja največja svetovna hotelska veriga:

- »dajajte zaposlenim, kajti oni vam bodo to vrnil« in
  - »motivirajte jih, usposablajte jih, skrbite zanje in naredite zmagovalce iz njih«.
- (Powers in Barrows 2003, 266)

Turizem je storitvena dejavnost, izpostavljena močni sezonski variabilnosti in spremenljivosti v povpraševanju. Poleg tega je tudi delovno intenzivna dejavnost, ki potrebuje veliko delovne sile, zaradi storitvenega značaja pa je podvržena tudi nizki produktivnosti. Vse to vpliva tudi na zaposlenost v turizmu, ki zaradi omenjenih lastnosti pri iskalcih zaposlitve pridobiva na slabem ugledu. Za delovna mesta na področju turizma so značilni sezonskost, začasnost ali delni delovni čas, najpogosteje nizka zahtevana stopnja izobrazbe ali pa »vsestranska« usposobljenost, manjše plače, dolge delovne ure... (Martinčič 2001, 25).

Za zaposlenost v turistični dejavnosti je značilno (Martinčič 2001, 25):

- veliko mlade delovne sile,
- veliko ženske delovne sile,
- delovna sila s slabšo kvalifikacijsko strukturo,
- visoka fluktuacija delovne sile,
- začasna zaposlitev,
- preselitev dela delavcev iz drugih dejavnosti, ker jim turizem nudi dodatno zaposlitev,
- sezonska zaposlitev,
- možnost zaposlovanja nezaposlenih ali zaposlovanje odvečne delovne sile iz drugih dejavnosti.

Šuligoj (2006, 147) pravi, da je za gostinsko-turistično dejavnost značilno dejstvo, da potreba po številu usposobljenih delavcev venomer niha. Knowles (1998, 91) ugotavlja, da je število zaposlenih odvisno od količine dela, nivoja ponudbe in strukture povpraševanja. Pričakovati je, da manager pozna glavne značilnosti zaposlovanja v dejavnosti, ki so po Johnsovi (1995, 36):

- količina dela je odvisna od gostov. Največ dela se pojavlja ob t.i. konicah, so pa tudi obdobja v dnevu ali tednu, ko je gostov malo ali jih ni in takrat bi potrebovali zelo malo delavcev. Zaradi tega bi podjetje potrebovalo malo

stalno zaposlenih delavcev in več takih, ki bi jih zaposlili le takrat, ko bi jih potrebovali.

- Zaradi zgoraj omenjenega je težko zagotavljati enako raven kakovosti produktov in storitev ter delo po standardih.
- Da si podjetja zagotovijo lojalnost delavcev, ki niso stalno zaposleni v organizaciji, jim nudijo vse ugodnosti, ki jih imajo stalno zaposleni delavci.
- Delovni pogoji so v dejavnosti velikokrat za delavca neugodni.
- Razmeroma nizke plače, fluktuacija in absentizem so v gostinstvu zelo pogosti pojavi.

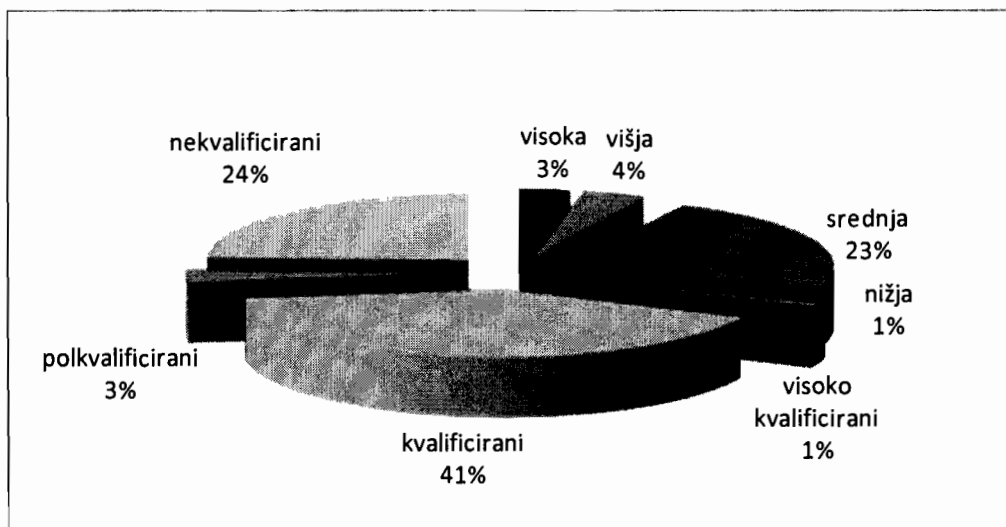
Vsak poklic odlikujejo posebnosti in pomanjkljivosti in turistično gospodarstvo ni izjema. Na splošno se poklici v turistično-gostinski stroki odlikujejo z dinamičnostjo in pestrostjo, spoznavanjem novih ljudi, neugoden pa je delovni čas, večja telesna in živčna obremenitev, majhen ugled poklica in nizek osebni dohodek. Turistično gospodarstvo kadruje predvsem mlajše kadre, vzrok za to pa so predvsem dinamičnost dela, razgiban in večkrat neznan delovni urnik, stalen osebni kontakt z ljudmi, čemur se mlajši ljudje lažje prilagajajo.

Prevlada kadrov s srednjo izobrazbo je predvsem posledica pravilnika o zaposlovanju, kjer se za vsa dela v turističnih in hotelskih podjetjih zahteva vsaj srednješolska izobrazba. V turizmu je vedno veljalo nepisano pravilo, da lahko poklic opravlja vsakdo, ne glede na njegovo šolo in osvojena znanja. Tako med zaposlenimi najdemo pravnike, ekonomiste, turistične in gostinske poklice ter vrsto tehničnih in ne-tehničnih poklicev.

Nesorazmerja med izobrazbo delavcev in strokovno zahtevnostjo delovnih mest v gostinstvu so po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (Dekleva, 2006) naslednja:

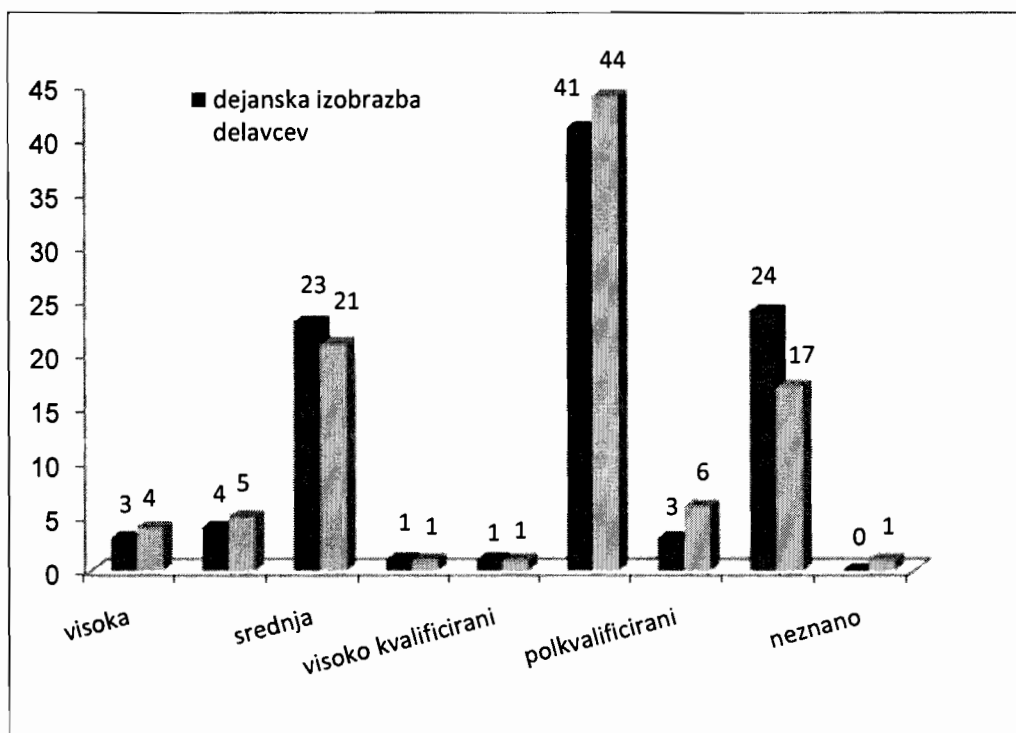
- četrtno delovnih mest, ki zahtevajo visoko izobrazbo, zasedajo manj izobraženi delavci;
- petino delovnih mest, ki zahtevajo višjo izobrazbo, zasedajo manj izobraženi;
- tretjina nekvalificiranih delavcev dela, za katera je potrebna pol-kvalifikacija ali kvalifikacija.

Slika 3.1 Zaposleni v turizmu glede na stopnjo strokovne izobrazbe



Vir: Združenje za gostinstvo in turizem pri GZS 2006

Slika 3.2 Primerjava izobrazbe gostinskih delavcev in strokovne zahtevnosti delovnih mest (%)



Vir: Združenje za gostinstvo in turizem pri GZS 2006

Glede na področje dela je obvladovanje tujih jezikov izrednega pomena. Aktivno in pasivno znanje angleškega jezika je nujno za večino poklicev, znanje nemščine in zlasti na obalnem področju italijanščine pa je skorajda pogoj za zaposlitev, tudi ruščina

postaja zmeraj bolj pomembna. Podjetja se po potrebi odločajo za tečaje za svoje zaposlene.

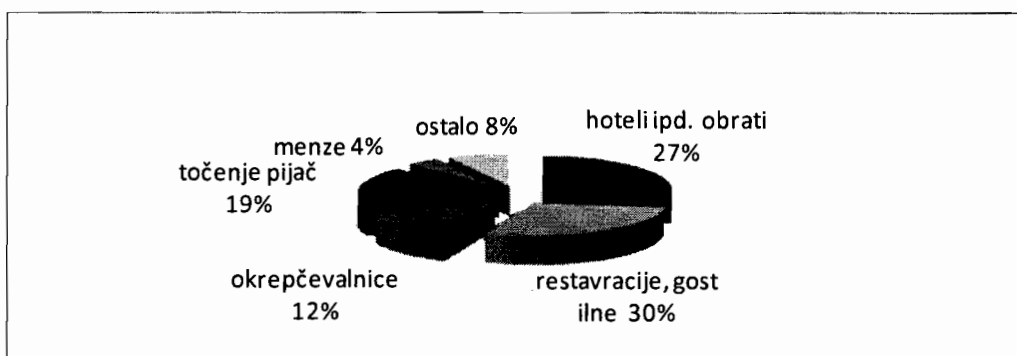
Turistična industrija se v novem stoletju bolj kot kadarkoli prej sooča z že znanimi težavami pomanjkanja ustreznega kadra, nizkih plač, visoke fluktuacije delovne sile in nizke donosnosti. Sodobna slovenska podjetja se namreč vedno bolj zavedajo pomena kvalitetnega kadra, ki danes postaja ključ uspeha in so v borbi za kader pripravljena povečevati vlaganja v izobraževanje zaposlenih, bonitete in v urejanje delovnega okolja.

Globalna turistična podjetja spoznala, da so zaposleni in odnosi z njimi postali ključni element konkurenčne prednosti v razvitem turističnem okolju. S pomočjo akademikov je management prišel do mnogih novih teorij in modelov vodenja zaposlenih, katerim je karizmatično vedenje skupen element. Nove generacije turističnih delavcev želijo in potrebujejo vedno nove izzive, možnost aktivnega sodelovanja ter sooblikovanja programov in nenazadnje soodločanja pri razvoju podjetja.

Po podatkih Združenja za gostinstvo in turizem pri Gospodarski zbornici Slovenije je v dejavnostih gostinstva in turizma junija 2005 delalo 39.000 ljudi. 81 % od teh jih je delalo neposredno v gostinstvu, 6,1 % v igralništvu, 4,8 % v turističnih agencijah in organizatorjih potovanj, 5,4 % v sektorju drugih športnih dejavnosti, navaja Dekleva (2006).

Škrjančeva (2006) pravi, da je letno v gostinstvu 700 novih delovnih mest, ter da gostinci najraje zaposlujejo mlade preko študentskega servisa, ker je taka oblika zaposlovanja za delodajalca cenejša. Da je nekaj hudo narobe, kaže tudi podatek, da celo za razpisane kadrovske štipendije s področja gostinstva med mladimi ni zanimanja. Hoteli in zdravilišča že imajo težave zaradi pomanjkanja gostinskega kadra.

**Slika 3.3** Struktura gostinskih delavcev po dejavnostih, junij 2006



Vir: Združenje za gostinstvo in turizem pri GZS 2006

»Vzroke za takšno nepriljubljenost gostinskih poklicev gre iskati predvsem v njihovem slabem ugledu, manj ugodnih delovnih razmerah, med katere prav gotovo sodijo delovni čas, slabša plača in pojav sive ekonomije, ne nazadnje pa tudi sprememba

zakona, ki omogoča delo v gostinstvu prav vsakomur,« pravita Majda Dekleva in Srečko Koklič iz Združenja za gostinstvo in turizem pri Gospodarski zbornici Slovenije (Finance 2006).



## 4 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

»Ena največjih nagrad za delo je to, da ljudje delajo tisto, kar jih veseli, zaradi samega veselja do tega dela ali, z drugimi besedami, da so srečni in zadovoljni pri svojem delu.« (Denny 1997)

### 4.1 Definicija zadovoljstva zaposlenih pri delu

V strokovni literaturi ne zasledimo enotne, ponavljajoče se definicije zadovoljstva zaposlenih. Zbrala sem jih le nekaj.

Marušič (2001, 255) pravi, da zadovoljstvo na delu najbolj enostavno kaže, kako ima delavec rad svoje delo, vendar definirano na ta način ne vemo, ali se zadovoljstvo nanaša samo na delo, vodje, plačo, pogoje dela ali na vse skupaj.

Gorišek (2000, 5) postavlja delno opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih, in sicer: »Zadovoljstvo zaposlenih pomeni partnerstvo med zaposlenimi in managementom, ki se ob podpori tehnološke infrastrukture dosega skozi ustrezno usposobljenost in motiviranost sodelavcev na uresničevanje skupnih poslovnih ciljev.«

»Pojem delovno zadovoljstvo označuje prijeten občutek, ki ga zaznavajo zaposleni na podlagi uresničitve njihovih delovnih pričakovanj,« pravi Bakovnik (2000). S svojimi soavtorji v raziskavi namreč ugotavljajo, da profil delovnega zadovoljstva kaže na zanimivo stanje v slovenskih podjetjih. Na nekaterih vidikih je opaziti odklone v smer pozitivnega, v nekaterih pa negativnega zadovoljstva. Slovenski delavci so zadovoljni z s sodelavci in zelo zadovoljni tudi s stalnostjo zaposlitve, delno pa tudi z zanimivostjo svojega dela. Na nekaterih področjih pa je zadovoljstvo zelo nizko, in sicer pri možnosti napredovanja, plačah, soodločanju in obveščeniosti.

Zadovoljstvo je tesno povezano z motivacijo, a sta to različna pojma. Mesec (1998, 139-140) pravi, da sta celo nasprotna, saj ni rečeno, da bo zadovoljen delavec motiviran za večje delovne napore; niti, da bo nezadovoljen delavec nemotiviran za delo. Ko avtor razmišlja, kaj napravi delavce zadovoljne, navaja naslednje elemente zadovoljstva: plača, delo, napredovanje, predpostavljeni in način kontrole, sodelavci in delovni pogoji. »Kadar govorimo o zadovoljstvu pri delu, običajno menimo, da zadostna stopnja takega dejavnika vodi do zadovoljstva, nezadostna stopnja istega dejavnika pa do nezadovoljstva. Če je plača visoka, smo zadovoljni, če je nizka, smo pa nezadovoljni,« pravi Mesec (1998, 129). Avtor tudi ugotavlja, da stopnja zadovoljstva ni toliko odvisna od objektivnih pogojev na šestih zgoraj omenjenih elementih, pač pa od razmerja med delavčevimi pričakovanji do dela, ki se oblikujejo na osnovi preteklih delavčevih izkušnjah in poznavanja položaja v drugih delovnih organizacijah, in dejanskimi delovnimi pogoji.

Sama se sprašujem ali ob vprašanju zadovoljstva zaposlenih pri delu zaposleni iščejo zgolj zadovoljstvo pri delu samem ali tudi v doseganju dobrih delovnih rezultatov. Mesec (1998, 129) ugotavlja, da posledica zadovoljstva ni toliko boljše delo, pač pa stalnost – zadovoljni delavci so manj odsotni in manj fluktuirajo. Vse rešitve namreč ne ustrezajo vsem delavcem enako.

#### **4.2 Zadovoljen zaposleni je tudi bolj uspešen**

Človek je zadovoljen, ko so uresničene njegove potrebe, ko dobi za svoja dejanja potrditev, pohvalo, ko ima občutek, da je pomemben in potreben. Zadovoljen človek je tudi bolj uspešen, sta prepričana Gorenakova in Pagon (2006). Prav to pa je pomembno za organizacije, saj zadovoljni zaposleni tudi učinkoviteje opravljajo delo, uresničujejo cilje organizacije in s tem doprinašajo k uspešnosti organizacije. Gruban navaja:

Tisto, kar danes ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev ali vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse našteto izvira – motivirani in pripadni zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo in vizijo organizacije. Če organizacije same ne bodo znale primerno ravnati z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev (1998, 614).

Odgovor na vprašanje, kdaj bodo zaposleni zadovoljni, podaja Možina (1998 v Gorenak in Pagon 2006), ko pravi, da bodo zaposleni zadovoljni in bodo pomagali k uspešnosti organizacije, če bodo managerji ustvarili okolje, s katerim se bodo zaposleni identificirali, okolje, ki jim bo dalo občutek varnosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, ki bo spoštovalo njihove vrednote in bodo deležni priznanj.

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Dokazano je, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi se ga spodbuja k delu, kot nezadovoljen.

#### **4.3 Dejavniki zadovoljstva pri delu**

Dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, lahko klasificiramo v šest skupin (Svetlik, 1998, 155):

- Vsebina dela; možnost uporabe znanja, učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
- Samostojnost pri delu; možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizaciji.

- Plača, dodatki in ugodnosti.
- Vodenje in organizacija dela; ohlapen nadzor, dejanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- Odnosi pri delu; dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- Delovne razmere; majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

Na zadovoljstvo z delom pomembno vplivajo tudi priznanje, pohvala in nagrada. Nagrada ne sme biti le sinonim za plačo in druge materialne ugodnosti. Denar je samo eden izmed razlogov, zaradi katerih večina ljudi dela in samo ena od reči, ki jo zvečer prinesejo domov. Ljudje si želijo tudi drugačne nagrade, kot sta samospoštovanje in spoštovanje drugih. Ljudje so radi videti koristni, ljudje delajo za denar, vendar naredijo za priznanje, pohvalo in nagrado še nekaj več. (Levine in Crom 1995, 102-109)

#### **4.4 Pomembnost zadovoljstva zaposlenih pri delu**

Ali je delavec zadovoljen pri delu ali ne, je odvisno od mnogih dejavnikov. Pogoje za zadovoljstvo mora vsekakor zagotoviti delodajalec, a to ni lahka naloga. V podjetju delajo ljudje, vsak s svojim značajem, vrednotami in stališči, življenjskim slogom in izkušnjami, vizijami in odnosom do dela. Srečujemo se z avtoritativnimi ljudmi, ki sta jim pomembna poslušnost sodelavcev in spoštovanje nadrejenih; birokratski ljudje, ki najbolj cenijo hierhijo in predpise; ter ljudje, ki so pripravljeni tvegati.

Pomembnost zadovoljstva zaposlenih je tesno povezana z uspešnostjo podjetja, odvisna pa je tako od zaposlenih kot od obstoječega delovnega okolja. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovteten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen delavec. Za uspešnost pri delu pa je poleg motiviranosti potrebno zagotoviti še znanje in sposobnosti posameznika. Iz tega sledi, da je enako pomembno dajati pozornost znanju in sposobnostim z dobrim izborom zaposlenih in njihovemu stalnemu nadgrajevanju znanja, na drugi strani pa težiti k čim višji stopnji motiviranosti zaposlenih.

»Vsak posameznik naj bi vedel, kaj je njegov doprinos podjetju, zakaj naj bi to počelo oziroma kakšno korist ima od tega in kako svoje poslanstvo najbolje opravi. Če pozna odgovore na ta vprašanja in ima tudi vso podporo za uresničevanje pričakovanega – sklepamo, da bo zadovoljen« (Gorišek 2000, 5).

Svetlik (1998, 152-155) navaja tudi, da neustrezno organizacijo dela delavci navadno občutijo v obliki frustracij zaradi dejavnikov, na katere nimajo vpliva.

Pripravljeni so sicer delati, vendar pri tem naletijo na ovire. Vodje so usmerjeni predvsem v delovne naloge in ne k ljudem; ne spremljajo dovolj niti poteka niti rezultatov dela delavcev in se raje zatekajo k neosebnemu tehničnemu nadzoru.

Nezadovoljstvo se pojavlja v različnih oblikah, kot so izguba volje za delo, namerno zmanjšanje delovnih naporov, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotáže, izostajanje z dela, stavke, zapustitev organizacije in podobno. Delavci nezadovoljstvo deloma izražajo v okviru dopustnih meja in predvsem zmanjšujejo delovno uspešnost, deloma pa lahko celo kršijo organizacijska pravila in povzročajo disciplinske prekrške.

Za delavce niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in napori, ki so za to potrebni. Če je verjetnost, da bo delavec napredoval, majhna, ker se na primer za isto mesto poteguje veliko sodelavcev in ker je pričakovati napredovanje šele čez pet ali več let, je malo verjetno, da si bo za to posebej prizadeval dosegati boljše delovne rezultate (Svetlik 1998, 152-155).

### **4.5 Ocena zadovoljstva pri delu**

Veliko ljudi je nezadovoljnih na delovnem mestu. Razlogi za to so različni, pri tem pa je za delodajalce najbolj pomembno to, da nezadovoljen posameznik slabše opravlja svoje delo. Zaradi tega podjetja pogosto preverjajo in merijo zadovoljstvo zaposlenih in glede na rezultate iščejo primerne ukrepe.

Šmid meni, da razlike v dojemanju učinkovitosti različnih metod in orodij nagrajevanja med zaposlenimi in kadroviki obstajajo. Raziskava, ki sta jo leta 2004 opravila Združenje za HRM v ZDA in finančna divizija CNN-a, je pokazala, da so za zaposlene bolj pomembni dodatki na plačo, plača sama, varnost delovnega mesta in zaposlitve, možnost usklajevanja delovnega in privatnega življenja... Nekje na dnu lestvice je zavezanost podjetja k odličnosti, izobraževanje, odnosi s sodelavci in možnost napredovanja. Kadrovikom pa je pomemben odnos z neposredno nadrejenim, priznavanje zaslug zaposlenim s strani vodstva, dodatki na plačo, komunikacija med hierhičnimi ravnmi, plača, izkoristek lastnih potencialov... Na dnu lestvice pa so prispevek k skupnim ciljem, smiselnost in raznolikost dela (Šmid 2005).

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni čustveni reakciji na delovno okolje. Zadovoljstvo lahko merimo na različne načine.

Stanković (2005) navaja, da je najbolj obsežen projekt merjenja zadovoljstva zaposlenih SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki poteka že od leta 2001. Projekt je nastal na pobudo nekaterih slovenskih podjetij, ki se zavedajo pomena klime in zadovoljstva v podjetjih, pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Vodilna ideja projekta, ki se sedaj izvaja vsako leto, je primerjalno raziskovanje klime in zadovoljstva

z namenom povečanja zavedanja o njunem pomenu in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. V letu 2001 je sodelovalo 26 organizacij, v letu 2002 že 51, leta 2003 62 in v letu 2004 kar 90. Kvantitativno raziskavo izvajajo z vprašalnikom na reprezentativnem vzorcu oziroma pri nekaterih organizacijah kar na celotni populaciji.

Zaposleni v slovenski podjetjih so najbolj zadovoljni s sodelavci in stalnostjo zaposlitve. Na splošno jim dokaj ustreza tudi delovni čas, samo delo in njihov neposredno nadrejeni. Nato sledijo slabši rezultati, kjer bi podjetje lahko marsikaj izboljšalo. Tako zaposleni niso najbolj zadovoljni z možnostmi izobraževanje, delovnimi pogoji, s statusom v organizaciji in z vodstvom. Na koncu lestvice sta še dve področji – zaposleni so najbolj nesrečni zaradi slabih možnosti napredovanja in še bolj zaradi plače (Stanković 2005).

#### **4.6 Zaupanje in ustrezno delovno vzdušje**

Planko (2004) meni, da so pomemben del vsake organizacijske kulture vrednote: tako tiste, ki jih organizacija opredeli kot ključne in zaželene v odnosu do eksternih subjektov, kot tudi druge, ki jih organizacija razvija interno, v odnosu do svojih zaposlenih. Raziskava o pomenu in vrsti vrednot v posameznih organizacijah je pokazala, da zaposleni navajajo pet ključnih vrednot, ki jih želijo v svojem delovnem okolju: zaupanje, poštenost, spoštovanje, pravičnost in delavnost. Pokazal pa se je veliki razkorak med želenimi vrednotami in vrednotami, ki jih zaposleni dejansko doživljajo pri svojem vsakdanjem delu.

Vrednote, ki jih zaposleni pričakujejo na delovnem mestu, se v veliki meri prekrivajo z osebnimi vrednotami, ki jih posameznik pričakuje in spoštuje v vsakdanjem življenju. Zaupanje je vrednota, ki ji strokovni krogi namenjajo pozornost v zadnjem času, saj popoln nadzor nad izvajanjem dela ni več niti mogoč niti zaželen. Zaupanje predstavlja tudi izhodišče za večino modelov in sodobnih konceptov v organizaciji, poseben pomen pa ima pri projektnem in timskem delu, uvajanju koncepta učeče se organizacije in koncepta upravljanja z znanjem v organizaciji.

V grobem ločimo med dvema vrstama zaupanja: med strokovnim zaupanjem oziroma zaupanja kot sposobnostjo, ki se odraža v zanesljivosti v vedenju in delovanju, in zaupanju kot vrednoto, ki se odraža v zanesljivosti v vedenju in delovanju, zaupanjem kot vrednoto, ki temelji na pozitivnih karakteristikah posameznikove osebnostne integritete.

Pri proučevanju organizacijske klime v okviru projekta SiOK se je pokazalo, da je področje zaupanja znotraj organizacije ocenjeno v povprečju zelo nizko, kar kaže na ne ravno dobro stanje na področju internega zaupanja v slovenskih organizacijah.

Kužet (2004) v časniku Večer razmišlja o tem, kaj si v delovnem okolju torej vsi želimo? Spoštovanje, pravičnost in iskrenost - to so pomembne vrednote in ključ do

dobrih medsebojnih odnosov ter temelj, na katerem bi morale graditi vsako podjetje. To so stvari, ki nič ne stanejo, a so zelo pomembne za uspešnost podjetja. To je tudi temelj za motiviranost zaposlenih, vendar na to v vsakodnevnem delovnem okolju velikokrat pozabljamo. Morda bi o teh vrednotah ponekod bolj razmišljali, če bi jih po vzoru mnogih ameriških podjetij zapisali vsaj v posebne priročnike, v katerih so ponavadi zapisani splošni podatki o podjetju in so dobrodošli predvsem za nove delavce.

#### **4.7 Organizacijska kultura in zadovoljstvo pri delu**

Lipičnik (1998, 80-82) pravi, da lahko organizacijsko kulturo razumemo kot »način, kako delamo in mislimo pri nas«. Gre za skupne predpostavke, verovanja, vrednote in norme organizacije, ki določajo skupne vzorce vedenja in ravnanja. Vsako podjetje ima lastno kulturo, odvisno od značilnosti sodelavcev, tradicije – starosti podjetja, stila vodenja, tehnologije, ki se uporablja, in okolja, v katerem deluje. Ni dobre in slabe kulture, dobro pa je, da jo spoznamo in da lahko predvidimo, kje in kako bomo morali ukrepati, da bomo dosegli poslovne cilje. Vsi zaposleni nosijo v sebi vrednote in norme obnašanja, ki so jih pridobili v družini in v času šolanja, nato pa kot odrasli prišli v delovno okolje, kjer se vključujejo v novo, vendar že oblikovano socialno skupino.

Zadovoljstvo tako predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanje človekovega okolja, saj je čustveni odziv na zaznavanje eden najpomembnejših elementov delovnega okolja. Pomembno dejstvo je, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista ena dimenzija, ampak dve neodvisni dimenziji s skupno izhodiščno točko.

Schneider (1990, 303-304) primerja pojma organizacijska klima in zadovoljstvo in ugotavlja, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela kot so varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva.

Pogačnik (1999, 5) vidi vire zadovoljstva v organizacijski klimi. Pri tem izpostavlja predvsem:

- Odgovornost; v dobrem podjetju morajo odgovornost za uspehe oziroma neuspehe prevzemati vsi zaposleni. Vendar je za to potrebno veliko poguma, tako vodstva, ki odgovornost dodeljuje, kot tudi zaposlenih, ki jo morajo biti pripravljeni prevzeti.
- Lojalnost; če se zaposleni odločijo podpirati podjetje, mu morajo biti tudi neomajno zvesti.

- Iniciativnost; pobude za izboljšave v delovnem procesu naj prihajajo od vseh zaposlenih. Zato morajo vsi zaposleni poznati cilje poslovanja, obstajati mora sproščeno vzdušje, ki spodbuja novosti in tveganje, vladata naj razum in strokovnost.

#### **4.8 Nezadovoljstvo zaposlenih**

Tavčar (2003) meni, da nezadovoljstvo delavcev pri delu, ki se kaže iz rezultatov merjenj v nekaterih večjih slovenskih podjetjih, največkrat povzročajo:

- plače,
- premalo informacij,
- slab sistem nagrajevanja,
- premalo pohval nadrejenih.

Na prvi pogled zelo enostavno, saj bi rešitev lahko glasila: povečajmo plače, napišimo boljši pravilnik in uvedimo interni časopis. Vendar to ni tako preprosto.

Ključno je, je prepričan Tavčar (2003), da se vsi zaposleni (vključno z managementom) zavedajo, katere potrebe zadovoljuje delavec zato, ker je zaposlen v podjetju. Edini cilj namreč ni le plača. Delavec zato, ker je zaposlen, lahko:

- preživi sebe in družino (potreba po preživetju in pripadnosti),
- ima dobre odnose s sodelavci (potreba po pripadnosti),
- strokovno ali hierarhično napreduje (potreba po moči in priznanju),
- prispeva k izboljšavi kvalitete dela ali zamenja delo (potreba po svobodi).

Seveda določene potrebe tešimo v odnosih zunaj podjetja, druge pa v odnosih znotraj podjetja. Vendar ko se delavec zaveda, da ne delo samo za preživetje, temveč da s tem teši tudi potrebe, ki so predvsem psihološke, se njegovo gledanje na zaposlitev in delo spremeni. Spozna, da ima možnost izbire in da sam izbira svoje vedenje zato, da poteši določene potrebe. In posledica je tudi svobodnejše odločanje o lastnem vedenju v organizaciji (ali pa tudi zunaj nje) in seveda tudi odgovorno prevzemanje posledic za svoje odločitve.

Spremembo gledanja na sebe in organizacijo pa običajno ni možno doseči v kratkem času. Potreben je proces izobraževanja in utrjevanja novih spoznanj pri delu. Nujno je tudi, da že v prvi fazi uvajanja sprememb vodilni sprejmejo osnovne predpostavke, napisane v začetku, in da se nato postopoma ta spoznanja uvedejo na vse nivoje organizacije.

Zadovoljstvo z delom se bolj pridobiva na pomenu. Raziskovalci organizacijskega vedenja se pozitivno nagibajo k merjenju zadovoljstva z delom in razumevanju posledic, ki jih ima le to na samo delo v podjetju. Z odkrivanjem vzrokov za

## *Zadovoljstvo pri delu*

nezadovoljstvo in odpravljanjem le teh lahko pozitivno vplivamo na potek dela in pripomoremo k boljšim poslovnim rezultatom. V prvi vrsti so managerji tisti, ki morajo imeti sposobnosti zaznati spremembe v zadovoljstvu posameznikov z delom. Nezadovoljstvo enega se lahko prenese na celotni delovni tim, ki ima lahko za posledico delovni neuspeh (Tavčar 2003).



## 5 POGOJI DELA V TURIZMU IN GOSTINSTVU

### 5.1 Delovni pogoji

Kot vsaka dejavnost imata tudi gostinstvo in turizem svoje specifične pogoje dela, ki jih lahko delimo na fizične in na psihološko-sociološke, je prepričan Šuligoj (2006). Med temi so tudi taki, ki negativno vplivajo na človekovo zdravje in počutje, a vsekakor ne pretirano. Plače so nižje kot v nekaterih primerljivih storitvenih dejavnostih, na primer v trgovski dejavnosti ali v dejavnosti prometa. Eden glavnih vzrokov je nizka produktivnost. Uradni podatki o plačah ne dajejo prave slike. Pomanjkljivost uradnih statističnih predstavitev je ta, da ne vsebujejo vseh prihodkov, npr. napitnine, plačil na roko in podobno. Ena najboljših rešitev za izboljšanje razmer je po Šuligoju (2006) uvajanje fleksibilnih oblik dela in zaposlitev, seveda z upoštevanjem zakonitosti trga dela.

Gostinski in turistični delavci morajo poleg pogojev, ki so podobni tudi v drugih dejavnostih, kot so smer in stopnja izobrazbe ter funkcionalna znanja, izpolnjevati še relativno stroge zahteve glede higiene, zdravstvenega, fizičnega in psihičnega stanja, ki so celo zakonsko predpisane. Od gostincev poleg teh pričakujemo še:

- emocionalno stabilnost: mirnost, hladnokrvnost in prisebnost v konfliktnih in drugih kritičnih trenutkih z gosti in sodelavci;
- splošno iznajdljivost: fleksibilnost, hitrost odločanja, pogajalske sposobnosti,...
- moralno-etične vrline morajo biti zelo razvite, saj prihaja do stikov z različnimi ljudmi, različnih kultur, ras, veroizpovedi, spolne orientiranosti in izobrazbe;
- odnos do sodelavcev in premoženja, kar je zaradi dela z ljudmi (gosti in sodelavci) velikega pomena za uspešnost poslovanja (Šuligoj 2006).

Čeprav je uspeh podjetja odvisen prav od delavcev, so ti največkrat podcenjeni in se jih ne obravnava kot profesionalce na njihovem področju; na primer status natakarja je zmeraj slabši od gosta – spomnimo se le starega reka »gost ima zmeraj prav«, kar je lahko še za tako izkušeno osebje zelo velika psihična obremenitev, kajti permanentno se ustvarja nek občutek manjvrednosti, ki je pri drugih poklicih bolj izjema kot pravilo.

Prav je izpostaviti tudi »fizične« pogoje dela:

- zaposleni delajo v klimatiziranih pogojih, včasih na prepihu;
- za kuharje je značilno, da so podvrženi na eni strani visokim temperaturam, na drugi pa zelo nizkim;
- kuharji in natakarji, pa tudi sobarice in čistilke prihajajo v stik z vročimi, ostrimi, spolzkimi predmeti, kar pomeni, da je možnost poškodb velika.

Prihajajo tudi v stik z ognjem in raznimi škodljivimi plini in parami; ob neupoštevanju higienskih predpisov so možne mikrobiološke zastrupitve zaposlenih in gostov; veliko je dela s prsti (drobni predmeti), pojavlja se dvigovanje težkih predmetov;

- tisti, ki so v stiku z gosti, prihajajo tudi v stik z raznimi okužbami, saj so med gosti tudi razni bolniki;
- dela se ob praznikih, koncertih tedna in v nočnem času;
- v delovnem tednu se lahko ustvarijo nadure ali »minus ure«;
- ni sedečega dela (razen administrativnega osebja)
- razen kuharjev in ostalega pomožnega osebja (sobarice, čistilke, administrativno osebje) imajo vsi opravka z denarjem... (Šuligoj 2006).

V tem pogledu so fizični pogoji zahtevnejši kot v trgovini, psihološko-sociološki pa so si relativno podobni.

## **5.2 Opisi delovnih mest in delovni dosežki**

Pričakovani delovni dosežki so pogosto razvidni iz opisov delovnih mest. Predvsem to velja za delovna mesta, ki so vezana na vnaprej določene tehnološke procese. Dandanes se predvsem po zaslugi sodobnih tehnologij in zaradi uvajanja standardov ISO delovni procesi vse bolj standardizirajo, zato se pričakuje, da bo v prihodnje vse več delovnih mest, pri katerih bodo delovni dosežki skrbno merjeni in analizirani.

Na delovnih mestih, ki niso tako odvisna od dane tehnologije dela, podatke, ki jih uporabljamo za standarde delovnih dosežkov za takšna delovna mesta, pridobimo na različne načine. Najpogostejše metode so:

- zadovoljstvo kupcev,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- finančni kazalci,
- primerjalne metode (benchmarking).

## **5.3 Zahteva po profesionalnosti v odnosu do turista**

Narava dela povzroča turističnim delavcem veliko stresnih trenutkov. Delo ostalih zaposlenih v storitvenih sektorjih, ki prihajajo v neposreden stik s turisti, je enako zahtevno. Predstavlja igro dobre volje, ki mora biti prisotna ves čas, ko imajo opravka s turisti.

Kakovostna storitev v turizmu ima svoj čar v izpolnjevanju nepričakovanega, tistega, česar turist ne pričakuje. Za zaposlenega v turizmu je tisto nepričakovano dejanje majhna pozornost ob rojstnem dnevu turista v obliki čestitke, za organizatorja prostega časa pa nasmeh in pozdrav, ki prav tako prijetno preseneti turista. Ali kot je že

davno znano: prijaznost rodi prijaznost. Za zaposlene v turizmu namreč velja, da sta prijazen nasmeh in pozdrav samo po sebi umevna.

Posameznik, ki v organizaciji opravlja neko storitev, prihaja v neposreden stik s gosti oziroma kupci, in tako s svojim pristopom, vedenjem in pojavljanjem nasploh predstavlja svoje podjetje javnosti, utrjuje njegov imidž oziroma je njegova reklama. Receptorji, portirji in natakarji so mnogokrat prvi na fronti v boju za zapuščenje prodajnega prostora z zadovoljstvom in nasmeškom ter prazno denarnico. Organizacije tudi preko čustvenega dela (Šadl 1999) svojih zaposlenih izvajajo pritiske na potrošnike. Ponudniki storitev se zavedajo, da lahko na dolgi rok preživijo le, če nenehno izboljšujejo kakovost svojih storitev, ki so neposredno povezane z zadovoljstvom kupcev, poslovno uspešnostjo in dobičkom kot osnovnim poslanstvom podjetja. Običajna prijaznost danes skorajda ne zadostuje več. Potrošniki zahtevajo specialno vljudnost. Popolno poslovanje s strankami predstavlja »storitev z nasmehom« - nadzor nad razpoloženjem, vljudnost, nasmeh, kratek pogovor... Z nasmehom mora biti zgrajena neka toplina, ki prihaja iz srca. Potrošniki morajo občutiti, da je storitev, ki so je deležni, resnična.

Profesionalnost na splošno pomeni združevanje strokovnih znanj, pravil poslovnega protokola ter poslovnih ravnanj, kar dolgoročno vodi v ugled in dobiček. Naštejmo nekaj idej, ki vodijo do odlično opravljene storitve:

- nadzor nad razpoloženjem,
- nasmeh,
- odkrito zavzemanje za rešitev problema, ki tare turista,
- pozornost na turistovo vedenje,
- timsko delo,
- uglajenost in vljudnost,
- poosebljanje svojega dela,
- prijetna presenečenja namenjena turistom,
- zaupanje v kakovost lastnega dela,
- storitvena usmerjenost.

K profesionalnosti turističnega delavca pa spada še nekaj lastnosti, ki morajo biti del njegove podobe in njegovega dela, pravi Lazanski (2001), in sicer dober izgled, pozornost, topel pozdrav, ponos, pozorno poslušanje, uporaba turistovega imena, očesni kontakt, ponudba pomoči ter varovanje turistove zasebnosti.

Storitvena usmerjenost posredovalcev storitve je nujna za kakovostno storitev, ki vodi do odličnosti posredovalca, njegove organizacije ter storitve, direktno pa vpliva na zadovoljnost prejemnika storitve. Organizator prostega časa je eden tistih, ki igra v turizmu dolgoročno pomembno vlogo kot posredovalec storitve. Rezultat je sicer lahko

opazen na izrazu turista, dolgoročno pa na ugledu in dobičku države, turističnega kraja ali hotela, ki jih turisti redno obiskujejo.

#### **5.4 Varstvo zaposlitve**

Stalnost zaposlitve predstavlja za posameznika zagotovitev materialne varnosti in določen položaj v družbi. Tako se zdi bolj smiselno kot o varnosti zaposlitve govoriti o stalnosti zaposlitve oziroma o njeni nepretrganosti, kar pomeni, da se delo in delovno mesto spreminjata, delovno razmerje oziroma ustrezen status pa posameznik ohrani v isti ali drugi delovni organizaciji. Stalnost oziroma nepretrganost zaposlitve omogoča relativno stabilnejše kreiranje življenjskega poteka in lastne identitete zgodbe.

Za moderni delovni trg je značilno fleksibilno zaposlovanje. Določen odmik od sodobnih tendenc predstavlja le »praksa japonskega dolgoročnega zaposlovanja«, ki pa tudi že upada. Vse manj je atipičnega dela in vse manj rednih delovnih razmerij. Zaposleni vse več delajo na druge načine in na drugih pravnih podlagah. Za delavce je tako zaposlovanje seveda manj ugodno, delodajalcem pa prinaša prihranek pri stroških dela.

Kovač (1996, 205) povzema McGregorjevo postavljeno hierhijo psiholoških želja zaposlenih, ki postavlja na prvo mesto varnost zaposlitve in zavetje stalnih dohodkov, sledijo jim socialne potrebe po združevanju in kolektivnemu delu in šele nad tem so egoistične potrebe po avtonomiji, svobodi in konkurenčnemu dokazovanju. Na vrhu piramide pa je potreba po samoanalizi.

## 6 IZBOLJŠANJE POGOJEV DELA

### 6.1 Fluktuacija

Po Merkačevi (1998) pomeni fluktuacija gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, in ki jih je potrebno nadomestiti. Praviloma vanjo vštevamo tudi odhode zaradi upokojevanja in odhode, ki jih ne nadomeščamo z novo zaposlenimi. V organizaciji se fluktuacija izračunava in spreminja v KIS-u (kadrovski informacijski sistem) tako po razlogu in vzroku odhoda kot tudi na osnovi izhodnih intervjujev.

Delavci, ki zapustijo organizacijo na zahtevo organizacije (neprostovoljna fluktuacija) in delavci, ki organizacijo zapustijo na lastno željo (prostovoljna fluktuacija), lahko povzročijo motnje v poslovanju, dinamiki v timih in uspešnosti enote. V obeh primerih fluktuacija povzroči stroške, je prepričana Merkačeva (1998), ki vključujejo direktne stroške usposabljanja ter indirektne stroške manjše začetne storilnosti novega delavca. Visoka fluktuacija lahko tudi negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije, lahko pa je tudi koristna, saj omogoča organizaciji najemanje novih delavcev, ki imajo novejšo znanje in prinašajo sveže ideje.

Florjančič (1995, 102) pravi, da je sposobnost podjetja, da obdrži svoje kadre, odvisna predvsem od možnosti zaposlovanja v drugih podjetjih, kjer so boljši pogoji dela, višja plača, večja možnost zaposlovanja in drugi faktorji, ki vplivajo na motive delavcev, da se odločijo za spremembo zaposlitve.

Neredko se zgodi, da skuša management v organizaciji sam vzpostaviti take razmere, ki naj bi povzročile večjo stopnjo fluktuacije. Običajno pa v takem primeru organizacijo najprej zapustijo tisti kadri, ki si lahko hitro najdejo nove, boljše zaposlitve, ugotavlja Merkačeva (1998).

Vzroki fluktuacije kadrov so različni. Za človeka, ki fluktuirá, pravi Florjančič (1995, 106), da išče izhod iz situacije. Vsako podjetje želi, da so kadri v njem čim bolj ustaljeni, posebno še, če gre za strokovne in usposobljene kadre. Ne glede na to pa na fluktuacijo vplivajo različni dejavniki, ki jih je treba upoštevati in tudi reševati, da ne pride do odliva kadrov, je prepričan Florjančič (1995). Ti so:

- slabi medsebojni odnosi,
- ni možnosti za osebno napredovanje,
- nizke plače,
- slaba organizacija dela,
- nerešeno stanovanjsko vprašanje,

## *Izboljšanje pogojev dela*

- boljši pogoji dela v drugih organizacijah,
- neustrezno delo,
- delo v več izmenah,
- neurejeno zdravstveno varstvo...

Podjetja preveč časa namenijo pridobivanju kadrov, pozabijo pa ustvarjati okolje, ki bi sodelavce zadržalo. Oblikovanje privlačnega delovnega okolja je ena glavnih oblik zadrževanja ključnih kadrov podjetja.

### **6.2 Absentizem**

Florjančič (1995, 109) opredeljuje kot odsotnost z dela. Med absentizme šteje različne izostanke, zamude, izhode in druge odsotnosti, ko naj bi posameznik delal, pa ga ni na delovnem mestu. Pri spremljanju absentizma se navadno opazuje le celodnevne izostanke, ker praviloma v organizacijah ni uvedenega načina spremljanja izkoristka časa v povezavi s prisotnostjo na delu.

Vzroki za absentizem so predvsem v reakciji na nezadovoljstvo pri delu. Ko se razmere spremenijo, se spremeni tudi oblika in obseg izostankov. Vzroke Florjančič (1995, 110) deli na:

- pretežno objektivne (nanje težje vplivamo - ekonomski, pravni, geografski) ali
- pretežno subjektivne (psihične ali socialne narave).

Ko izračunavamo obseg absentizma, dobimo podatek o trajanju absentizma, ne poznamo pa njegove frekvence, ugotavlja Merkačeva (1998). Stopnja absentizma se lahko med organizacijami precej razlikuje. Med vzroke za razlike bi se lahko navedlo težke pogoje dela, vendar pa se teh ne da šteti za edini razlog velikih razlik.

### **6.3 Kakovost delovnega življenja**

Kakovost delovnega življenja Svetlik (1995, 2) opredeljuje kot sredstvo za povečanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja ter zmanjšanja odpora do sprememb.

Merkačeva (1998, 133-134) je mnenja, da k povečanju delovnega učinka in kakovosti dela lahko pripomore tudi kakovost delovnega življenja. Z boljšo motiviranostjo, večjim zadovoljstvom delavcev, boljšim komuniciranjem ter zmanjševanjem odpora do sprememb bodo ljudje bolj ustvarjalni. Kakovost delovnega življenja pa je možno povečati tako, da se zaposlenim omogoči, da ob manjših naporih in tveganjih za svoje zdravje več zaslužijo, da

pri delu razvijajo in uporabljajo svojo ustvarjalnost in da se v delovnem okolju medsebojno podpirajo. Tako je možno iz njih dobiti več ustvarjalnih moči.

Svetlik (1998, 151) opredeljuje pojem kakovosti delovnega življenja kot izraženo možnost zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe, in sicer materialne potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe in osebnostne potrebe. Elementi kakovosti delovnega življenja pa so po njegovo:

- pošteno, enakopravno in spodbujevalno obravnavanje zaposlenih,
- možnosti zaposlenih, da v največji meri uporabijo svoje sposobnosti in dosežejo največjo možno mero samouresničitve,
- kakovostna komunikacija med zaposlenimi,
- participacija zaposlenih pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo njihovo konkretno delo,
- ustrezno nagrajevanje zaposlenih,
- varno in zdravo delovno okolje.

Svetlik (1995, 13) opredeljuje povezave med zadovoljstvom z delom in objektivnimi kazalci kakovosti delovnega življenja z ugotovitvami, da se z izboljševanjem objektivnih pogojev kakovosti delovnega življenja povečuje tudi zadovoljstvo z delom. Visoko kakovost delovnega življenja imajo tisti delavci, ki imajo visoko delovno plačo, dobre fizične pogoje, so izpostavljeni nizki kontroli vodij, so pri delu samostojni, lahko pridobijo in uporabljajo svoje znanje in so hkrati z delom zadovoljni. Nizko kakovost delovnega življenja pa imajo tisti delavci, ki imajo na navedenih objektivnih kazalcih nasprotne vrednosti in so hkrati z delom nezadovoljni.

Izobraževanje na delovnem mestu je z zakonom opredeljeno celo kot dolžnost in ne le izbira. Žal pa je v mnogih delovnih okoljih zelo odvisno od finančne sposobnosti podjetja, ki se odloča le za nujne oblike izobraževanj. Zaposlenim naj bi bila omogočena tudi pravica do pobud, ki se nanašajo na njihovo delovno mesto, pravica biti pravočasno obveščen o spremembah v svojem delovnem področju in povedati svoje mnenje o vprašanih glede njihovega delovnega mesta in organizacije dela na njem. Za zaposlene je nujno potrebna tudi skrb z vidika neekonomskih ugodnosti. Seveda pa si vsi zaposleni za svoje opravljeno delo želijo biti primerno plačani in nagrajeni.

#### **6.4 Izboljšanje pogojev dela**

Negativni psihološko-sociološki pogoji so zelo specifični za gostinske poklice in jih je nemogoče odpraviti v celoti, jih pa je možno omiliti, in sicer na naslednje načine:

### *Izboljšanje pogojev dela*

- s selekcijo kadrov, ki imajo že prirojene lastnosti in motivacijo za igranje tovrstnih vlog na primeren način;
- z usposabljanjem, razvijanjem sposobnosti in socializacijo zaposlenih;
- z organizacijo dela na tak način, da bo stikov med zaposlenimi in gosti čim manj (Davis in Lockwood 1994, 163).

Če se lahko strinjamo s prvima dvema ugotovitvama, pa se s tretjo nikakor ne moremo, saj je v gostinstvu prav kontakt med gostom in izvajalcem storitve temelj kvalitetne opravljene storitve. Potočnik (2003, 23) ugotavlja, da se med izvajalcem in plačnikom storitve med izvajanjem storitve vzpostavi kontakt, kjer pridejo do izraza znanje, vedenje in komunikacijske sposobnosti izvajalca storitve.

K izboljšanju delovnih procesov pripomore tudi standardizacija delovnih procesov. Potrebno je biti pazljiv, da s pretirano standardizacijo procesov v operativnem jedru ne zatremo kreativnosti, ustvarjalnosti, prijaznosti ipd., ki pa so pogoj za uspešno gostinstvo. Birokratski pristop velikokrat sploh ne doseže namena, ampak lahko prav obratno. Iz tega lahko zaključimo, da je standardizacija procesov manj primerna oblika zagotavljanja kakovosti v gostinskih organizacijah, ki nudijo le hrano in pijačo, razen za tista področja, ki ne omejujejo preveč delavcev pri njihovem delu, na primer nabava, zagotavljanje higiene in varnosti.

Seveda obstajajo tudi delovni pogoji, ki so za zaposlene ugodni, in sicer neodvisnost od higienskih razmer, ni dela na višini, ni izpostavljenosti zelo škodljivim kemikalijam, delo se opravlja v čisti delovni obleki (razen kuharjev in včasih čistilk), ni permanentnega težkega fizičnega dela itd. Splošno mnenje je, da gostinski poklici po fizičnih delovnih pogojih ne spadajo med bolj nevarne kar se zdravja tiče.

Kot lahko ugotovimo, je gostinstvo zelo dinamična dejavnost, ki nudi ljudem z izzivi relativno veliko zadovoljstva. Delovni pogoji niso taki, da bi močno ogrozili človekovo zdravje, čeprav so tudi primeri, ki negativno vplivajo nanje. Vsekakor je veliko odvisno od managerjev in delavcev samih, kako se spopadajo z negativnimi vplivi na zdravje.

Vsi deležniki, ki so povezani s to problematiko v gostinstvu (managerji, sindikalisti, kadrovske strokovnjaki, učitelji, profesorji na visokih šolah, politiki...), bi mogli biti čim bolj povezani, morali bi bolj poglobljeno preučevati specifične te dejavnosti in iskati sprejemljive rešitve. Le na ta način bodo kakovostni kadri zagotavljali kakovostno gostinsko in s tem tudi turistično ponudbo.



## **7 RAZISKAVA**

To poglavje je namenjeno izvedeni raziskavi. Poglavje se prične z opisom metodologije in sestave vprašalnika ter omejitvami anketiranja. V nadaljevanju pa so predstavljeni rezultati raziskave, analiza ter ugotovitve. Poglavje je zaključeno s preverjanjem hipotez, ki so bile predstavljene v prvem poglavju diplomske naloge.

Ko v podjetju izvajamo raziskavo, nas zanima ali so zaposleni zadovoljni s svojimi nadrejenimi, z delovnimi razmerami, možnostmi za napredovanje in razvoj ter z vsem, kar spada v organizacijsko klimo podjetja.

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetij, ki se za merjenje organizacijske klime odločajo, ko želijo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Z raziskavo se osredotočamo predvsem na naslednja področja:

- odnosi med zaposlenimi in vodstvom,
- odnosi med zaposlenimi,
- mnenje zaposlenih o delovni organiziranosti,
- pogoji dela,
- pretok informacij,
- stališče zaposlenih do sistema nagrajevanja,
- pripravljenost zaposlenih za sodelovanje v razvoju podjetja v prihodnosti,...

Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako podjetje omogoča zaposlenim, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu.

### **7.1 Metodologija**

Analiza je bila izvedena med nekaj sodelavci v LifeClass Hotels & Spa v prostem času, v glavnem pa v prostorih Resorta Salinera in Talaso hotela v Strunjanu. Z metodo večstopenjske numerično ocenjevalne lestvice se je zadovoljstvo s posameznimi motivatorji merilo neposredno. Zaposleni so z absolutnimi ocenami označevali zadovoljstvo z delovno situacijo. Absolutna ocena na grafično-numerični skali od 1 do 5 izraža različne stopnje, in sicer od nezadovoljstva do zadovoljstva.

### **7.2 Sestava vprašalnika**

Razdeljenih je bilo 81 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 75, med katerimi je bil en vprašalnik neveljaven in izločen iz analize, ki je tako zajemala 74 vprašalnikov. Nekaj vprašalnikov je bilo pomanjkljivo izpolnjenih.

Zaposleni so izpolnjevali vprašalnik z 60 vprašanji zaprtega tipa, to pomeni, da so anketirani izbirali med že ponujenimi odgovori. 46 vprašanj je s trditvijo, ki jo je bilo potrebno oceniti od 1 do 5, 5 demografskih vprašanj in 9 vprašanj z področja delovne dobe, želja za bodočo kariero, stresa na delovnem mestu in podobno. Gre za strukturiran vprašalnik (priloga 1). Vprašanja so zaprtega tipa s ponujenimi odgovori (60). Vprašanja se navezujejo na sledeče dimenzije:

- vrsta, čas, tip zaposlitve in delovni čas (1-6);
- želje za bodočo kariero (7);
- stres na delovnem mestu (8-9);
- zaposlitev z vidika družine, prijateljev (10-14);
- vpliv službe na zasebno življenje (15-20);
- odnosi med sodelavci (21-29);
- motivacijski dejavniki pri delu (30-42);
- ocena vodenja v podjetju (43-46);
- inovativnost in iniciativnost (47-49);
- razlogi za izbiro zaposlitve v podjetju (50-55);
- demografski podatki (56-60)

### 7.3 Omejitve raziskave

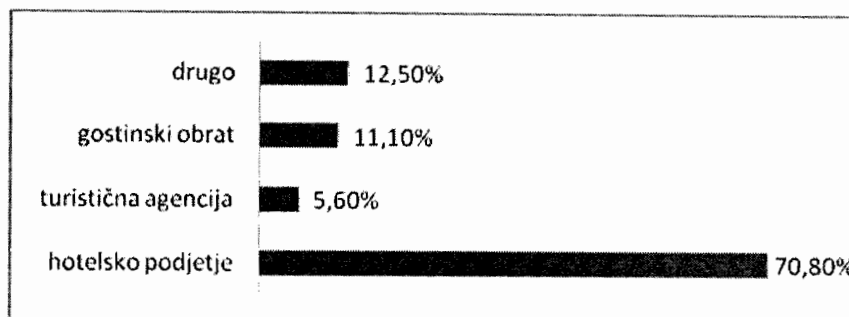
- Na prvo omejitev raziskave sem naletela pri vodstvu podjetju, v katerem sem zaposlena. Izvedbe raziskave mi niso omogočili, saj naj bi poslabšala klimo v podjetju. Tako sem morala raziskavo izvesti v več podjetjih.
- Tako v hotelu Salinera kot v hotelu Talaso sem bila dogovorjena z osebo, ki je vprašalnike prevzela in tako nisem mogla vplivati na strukturo anketirancev. Želja je namreč bila, da so iz različnih poklicev znotraj turistično-gostinske dejavnosti.
- Vprašalnik zajema osnovne demografske spremenljivke (spol, starost, izobrazba, delovna doba,...), kar predstavlja določen problem, saj je kljub anonimnosti vprašalnika, nekatere zaposlene mogoče prepoznati.

### 7.4 Rezultati raziskave

Raziskava je pokazala naslednje rezultate:

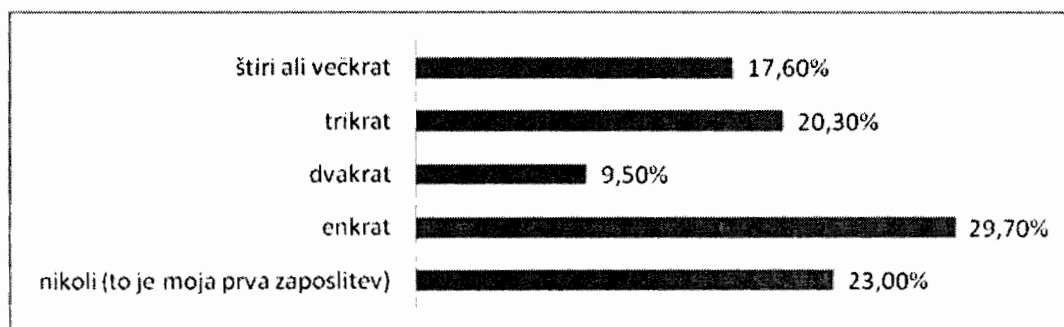
#### 1. Vaša prva zaposlitev v turizmu / gostinstvu

Rezultati raziskave pokažejo, da je veliki večini sedaj zaposlenih v gostinstvu oz. turizmu prva zaposlitev bila v hotelskem podjetju, kar je tudi logično, saj je ravno v hotelskih podjetjih največ delovnih mest v tej panogi.

**Slika 7.1** Prva zaposlitev v turizmu / gostinstvu

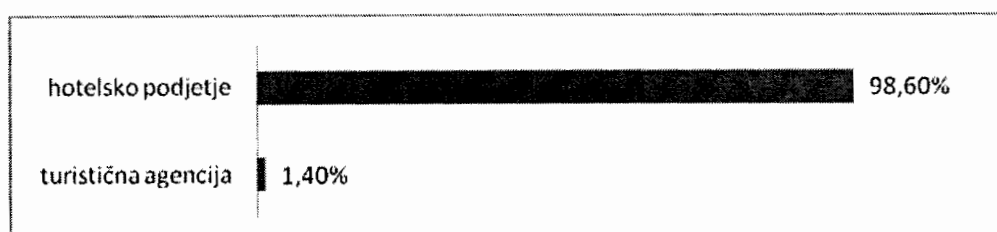
### 2. Kdaj in kolikokrat ste do danes zamenjali podjetje

23% anketirancev je sedanja zaposlitev v podjetju njihova prva zaposlitev, 30% anketirancev pa je podjetje zamenjalo vsaj enkrat. Velika večina tistih, ki so podjetja menjavali, so bili zaposleni v ostalih obalnih turističnih podjetjih.

**Slika 7.2** Ste kdaj in kolikokrat ste do danes zamenjali podjetje

### 3. Trenutno ste zaposleni v:

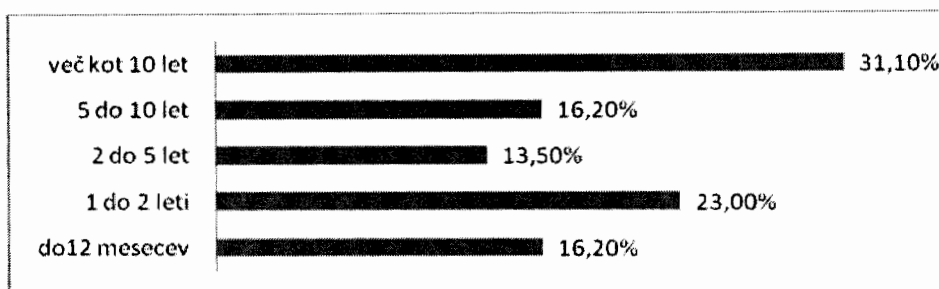
Rezultat je seveda pričakovan, prepričljiva večina je zaposlena v hotelskih podjetjih, saj je bila anketa izvedena v glavnem prav tam.

**Slika 7.3** Trenutno ste zaposleni v

#### 4. V sedanjem podjetju delate

Velika večina vprašanih (31,10%) v svojem sedanjem podjetju dela že več kot 10 let, kar kaže na določeno pripadnost podjetju.

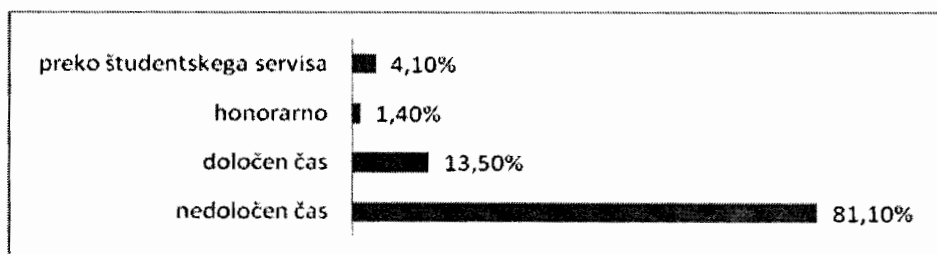
**Slika 7.4** Doba zaposlitve v sedanjem podjetju



#### 5. Zaposleni ste za

Prepričljiva večina vprašanih je stalno zaposlena, kar dokazuje, da bi podjetja rada obdržala svoje zaposlene in jim s stalno zaposlitvijo daje nek občutek varnosti.

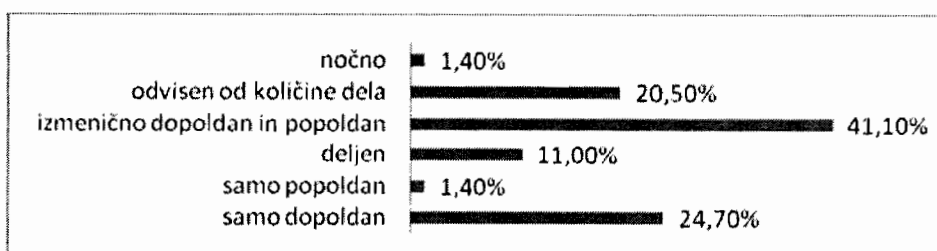
**Slika 7.5** Vrsta zaposlitve



#### 6. Vaš delovni čas je (večinski oz. pretežen delovni čas)

Podatek kaže, da skoraj polovica vseh vprašanih dela izmenično dopoldan in popoldan, kar dokazuje, da urnik ni stalen in zato ni najbolj prijazen.

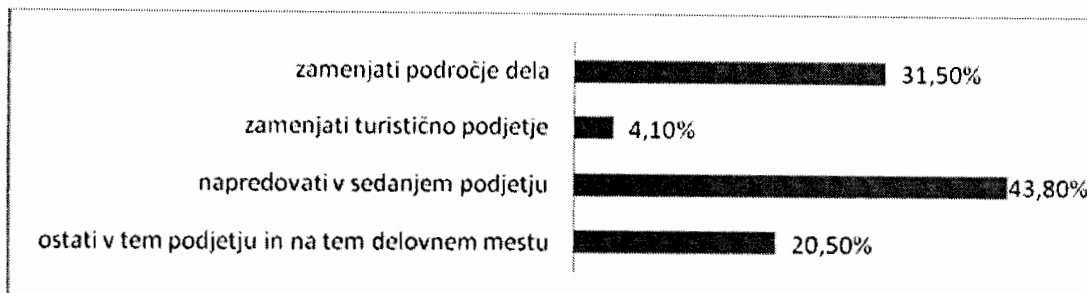
**Slika 7.6** Delovni čas



### 7. Vaše želje za bodočo kariero

Skoraj polovica vprašanih želi napredovati in to v sedanjem podjetju, kar kaže na to, da so svojemu podjetju pripadni. To potrjuje tudi dejstvo, da skoraj četrina anketirancev želi ostati v svojem podjetju in celo na istem delovnem mestu.

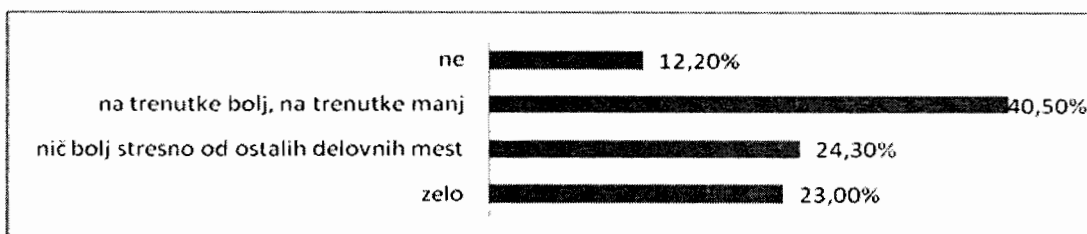
**Slika 7.7** Bodoče želje za kariero



### 8. Mislite, da opravljate stresno delo

Delo v tej panogi je vsekakor stresno, kar potrjujejo rezultati. Seveda pa je odvisno od delovnega mesta, ki ga posameznik zaseda. Le manjšini vprašanih se delo ne zdi stresno.

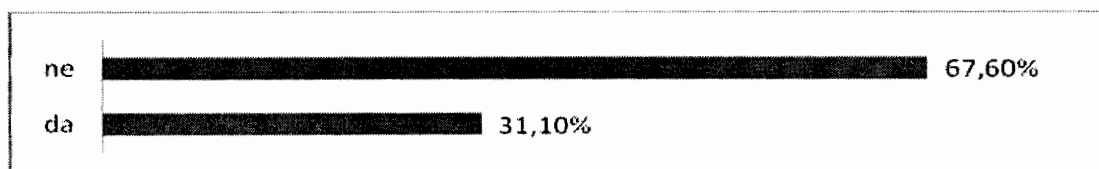
**Slika 7.8** Ali opravljate stresno delo?



### 9. Ste že imeli zdravstvene težave vezane na stres in preobremenjenost?

Večina sicer nima zdravstvenih težav vezanih na stres in preobremenjenost, vendar je odstotek tistih, ki težave imajo vseeno zaskrbljujoče visok.

**Slika 7.9** Zdravstvene težave vezane na stre in preobremenjenost



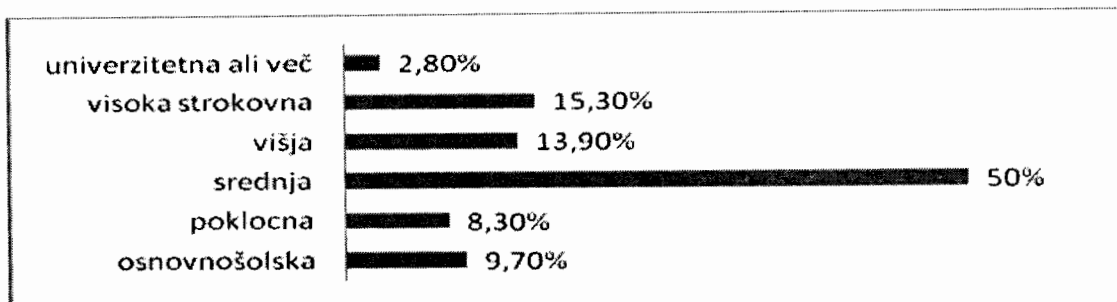
## Raziskava

Kar se tiče demografskih podatkov (vprašanja 56-60) je raziskava dala sledeče podatke:

### 56. Katera je stopnja vaše izobrazbe?

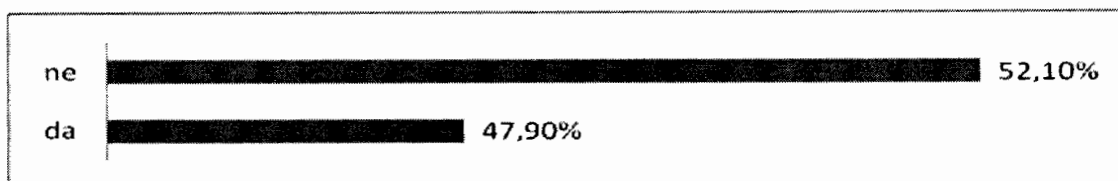
Raziskava je bila izvedena na vzorcu, kjer najviški odstotek predstavlja srednja izobrazba. Skoraj četrtina anketirancev pa ima VI. ali VII. stopnjo izobrazbe.

Slika 7.10 Stopnja izobrazbe



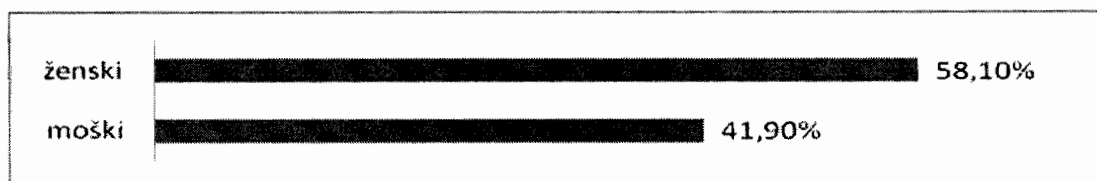
### 57. Ali se dodatno izobražujete?

Slika 7.11 Dodatno izobraževanje



### 58. Spol

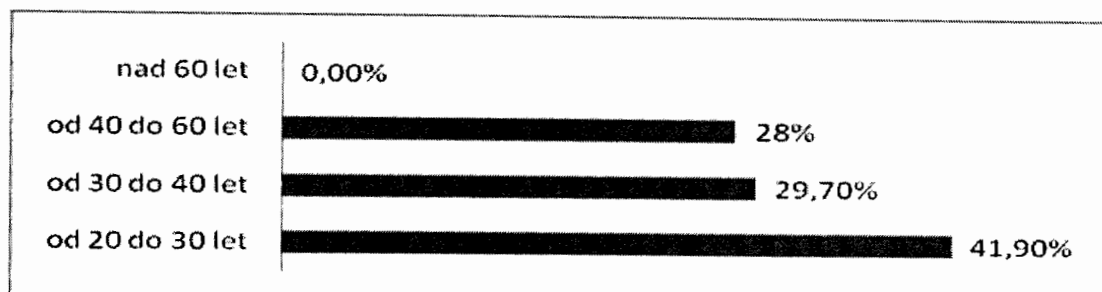
Slika 7.12 Spol



### 59. Starost

Po rezultatih sodeč lahko ugotovimo, da turistična podjetja zaposlujejo sorazmerno mlad kader.

Slika 7.13 Starost



Vprašanja oziroma trditve od 10 do 55 (vprašanja, kjer so jih anketiranci ocenjevali z večstopenjsko lestvico) sem smiselno združila in jih bom prikazala kot združene spremenljivke, in sicer:

### S1 Mnenje družine, partnerja, prijateljev o službi

10. Ponosni so, ker sem zaposlen na tako pomembnem delovnem mestu.
11. Zavidajo mi delo, ki ga opravljam.
12. Nič posebnega – služba kot služba.
13. Želijo, da bi zamenjali delovno mesto ali podjetje.
14. Vdani v uspodo – ni jim všeč moja služba, vendar vedo, da ne morejo v zvezi s tem nič spremeniti.

### S2 Vpliv službe na zasebno življenje

15. Poleg službe mi ostane še dovolj časa za različne hobije.
16. Počitnice si lahko rezerviram vsaj mesec dni vnaprej.
17. Podaljšanje delovnega urnika je pri mojem delu zelo redek pojav.
18. Moj delovni urnik je določen vsaj teden dni vnaprej.
19. Ob izteku mojega delovnega dne me sodelavci oz. nadrejeni redko pokličejo za razne informacije glede dela.
20. Plača mi omogoča, da si privoščim počitnice.

### S3 Odnosi med sodelavci

21. Zaposleni med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.
22. S sodelavci se zelo dobro razumem.
23. Sodelavci v organizaciji si med seboj zaupamo.
24. Medsebojne spore rešimo takoj.
25. O posameznikih se pogosto širijo negativne govorice.
26. Tistim, ki dobro delajo, se kolektiv posmehuje.
27. Med nami pogosto prihaja do vpitja eden nad drugim.

28. Med nami pogosto prihaja do zasmehovanja posameznikov.

29. Med nami pogosto prihaja do medsebojnih groženj.

#### **S4 Pomembnost motivacijskih dejavnikov**

30. Osebni dohodek – plača.

31. Zanimivo in pomembno delo.

32. Primerno delovno okolje.

33. Razporeditev časa.

34. Možnost strokovnega usposabljanja.

35. Možnost izobraževanja.

36. Možnost napredovanja.

37. Medsebojni odnosi s sodelavci.

38. Možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti.

39. Denarne nagrade.

40. Soodločanje o delu.

41. Ustne pohvale za dobro opravljeno delo.

42. Pisne pohvale za dobro opravljeno delo.

#### **S5 Ocena vodenja**

43. Neposredno nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

44. Zaposleni si upate odkrito povedati svoje mnenje.

45. Vodja se pogovarja z zaposlenimi o rezultatih dela.

46. Zaposleni ste samostojni pri opravljanju svojega dela.

#### **S6 Inovativnost in iniciativnost**

48. Pripravljeni ste prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.

49. Zaposleni se v organizaciji zavedate nujnosti sprememb.

50. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vaši vodje.

#### **S7 Razlogi za zaposlitev**

51. Ker sem se na podjetje navadil, sem zadovoljen in rad delam.

52. Ker imam dobro plačo.

53. Ker ne dobim službe drugje.

54. Ker sem se izobrazil za ta poklic.

55. Ker imam stalno zaposlitev.



**Tabela 7.1** Prikaz združenih spremenljivk

Spremenljivka	Aritmetična sredina	Standardni odklon
S1	2,53	0,61
S2	3,05	0,88
S3	2,91	0,51
S4	3,95	0,79
S5	3,65	0,69
S6	3,94	0,17
S7	3,06	0,67

Tabela 7.1 nam prikaže, kako so anketiranci ocenili posamezni sklop vprašanj oziroma posamezno spremenljivko. Tako lahko vidimo, da so nadpovprečno ocenili pomembnost motivacijskih delavnikov, vodenje, inovativnost in iniciativnost, podpovprečno mnenje družine o službi, vpliv službe na zasebno življenje in odnosi med sodelavci pa so na meji povprečja.

### 7.5 Preverjanje hipotez

*Družina, prijatelji, partnerji imajo nizko mnenje o službi anketiranih.*

To hipotezo sem preverjala s pomočjo srednjih vrednosti ocen več trditev, ki sem jih združila v spremenljivko S1. Anketiranci so to združeno spremenljivko ocenili s povprečno oceno 2,53, kar je v razponu od 1 do 5 pod povprečjem, zato lahko to hipotezo potrdimo.

*Zaposlitev v turizmu močno vpliva na zasebno življenje.*

Ta hipoteza je bila preverjena s pomočjo srednjih vrednosti trditev, ki so bile združene v spremenljivko S2, ki je bila ocenjena z oceno 3,05 v razponu ocen od 1 do 5, torej v mejah povprečja. Služba v turizmu torej vpliva na zasebno življenje, a ne premočno. Hipotezo potrjujem.

*Zaposleni v turizmu so zadovoljni z medsebojnimi odnosi s sodelavci.*

Tudi v spremenljivko S3 (odnosi med sodelavci) je bilo združenih več trditev, ki so jih anketiranci ocenili z oceno 2,91 (srednja vrednost), torej pod povprečjem v razponu ocen od 1 do 5. Hipoteza ni potrjena.

*Zaposleni v turizmu so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki.*

Spremenljivka S4 združuje 13 motivacijskih dejavnikov in je bila ocenjena z oceno 3,95 (srednja vrednost) v razponu ocen od 1 do 5, kar kaže na to, da je pomembnost in zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki nad povprečjem. Hipoteza je potrjena.

*Zaposleni v turizmu ocenjujejo, da je stalnost zaposlitve velikega pomena.*

Stalnost zaposlitve je bila ocenjena z oceno 3,68 v razponu ocen od 1 do 5, kar pomeni, da je stalnost zaposlitve eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov. Hipoteza je potrjena.

*Zaposleni v turizmu so zadovoljni z vodenjem.*

V spremenljivko S5 so združene trditve o oceni vodenja. Anketiranci so jo ocenili z oceno 3,65 v razponu ocen od 1 do 5, kar pomeni, da je zadovoljstvo z vodenjem nad povprečjem. Hipoteza je potrjena.

*Inovativnost in iniciativnost sta v turizmu oz. gostinstvu zaželjena.*

Spremenljivka S6, v katero so združene srednje vrednost trditev o inovativnosti in iniciativnosti in so jo anketiranci ocenili z oceno 3,93 v razponu ocen od 1 do 5, kaže, da je anketirancem zelo pomembna. Hipoteza je potrjena.

## **7.6 Predlogi izboljšav**

Spremljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je orodje, s katerim zasledujemo uspešnost kadrovskega sistema, stališča zaposlenih o dogajanju v zvezi z organizacijo in okoljem, spremljamo ustreznost vodenja. Odpovedi, bolniške odsotnosti, nejasni odnosi med zaposlenimi in vodstvom so najbolj vidni dogodki, ki kažejo, ali so zaposleni zadovoljni ali ne.

Čeprav se podjetja trudijo komunicirati s sodelavci, je pretok informacij še vedno prešibek. Zagotavljanje komunikacije je naloga vodstva in nadrejenih, zaposleni morajo čutiti, da so del organizacije. Vsak mora imeti možnost, da izrazi svoje mnenje, vodje pa naj na ta način črpajo zamisli za razvoj. Ena izmed možnosti za boljše informiranje in komuniciranje je uvedba intraneta.

Zadovoljstvo s plačo je med obravnavanimi dimenzijami zadovoljstva ocenjeno dokaj visoko. Vendar vseeno veljajo turistično-gostinski poklici za slabo plačane. Predvsem se z dobrimi plačami ne morejo pohvaliti receptorji, natakarji, kuharji, sobarice... zato posledično ni predanosti zaposlenih ter je zaposlitev v teh poklicih slabo ocenjena med družinskimi člani, prijatelji...

Reševanje problematike medsebojnih odnosov lahko izboljša vodstvo tako, da si vzame čas za spoznavanje ljudi, da jim prisluhne, pravočasno ponudi pomoč in poskrbi za zaupanje ter pravičnost. K zdravim medsebojnim odnosom pripomore zaupanje, odkritost in konstruktivno reševanje konfliktov. Podjetja lahko večkrat organizirajo kakšne aktivnosti za zaposlene (zabave, piknike). Tako se gradijo vezi med vodstvom in zaposlenimi, saj jih ti spoznajo v bolj »človeški luči«.

V delovni situaciji kakor tudi v življenju nasploh, so delavci zadovoljni, ko se izpolnijo njihove želje in pričakovanja. Seveda so med njimi tudi taki, ki so večno nezadovoljni, pa

tudi tisti, ki so zadovoljni z »vsem«. Cilje podjetja je potrebno približati zaposlenim tako, da jih bodo razumeli, sprejeli za svoje in si prizadevali za njihovo izpolnitev. Če bodo imeli jasno predstavo o ciljih podjetja in njihovem doseganju, bodo čutili, da bolj pripadajo podjetju.

Stanje na področju zadovoljstva zaposlenih pri delu ne bo nikoli tako idealno, da ne bi moglo biti še boljše, zato se mora vodstvo nenehno boriti za čim bolj zadovoljne zaposlene. Vodstva bi morala periodično meriti zadovoljstvo zaposlenih pri delu in spremljati dobljene rezultate glede na uvedene spremembe ter veliko pozornost nameniti dejavnikom, pri katerih se je zadovoljstvo zaposlenih zmanjšalo. Prav tako je nenehno potrebo skrbeti za ustrezne pogoje dela ter sproti odpravljati morebitna nezadovoljstva.

Vsekakor je vlaganje v ljudi investicija, ki se splača in v prihodnosti obrestuje, saj je tudi najboljša in najnaprednejša tehnologija le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenja zaposleni.

*Raziskava*

## 8 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo obravnava enega od problemov oziroma izzivov, s katerim se danes srečuje večina podjetij. Organizacije se vse bolj zavedajo dejstva, da so njihova konkurenčna prednost ljudje, ki pa morajo biti na svojih delovnih mestih zadovoljni, motivirani in primerno nagrajeni. Ustrezna stopnja zadovoljstva zaposlenih in motivirajoča klima v podjetju lahko v veliki meri prispevata k uspešnejšemu poslovanju.

Da bi se ustvarile trajnostne delovne razmere, je pomembno, da se določijo glavne značilnosti ugodnega delovnega okolja in s tem merila za kakovost delovnih razmer. Evropska fundacija za izboljšanje delovnih razmer (Eurofound) s sedežem v Dublinu je določila več meril za kakovost delovnega življenja in zaposlitve, ki vključujejo:

- zdravje in dobro počutje na delovnem mestu – to je ključno merilo, saj naj bi ustrezne delovne razmere preprečevale zdravstvene težave na delovnem mestu, zmanjševale izpostavljenost tveganju in izboljšale organizacijo dela;
- uskladitev poklicnega in zasebnega življenja – zagotoviti je treba možnost, da se poišče ravnotežje med delovnim in prostim časom;
- razvijanje spretnosti in znanj – kakovostno delovno mesto je tisto, ki daje možnosti za usposabljanje, izboljšanje in napredovanje.

Ni poslovne odličnosti brez prilagodljivih, ciljno usmerjenih in ustvarjalnih ljudi. Zato si vse več organizacij prizadeva opredeliti celovit sklop dejavnikov ravnanja z ljudmi, ki podpirajo izvajanje in uresničevanje strategij in poslovnih ciljev, torej načrtovanje kadrov, organizacija dela, vrednotenje delovnih nalog, izobraževanje zaposlenih,... Organizacije v globalnem okolju morajo neprestano stremeti k temu, da spoznavajo zaposlene ter da si na ta način lahko odgovorijo na vprašanja; s katerimi načini vodenja je mogoče povečati moč in pristojnosti podrejenih in ne moč vodilnih. Ko se zaposleni čuti pomembnega in ima občutek, da vpliva na proces, daje od sebe maksimalno, vse to pa vpliva na uspeh in dobrobit ter prinaša dolgoročne in trajne uspehe organizacije. Gostiša pravi:

V približno sto letih svojega razvoja je znanost o organizaciji in managementu postopno dograjevala svoje poglede na pomen ljudi v organizaciji. Danes lahko rečemo, da k uspešnosti organizacije prispeva velik človeški dejavnik, kar za teorijo ni več sporno. Vse bolj prevladuje prepričanje, da so konkurenčna prednost organizacije ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njej razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k njeni rasti. Za današnjo organizacijo je ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, ampak kot na pomemben vir (1996, 4-5).

## *Zaključek*

Naj zaključim z mislijo Beatrice Vincent:

»Ljudje, s katerimi delamo, odsevajo naš odnos do njih. Če smo sumničavi, neprijazni ali oholi, bo okrog nas vse polno neprijetnih odmevov. Če pa se do ljudi, s katerimi delimo večji del svojega dneva, lepo obnašamo, bomo izvabili iz njih vse najboljše, kar premorejo.«

## LITERATURA

- Brekić, Jovo. 1997. Promocija turizma. V *Management v turizmu*, ur. Florjančič Jože in Jože Jesenko, 185-235. Kranj: Moderna organizacija.
- Bunc, Mirko. 1986. *Integrirani marketing v turizmu*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Davis, Bernard in Andrew Lockwood. 1994. *Food & Beverage Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dekleva, Majda. 2006. *Problematika kadrov v gostinstvu in turizmu*. Posvet. Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled. Združenje za turizem in gostinstvo pri GZS (5. 12. 2006).
- Dekleva, Majda in Koklič Srečko. 2006. V gostinstvu primanjkuje ustrezno izšolanih kadrov. *Finance*, 9. 3. 2006.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Devetak, Gabrijel. 1997. Marketing v turizmu. V *Management v turizmu*, ur. Florjančič Jože in Jože Jesenko, 29-62. Kranj: Moderna organizacija.
- Dnevnik. 2006. [Http://zaposlitev.dnevnik.si/hrm-strokovnjak/Default.aspx?p=3&n=329](http://zaposlitev.dnevnik.si/hrm-strokovnjak/Default.aspx?p=3&n=329) (20. 11 2006).
- Florjančič, Jože, ur. 1995. *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Jože Jesenko, ur. 1997. *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1999. *Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley.
- Gorenak, Irena in Milan Pagon. 2006. Vplivi organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija* 39.
- Gorišek, Karmen. 2000. Zadovoljstvo zaposlenih – ali vsebina pojma prerašča ime fenomena? *Industrijska demokracija* 12, 4-6.
- Gorišek, Karmen. 2001. *Spremljanje zadovoljstva zaposlenih*. Celje: Racio, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Gostiša, Mato. 1996. Ali ima družba podjetje ali podjetje družbo? *Pravna praksa* 12.
- Gruban, Brane. 1998. *Model strateškega upravljanja internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
- Jereb, Janez. 1997. Kadrovski management v turistični dejavnosti. V *Management v turizmu*, ur. Florjančič Jože in Jože Jesenko, 63-86. Kranj: Moderna organizacija.
- Johns, Yvonne. 1995. *Hospitality & catering GNVQ: Intermediate Textbook*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

## Literatura

- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Knowles, Tim. 1998. *Hospitality management: an introduction*. New York: Longman.
- Koprivnikar Šušteršič, Mojca. 2002. *Turistična politika in analiza slovenskega turizma v obdobju 1998-2001*. Delovni zvezek 11. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
- Kovač, Bogomir. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kužent, Zora. 2004. Vsi si želimo več spoštovanja, pravičnosti in iskrenosti. *Večer*, 11. 5. 2004.
- Lazanski, Tadeja. 1997. *Gostoljubnost v turizmu*. Ljubljana: Turistična zveza Slovenije.
- Levine, Stuart R. in Michael A. Crom. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Martinčič, Maja. 2001. *Zaposlenost v turizmu v Sloveniji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Marušič, Sveto. 2001. *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Ekonomski institut.
- Mednarodni inštitut za turizem. 2004. *Satelitski računi za turizem v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.  
[Http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/satelitski\\_racuni.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/satelitski_racuni.pdf)
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Nekateri vidiki ravnanja z ljudmi v organizaciji*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Možina, Stane, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek. 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Nabergoj, Irena, 2003. *Perspektive razvoja turizma na Krasu*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Planko, Sergeja, 2004. *Zaupanje in ustrezno delovno vzdušje – temelja za dobro delo*. [Http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=zaupanje-in-ustrezno-delovno-vzdusje-temelja-za-dobro-delo](http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=zaupanje-in-ustrezno-delovno-vzdusje-temelja-za-dobro-delo) (4. 12. 2004).
- Pogačnik, Vid. 1999. *Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo*. Industrijska demokracija 12, 3-5.



- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Powers, Thomas in Clayton W. Barrows. 2003. *Introduction to the hospitality industry*. New York: John Wiley & Sons.
- Rebernik, Marijana. 1997. Kakovost se nadaljuje. V *Management v turizmu*, ur. Florjančič Jože in Jože Jesenko, 169-182. Kranj: Moderna organizacija.
- Schneider, Benjamin, 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco; Jossey-Bass.
- Stanković, Tanja. 2005. *Zadovoljstvo zaposlenih*.  
[Http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2005/znanje\\_junij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_junij.htm) (6. 6. 2005).
- Svetlik, Ivan. 1995. *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 1998. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Možina Stane. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šadl, Zdenka. 2000. *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Škrjanc, Reneta. 2006. *Natakarji brez izobrazbe in v kavbojkah*.  
[Http://www.zaposlovanje.org/nova%20stran/novice/Natakarji%20brez%20izobrazbe%20in%20v%20kavbojkah.html](http://www.zaposlovanje.org/nova%20stran/novice/Natakarji%20brez%20izobrazbe%20in%20v%20kavbojkah.html) (7. 12. 2006).
- Šmid, Igor. 2005. *Zakaj delamo?* [Http://www.edupol.si/](http://www.edupol.si/) (6. 6. 2005).
- Šuligoj, Metod. 2006. Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija* 39 (2): 146-153.
- Tavčar, Rudi. 2003. *Zadovoljstvo zaposlenih – uporabna vrednost rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih*. [Http://www.gfk.si/lnovice.php](http://www.gfk.si/lnovice.php) (januar 2003).
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turistična zveza Slovenije. 2001. *Gostoljubnost v turizmu*. [Http://www.turisticna-zveza.si/turisticna-misel.php](http://www.turisticna-zveza.si/turisticna-misel.php)
- Zorko, Daniela. 1999. *Uvod v turizem*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

*Literatura*

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,  
sem Tai Kerin in zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru. Za potrebe diplomske naloge želim izvesti anketo o delu v turizmu in gostinstvu. Zato vas prosim za pomoč pri raziskavi. Vprašalnik je anonimen. Najlepša hvala.

Obkrožite enega od možnih odgovorov ali napišite svoje mnenje na črto!

**1. Vaša prva zaposlitev v turizmu / gostinstvu je bila v:**

- hotelskem podjetju
- turistični agenciji
- gostinskem obratu
- drugo

**2. Ste kdaj in kolikokrat ste do danes zamenjali podjetje:**

- nikoli (to je moja prva zaposlitev)
- enkrat
- dvakrat
- trikrat
- štiri- ali večkrat

**3. Trenutno ste zaposleni v:**

- hotelskem podjetju
- turistični agenciji

**4. V sedanjem podjetju delate:**

- do 12 mesecev
- 1 do 2 leti
- 2 do 5 let
- 5 do 10 let
- več kot 10 let

**5. Zaposleni ste za:**

- nedoločen čas
- določen čas
- honorarno
- preko študentskega servisa

Priloga 1

**6. Vaš delovni čas je (odločite se za večinski oz. pretežen delovni čas)**

- samo dopoldan
- samo popoldan
- deljen
- izmenično dopoldan in popoldan
- odvisen od količine dela
- nočno

**7. Vaše želje za bodočo kariero:**

- ostati v tem podjetju in na tem delovnem mestu
- napredovati v sedanjem podjetju
- zamenjati turistično podjetje
- zamenjati področje dela (izven turizma)

**8. Mislite, da opravljate stresno delo**

- zelo
- nič bolj stresno od ostalih delovnih mest
- na trenutke bolj, na trenutke manj
- ne

**9. Ste že imeli zdravstvene težave vezane na stres in preobremenjenost?**

- da
- ne

**V nadaljevanju je naštetih nekaj trditev povezanih s tem, kaj vaši najbližji (partner, družina, prijatelji) menijo o vaši službi.**

*Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Ocena 1 pomeni, da se strditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Ocene 2, 3 in 4 izražajo vmesno stopnjo strinjanj.*

	Trditev	1	2	3	4	5
		sploh se ne strinjam				popolnoma se strinjam
10.	Ponosni so, ker sem zaposleni na tako pomembnem delovnem mestu oz. podjetju	1	2	3	4	5
11.	Zavidajo mi delo, ki ga opravljam	1	2	3	4	5

12.	Nič posebnega – služba kot služba	1	2	3	4	5
13.	Želijo, da bi zamenjali delovno mesto ali podjetje	1	2	3	4	5
14.	Vdani v usodo – nim jim všeč moja služba, vendar vedo, da ne morejo v zvezi s tem nič spremeniti	1	2	3	4	5

**V naslednjem sklopu so zapisane trditve, ki se nanašajo na vpliv službe na vaše zasebno življenje.**

*Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Ocena 1 pomeni, da se strditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Ocene 2, 3 in 4 izražajo vmesno stopnjo strinjanja.*

	Trditev	1 sploh se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
15.	Poleg službe mi ostane še dovolj časa za različne hobije.	1	2	3	4	5
16.	Počitnice si lahko rezerviram vsaj mesec dni vnaprej.	1	2	3	4	5
17.	Podaljšanje delovnega urnika je pri mojem delu zelo redek pojav.	1	2	3	4	5
18.	Moj delovni urnik je določen vsaj teden dni vnaprej.	1	2	3	4	5
19.	Ob izteku mojega delovnega dne me sodelavci oz. nadrejeni redko pokličejo za razne informacije glede dela.	1	2	3	4	5

Priloga 1

20.	Plača mi omogoča, da si privoščim počitnice.	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

**Kakšni se vam zdijo odnosi med sodelavci?**

*Zapisane trditve so vezane na medsebojne odnose med vami in vašimi sodelavci. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami (označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam)*

	Trditev	1 sploh se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
21.	Zaposleni med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
22.	S sodelavci se zelo dobro razumem.	1	2	3	4	5
23.	Sodelavci v organizaciji si med seboj zaupamo.	1	2	3	4	5
24.	Medsebojne spore rešimo takoj.	1	2	3	4	5
25.	O posameznikih se pogosto širijo negativne govore.	1	2	3	4	5
26.	Tistim, ki dobro delajo se kolektiv posmehuje.	1	2	3	4	5
27.	Med nami pogosto prihaja do vpitja eden nad drugim.	1	2	3	4	5
28.	Med nami pogosto prihaja do zasmehovanja posameznikov.	1	2	3	4	5
29.	Med nami pogosto prihaja do medsebojnih groženj.	1	2	3	4	5



Ocenite, kako ste vi zadovoljni z naslednjimi motivacijskimi dejavniki pri delu? Obkrožite eno od ocen od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni - sploh niso pomembni, ocena 5- so najbolj pomembni, ocene 2, 3 in 4 pa izražajo vmesno stopnjo.

	Dejavnik	1 Sploh ni pomemben	2	3	4	5 Je najbolj pomemben
30.	osebni dohodek-plača	1	2	3	4	5
31.	zanimivo in pomembno delo	1	2	3	4	5
32.	primerno delovno okolje	1	2	3	4	5
33.	razporeditev časa	1	2	3	4	5
34.	možnost strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
35.	možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
36.	možnost napredovanja	1	2	3	4	5
37.	medsebojni odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
38.	možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti	1	2	3	4	5
39.	denarne nagrade	1	2	3	4	5
40.	soodločanje o delu	1	2	3	4	5
41.	ustne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
42.	pisne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

Zapisane trditve so vezane na oceno vodenja v vašem podjetju. Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Ocena 1 pomeni, da se strditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Ocene 2, 3 in 4 izražajo vmesno stopnjo strinjanja.

	Trditvev	1 sploh se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
43.	Neposredno nadrejeni sprejemajo utemeljene	1	2	3	4	5

*Priloga 1*

	pripombe na svoje delo.					
44.	Zaposleni si upate odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
45.	Vodja se pogovarja z zaposlenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
46.	Zaposleni ste samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5

**Inovativnost in iniciativnost**

*Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Ocena 1 pomeni, da se strditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Ocene 2, 3 in 4 izražajo vmesno stopnjo strinjanja.*

	Trditev	1 sploh se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
47.	Pripravljeni ste prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
48.	Zaposleni se v organizaciji zavedate nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
49.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vaši vodje	1	2	3	4	5

**Zapisane trditve so vezane na razloge, zaradi katerih ste izbrali zaposlitev v vašem podjetju. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami (označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam)**

	Trditev	1 sploh se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam