

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA SODOBNIH PRISTOPOV MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH
NA PRIMERU IZBRANIH HOTELOV V LJUBLJANI**

Ljubljana, maj 2019

ANJA GUBENŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Gubenšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza sodobnih pristopov motiviranja zaposlenih na primeru izbranih hotelov v Ljubljani, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli, in kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 13. 5. 2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	3
1.1 Pojem motivacije	4
1.2 Motivacijske teorije.....	6
1.2.1 Maslowa teorija hierarhije potreb	6
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	7
1.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	8
1.2.4 Adamsova teorija enakosti	8
1.3 Notranja in zunanja motivacija	9
1.3.1 Notranja motivacija	10
1.3.2 Zunanja motivacija	10
2 SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH.....	11
2.1 Opolnomočenje	11
2.2 Motiviranje na osnovi ciljev	13
2.3 Karierni razvoj	15
2.3.1 Mentorstvo	17
2.3.2 Usposabljanje	18
2.3.3 Upravljanje in izmenjava znanja	19
2.3.4 Oblikovanje delovnih mest.....	19
2.4 Organizacijska kultura	20
2.5 Komuniciranje in povratne informacije.....	22
2.6 Vodenje.....	23
2.7 Igrifikacija.....	25
2.8 Timsko delo	26
2.8.1 Uspešen tim	27
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU DVEH LJUBLJANSKIH HOTELOV.....	28
3.1 Predstavitev panoge in regije	28
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	30
3.2.1 Cilji raziskave.....	31
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	32
3.2.3 Metoda raziskovanja	32
3.2.4 Oblikovanje in izvedba anketnega vprašalnika	33
3.2.5 Oblikovanje in izvedba intervjuja	34
3.2.6 Omejitve raziskave	34
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov.....	35
3.3.1 Vzorec in demografski podatki	35
3.3.2 Analiza vrste in stopnje motivacije	38
3.3.3 Analiza prisotnih pristopov motiviranja.....	40
3.3.4 Analiza pomembnosti pristopov motiviranja	46

3.3.4.1... Analiza pomembnosti pristopov motiviranja zaposlenih v hotelu A	47
3.3.4.2... Analiza pomembnosti pristopov motiviranja zaposlenih v hotelu B	50
3.4 Zaključne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj	53
3.5 Priporočila za vodstvo	56
3.6 Priporočila za nadaljnje raziskovanje	57
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	59
PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ravni opolnomočenja zaposlenih	13
Tabela 2: Tipi organizacijske kulture, vrednote organizacije in odnosi med člani	21
Tabela 3: Ključni igralni elementi, njihove značilnosti in povezava s psihološkimi potrebami	25
Tabela 4: Značilnosti uspešnega tima	28
Tabela 5: Število prenočitev in stopnja rasti prenočitev v Ljubljani od leta 2010 do 2018	29
Tabela 6: Število hotelov po kategorijah v Ljubljani	30
Tabela 7: Načrt raziskave	31
Tabela 8: Raziskovalna vprašanja	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Model delovne motivacije na podlagi glavnih teorij motivacije na delovnem mestu	5
Slika 2: Maslowa teorija hierarhije potreb	7
Slika 3: McClellandova teorija pridobljenih potreb	8
Slika 4: Teorija postavljanja ciljev	14
Slika 5: Okvir kariernega managementa organizacije in kariernega uspeha	16
Slika 6: Struktura anketirancev po oddelkih	35
Slika 7: Struktura anketirancev glede na spol	36
Slika 8: Struktura anketirancev glede na starost	36
Slika 9: Izobrazbena struktura anketirancev	37
Slika 10: Struktura anketirancev glede na vrsto zaposlitve	37
Slika 11: Stopnja motivacije zaposlenih po posameznih oddelkih v hotelu A	39
Slika 12: Stopnja motivacije zaposlenih po posameznih oddelkih v hotelu B	39
Slika 13: Povprečni rezultati odgovorov o prisotnih pristopih motiviranja po oddelkih v hotelu A	41
Slika 14: Povprečni rezultati odgovorov o prisotnih pristopih motiviranja po oddelkih v hotelu B	44

Slika 15: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka gospodinjstva v hotelu A v %	47
Slika 16: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka recepcije v hotelu A v %	48
Slika 17: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka gostinstva v hotelu A v %	49
Slika 18: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka gospodinjstva v hotelu B v %	50
Slika 19: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka recepcije v hotelu B v %	51
Slika 20: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka gostinstva v hotelu B v %	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Intervju z managerjem hotela A.....	7
Priloga 3: Intervju z managerjem hotela B.....	11
Priloga 4: Najprisotnejši pristopi motiviranja med posameznimi oddelki hotela A in hotela B	15
Priloga 5: Najpomembnejši pristopi motiviranja zaposlenih posameznih oddelkov hotela A in hotela B.....	17

UVOD

Motivacija je pomembna pri vsakodnevnih dejavnostih, kot tudi na vseh poslovnih področjih. V današnjem konkurenčnem poslovnem svetu človeški kapital predstavlja vir uspeha in trajne konkurenčne prednosti podjetja. Podjetja, ki se tega zavedajo, upravljanju človeških virov posvečajo veliko pozornosti. Zaposleni morajo biti za svoje delo ne samo dobro usposobljeni, temveč tudi ustrezno motivirani uporabiti svoje znanje in sposobnosti, saj je rezultat motiviranih zaposlenih njihova zavzetost, učinkovitost, ustvarjalnost in inovativnost, kar prispeva k dolgoročnemu uspehu podjetja (Chen & Hsieh, 2006, str. 64; Lapajne, 2016, str. 21). Ker imajo različni motivacijski dejavniki na vsakega posameznika drugačen vpliv, je naloga managerja, da ugotovi, kako motivirati in usmeriti zaposlene k želenemu cilju. Z učinkovitimi motivacijskimi strategijami lahko managerji spodbujajo pripadnost, zadovoljstvo, produktivnost in uspešnost svojih zaposlenih, od česar je odvisna tudi uspešnost podjetja kot celote (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2018, str. 20).

Ob pregledu literature ugotovimo, da različni avtorji motivacijske dejavnike razdelijo v različne skupine. Zaposleni so lahko motivirani z notranjimi ali zunanji motivimi; torej glede na izvor motivov lahko motivacijo razdelimo na zunanjo motivacijo, ki jo vodijo zunanje nagrade, ter notranjo motivacijo, ki izvira iz notranjega užitka in nastane zaradi lastnega zanimanja, želje po učenju, rasti, dosežkih. Medtem ko so najpogosteje preučevani notranji in zunanji dejavniki motivacije, veliko avtorjev motivacijske dejavnike razdeli tudi na materialne in nematerialne (Ryan & Deci, 2000, str. 55).

Danes je velik izziv podjetij privabiti in obdržati dobre zaposlene, ki predstavljajo največjo vrednost podjetja, zato morajo podjetja namesto tradicionalnih tehnik uporabiti sodobne pristope motiviranja (Azeez, 2017, str. 37). Zavedati se morajo, da najdragocenejši zaposleni ne delajo samo za mesečno plačo, temveč jih poleg plače motivira pozitivno naravnano delovno okolje in priložnost rasti kot posameznik. Ker je uspešnost zaposlenih neposredno povezana z uspehom podjetja, je pomembno, da so zaposleni motivirani izkoristiti svoj polni potencial za opravljanje dela (Bose, 2018, str. 71). Eden izmed trendov med sodobnimi pristopi motiviranja zaposlenih je opolnomočenje, s katerim managerji na podlagi prenosa moči, odgovornosti in svobode pri sprejemanju odločitev spodbujajo zaposlene, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti ter jih čim bolj izkoristijo v prid podjetja, kar se kaže v večji zagnanosti in učinkovitosti pri delu (Bose, 2018, str. 72). Z ostalimi sodobnimi tehnikami motiviranja, kot so postavljanje ciljev, obogatitev dela, ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture, timsko delo in razvoj kariere, podjetja lahko spodbujajo motiviranost zaposlenih in pomagajo vzdrževati njihovo usmerjenost k dosežkom. Pri spodbujanju in usmerjanju zaposlenih k ciljem pomembno vlogo igrata tudi značilnost vodje in slog vodenja, med katerimi je v sodobnem času v ospredju avtentično vodenje.

V hotelirstvu je motiviranje zaposlenih izrednega pomena. Poleg tega, da povečuje njihovo delovno uspešnost in zadovoljstvo, ustvarja pozitivno interakcijo med zaposlenimi in strankami, kar je v tej dejavnosti najpomembnejše (Chilembwe & Baluti, 2014, str. 1). Kot v ostalih storitvenih dejavnostih, je tudi v hotelirstvu kakovost pomembnejša od količine, zato je ključnega pomena, da zaposleni ustvarjajo kakovostno storitev, za kar morajo biti primerno usposobljeni, izobraženi in tudi motivirani. Čeprav gostje dejansko kupijo hotelsko sobo, pri svojem bivanju ocenjujejo kakovost celotne ponudbe oziroma doživetja, kjer od zaposlenih pričakujejo čistočo, prijaznost in dovolj pozornosti med bivanjem. Torej dodatno vrednost, za katero so gostje pripravljeni plačati, predstavlja človeški kapital, zato zaposleni s svojo strokovnostjo, zanesljivostjo in prijaznostjo lahko vedno pripomorejo k zadovoljstvu gostov (Cetin, 2013, str. 70).

Pri vprašanju, kaj zaposlene v hotelirstvu motivira, je treba upoštevati specifične dela v hotelirstvu, kot so delavniki v dveh ali več izmenah (tudi nočnih), stalno delo s strankami ter možnost nadur in stresnega delovnega okolja zaradi sezonskega in nepredvidljivega povpraševanja. Značilnosti tega dela lahko hitro povzročijo nezadovoljstvo zaposlenih in stres na delovnem mestu, prav zaradi tega je motiviranje v tej dejavnosti ključnega pomena. Managerji morajo prepoznati negativne dejavnike na delovnem mestu in ugotoviti, kakšen pristop motiviranja je najbolj učinkovit (Chiang & Jang, 2008, str. 313; Zhao, Ghiselli, Law & Ma, 2016, str. 27–28).

Namen magistrske naloge je poglobiti znanje o motivaciji, s pomočjo tuje in domače literature preučiti sodobne pristope motiviranja zaposlenih, ki v današnjem času predstavljajo ključen vir uspeha podjetij, ter z multimetodološko raziskavo ugotoviti, kaj motivira zaposlene v hotelirstvu. Z nalogo želim opozoriti na pomembnost zaposlenih v hotelirstvu, ki so stalno v stiku s strankami in imajo zato ključno vlogo na poti do uspeha podjetja. Rezultat motiviranih zaposlenih je njihova uspešnost in zadovoljstvo.

Osnovni cilj magistrskega dela je podrobno preučiti pomen motivacije in sodobnih pristopov motiviranja zaposlenih na primeru izbranih hotelov v Ljubljani.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Analizirati in preučiti pomen motiviranja zaposlenih s pomočjo novejših tuje in domače literature.
2. Predstaviti sodobne pristope motiviranja zaposlenih in s pomočjo multimetodološke raziskave na primeru izbranih hotelov v Ljubljani ugotoviti, kaj njihove zaposlene motivira in katere pristope motiviranja uporabljajo.
3. Predstaviti rezultate ter na podlagi tega podati priporočila in predloge izboljšav vodstvu izbranih hotelov za njihovo nadaljnje motiviranje zaposlenih.

Cilj teoretičnega dela je na podlagi predvsem novejših kot tudi starejših literatur prikazati teoretična spoznanja na področju motivacije ter predstaviti pristope motiviranja zaposlenih, ki jih podjetja uporabljajo v današnjem času. Cilj raziskovalnega dela je ugotoviti, ali so zaposleni v izbranih hotelih v Ljubljani ustrezno motivirani, kaj jih motivira in kateri sodobni pristopi motiviranja so uporabljeni.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da lahko managerji z ustreznimi pristopi motiviranja zaposlenih vplivajo na njihovo zadovoljstvo in učinkovitost, kar zlasti v hotelirstvu, predstavlja ključ do uspeha podjetja.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu, so naslednja:

1. Ali so zaposleni v izbranih hotelih v Ljubljani ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela?
2. Katere sodobne pristope motiviranja uporabljajo v izbranih hotelih v Ljubljani?
3. Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki zaposlenih v izbranih hotelih v Ljubljani?
4. Ali managerji v izbranih hotelih v Ljubljani spremljajo in vrednotijo motivacijo zaposlenih?

Magistrska naloga bo sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del bo vseboval dve poglavji, v prvem poglavju bo predstavljen koncept motivacije, v drugem delu pa bom podrobneje opisala sodobne pristope motiviranja zaposlenih. V tem delu bom uporabila tako deskriptivno metodo za opisovanje, opazovanje in primerjavo, kot metodo kompilacije za povzetek spoznanj in sklepov posameznih študij na obravnavano temo. Osnova za teoretični del bodo sekundarni viri različnih tujih in domačih avtorjev znanstvene literature, osredotočila pa se bom predvsem na novejši članke.

Raziskovalni del bo na podlagi multimetodološke metode temeljil na kvantitativni in kvalitativni raziskavi motiviranja zaposlenih v dveh izbranih hotelih v Ljubljani. S pomočjo anketnega vprašalnika za zaposlene bom raziskala dejavnike, ki jih motivirajo pri delu in kateri pristopi motiviranja so prisotni v posameznem hotelu. V raziskavo bosta vključena tudi managerja obeh hotelov, s katerima bom opravila polstrukturiran intervju. Primarne podatke, pridobljene z raziskavo, bom analizirala in ugotovitve povezala s teoretično osnovo. Na podlagi tega bom na koncu oblikovala priporočila za vodstvo izbranih hotelov.

1 MOTIVACIJA

Motivacijo lahko opredelimo kot pripravljenost za neko početje, katere cilj je zadovoljiti potrebo posameznika. Je sestavni del pri vsakodnevnih aktivnostih, kot tudi v poslovnem svetu. Vsakega posameznika pri opravljanju dela vodijo različni motivi, zato ni univerzalnega načina motiviranja zaposlenih, ki bi deloval v vsakem podjetju in po katerem

bi se lahko zgledovali vsi managerji. Za zagotavljanje motivacijskega okolja podjetja morajo managerji najprej ugotoviti, kaj zaposlene pri delu motivira, na podlagi tega zagotoviti in vzdrževati motivacijsko okolje, s čimer lahko vplivajo na njihove pozitivne rezultate pri delu, kar v končni fazi vpliva tudi na rezultat podjetja (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2018, str. 20; Kiruja & Mukuru, 2013, str. 74).

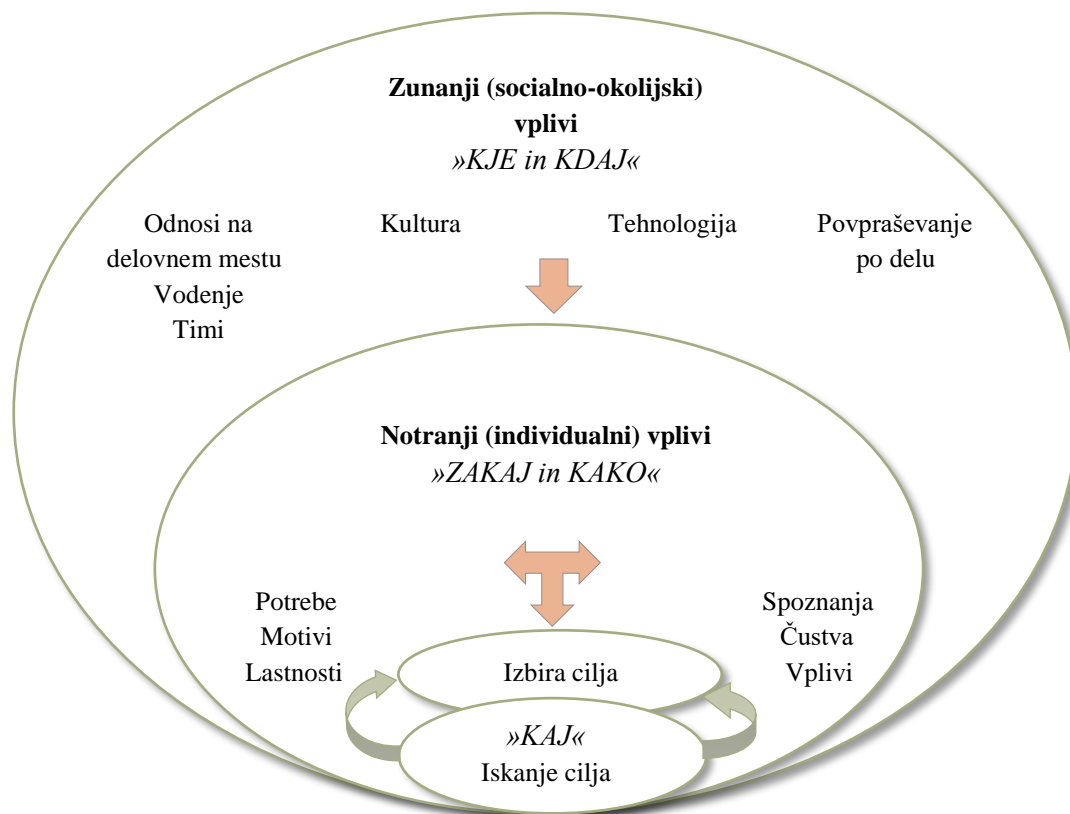
1.1 Pojem motivacije

Beseda motivacija izhaja iz latinskega glagola »movere«, ki pomeni gibati se (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 255). Ob pregledu starejše in novejšje literature lahko ugotovimo, da so mnogi avtorji različno definirali koncept motivacije, v splošnem pa pojem motivacijo lahko opredelimo kot silo, ki spodbuja neko delovanje (Conrad, Ghosh & Isaacson, 2015, str. 93). Kanfer in Chen (2016, str. 7) opredelita motivacijo kot silo, ki sproži in vpliva na intenzivnost ter trajanje akcije, Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 232) dodajo, da sila, ki sproži navdušenje za neko početje, lahko izvira znotraj ali zunaj posameznika in jo definirajo kot željo po določeni dejavnosti.

Parks in Guay (2009, str. 679) motivacijo povežeta z zavestnimi ali nezavednimi psihološkimi procesi zburjanja hotenj in motivov, ki usmerjajo dejavnost k cilju. Ti procesi vključujejo zanimanje za določen cilj, intenzivnost navdušenja nad ciljem in vztrajanje ter trajanje delovanja, usmerjenega v cilj. Tako sta osnovni proces motivacije razdelila na dva dela – določitev cilja in prizadevanje za cilj. Prvi korak se nanaša na odločitev za določen cilj ter vsebinsko določitev le tega, drugi korak pa vključuje trud in vztrajnost ga doseči. Podobno sta Miruja in Mukuru (2013, str. 77) koncept motivacije razdelila na tri dele. Začne se z vznemirjenjem, ki nastane v notranjosti posameznika in vodi v akcijo, sledi smer delovanja in postavitve cilja ter vztrajanje pri dejavnosti, usmerjeni k cilju. Posameznik je nagraden s tem, da je potreba zadovoljena, kar pomeni, da je bila akcija uspešna, hkrati pa ga seznanjajo, ali je bilo dejanje ustrezno ali ne in ali naj ga v prihodnosti ponovi (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 232–233).

Delovna motivacija je pomembna v vsakem podjetju, saj vpliva na produktivnost zaposlenih in s tem na uspešnost podjetja. Kot je prikazano na sliki 1, večina teorij delovne motivacije vključuje psihološke vplive oziroma procese znotraj posameznika ter zunanje vplive iz okolja, ki spodbujajo akcijo za doseganje zastavljenih ciljev. Pri ugotavljanju notranjih (individualnih) motivov, izhajamo iz vprašanj »zakaj«, »kako« in »kaj«. Slednje izhaja iz potreb in motivov posameznika, ko se zaradi osebnih razlogov pojavi težnja k akciji. Obenem se porajata tudi vprašanja »kje« in »kdaj«, ki se navezujeta na zunanje vplive v delovnem okolju, ki spodbujajo vedenje, usmerjeno k ciljem podjetja. Poleg preučevanja vpliva zunanjih dejavnikov na motivacijo, kot so povpraševanje po delu, tehnologija in kultura, novejšje raziskave vključujejo tudi vpliv odnosov na delovnem mestu, timskega dela in stila vodenja (Kanfer & Chen, 2016, str. 7).

Slika 1: Model delovne motivacije na podlagi glavnih teorij motivacije na delovnem mestu



Prirejeno po Kanfer & Chen (2016, str. 7).

Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo pri delu, sta Govender in Parumasur (2010, str. 238) razdelila v tri kategorije, ki so delovno okolje, značilnosti dela in individualne lastnosti zaposlenih. **Delovno okolje** predstavlja fizično delovno okolje, ki vključuje svetlobo, zrak, temperaturo in hrup, ki v primeru slabih pogojev povzroči pomanjkanje motivacije in nezadovoljstvo pri delu, družbeno delovno okolje, ki se nanaša na medosebne odnose s sodelavci ter nadrejenimi, in psihološko delovno okolje, ki vključuje zaznavanje dela in osebno zadovoljstvo pri delu. Kar zadeva **značilnosti dela**, so zaposleni motivirani, če so zagotovljeni pogoji za opravljanje dela, torej so za svoje delo ustrezno plačani, imajo jasno dodeljene naloge in vloge ter prejmejo povratne informacije o učinkovitosti. Navsezadnje na motivacijo vplivajo tudi **individualne lastnosti zaposlenih**, kot so znanje, spretnosti in sposobnosti.

Avtorji Conrad, Ghosh in Isaacson (2015, str. 96) so mnenja, da zaposlene pri delu ženejo trije motivi, ki so enakost: da so spoštovani in obravnavani pošteno; dosežki: da so tako nadrejeni kot sami ponosni na svoje delo in dosežke; ter dobri medsebojni odnosi z ostalimi zaposlenimi. Prišli so do zaključka, da so zaposleni, pri katerih vsaj eden od navedenih dejavnikov ni zadovoljen, nižje motivirani, kot tisti, pri katerih so vsi elementi prisotni.

1.2 Motivacijske teorije

Motiviranje ljudi je že vrsto let osrednja tema številnih raziskav, nekatere motivacijske teorije, s katerimi še danes pojasnjujemo, zakaj ljudje nekaj počnemo, so nastale že v prejšnjem stoletju. Z različnimi motivacijskimi teorijami si podjetja lahko pomagajo razumeti potrebe in motive zaposlenih ter pripomorejo pri oblikovanju motivacijskih sistemov (Lapajne, 2016, str. 21).

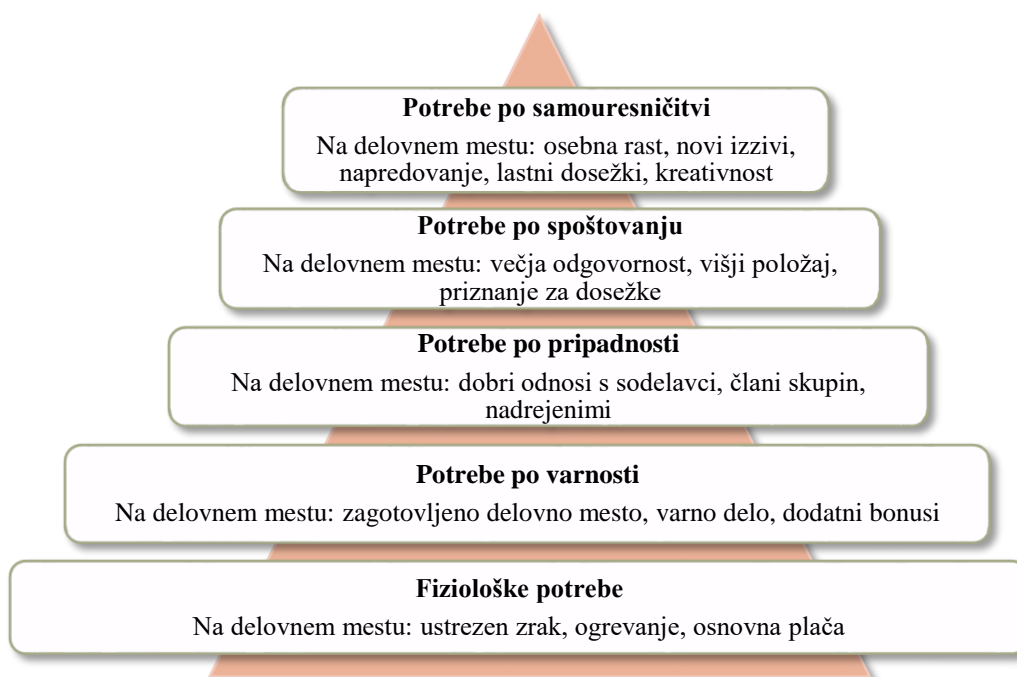
V grobem motivacijske teorije razdelimo na vsebinske in procesne. Vsebinske teorije, kamor prištevamo Maslowo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb, opredeljujejo potrebe, ki motivirajo ljudi k določenemu vedenju, torej so osredotočene na prepoznavanje in razumevanje potreb zaposlenih ter odgovarjajo na vprašanje, kaj jih pri delu motivira, medtem ko procesne teorije motiviranja, kamor prištevamo Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj in Skinnerjevo teorijo okrepitve, pojasnjujejo, kako zaposleni določijo dejavnost, ki bo zadovoljila potrebo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 233–236; Kiruja & Mukuru, 2013, str. 74). Procesne teorije so v osnovi bolj kompleksne in pomagajo razumeti, zakaj imajo zaposleni določene potrebe, kako poskušajo potrebe zadovoljiti in oceniti zadovoljstvo (Govender & Parumasur, 2010, str. 238). V nadaljevanju bom opisala teorije, ki so v literaturi najpogosteje omenjene.

1.2.1 Maslowa teorija hierarhije potreb

Abraham Maslow je s svojo motivacijsko teorijo poudaril, da obstaja hierarhija človekovih potreb in tako na osnovi petih osnovnih kategorijah potreb, ki jih je po hierarhiji umestil v piramido, oblikoval najbolj znano motivacijsko teorijo, ki je prikazana na sliki 2.

Nezadovoljene potrebe motivirajo vedenje. Preden lahko začutimo potrebe višje ravni, kot sta pripadnost in spoštovanje, morajo biti zadovoljene nižje potrebe, torej fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. V organizacijskem okolju mora imeti zaposleni najprej zagotovljene varne delovne pogoje in ustrezno plačilo, ki so potrebni za preživetje, preden bo motiviran za večjo odgovornost, višji status in nove izzive. Na višji ravni morajo managerji prepoznati, katera rutinska dela povzročajo le malo zadovoljstva in ne delujejo motivacijsko, in ugotoviti, kateri dejavniki zaposlene najbolj motivirajo, na podlagi tega pa oblikovati ustrezne motivacijske metode (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 256; Kiruja & Mukuru, 2013, str. 75–76). Ker je teorija preprosta, managerjem lahko služi kot osnova pri preučevanju motivacijskih dejavnikov, ni pa teorija, ki velja v vsakem obdobju in v vsakem podjetju (Černetič, 2007, str. 225).

Slika 2: Maslowa teorija hierarhije potreb



Prirjejeno po Kanfer & Chen (2016, str. 8); Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005, str. 257).

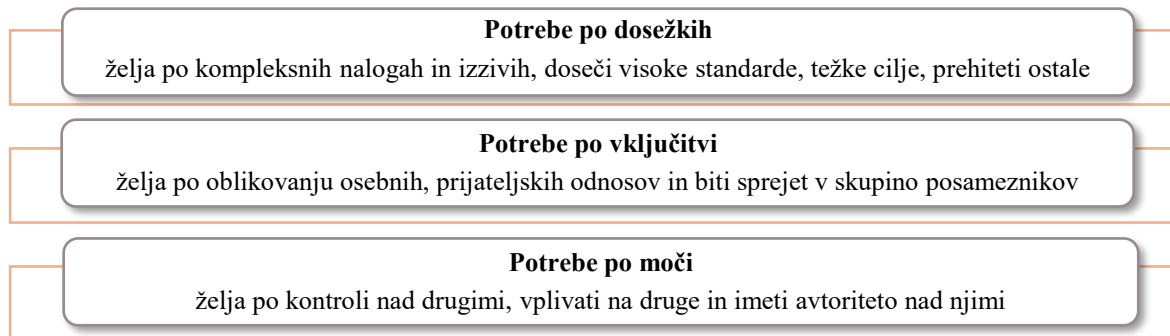
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je na podlagi raziskave ugotovil, da se dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo, precej razlikujejo od dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi te ugotovitve je razvil teorijo, v kateri je dejavnike motivacije razdelil na higienike in motivatorje. **Higieniki** so skupina dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo nezadovoljstva zaposlenih in vključujejo plačilo, varnost zaposlitve, delovne pogoje, politiko podjetja in odnose s sodelavci ter nadrejenimi. Poudaril je, da so zaposleni nezadovoljni, če higienski dejavniki ne obstajajo oziroma so slabi. Vendar dobri higienski dejavniki ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, zato je v svojo teorijo vključil še motivatorje, ki so povezani z zadovoljstvom pri delu. **Motivatorji** so potrebe višje stopnje, kot so napredovanje, dosežki, odgovornost, rast, samostojnost, priznanje, ki so vzrok za zadovoljstvo zaposlenih. Tako kot Maslowa teorija, tudi Herzbergova teorija temelji na hierarhiji potreb, saj morajo managerji najprej zagotoviti higienike in s tem preprečiti nezadovoljstvo, šele potem z uporabo motivatorjev doseči visoko zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Managerji ne smejo dajati preveč poudarka izpolnjevanju higienskih potreb, saj to lahko zavira dolgoročni uspeh. Namesto tega se morajo osredotočiti na oblikovanje motivatorjev, saj zahtevnejši cilji in priznanja prispevajo k dolgoročni delovni uspešnosti zaposlenih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 234–235; Kiruja & Mukuru, 2013, str. 74; Wong, Wan & Gao, 2017, str. 141).

1.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Osnova McClellandove motivacijske teorije so potrebe, s katerimi se ne rodimo, temveč jih pridobimo na podlagi življenjskih izkušenj. Po McClellandovi motivacijski teoriji so tako pridobljene potrebe razdeljene v tri skupine potreb – potrebe po dosežkih, vključitvi in moči, ki so prikazane na sliki 3.

Slika 3: McClellandova teorija pridobljenih potreb



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 236); Turabik & Baskan (2015, str. 1058).

David McClelland je trdil, da ima izmed naštetih potreb motivacija po dosežkih največji vpliv in je tudi ena izmed pomembnejših tako za posameznika kot za podjetje, saj imajo visoki dosežki posameznikov pozitiven učinek na uspeh podjetja (Turabik & Baskan, 2015, str. 1058).

1.2.4 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na univerzalni motiv za pravičnost pri porazdelitvi rezultatov. Po tej teoriji si posameznik prizadeva za enakost v odnosih med zaposlenimi in nadrejenimi, ocenjuje poštenost v razmerju vloženega in dobljenega, med seboj in drugimi, ter išče enakost v nagradah za svoje dosežke (Kanfer & Chen, 2016, str. 10). Teorija govori o tem, da se posameznik primerja z ostalimi in na podlagi tega ocenjuje, ali je pošteno obravnavan in nagrajen. Enakost posameznik dojema kot razmerje »inputov« (izobrazba, sposobnost, trud, izkušnje posameznika) in »outputov« (notranje ali zunanje nagrade: plača, bonusi, priznanja, napredovanje). Enakost obstaja, ko je razmerje med prizadevanjem za nagrado in dejansko nagrado enako pri njem kot pri zaposlenih na istem položaju. Neenakost nastopi, kadar obstajajo odstopanja, in sicer kadar posameznik dojema, da je v primerjavi z drugimi obravnavan nepošteno oziroma je pri njem razmerje med vloženim trudom in nagradami drugačno kot pri ostalih. V tem primeru lahko nastopi pomanjkanje motiviranosti in nezadovoljstvo pri delu. Za odpravljanje neenakosti se posamezniki različno odzovejo, v delo vložijo manj truda, prosijo za povišanje plače ali odpovejo službo (Dimovski, Penger

& Žnidaršič, 2005, str. 236; Kiruja & Mukuru, 2013, str. 76; Turabik & Baskan, 2015, str. 1061).

1.3 Notranja in zunanja motivacija

Zaposleni so lahko motivirani z notranjimi ali zunanji motivi. Glede na izvor razlogov, ki povzročijo delovanje, lahko motivacijo razdelimo na zunanjo in notranjo. Zunanjo motivacijo vodijo zunanje nagrade, nadzor, ugled in povratne informacije, notranja motivacija pa izvira iz notranjega užitka, zaradi lastnega zanimanja, želje po učenju, rasti, ustvarjalnosti in dosežkih. Medtem ko zunanja motivacija nastane zaradi predvidenih zunanjih nagrad oziroma kazni, se notranja motivacija nanaša na vedenje, ki ga spodbudijo notranje nagrade oziroma vodi v notranje zadovoljstvo posameznika (Ryan & Deci, 2000, str. 55; Wong, Wan & Gao, 2017, str. 142).

Azeez, ki je v svoji študiji (2017, str. 40) preučeval motivacijo zaposlenih, je ugotovil, da so se v preteklosti podjetja osredotočala bolj na zunanje dejavnike motivacije, v današnjem času pa so v ospredju notranji motivacijski dejavniki. V praksi morajo podjetja razlikovati med tem dvema pojmom in ugotoviti, kateri motivi, zunanji ali notranji, ženejo njihove zaposlene k opravljanju nalog (Kiruja & Mukuru, 2013, str. 77). Do podobnih spoznanj so prišli avtorji Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik in Nerstad (2017, str. 244), ki so predpostavili, da mora podjetje obravnavati zunanje in notranje motive ločeno. Avtorji so po rezultatih raziskave ugotovili, da medtem ko je za podjetje bolj učinkovito, da se osredotoči na dejavnike notranje motivacije zaposlenih, ima višja zunanja motivacija manjši učinek na dolgoročno motiviranost zaposlenih in korist podjetja.

Mnogi avtorji so preučevali povezanost zunanje in notranje motivacije oziroma vpliv ene na drugo. V osnovi naj bi bila zunanja motivacija pozitivno povezana z notranjo motivacijo, lahko pa sta zunanja in notranja motivacija tudi negativno povezani, kar nastane v primeru ko zunanje nagrade zavirajo notranjo motiviranost (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017, str. 245). Ryan in Deci (2000, str. 59) sta z analizo ugotovila, da otipljive zunanje nagrade, ki so odvisne od uspešnosti opravljene naloge, pogosto zavirajo notranjo motiviranost. Poleg tega nekatere neotipljive zunanje nagrade ali kazni, kot so določeni roki, direktive in pritiski konkurence, lahko zavirajo notranjo motiviranost, saj jih zaposleni lahko zaznajo kot nadzor, po drugi strani pa take priložnosti po samostojnosti lahko delujejo pozitivno, saj se zaposleni počuti pristojnega. Določene raziskave so pokazale, da medtem ko zunanje nagrade, ki sledijo uspešno opravljeni nalogi, zvišujejo zunanjo motivacijo, notranjo motivacijo zmanjšujejo. Zunanji motivatorji spodbujajo produktivnost ponavljajočih preprostih nalog, zmanjšujejo pa produktivnost kompleksnejših nalog, katerih opravljanje je običajno notranje motivirano (Zhu, Gardner & Chen, 2018, str. 2096). Nasprotno avtorji Putra, Cho in Liu (2017, str. 228) na podlagi svoje raziskave na področju hotelirstva niso dokazali, da bi notranja motivacija padla ob hkratnem obstoju zunanje motivacije.

1.3.1 Notranja motivacija

Notranja motivacija predstavlja zbujanje hotenj in motivov po določenem vedenju, ki izvira iz človekove notranjosti, zaradi lastnega zadovoljstva ali užitka (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017, str. 245). Notranje motivirana oseba se zanima za določeno dejavnost zaradi lastne zabave ali izziva, ne zaradi zunanjih pritiskov in pričakovanih nagrad (Ryan & Deci, 2000, str. 56). Številne študije dokazujejo pozitivno povezavo med notranjo motivacijo zaposlenih z delovno uspešnostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu. Zaposleni z visoko notranjo motivacijo delo opravljajo bolje, so produktivnejši, kar vodi v večje zadovoljstvo in lojalnost (Kiruja & Mukuru, 2013, str. 77).

Notranja motivacija med drugimi lahko prispeva k bolj produktivnemu učenju in ustvarjalnosti (Ryan & Deci, 2000, str. 55), k odpornosti na stres in nižji ravni čustvene izčrpanosti, ki je zaradi pogoste preobremenjenosti pri delu v hotelirstvu večkrat prisotna. Karatepe in Uludag (2007, str. 661) sta na podlagi svoje raziskave na primeru zaposlenih na recepciji v tri-, štiri- in petzvezdičnih hotelih severnega Cipra potrdila, da so uspešni zaposleni notranje motivirani. Zaposleni, ki v svojem delu uživajo, dosegajo nižjo raven čustvene izčrpanosti in s tem večje zadovoljstvo pri delu ter pripadnost podjetju, kar predstavlja manjšo možnost po zapustitvi le te. Avtorji Zhao, Ghiselli, Law in Ma (2016, str. 28) so na podlagi svoje študije na področju hotelirstva ugotovili, da so zaposleni z višjo stopnjo notranje motivacije bolj zadovoljni s svojim delom, pri opravljanju svojega dela delujejo v smeri nenehnih izboljšav, prisotnost stresa na delovnem mestu in tudi v privatnem življenju pa je manjša. Podobne rezultate je pokazala raziskava avtorjev Chiang in Jang (2008, str. 313), ki sta ugotovila, da imajo notranji motivacijski dejavniki večji vpliv na zaposlene kot zunanji. Iz tega razloga se morajo managerji hotelov bolj osredotočiti na zadovoljitev notranjih motivov za višjo motiviranost zaposlenih. Avtorji Putra, Cho in Liu (2017, str. 228) so na podlagi izsledkov svoje raziskave dodali, da ima notranja motivacija pomembno vlogo tudi pri delovni zavzetosti zaposlenih. Managerji morajo razumeti, da ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, zanimive naloge, samostojnost pri delu in poudarjanje pomembnosti nalog, spodbujajo notranjo motiviranost in s tem zavzetost (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017, str. 245; Putra, Cho & Liu, 2017, str. 228).

Torej, najbolj učinkovita motivacija je tista, ki izhaja iz nas samih, saj so takrat tudi rezultati najboljši. Zadovoljstvo z dobro opravljeno nalogo je motiv za nadaljnje opravljanje nalog, seveda pa je pomembno tudi, kako okolica zazna opravljeno delo in ali je trud pohvaljen od zunaj, zato managerji ne smejo zanemariti zunanjih motivatorjev (Zajc, 2014, str. 62).

1.3.2 Zunanja motivacija

Za motivacijo zaposlenih so pomembni tudi dejavniki, ki od zunaj vplivajo na zaposlene in na njihovo motiviranost. Zunanjo motivacijo spodbujajo številni socialno okolijski dejavniki, kot so pričakovana zunanja nagrada, nadzor, konkurenca in časovne omejitve

(Hennessey, Moran, Altringer & Amabile, 2015). Za razliko od notranje motivacije, zunanjo motivacijo predstavljajo želje po določenem vedenju, ki nastanejo v človekovem okolju in usmerjajo njegovo delovanje k cilju s pomočjo pozitivnih spodbud za vedenje ali negativnih posledic, kot so kazni. Zunanjo motivacijo torej spodbujajo pričakovani zunanji rezultati (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017, str. 245).

Čeprav se novejša študija osredotočajo bolj na raziskovanje in vpliv notranje motivacije oziroma povezavo notranje z zunanjo, nekatere ločeno obravnavajo tudi vpliv zunanje motiviranosti. Tako je študija avtorjev Perryer, Celestine, Scott-Ladd in Leighton (2016, str. 328) pokazala, da so zunanji motivatorji učinkoviti, dokler določen rezultat ni dosežen, potem ko je cilj, ki je bil motiviran z zunanjo nagrado, dosežen, zunanja motivacija običajno pade oziroma ne vodi v dodaten zagon. Poleg tega naj bi bila zunanja motivacija bolj učinkovita pri preprostih, rutinskih nalogah, ki ne zahtevajo visokih kognitivnih sposobnosti, kar je potrdila tudi raziskava avtorjev Putra, Cho in Liu (2017, str. 238) na področju hotelirstva.

2 SODOBNI PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Cilj vsakega podjetja je zadržati ključne zaposlene, ki morajo biti pri delu stalno motivirani, zato je pri oblikovanju motivacijskih strategij treba upoštevati, da ima vsak posameznik svoje lastnosti, potrebe, vrednote in prepričanja. Poleg tega se je treba zavedati, da v današnjem poslovnem svetu pomembno število zaposlenih predstavlja generacija Y (to so zaposleni, rojeni med letom 1981 in 2000), katerih značilnosti, od načina razmišljanja do odnosa do dela, se močno razlikujejo od predhodne generacije. Zaradi hitrosti in dostopa do informacij veljajo za dobro ozaveščene, izobražene, neodvisne, samostojne in željne kariernega uspeha, pri delu jih motivirajo dejavniki, kot so moč in avtoriteta, priložnost za hitro napredovanje, karierni razvoj, občutek pripadnosti in pohvale za dosežke. Glede na oceno, da naj bi do leta 2030 generacija Y predstavljala približno tri četrtine delovne sile, je treba motivacijske pristope prilagoditi njihovim potrebam in motivom (Naim & Lenka, 2017, str. 29; Wong, Wan & Gao, str. 142–147).

Če pri zaposlenem nastopi pomanjkanje motivacije, ki se pogosto pokaže v povečani odsotnosti z dela, manjši produktivnosti, negativnem odnosu do ostalih zaposlenih ter do podjetja, kar lahko vpliva na slabše rezultate ali celo vodi v željo po zapustitvi podjetja, morajo managerji v skladu z ugotovljenim razlogom za padec motivacije ukrepati s pravilnim pristopom (Cetin, 2013, str. 73).

2.1 Opolnomočenje

Opolnomočenje je postalo trend motiviranja zaposlenih, s katerim managerji poskušajo vplivati na motiviranost s prenosom moči in odgovornosti ter svobode pri sprejemanju odločitev na nižje ravni organizacije (Seibert, Silver & Randolph, 2004, str. 332). Vključuje

tudi izmenjavo informacij in znanj med zaposlenimi, da lahko le ti delujejo v smeri ciljev podjetja. Opolnomočenje deluje kot motivator za spodbujanje zaposlenih, da čim bolj izkoristijo svoje znanje, sposobnosti in moč v prid podjetja ter uporabijo svojo avtoriteto in odgovornost za samostojno sprejemanje odločitev in reševanje problemov. Zaposleni, ki se počutijo pooblašene, so pri delu bolj zagnani in učinkoviti ter visoko motivirani, da svojo moč uporabijo v korist podjetja (Bose, 2018, str. 72; Conrad, Ghosh & Isaacson, 2015, str. 96; Pane, Rivai & Sodikin, 2018, str. 88).

Mnogi avtorji študij in raziskav na temo opolnomočenja razlikujejo med opolnomočenjem na ravni organizacije oziroma delovnega okolja ter psihološkim opolnomočenjem, ki se navezuje na notranjo motivacijo. Avtorji Seibert, Silver in Randolph (2004, str. 333–340) so ravni opolnomočenja razdelili na »makro dimenzijo« t. i. organizacijsko opolnomočenje ter »mikro dimenzijo« t. i. psihološko opolnomočenje, kar prikazuje tabela 1. Raven **organizacijskega opolnomočenja** se nanaša na delovno okolje in vključuje organizacijsko strukturo, izmenjavo informacij znotraj podjetja, tudi občutljivejših, kot so stroški, finančni uspehi, produktivnost, in spodbujanje avtonomije zaposlenih, v smislu jasno opredeljene vizije, ciljev, delovnih postopkov, področja odgovornosti ter dodelitev odgovornosti. Medtem pa je **psihološko opolnomočenje** povezano z individualnim dojetjem notranje motivacije, kjer pomembno vlogo igrajo osebne vrednote, izkušnje in samopodoba kot okvir za oblikovanje odnosa do delovnega mesta. Pri preučevanju psihološkega opolnomočenja govorimo o štirih spoznanjih, ki odražajo dojetanje posameznika svoje vloge – pomen oz. vrednotenje delovnega mesta in ciljev dela na podlagi lastnih vrednot in standardov, sposobnosti oz. lastno prepričanje o svojih zmožnostih uspešno opraviti določeno nalogo; samodisciplina in vpliv na rezultat, kjer gre za prepričanje posameznika, kako lahko njegovo delo vpliva na rezultat podjetja (Kohli & Sharma, 2017, str. 14–15; Seibert, Silver & Randolph, 2004, str. 333–335).

Avtorji Pane, Rivai in Sodikin (2018, str. 88) podrobneje obravnavajo tudi zunanje in notranje dejavnike, ki lahko ovirajo opolnomočenje. To se lahko zgodi, če managerji ne morejo oziroma ne znajo zagotoviti okolja, ki bi spodbujalo delovanje zaposlenih v pravo smer, temveč samo pojasnijo njihove delovne naloge, ali če zaposleni težijo k zaviranju programov opolnomočenja, saj nimajo jasnih navodil in informacij, kako se lotiti odgovornejšega dela. Pomembno vlogo imajo tudi zmožnosti in sposobnosti zaposlenih, saj v nasprotnem primeru neznanje in nezmožnosti vodijo v slabo opravljeno delo. Managerji lahko naredijo napako tudi s prezgodnjo preobremenitvijo zaposlenih, kar lahko vodi v njihov neuspeh in zato deluje demotivacijsko, če ne prevzamejo ponovne pobude.

Tabela 1: Ravni opolnomočenja zaposlenih

Organizacijsko opolnomočenje	Psihološko opolnomočenje
Informacije	Pomen
Avtonomija zaposlenih	Sposobnosti
Prevzem odgovornosti	Samodisciplina
	Vpliv na rezultat

Prirejeno po Seibert, Silver & Randolph (2004, str. 340).

Opolnomočenje ni ustaljena praksa podjetja, temveč deluje po načelu iskanja potenciala na primeru posameznega zaposlenega (Pane, Rivai & Sodikin, 2018, str. 88). Avtorji Zhao, Ghiselli, Law in Ma (2016, str. 33) so na podlagi svoje raziskave na področju hotelirstva med drugim ugotovili, da se zaposleni z večjo avtoriteto počutijo na delovnem mestu bolje, kar vpliva tudi na manjši stres pri delu, medtem ko sta Kohli in Sharma (2017, str. 13) ugotovila pozitivno povezavo med opolnomočenjem zaposlenih in zadovoljstvom na delovnem mestu. Avtorja študije Jung & Yoon (2016, str. 59) sta prišla do spoznanja, da avtonomija in opolnomočenje zaposlenih v hotelirstvu izboljšujeta njihovo delovno uspešnost, Huertas-Valdivia, Gallego-Burín in Lloréns-Montes (2019, str. 413) pa so potrdili, da so zaposleni, ki imajo večjo moč odločanja, bolj predani svojemu delu. Opolnomočenje zaposlenih v hotelirstvu je pozitivno tudi zaradi kakovostnega zagotavljanja storitev in učinkovitega reševanja konfliktov oziroma nepredvidljivih situacij, saj je recepcijsko osebje tisto, ki ima stik s stranko in v primeru počasnega odziva zaradi pomanjkanja odgovornosti za sprejetje odločitev, je lahko kakovost storitve ali rešitev problema slabša. Dober primer sta hotelski verigi Ritz Carlton in Four Seasons, ki opolnomočenje zaposlenih navajata kot ključ do njunega uspeha (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín & Lloréns-Montes, 2019, str. 403).

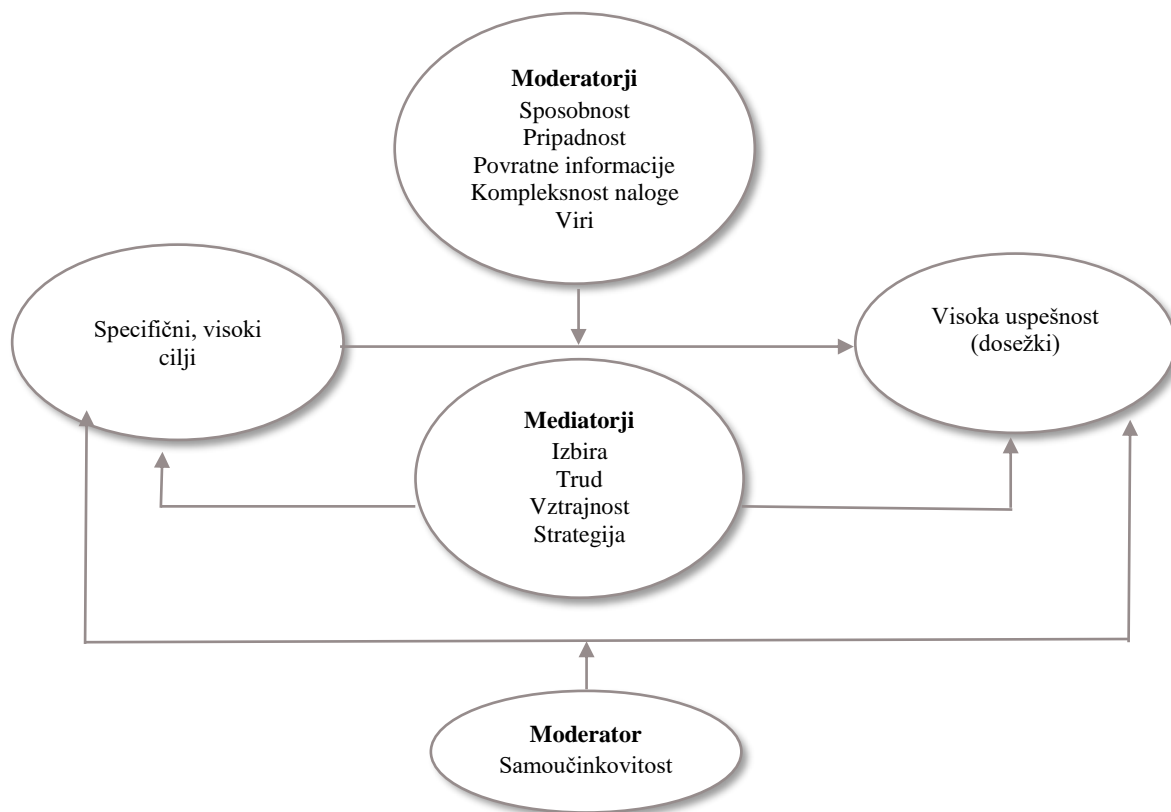
2.2 Motiviranje na osnovi ciljev

Tako kot pri ostalih vsakodnevnih življenjskih dejavnostih, tudi na delovnem mestu cilji delujejo motivacijsko. Jasno opredeljeni cilji pomagajo vzbuditi individualno željo doseči ga, spodbuditi zavezanost k cilju in vzdrževati motiviranost k dosežku (Latham, Mawritz & Locke, 2018, str. 3; Nicklin & Williams, 2011, str. 187). Pomembno je, da je postavljen cilj specifičen, visok in izvedljiv. Postavljen cilj ne sme biti preprost, niti pretežek, mora biti zahteven, vendar dosegljiv. Višji in specifični cilji vodijo k večji motiviranosti in s tem učinkovitosti ter uspešnosti zaposlenih (Bronkhorst, Steijn, & Vermeeren, 2015, str. 125; Kiruja in Mukuru, 2013, str. 76). Specifični cilji spodbujajo večjo osredotočenost, zavzetost in prizadevanje doseči cilj, usmerjajo pozornost in trud za dejavnosti, ki so pomembne za doseganje cilja, ter zmanjšujejo možnost nejasnosti oziroma dvoumnosti, povezane s ciljem

(Berson, Halevy, Shamir & Erez, 2015, str. 146). Ključno vlogo pri zavezanosti k cilju imajo tudi povratne informacije o rezultatih in uspešnosti, spodbude in udeležba pri odločitvah (Latham, Mawritz & Locke, 2018, str. 3). Postavljanje ciljev običajno poteka po načelu določanja, kaj želimo doseči v določenem roku, in zagotavlja, da vsak pozna svojo vlogo in rezultat, ki ga mora doseči, pogosto pa deluje tudi kot standard za ocenjevanje uspešnosti (Berson, Halevy, Shamir & Erez, 2015, str. 146).

Postavljeni cilji so bolj učinkoviti, kadar so oblikovani po pravilu »SMART«. Pravilo, ki je izpeljano iz angleških začetnic, pravi, da morajo biti cilji specifični (angl. specific), merljivi glede na pričakovani standard (angl. measurable), dosegljivi in razumno postavljeni (angl. attainable), realni, torej jih je možno doseči (angl. realistic), in časovno določeni (angl. timeframe) (Shahin & Mahbod, 2007, str. 228-229).

Slika 4: Teorija postavljanja ciljev



Vir: Latham, Mawritz & Locke (2018, str. 3).

Teorija postavljanja ciljev, ki je prikazana na sliki 4, preučuje vpliv postavljanja visokih in specifičnih ciljev na uspešnost zaposlenih. Na zgornji sliki prikazana teorija, ki trdi, da visoki in specifični cilji pozitivno vplivajo na učinkovitost zaposlenih, vključuje pet **moderatorjev**, kamor spadajo sposobnosti zaposlenih, torej znanje in spretnosti, ki so potrebne za doseg cilja, zavezanost k dosegu cilja in povratne informacije, ki omogočajo

zaposlenim, da preverijo, ali je izbrana strategija ustrezna in ali delujejo v pravo smer. Naloga mora biti tudi dovolj kompleksna in zagotovljen mora biti dostop do virov, ki so potrebni za doseg določenega cilja. Štirje **mediatorji** oziroma vzročni mehanizmi pojasnjujejo pozitiven učinek specifičnih in visokih ciljev na uspešnost zaposlenega. Specifičen cilj vpliva na izbiro, trud in vztrajnost, dokler cilj ni dosežen, ter motivira za razvoj novih načrtov in strategij, ki so potrebni za doseg cilja. Zaposleni z visoko samo učinkovitostjo pogosto vztrajajo pri uresničevanju ciljev kljub morebitnim oviram na poti do cilja, ki je po zgornji teoriji predstavljen kot dodatni moderator. Uresničevanje visoko postavljenih ciljev običajno vodi k postavljanju še višjih ciljev (Latham, Mawritz & Locke, 2018, str. 4–6).

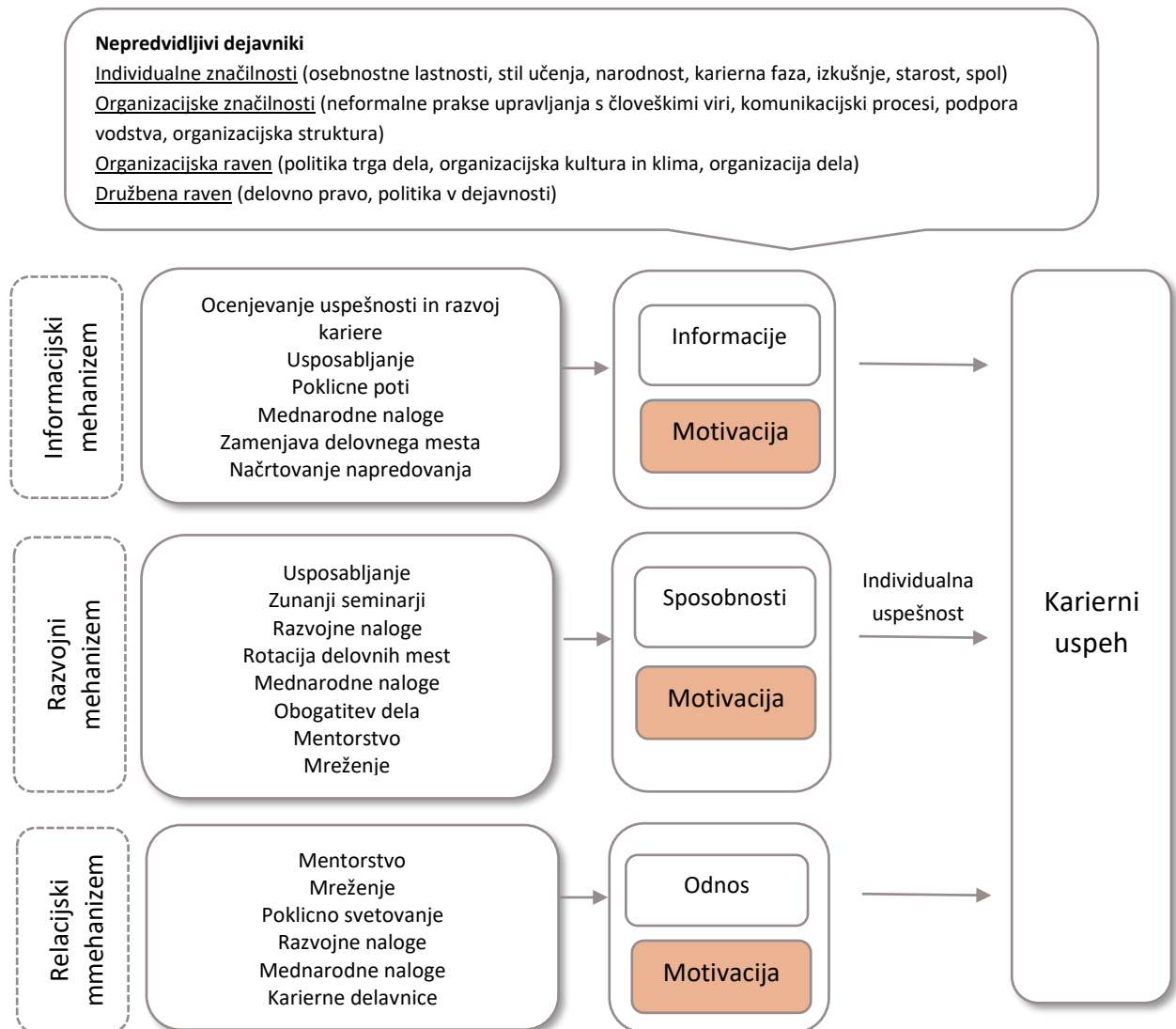
2.3 Karierni razvoj

Skrb za razvoj kariere zaposlenih omogoča pridobivanje in zadrževanje dobrih zaposlenih, jim zagotavlja rast in razvoj, kar pripomore k doseganju večje konkurenčne prednosti podjetja, pri čemer je potrebno uskladiti cilje in pričakovanja obeh strani, tako podjetja kot zaposlenih (Černetič, 2007, str. 304). Karierni management s svojim delovanjem kot področje upravljanja s človeškimi viri v podjetju pomaga zaposlenim, da načrtujejo svojo karierno pot, in jim zagotovi karierno rast. Različni programi kariernega razvoja so lahko podpora zaposlenim za doseganje njihovih kariernih ciljev, razvoj kariere in napredovanja. Posameznikom zagotovijo priložnost karierne rasti, hkrati pa s tem prispevajo k poslovnim ciljem in razvoju celotnega podjetja. Pri tem je v prvi fazi treba ugotoviti, kateri posamezniki si to priložnost zaslužijo. (Bagdadli & Gianecchini, 2018, str. 1–2).

Avtorja Bagdadli in Gianecchini (2018, str. 11–13) sta na podlagi sistematičnega pregleda literature oblikovala okvir delovanja kariernega managementa podjetja, ki je prikazan na sliki 5. Skozi tri mehanizme – razvojni, informacijski in relacijski mehanizem – potekajo procesi, ki povečujejo kompetence posameznikov, podjetju pa zagotovijo informacije o napredovanju posameznikov, ki vodijo v karierni uspeh. Kot prikazano na sliki 5, karierni management z omenjenimi mehanizmi vpliva na enega ali več vmesnih rezultatov, ki so informacije, sposobnosti in odnosi. Tako na primer usposabljanje kot tehnika kariernega managementa izboljšuje predvsem sposobnosti posameznika (razvojni mehanizem), poleg tega pa podjetju zagotavlja informacije o posamezniku (informacijski mehanizem). Mentorstvo in mreženje pa ustvarjata odnose pri delu (mehanizem relacij), hkrati pa razvijata tudi kompetence za napredovanje (razvojni mehanizem).

Na karierni uspeh lahko gledamo z dveh vidikov, in sicer z vidika objektivnega kariernega uspeha, ki je zunanja meritev uspeha glede na višino plače ali položaja v podjetju, ter subjektivnega kariernega uspeha, ki se nanaša na dožemanje posameznika glede njegovega kariernega razvoja, občutka zadovoljstva in kariernih dosežkov (Wang, 2013, str. 996).

Slika 5: Okvir kariernega managementa organizacije in kariernega uspeha



Prerejeno po Bagdadli & Gianecchini (2018, str. 12).

V hotelirstvu je razvoj kariere eden izmed pomembnejših pristopov motiviranja, saj zaposleni s svojim znanjem, izkušnjami, sposobnostmi, odnosom, osebnostjo in spretnostmi ustvarjajo konkurenčno prednost, uspešnost podjetja, kakovostno storitev in zadovoljstvo strank (Úbeda-García, Cortés, Marco-Lajara & Zaragoza-Sáez, 2014, str. 100). Avtorji Wong, Wan in Gao (2017, str. 140) so ob predpostavki, da v hotelirstvu dela razmeroma veliko zaposlenih, ki spadajo v generacijo Y, pri katerih so programi razvoja njihove kariere močno zaželeni, izvedli raziskavo na tem primeru in potrdili, da je pri motiviranju le teh bistvo v razumevanju njihovih potreb po razvoju kariere, dosežkih in pozitivnem delovnem okolju. V nasprotnem primeru se nerazumevanje njihovih želja po kariernem uspehu pogosto kaže v nezadovoljstvu pri delu in odpovedi delovnega razmerja (Wong, Wan & Gao, str. 142–147).

V današnjem času podjetja vedno manj uporabljajo tradicionalne oblike izobraževanja in posegajo po sodobnejših oblikah pridobivanja znanja in razvoja kariere svojih zaposlenih. Take so karierno svetovanje oziroma razpravljanje z zaposlenimi o trenutnem delovnem mestu, uspešnosti, sposobnostih in kariernih ciljih, načrtovanje morebitnega napredovanja, delavnice za načrtovanje kariere, ki pomagajo pri odločitvi o poklicni poti, zamenjava delovnega mesta, programi mentorstva, usposabljanja, rotacija delovnih mest, rotacijsko in vseživljenjsko izobraževanje. V ospredju teh programov je skrb za razvoj in rast posameznikov (Bagdadli & Gianecchini, 2018, str. 2–4; Mihalič, 2006, str. 188).

2.3.1 Mentorstvo

Mentorstvo je pristop, preko katerega mentor (nadrejeni oziroma oseba z višjim strokovnim znanjem) poučuje, vodi in pomaga mentorirancu (manj izkušenemu posamezniku) pri njegovem poklicnem ali intelektualnem razvoju. Gre za odnos med nadrejenim in podrejenim, ki omogoča razvoj karierne poti zaposlenega in ima ključno vlogo pri njegovi osebni rasti (Jyoti & Rani, 2019, str. 169).

Poleg tega, da je proces mentorstva povezan z motivacijo zaposlenih in povečuje možnost njihovega poklicnega napredovanja, omogoča odprto komunikacijo z nadrejenimi, izmenjavo informacij in razprave, kar krepi njihovo zadovoljstvo in pripadnost podjetju. Koncept mentorstva temelji na izmenjavi znanja, ki koristi tako zaposlenemu kot podjetju, saj vpliva na ohranjanje dolgoročnih odnosov, uresničevanje dolgoročnih ciljev in razvoj osebne kariere posameznika (Gozukara, 2017, str. 61; Jyoti & Rani, 2019, str. 169–173). Proces mentorstva torej deluje vzajemno, saj hkrati povečuje motiviranost zaposlenih, ki se na podlagi tega lahko približujejo kariernim ciljem in vključujejo v poslovanje podjetja, managerju (v vlogi mentorja) pa omogoča, da lahko spremlja njihov odnos do dela in spozna njihova pričakovanja (Uen, Chang, McConville & Tsai, 2018, str. 93–94).

Mentorji imajo pri svoji vlogi dve funkciji, in sicer karierno funkcijo, ki vključuje podporo zaposlenemu pri učenju specifikacij za opravljanje delovnih nalog in povečuje njegovo usposobljenost, ter psihosocialno funkcijo, ki zajema osebno podporo, sprejemanje v organizacijsko okolje, vzpostavljanje odnosov, svetovanje in odprto komunikacijo (Uen, Chang, McConville & Tsai, 2018, str. 94). Nekateri avtorji dvodimenzionalnemu okvirju mentorstva dodajo še tretjo funkcijo, to je modeliranje vlog, na osnovi katere zaposleni na podlagi zgleda mentorja lahko pridobljeno znanje in izkušnje deli z drugimi in sam postane zgled za ostale (Kim, Im & Hwang, 2015, str. 70).

Mentorstvo so kot pristop motiviranja zaposlenih z razvijanjem njihovega znanja, spretnosti in sposobnosti na primeru hotelirstva preučevali številni avtorji dosedanjih študij. Ugotovitve predhodnih raziskav potrjujejo, da mentorstvo v hotelirstvu povečuje delovno uspešnost (Jyoti & Rani, 2019, str. 166), zmanjšuje možnost zapustitve podjetja (Jyoti & Rani, 2019, str. 166; Kim, Im & Hwang, 2015, str. 80), pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri

delu (Jyoti & Sharma, 2017, str. 56), odnos do dela (Kim, Im & Hwang, 2015, str. 80), razvoj kariere, pripadnost podjetju (Gozukara, 2017, str. 62; Jyoti & Sharma, 2017, str. 56), inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih, komunikacijo v podjetju (Uen, Chang, McConville & Tsai, 2018, str. 93) ter pomaga pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu (Kim, Im & Hwang, 2015, str. 80).

2.3.2 Usposabljanje

Usposabljanje opredelimo kot sistematični proces učenja, izboljševanja znanja in spretnosti posameznika, katerega cilj je učinkovito opravljanje nalog ali izboljšanje produktivnosti (Hanaysha & Tahir, 2016, str. 275; Medina, 2017, str. 287). Usposabljanje zaposlenih kot eden izmed trendov pristopov k motiviranju zaposlenim omogoča, da lahko sledijo ciljem podjetja, podjetje pa lahko s pomočjo usposobljenih zaposlenih zgradi svojo trajnostno konkurenčno prednost. Namen programov usposabljanja je bodisi pridobivanje specifičnih znanj in veščin, izboljšanje obstoječega znanja in spretnosti ali odprava morebitnih pomanjkljivosti za še boljše opravljanje dela (Hanaysha & Tahir, 2016, str. 275).

Učinkovit program usposabljanja sistematično vključuje ocenjevanje potreb po usposabljanju, opredelitev ciljev usposabljanja, razvoj programa z določitvijo standardov za ocenjevanje, spremljanje učinkovitosti usposabljanja ter pridobivanje povratnih informacij (Horng & Lin, 2013, str. 61). Usposabljanje je bolj učinkovito, kadar vključuje skrbno izbiro morebitnih posameznikov za usposabljanje, z namenom zmanjšati nihanje števila zaposlenih, sisteme za spodbujanje usposabljanja in zagotavlja priložnosti za udeležbo zaposlenih. Programi usposabljanja zaposlenim zagotavljajo širino znanja in izboljševanje lastnih zmožnosti ter sposobnosti, kar pri delu deluje motivacijsko, saj na podlagi tega lahko dosežejo večjo učinkovitost, so bolj uspešni in razvijejo svojo kariero (Alnasrallah, 2016, str. 789; Hanaysha, 2016, str. 299; Jyoti & Rani, 2019, str. 166). Poleg tega, da povečuje motiviranost, ima usposabljanje zaposlenih pozitiven učinek na njihovo zadovoljstvo (Hanaysha & Tahir, 2016, str. 275) in pripadnost podjetju (Hanaysha, 2016, str. 304) ter tudi dolgoročen vpliv na uspešnost podjetja (Úbeda-García, Cortés, Marco-Lajara & Zaragoza-Sáez, 2014, str. 101–102).

Veščine, ki jih zaposleni pridobijo s pomočjo usposabljanja, so v hotelirstvu ključne za zagotavljanje kakovostne storitve. V hotelirstvu je usposabljanje povezano s številnimi koristmi, ki vključujejo delovno uspešnost, zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo gostov (Jaworski, Ravichandran, Karpinski & Singh, 2018, str. 1). Avtorji Úbeda-García, Cortés, Marco-Lajara in Zaragoza-Sáez (2014, str. 107) so na podlagi raziskave na primeru hotelov v Španiji prišli do ugotovitve, da različni programi in strategije usposabljanja, ki jih izvajajo hoteli, pomagajo pri ugotavljanju potreb po usposabljanju in ciljev, ki jih s tem želijo doseči, kar hkrati zadovolji potrebe in motive zaposlenih. Potrdili so tudi pozitivno povezavo med usposabljanjem in uspešnostjo, proaktivnostjo in motivacijo zaposlenih, kar v končni fazi vpliva na večje zadovoljstvo gostov.

2.3.3 Upravljanje in izmenjava znanja

Upravljanje znanja je proces ustvarjanja, zbiranja, shranjevanja, širjenja in uporabe znanja v podjetju, s katerim se lahko izboljšuje ustvarjalnost, produktivnost in inovativnost zaposlenih, kar pozitivno vpliva na končni uspeh podjetja (Kim & Lee, 2013, str. 326; Pandey & Dutta, 2013, str. 436). Izmenjava znanja se nanaša na zagotavljanje in delitev informacij, veščin, idej ter znanja med zaposlenimi v oddelku ali celotni organizaciji, ki pomagajo pri reševanju problemov, razvijanju novih idej in rasti tako posameznika kot podjetja. Gre za proces, pri katerem zaposleni med seboj delijo znanje in na podlagi tega novo znanje tudi izkoristijo, torej gre za dvodimenzionalni okvir, ki vključuje zbiranje znanja oziroma učenje od ostalih sodelavcev in pripravljenost deliti svoje znanje z ostalimi (Kim & Lee, 2013, str. 325–327; Shamim, Cang & Yu, 2017, str. 22).

Učinkovita uporaba in izmenjava znanja znotraj podjetja krepi zmožnosti zaposlenih in pripomore k doseganju ter ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja. Številne študije navajajo pozitivne rezultate izmenjave znanja med zaposlenimi v podjetju, ki so višja soudeležba zaposlenih, boljša komunikacija, učinkovito reševanje problemov, boljša učinkovitost timov, konkurenčna prednost podjetja in inovativnost (Pandey & Dutta, 2013, str. 435; Shamim, Cang & Yu, 2017, str. 22–23).

Ker je kakovost storitve v hotelirstvu ključnega pomena, le ta pa je med drugimi odvisna od znanja in izkušenj zaposlenih, je izmenjava znanja bistvenega pomena, saj omogoča opraviti nalogo hitreje in učinkoviteje oziroma zadovoljiti pogosto nepredvidljive zahteve stranke v danem trenutku. Poleg večje inovativnosti in uresničevanja novih idej delitev znanja učinkuje tudi pri izogibanju napakam in izboljšanju ponudbe (Kim & Lee, 2013, str. 325–328; Shamim, Cang & Yu, 2017, str. 21).

2.3.4 Oblikovanje delovnih mest

Managerji lahko za motiviranje zaposlenih oblikujejo oziroma spremenijo delovna mesta ter s tem skušajo izboljšati njihovo zadovoljstvo in uspešnost. To lahko storijo s pomočjo poenostavitve delovnega mesta, povečanja števila nalog, obogatitve delovnega mesta in rotacije delovnih mest (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 257).

Medtem ko je cilj **poenostavitve delovnega mesta** doseči večjo produktivnost zaposlenih (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 257), je eden izmed učinkovitejših pristopov za višjo motivacijo zaposlenih **obogatitev dela**, kar lahko vključuje dodatne naloge oziroma dodatno odgovornost, izzive ali pooblastila. Zanimivejše naloge na delovnem mestu zaposlenim predstavljajo nov izziv in lahko vodijo do večje motiviranosti ter s tem pripadnosti podjetju (Alnasrallah, 2016, str. 789). Motiviranje zaposlenih na podlagi prerazporejanja oziroma **rotacije na novo delovno mesto** zagotavlja širino znanj, kompetenc in veščin. Prerazporejanje običajno nastopi zaradi visoke stopnje uspešnosti in

učinkovitosti ali dodane vrednosti pri opravljanju nalog na obstoječem delovnem mestu (Mihalič, 2006, str. 230–232). Ko zaposleni na obstoječem delovnem mestu zaradi ponavljanja nalog potrebuje nove spodbude za doseganje ciljev, lahko prerazporejanje namesto negotovosti glede lastne sposobnosti na drugem delovnem mestu služi kot spodbuda za večji trud (Hakenes, & Katolnik, 2017, str. 424). Rotacija delovnih mest poleg večje motivacije zaposlenim omogoča pridobivanje novih znanj in sposobnosti, kar lahko prinese tudi napredovanje na višji položaj, podjetju pa omogoča informacije o sposobnostih posameznih zaposlenih in pomaga ugotoviti, za katero delovno mesto je posameznik najprimernejši (Eriksson, & Ortega, 2006, str. 654). Razporejanje zaposlenih na druga delovna mesta lahko prinese večjo uspešnost zaposlenega na ustreznem delovnem mestu. Nekatera podjetja uporabljajo tudi **rotacijsko usposabljanje**, kjer po načrtnem kroženju zaposlenih med posameznimi timi ali delovnimi mesti le ti pridobivajo dodatno znanje (Mihalič, 2006, str. 191).

Pomembno je, da so zaposleni vključeni v proces oblikovanja dela, saj le tako delovne naloge opravljajo z veseljem in so pri tem uspešni (Černetič, 2007, str. 258). Glede na to, da delo v hotelirstvu hitro lahko postane stresno, obogatitev dela in preoblikovanje delovnih nalog lahko prinesejo spremembe, ki zaposlene pritegnejo k opravljanju dela.

2.4 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja eno izmed spodbud za motiviranost zaposlenih, saj mnoge zaposlene pri tem, da vsak dan z veseljem pridejo v službo, motivirajo pozitivno naravnano delovno okolje, občutek pripadnosti kolektivu, pošteni odnosi in pozitivno vzdušje, ki spodbuja svobodno izražanje (Jerris, 1999, str. 200). Organizacijska kultura predstavlja vrednote, prepričanja in norme podjetja, ki se odražajo v vedenju in razvijanju delovnih odnosov, medsebojnem komuniciranju, izmenjavi znanj, procesih in načinih reševanja problemov med posamezniki v podjetju (Černetič, 2007, str. 288; Mihalič, 2006, str. 255). Vsako podjetje ima svojo specifično organizacijsko kulturo, ki temelji na lastnih vrednotah, poslanstvu in delovnih procesih (Constantin & Baias, 2015, str. 975).

Avtorji Lee, Raschke in Louis (2016, str. 5443–5444) so glede na skupek vrednot posamezne kulture definirali štiri tipe organizacijske kulture – timska kultura, odprta kultura, birokratska kultura in konkurenčna kultura, ki se med seboj razlikujejo glede na vrednote podjetja in odnose med zaposlenimi, kar prikazuje tabela 2.

Pojem organizacijske kulture se pogosto zamenjuje z organizacijsko klimo, ki se kot del organizacijske kulture nanaša na posameznikovo zaznavanje delovnega okolja, sodelovanja, avtonomije, pravil in odnosov v podjetju (Schneider, González-Romá, Ostroff & West, 2017, str. 470). Kot dejavnik pri ustvarjanju motivacijskega delovnega okolja sta pomembni obe, tako organizacijska kultura kot klima, medtem ko nekateri avtorji raziskujejo

vpliv organizacijske kulture na motiviranost zaposlenih, drugi vključujejo le organizacijsko klimo.

Tabela 2: Tipi organizacijske kulture, vrednote organizacije in odnosi med člani

Tip organizacijske kulture	Vrednote organizacije	Odnosi med člani organizacije
Timska kultura	Sodelovanje, zaupanje	Prilagodljiva kultura v timskem duhu, kjer je poudarek na kolegialnosti, zaupanju, pripadnosti, morali ter razvoju človeških virov.
Odrpta (inovacijska) kultura	Ustvarjalnost, prilagodljivost	S fleksibilno strukturo spodbuja spremembe, je odprta za rast, prevzemanje tveganj, iskanje novih rešitev, razvoj novih idej, spodbuja inovacije in kolegialnost. Člane motivira ustvarjanje in nadgrajevanje že ustvarjenega.
Birokratska kultura	Uveljavljene vloge, pravila, predpisi	Odnosi temeljijo na jasnih pravilih in vlogah, kar zagotavlja urejeno delovno kolje in občutek stabilnosti. Splošno prepričanje je, da ti mehanizmi spodbujajo učinkovitost, pravočasnost in nemoteno delovanje. Ocenjevanje uspešnosti je formalno opredeljen, pregleden in pravičen proces.
Konkurenčna kultura	Konkurenčnost, kompetence	Vzdušje na delovnem mestu ni kolegialno, temveč konkurenčno. Kompetence, dosežki ter nagrajevanje produktivnosti in uspešnosti na podlagi določenih ciljev, predstavljajo temelj konkurenčne kulture.

Prيرهeno po Lee, Raschke & Louis (2016, str. 5443–5444).

Pri ustvarjanju organizacijske kulture gre za umetnost ustvarjanja interakcije med zaposlenimi in njihovo komunikacijo, zato ima znaten vpliv na motivacijo zaposlenih, saj pripomore k izpolnitvi potreb po pripadnosti, psihosocialnem udobju, družbenem priznanju in dosežkih (Cucu-Ciuhan & Guita-Alexandru, 2014, str. 449). Prav tako imajo elementi organizacijske klime, kot so fizično okolje, delovni procesi, organizacija dela, odnos zaposlenih, vedenje, pravila in podpora zaposlenim, pozitiven vpliv na delovno motivacijo, doseganje ciljev podjetja, zadovoljstvo pri delu in uspešnost (Rusu & Avasilcai, 2014, str. 52). Organizacijska klima povezuje posameznika s podjetjem in se odraža v razvoju zaposlenih z zagotavljanjem pozitivnega delovnega okolja in pogojev, pomoči in podpore, ter je tako eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, pripadnost in inovativnost zaposlenih, kar ima pozitiven učinek na doseganje ciljev (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-Alfaraj & Ezzatabadi, 2016, str. 100).

Ker je zadovoljstvo zaposlenih povezano z njihovimi motivi, lahko managerji z vzbujanjem zaupanja in spodbujanjem dobrih medsebojnih odnosov pripomorejo k ustvarjanju pozitivne organizacijske kulture podjetja. Pomemben je tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom, saj tudi odnos na osnovi sodelovanja vodstva in zaposlenih pri odločanju in iskanju rešitev pripomore k pozitivnemu vzdušju (Černetič, 2007, str. 289–302). Avtorja Austen in Zacny (2015, str. 21–22) sta v svoji študiji potrdila, da so zaposleni, katerih vrednote in cilji se ujemajo z značilnostmi podjetja, bolj zadovoljni, zavzeti in uspešnejši pri svojem delu. Primerjalna študija zadovoljstva zaposlenih v dveh hotelih v Avstriji in na Slovaškem je pokazala, da je poleg poštenega sistema ocenjevanja uspešnosti posameznikov najpomembnejši motivacijski dejavnik prav vzdušje na delovnem mestu (Hitka & Balážová, 2015, str. 352).

2.5 Komuniciranje in povratne informacije

Opredeljena in jasna organizacijska pravila, vrednote in strategija niso dovolj, če zaposleni niso seznanjeni z njimi, jih ne razumejo in dojamejo na enak način. Zato je interna komunikacija v podjetju temelj organizacijske kulture. Učinkovita komunikacija zagotavlja, da vsi člani organizacije delujejo v smeri skupnega cilja in so osredotočeni na isto poslanstvo (Constantin & Baias, 2015, str. 976).

Ustrezna komunikacija igra ključno vlogo tudi pri motivaciji, pripadnosti podjetju in ustvarjanju zaupanja v podjetje (Constantin & Baias, 2015, str. 976), pri čemer je pomembna tudi komunikacija z nadrejenimi. Če vodstvo ne zna ustrezno sporočiti zaposlenim, kaj morajo narediti, kakšni so cilji in merila za oceno uspešnosti dela, bodo zaposleni manj motivirani in manj uspešni pri opravljanju svojega dela. Odprta in neposredna komunikacija vodi v pozitivno in odprto motivacijsko okolje, spoštovanje vodstva do zaposlenih in obratno, vključuje pa lahko tudi sodelovanje zaposlenih pri pomembnejših odločitvah oziroma izražanje njihovega mnenja in idej (Jerris, 1999, str. 208–213). Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom je učinkovita, kadar poteka v obeh smereh, tako od zgoraj navzdol kot od spodaj navzgor (Mihalič, 2006, str. 250). S komuniciranjem navzdol, vodstvo lahko s prenosom napotkov za delo, znanj, informacij o delovnih postopkih usmerja zaposlene in nadzoruje njihovo delo, vključuje pa tudi posredovanje povratnih informacij o uspešnosti dela, kje na poti do cilja se nahajajo in ali delujejo v pravi smeri do zastavljenega cilja. S komuniciranjem navzgor, so zaposleni bolj motivirani, saj se zaradi možnosti komuniciranja z vodstvom glede svojih idej in predlogov počutijo bolj vključene v poslovanje organizacije, zato pa so tudi bolj zadovoljni z delom (Černetič, 2007, str. 202; Jerris, 1999, str. 211–212).

Motiviranost zaposlenih je višja v podjetjih z odprto komunikacijsko kulturo, ki spodbuja izmenjavo mnenj med zaposlenimi in vodstvom in kjer si slednji prizadevajo poslušati zaposlene ter jim posredovati potrebne povratne informacije glede morebitnih vprašanj ali problemov (Constantin & Baias, 2015, str. 976; Wong, Wan & Gao, 2017, str. 145). Posredovanje povratnih informacij o uspešnosti dela deluje kot motiv za nadaljnje

opravljanje dela in pripomore k doseganju zastavljenih ciljev. Povratne informacije morajo biti dovolj pogoste oziroma ob pravem času, jasne in spoštljive. Predpogoj, da povratne informacije vplivajo na motiviranost zaposlenih, so pozitivno vzdušje in odnosi. V nasprotnem primeru lahko vodijo do nezadovoljstva. Povratne informacije so lahko pozitivne ali negativne (korektivne); v obeh primerih morajo delovati kot spodbuda za uspešno opravljanje nalog. V prvem primeru je namen spodbuditi delovanje zaposlenih k uspehu, v drugem primeru pa delo izboljšati (Lapajne, 2016, str. 22).

Komunikacijske sposobnosti in ustvarjanje medosebnih odnosov so za zaposlene v hotelirstvu ključnega pomena, saj učinkovita komunikacija in razvijanje odnosov vzdržujejo odnose s sodelavci. Poleg tega je komunikacija stalno prisotna in bistvena pri delu s strankami (Wang, 2013, str. 998). Avtorji Zhao, Ghiselli, Law in Ma (2016, str. 33) so na primeru raziskave motivacije v hotelirstvu ugotovili, da medtem ko povratne informacije o uspešnosti opravljenega dela delujejo motivacijsko in imajo pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ne delujejo kot motivator za odpravo stresa pri delu.

2.6 Vodenje

Vodenje, ki je ena izmed managerskih nalog, ima temeljno vlogo pri izbiri in uporabi motivacijskih pristopov. Vodjo mora odlikovati sposobnost vplivanja na delovanje zaposlenih, motiviranja in spodbujanja k opravljanju nalog ter usmerjanja in spodbujanja k želenim ciljem (Černetič, 2007, str. 117). Prepoznati mora, kaj zaposlene pri delu motivira, uskladiti njihove cilje s cilji podjetja, hkrati pa jih znati voditi v smer zastavljenih ciljev, pridobiti njihovo zaupanje in vzbuditi predanost podjetju (Chiang & Wang, 2012, str. 1).

Vodje z različnimi pristopi vodijo in motivirajo zaposlene, razlikujemo jih lahko po njihovi avtokratičnosti oziroma demokratičnosti. Medtem ko avtokratski vodja spodbuja centralizacijo avtoritete, demokratični vodja spodbuja soudeležbo in sodelovanje (Dimovski in drugi, 2014, str. 80). Na motivacijo vpliva tudi stil vodenja, glede na usmerjenost vodje k delu oziroma k ljudem, lahko ločimo dva stila vodenja, transakcijsko in transformacijsko vodenje. **Transakcijsko vodenje** je tradicionalna oblika vodenja, kjer vodja z jasnimi navodili in s pomočjo nagrad skrbi za to, da delo teče brez težav in učinkovito. Transakcijski vodja zaupanje svojih zaposlenih pridobi z doslednim vedenjem in izpolnjevanjem dogovorov, na podlagi jasne opredelitve obveznosti, ustrezne nagrade za uspešnost zaposlenih. **Transformacijsko vodenje** pa je sodobnejša oblika vodenja. Transformacijski vodja na temelju visokih pričakovanj in stopnje medsebojnega zaupanja spodbuja zaposlene k inovativnem razmišljanju in izboljšanju rezultatov. Slednji s pomočjo svoje karizme, inspiracije in osebnih vrednot predstavlja skupne vrednote in cilje podjetja. Odnos gradi na zaupanju in spoštovanju, kar pozitivno vpliva na delovno motivacijo, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih (Bronkhorst, Steijn & Vermeeren, 2015, str. 127; Chiang & Wang, 2012, str. 2; Dimovski in drugi, 2014, str. 84). V 21. stoletju se je razvil dodatni način vodenja, to je **karizmatično vodenje**, ki je podobno transformacijskemu, s tem da

karizmatični vodja s pomočjo svoje energije in sposobnosti navdihuje in motivira zaposlene, da delajo več, kot bi sicer, in dosežejo bistveno več (Dimovski in drugi, 2014, str. 84).

Sodobnega vodjo odlikujejo vrline čustvene inteligence, ki se kažejo v empatiji, socialnih sposobnostih oblikovanja vezi med zaposlenimi in čustveni zrelosti (Dimovski in drugi, 2014, str. 80). Eden izmed sodobnih pristopov vodenja je **avtentično vodenje**. Avtentični vodja deluje v skladu s svojim resničnim jazom, osebnimi vrednotami in prepričanji. Z različnimi vedenjskimi vzorci, kot so poštenost do samega sebe, priznanje lastnih napak in iskrenost do ostalih, deluje kot vzor za zaposlene v podjetju (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015, str. 1678). Avtentični vodja na podlagi odprte komunikacije in zaupljivega odnosa ustvarja pozitivne delovne pogoje in spodbuja delovno motivacijo. Odlikujejo ga vrednote, kot so optimizem, zaupanje, poštenost, prijaznost in odgovornost. V odnosu vodja – sledilec gre za poudarek na osebnem razvoju in opolnomočenju sledilcev, ki se istovetijo z vrednotami, čustvi in cilji vodje, ki na podlagi tega gradi medsebojno zaupanje in s tem vpliva na pripadnost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu (Boyer, 2019, str. 32–33; Fallatah, Laschinger & Read, 2017, str. 174–175).

V hotelirstvu ima način vodenja pomembno vlogo pri zadržanju ključnih zaposlenih in pri motiviranju, da čim bolj izkoristijo svoj potencial. Čeprav večina hotelov sledi strogi piramidni organizacijski shemi in klasičnemu modelu centraliziranega odločanja, je v nekaterih nepredvidljivih situacijah to, da na primer recepcijsko osebje nima odgovornosti za sprejemanje odločitev, slabost, saj brez pristojnosti ne more hitro rešiti morebitnih težav in je s tem kakovost odnosov s strankami slabša. Zato je vodenje zaposlenih v hotelirstvu edinstven izziv. Naloga vodje je, da zaposlenim dodeli določeno stopnjo avtonomije za zagotavljanje kakovostnih storitev ter izpolnjevanje potreb in pričakovanj strank. Sodobni vodja je tako kot v ostalih dejavnostih tudi v hotelirstvu bolj prilagodljiv in usmerjen k ljudem, pogosto so zaposleni do določene mere pooblaščen za sprejemanje odločitev, kar pozitivno vpliva na njihovo zavzetost, strast in predanost delu. Zato je v hotelirstvu vodenje na podlagi opolnomočenja najprimernejši stil vodenja, pri katerem vodja spodbuja samostojnost in soudeležbo zaposlenih ter jih z dodelitvijo odgovornosti motivira, jim omogoča razvoj, hkrati pa skrbi za dober odnos med zaposlenimi in stranko, kar vodi h glavnemu cilju vsakega hotela – zadovoljen gost (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín & Lloréns-Montes, 2019, str. 402–403). Številne študije so potrdile, da je transformacijsko vodenje najučinkovitejši način vodenja v hotelirstvu, saj transformacijski vodja z navdihujočim motiviranjem in individualno obravnavo zaposlenih spodbuja njihovo zavzetost in identifikacijo s cilji podjetja (Buil, Martínez & Matute, 2019, str. 71). Najpomembnejše sposobnosti, ki morajo odlikovati managerja hotela, so timski duh, etika in komunikacijske sposobnosti (Tavitiyaman, Weerakit & Ryan, 2014, str. 191).

2.7 Igrifikacija

Igrifikacija (angl. gamification) je tehnika motiviranja, ki s pomočjo elementov igre na inovativen način vzbudi zanimanje posameznikov za določene naloge. S pomočjo postavljanja izzivov, pravil in nagrad ustvarja zabavno okolje, spodbuja zaposlene, da uspešno opravijo nalogo, rešijo problem oziroma dosežejo cilj. Igrifikacija rutinsko delo in vsakdanje naloge preoblikuje v zanimivo izkušnjo, podobno igri, s čimer spodbuja ustvarjalnost, interaktivno sodelovanje in učenje, ustvarjanje znanja znotraj podjetja ter timsko delo (Pereira, Oliveira, Vieira, Lima & Paes, 2018, str. 633).

Tabela 3: Ključni igralni elementi, njihove značilnosti in povezava s psihološkimi potrebami

Igralni element	Opis igralnega elementa	Zadovoljitev potrebe
Točke	Točke so osnovni element številnih iger in služijo kot nagrada za uspešno opravljeno nalogo. Namen točk je zagotavljanje povratne informacije ter spremljanje rezultatov in merjenje uspešnosti igralcev med igro.	Potreba po kompetentnosti
Značke	Značke delujejo kot vizualna potrditev dosežkov oziroma simbolizirajo dosežen cilj. Enako kot točke zagotavljajo povratne informacije, medtem ko je po navadi zbiranje značk neobvezno.	Potreba po kompetentnosti
Lestvice vodilnih igralcev	Lestvice vodilnih igralcev uvrščajo igralce glede na njihov rezultat po vnaprej določenih merilih. Kot kazalnik uspešnosti posameznika v primerjavi z ostalimi lahko deluje motivacijsko, če so igralci približno enako uspešni oziroma posameznika do naslednje stopnje loči le nekaj točk, saj ga to žene k angažiranosti in učenju. Lestvice imajo lahko tudi demotivacijski učinek, kar se lahko zgodi v primeru, ko se igralec znajde na spodnjem delu seznama, z velikim zaostankom.	Potreba po kompetentnosti
Graf uspešnosti	Graf uspešnosti, za razliko od vodilnih lestvic igralcev, ne primerjajo uspešnost med posameznimi igralci, temveč uspešnost posameznika skozi čas in se s tem osredotočajo na izboljšave posameznega igralca.	Potreba po kompetentnosti
Zgodbe s pomenom	Zgodba s pomenom je element oblikovanja iger, ki omogoča dejavnosti naravni kontekst, s katerim navdihuje in motivira igralce, še posebej če je zgodba v skladu z njihovimi interesi.	Potreba po avtonomnosti Potreba po povezanosti
Avatarji	Avatarji so vizualne predstavitve igralcev znotraj okolja igre. Običajno jih izbere ali ustvari igralec sam, kar mu omogoči, da ustvari svojo identiteto in postane del skupnosti, s čimer se spodbuja zavzetost igralcev.	Potreba po avtonomnosti
Soigralci	Soigralci ekipe ustvarjajo konkurenčnost, konflikte ali sodelovanje. Slednje je mogoče spodbuditi s pomočjo oblikovanja skupin igralcev, ki stremijo k enakemu cilju.	Potreba po povezanosti

Prيرهjeno po Sailer, Hense, Mayr & Mandl (2017, str. 374–378).

Za motiviranje posameznikov se pri igrifikaciji lahko uporabijo različni elementi. Medtem ko različni avtorji navajajo različne elemente igrifikacije, so avtorji Sailer, Hense, Mayr in Mandl (2017, str. 374–376) poudarili sedem igralnih elementov, ki so prikazani v tabeli 3. Z vpeljavo posameznih elementov igrifikacije lahko zadovoljimo univerzalne psihološke potrebe po teoriji samodoločenosti – potrebo po kompetentnosti, samostojnosti in povezanosti. Medtem ko točke, značke, grafi uspešnosti in lestvice vodilnih igralcev igralcu omogočajo povratno informacijo glede njegove dejavnosti in s tem spodbujajo občutek kompetentnosti, zgodbe s pomenom in izbira svojega avatarja spodbujajo avtonomnost in svobodo odločanja oziroma izbire. Zgodbe s pomenom, v katerih igralec dobi posebno vlogo, poleg avtonomnosti, vzbujajo tudi občutek pripadnosti in povezanosti, soigralci pa s sodelovanjem, tekmovanjem in oblikovanjem skupin dobijo občutek povezanosti (Alsawaier, 2018, str. 65–66; Sailer, Hense, Mayr & Mandl, 2017, str. 377–378).

Čeprav je igrifikacija razmeroma nov koncept, obstaja že nekaj študij, ki potrjujejo, da uvedba elementov igre pri vsakodnevnih nalogah motivira zaposlene pri opravljanju dela s potencialom za povečanje produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih, kar pa ne velja na vseh področjih (Perryer, Celestine, Scott-Ladd & Leighton, 2016, str. 334).

2.8 Timsko delo

Timsko delo lahko definiramo kot delo skupine posameznikov, ki sodelujejo pri doseganju zastavljenega cilja (Hanaysha, 2016, str. 299). Timsko delo je sestavljeno iz treh komponent, in sicer vključitev dveh ali več članov v tim s skupnim ciljem, jasno opredeljenimi vlogami v timu in sodelovanjem, skozi katerega vsi člani stremijo k določenemu cilju (Hanaysha & Tahir, 2016, str. 275).

Posameznik v timu je motiviran na podlagi inovativnega in participativnega sodelovanja, motivira ga pripadnost skupini in zasledovanje skupnemu cilju (Zincirkiran, Emhan & Yasar, 2015, str. 174). Delo v timu omogoča zaposlenim, da sodelujejo in s tem izboljšajo svoje znanje, veščine in sposobnosti. Člani tima z deljenjem svojega znanja in učenjem od drugih povečujejo svojo produktivnost in uspešnost, kar v končni fazi pozitivno vpliva tudi na učinkovitost in uspešnost podjetja (Hanaysha, 2016, str. 301). V timu lahko namesto sodelovanja prevladuje tekmovanje med člani. Medtem ko sodelovanje oziroma deljenje prizadevanj, znanj in spretnosti z ostalimi člani tima pripomore k doseganju skupnih ciljev, tekmovalnost v timu spodbuja posameznika k trudu, da je še boljši. Tim s tekmovalnim vzdušjem motivirajo dejavniki zunanje motivacije, medtem ko tim s sodelovalno klimo motivirajo predvsem notranji motivacijski dejavniki, torej užitek, zabava in lastno zanimanje, kar ima pozitiven učinek tudi na njihovo ustvarjalnost. Kadar člani tima niso notranje motivirani, jih k ustvarjalnosti lahko spodbudijo zunanje nagrade (Zhu, Gardner & Chen, 2018, str. 2098–2110).

Delo v timu pomeni združitev različnih spretnosti in talentov, ki jih prispeva posamezen član tima, kar pomaga pri učenju z izkušnjami ostalih in lahko poveča učinkovitost tima kot celote

(UKEssays, 2018). Poleg učinkovitosti mnogi avtorji kot prednosti timskega dela navajajo višjo produktivnost in ustvarjalnosti zaposlenih, prijetnejše delovno okolje ter zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih (Dhurup, Surujlal & Kabongo, 2016, str. 486; Hanaysha, 2016, str. 301-304; Hanaysha & Tahir, 2016, str. 274; Zincirkiran, Emhan & Yasar, 2015, str. 179).

2.8.1 Uspešen tim

Za uspešno delovanje tima mora biti organizacija sposobna ustvariti delovno okolje, ki spodbuja delitev znanj in informacij med zaposlenimi (Hanaysha & Tahir, 2016, str. 274). Uspešen tim deluje na podlagi sinergije med člani tima pri ustvarjanju podpornega okolja, v katerem vsi člani sodelujejo, se prilagajajo in prispevajo k uspehu (Dhurup, Surujlal & Kabongo, 2016, str. 486). Vsi člani tima morajo biti motivirani in zavezani k uspehu ter skupnemu cilju, si pomagati in se spodbujati. Komunikacija v timu je izjemno pomembna za uspešno timsko delo, saj olajša pretok informacij in virov znotraj tima, hkrati pa odprta komunikacija in povratne informacije v timu vzpostavljajo skupinski duh in usklajeno delo. Komunikacija mora potekati v obe smeri, torej vsak član lahko izrazi mnenje in posluša mnenje drugega, o problemih govorijo odkrito, se soočijo z njimi in iščejo rešitve zanje, kritika pa ne deluje kot napad, temveč konstruktivno prispeva k iskanju rešitve. Vzdušje v timu ne sme biti birokratsko in napeto, odnosi, naloge, cilji in odgovornosti morajo biti jasne, rezultat dela in uspešnost je treba meriti in analizirati, pri čemer mora biti ekipa samokritična (Luca & Tarricone, 2002, str. 642–643; Vodopivec & Hmelak, 2015, str. 1066–1069). Pomemben dejavnik za uspeh tima predstavlja tudi vodja tima, ki mora imeti sposobnost navdihovanja in spodbujanja članov ekipe, ustvarjanja pozitivnega vzdušja v skupini in vzbujanja zaupanja med člani. Vodja mora biti osredotočen na člane ekipe in jih znati prepričati, da dajo vse od sebe (UKEssays, 2018).

Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost tima, izvirajo iz organizacijskega konteksta, ki ga sestavljajo organizacijsko okolje, kultura, struktura, strategija in sistem nagrajevanja, na podlagi katerih managerji oblikujejo time. Na procese znotraj tima in učinkovitost samega tima imajo znaten vpliv tudi raznolikost tima, spol, znanje, zmožnosti, velikost tima in vloge v timu. Zato je naloga managerja, da v tim združi mešanico različnih znanj in zmožnosti, ki so potrebni za uspešno opravljeno nalogo. Učinkovitost tima temelji na osebnem zadovoljstvu, rezultatih tima in sposobnosti sprejetja in učenja. Zadovoljstvo se nanaša na sposobnosti tima, da združi osebne potrebe posameznih članov, hkrati pa vzdržuje članstvo in pripadnost. Rezultati definirajo količino in kakovost rezultatov, ki so doseženi na podlagi ciljev tima, pri sposobnostih sprejetja in učenja pa gre za zmožnosti tima združiti znanje in sposobnosti, s katerimi lahko opravijo določene naloge, izboljšajo potencial podjetja in se odzovejo na priložnosti ali grožnje iz okolja. V tabeli 4 so združene značilnosti uspešnega tima, ki vključujejo zaupanje med člani tima, zdrave konflikte, pripadnost, odgovornost in usmerjenost k rezultatom (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 688–689).

Tabela 4: Značilnosti uspešnega tima

Značilnosti tima	Opis
Zaupanje	Člani tima si med seboj zaupajo na čustveni ravni in se ne bojijo pokazati svoje ranljivosti.
Zdravi konflikti	Med člani lahko pride do konfliktov oziroma nestrinjanja, kar mora voditi v izziv najti najboljšo rešitev.
Pripadnost	Člani se ne bojijo povedati svojega mnenja; ideje, ki nastanejo v timu pomagajo pri pomembnih odločitvah in ciljih.
Odgovornost	Člani čutijo odgovornost v primeru dobrih in slabih rezultatov ter do celotnega tima, ne le do vodje.
Usmerjenost k rezultatom	Člani tima dajo na stran osebne ambicije in potrebe ter se osredotočijo na tisto, kar je najboljše za tim, saj kolektivnost vodi do uspeha.

Prerejeno po Daft, Kendrick & Vershinina (2010, str. 689).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU DVEH LJUBLJANSKIH HOTELOV

3.1 Predstavitev panoge in regije

Turizem na globalni ravni velja za hitro rastočo dejavnost, ki pomembno prispeva k rasti svetovnega gospodarstva, hotelirstvo, ki je eden izmed najpomembnejših sestavnih delov turizma, pa ustvarja številne zaposlitvene možnosti. V današnjem konkurenčnem poslovnem okolju hoteli z različnimi strategijami, stalnim prilagajanjem trendom na trgu in hitro odzivnostjo konkurirajo na trgu hotelskih namestitev. S spremljanjem povpraševanja, razumevanjem strank in ustrezno cenovno strategijo je cilj hotelirjev pridobiti in ohranjati določen tržni delež, obenem pa je izrednega pomena skrb za zadovoljstvo gostov (Cetin, 2013, str. 72; Huertas-Valdivia, Gallego-Burín & Lloréns-Montes, 2019, str. 402).

Poleg dejanske kakovosti hotelskih storitev je dojemanje kakovosti pri gostih tisto, kar je najpomembnejše, kjer nastopi vloga zaposlenih, zato razvoj človeških virov ostaja pomembno področje vsakega hotela. Čeprav so za zaposlitev v hotelirstvu znani preobremenjenost, stres in izčrpanost zaradi urnika ter sorazmerno nizke plače, zaposleni predstavljajo ključ za dolgoročno uspešnost hotelskega podjetja, zato je privabljanje in zadržanje dobrih zaposlenih prednostna naloga, saj le ti s stalno interakcijo s strankami pripomorejo k zadovoljstvu gostov, nudijo kakovostno storitev in ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja (Wong, Wan & Gao, str. 147). To pa lahko dosežejo le, če so poleg usposobljenosti za svoje delo tudi motivirani. Hotelska podjetja, ki se tega zavedajo, z ustreznimi pristopi motiviranja skrbijo za razvoj in zadovoljstvo ter ohranjajo produktivnost

svojih najučinkovitejših zaposlenih, ki predstavljajo dodano vrednost hotela (Cetin, 2013, str. 70–72; Huertas-Valdivia, Gallego-Burín & Lloréns-Montes, 2019, str. 402; Lapajne, 2016, str. 21).

Slovenija je razdeljena na 12 statističnih regij, in sicer pomurska, podravska, koroška, savinjska, zasavska, posavska, jugovzhodna Slovenija, gorenjska, primorsko-notranjska, goriška, obalno-kraška in osrednjeslovenska. Slednja je zabeležila največji BDP na prebivalca v letu 2016 in tudi najvišje število nočitev tujih gostov (Statistični urad republike Slovenije, 2018).

Tabela 5: Število prenočitev in stopnja rasti prenočitev v Ljubljani od leta 2010 do 2018

Leto	Število prenočitev	Stopnja rasti
2010	841.720	
2011	905.488	7,58
2012	978.944	8,11
2013	1.088.345	11,18
2014	1.173.064	7,78
2015	1.373.436	17,08
2016	1.553.802	13,13
2017	1.782.983	14,75
2018	2.179.916	22,26

Prirejeno po Statistični urad republike Slovenije (2019).

Turizem je eden izmed pomembnih sektorjev celotnega slovenskega gospodarstva in tudi naše prestolnice, Ljubljane, kjer turizem v zadnjih letih cveti, število turistov, ki jo obiščejo, pa iz leta v leto raste. Tabela 5 prikazuje stopnjo rasti turizma v Ljubljani zadnjih osem let, ki je vedno višja, k čemur je prispevala tudi večja prepoznavnost prestolnice v svetu. K temu so pripomogla številna prejeta priznanja s strani mednarodne strokovne javnosti, kot je nagrada za dostopni turizem, eno izmed pomembnejših priznanj pa je bil naziv zelene prestolnice Evrope 2016 (Rokavec, 2017; Statistični urad republike Slovenije, 2019).

Tabela 6: Število hotelov po kategorijah v Ljubljani

Kategorija	Število hotelov
Hoteli s 5 zvezdicami	1
Hoteli s 4 zvezdicami	20
Hoteli s 3 zvezdicami	13
Hoteli z 2 zvezdicama	1
Hoteli z 1 zvezdico	0

Prirejeno po Turizem Ljubljana (2019).

Tako kot raste število obiskov turistov v Ljubljani, se povečuje tudi število namestitev. Največ turistov prenoči v hotelih, katerih število se je v zadnjih osmih letih povečalo z 20 na 35 (Kos, 2017). Tako je v slovenski prestolnici trenutno zabeleženih 35 hotelov, kar prikazuje tabela 6, skupaj z razvrstitvijo števila hotelov po kategorizaciji.

Trg hotelske industrije postaja vedno bolj konkurenčen, s čimer nastopi tudi potreba po dodatnem kadru. Privabljanje, motiviranje in zadržanje usposobljenih zaposlenih v hotelirstvu ostaja velik izziv, zato sem se odločila to temo bolj podrobno raziskati na primeru dveh ljubljanskih hotelov.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Prvi del magistrske naloge zajema teoretično opredelitev motivacije in sodobnih pristopov motiviranja zaposlenih, ki predstavljata osnovo za raziskovanje na primeru izbranih hotelov v Ljubljani. V prvem poglavju so predstavljeni koncept motivacije, glavne motivacijske teorije in dejavniki motivacije, ki so iztočnica za drugo poglavje, kjer sem podrobneje opisala sodobne pristope motiviranja zaposlenih. Drugi del magistrske naloge predstavlja multimetodološka raziskava na primeru dveh hotelov, s katero sem želela ugotoviti, kaj zaposlene izbranih hotelov najbolj motivira pri delu ter kateri pristopi motiviranja so prisotni v posameznem hotelu. V raziskavo sem vključila zaposlene različnih oddelkov dveh manjših hotelov v Ljubljani, katerih prisotnost in stopnjo motiviranosti sem ugotavljala s pomočjo anketnih vprašalnikov. S pomočjo anketnega vprašalnika sem raziskala, kako so zaposleni v posameznem hotelu motivirani za svoje delo in kateri izmed sodobnih pristopov motiviranja so prisotni. V raziskavo sem vključila tudi managerja obeh hotelov, s katerima sem opravila polstrukturiran intervju.

Tabela 7 prikazuje korake raziskave, ki se je začela z opredelitvijo problematike magistrske naloge. Na podlagi preučene tuje in domače znanstvene literature, kjer sem se osredotočila predvsem na novejšje članke, sem oblikovala temeljne teze in raziskovalna vprašanja. Z izbiro metodološkega pristopa sem uporabila kvantitativno metodo anketiranja in kvalitativno metodo intervjuvanja ter tako oblikovala anketni vprašalnik in vprašanja za intervju, s pomočjo katerih sem pridobila podatke v izbranih hotelih. Sledila je analiza zbranih podatkov, na podlagi katerih sem na koncu oblikovala zaključke in priporočila za vodstvo izbranih hotelov.

Tabela 7: Načrt raziskave

Opredeitev problematike magistrske naloge
Pregled literature
Oblikovanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj
Oblikovanje anketnega vprašalnika in intervjuja
Izvedba raziskave s pomočjo vprašalnika in intervjuja
Zbiranje podatkov
Analiza zbranih podatkov
Interpretacija rezultatov
Oblikovanje zaključkov in priporočil

Vir: lastno delo.

3.2.1 Cilji raziskave

S pomočjo tuje in domače literature sem poglobila znanje o motivaciji in preučila pristope motiviranja zaposlenih, ki se uporabljajo v današnjem času, kjer sem se osredotočila na hotelirstvo. Z nalogo sem želela opozoriti na pomembnost zaposlenih v hotelirstvu, ki so stalno v stiku s strankami in imajo zato pomembno vlogo na poti do uspeha hotela.

Osnovni cilj empiričnega dela magistrske naloge je s pomočjo multimetodološke raziskave na primeru izbranih hotelov v Ljubljani ugotoviti, ali so zaposleni v izbranih hotelih ustrezno motivirani, kaj jih motivira in kateri sodobni pristopi motiviranja so uporabljeni. S pomočjo kvantitativne metode anketnega vprašalnika sem želela preveriti, kako zaposleni vrednotijo posamezne dejavnike motivacije in pristope motiviranja ter kateri pristopi motiviranja, ki se uporabljajo v sodobnem času, so pri njih prisotni. Zanimal me je tudi vidik vodstva, zato sem v raziskavo vključila še managerja obeh hotelov, s katerima sem opravila globinski intervju. S kvalitativno metodo intervjuvanja managerjev hotelov, sem želela ugotoviti, v kolikšni meri se trudita spodbujati motivacijo svojih zaposlenih, s čimer sem dobila še

jasnejši vpogled v področje motivacije posameznega hotela. Na podlagi analize raziskave sem vodstvu obeh hotelov želela pripraviti priporočila za nadaljnje motiviranje zaposlenih.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Pregledu relevantne literature s področja motivacije je sledilo oblikovanje temeljne teze magistrskega dela, ki pravi, da lahko managerji z ustreznimi pristopi motiviranja zaposlenih vplivajo na njihovo zadovoljstvo in učinkovitost, kar zlasti v hotelirstvu predstavlja ključ do uspeha podjetja. Managerji lahko s poznavanjem svojih zaposlenih in pravilnim pristopom motiviranja zagotovijo njihovo maksimalno motiviranost in jo tudi vzdržujejo. Za pomoč pri raziskovanju sem na podlagi preučene literature oblikovala raziskovalna vprašanja, ki so prikazana v tabeli 8. V empiričnem delu raziskave sem preverjala spodnja vprašanja, katerih odgovori bodo potrdili ali ovrgli temeljno tezo in omogočili oblikovanje priporočil vodstvu hotelov.

Tabela 8: Raziskovalna vprašanja

	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali so zaposleni v izbranih hotelih v Ljubljani ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela?
2.	Katere sodobne pristope motiviranja uporabljajo v izbranih hotelih v Ljubljani?
3.	Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki zaposlenih v izbranih hotelih v Ljubljani?
4.	Ali managerji v izbranih hotelih v Ljubljani spremljajo in vrednotijo motivacijo zaposlenih?

Vir: lastno delo.

3.2.3 Metoda raziskovanja

Osnovo teoretičnega dela predstavljajo sekundarni viri različnih tujih in domačih avtorjev znanstvene literature. Pri pisanju prvega dela sem uporabila deskriptivno metodo za opisovanje, opazovanje in primerjavo ter metodo kompilacije za povzetek spoznanj in sklepov posameznih študij na obravnavano temo. Znanje in ugotovitve, pridobljeni pri pisanju teoretičnega dela, so predstavljali osnovo za pripravo empiričnega dela magistrske naloge.

V drugem, empiričnem delu magistrske naloge, sem uporabila multimetodološki raziskovalni pristop, ki je temeljil na kvantitativni in kvalitativni raziskavi motiviranja zaposlenih v dveh izbranih hotelih v Ljubljani. V kvantitativni del sem vključila anketni vprašalnik zaprtega tipa, namenjen zaposlenim. Za večjo zanesljivost pridobljenih podatkov je vprašalnik vseboval vprašanja oziroma trditve, ki so jih raziskovalci s tega področja že

uporabili v relevantnih raziskovalnih študijah. Z anonimnostjo ankete sem skušala zagotoviti čim bolj iskrene odgovore. Za boljši vpogled v raziskovano področje, objektivnost in zanesljivost pridobljenih podatkov sem v raziskavo vključila še kvalitativno metodo pol strukturiranega intervjuja za managerja hotelov. Z intervjujem sem poskušala zagotoviti bolj poglobljene podatke o pristopih motiviranja v izbranih hotelih. Podatke, pridobljene s pomočjo anket in intervjujev, sem analizirala in interpretirala, ugotovitve raziskave pa povezala s teoretično osnovo. V zaključnem delu raziskave sem na osnovi znanja, pridobljenega med preučevanjem sekundarnih virov literature, in pridobljenih primarnih podatkov na podlagi ugotovitev raziskave oblikovala priporočila za vodstvo izbranih hotelov.

3.2.4 Oblikovanje in izvedba anketnega vprašalnika

Za raziskovalni namen sem oblikovala anketni vprašalnik za zaposlene, ki je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, ki so oblikovana kot trditve. Vprašanja temeljijo na podlagi različnih znanstveno preverjenih vprašalnikov s področja vsebine moje magistrske naloge, kar zagotavlja večjo zanesljivost in verodostojnost.

Najprej sem anketirancem zastavila socio-demografska vprašanja, s pomočjo katerih sem pridobila podatke o spolu, starosti, izobrazbi, tipu zaposlitve in oddelku zaposlitve posameznega anketiranca. Zanimalo me je tudi, ali ima anketiranec pri opravljanju svojega dela neposredni stik z gosti in v katerem hotelu je zaposlen.

Nadaljevanje vprašalnika je sestavljeno iz treh delov. **Prvi sklop** vprašalnika se nanaša na stopnjo in vrsto motivacije zaposlenih, kjer sem za merjenje motivacije uporabila vprašalnik avtorjev Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier in Villeneuve (2009) raziskave *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research*, v kateri je vprašalnik predstavljen kot ustrezen merski instrument za merjenje zunanje in notranje motivacije zaposlenih. Anketiranci so na vprašanje »Zakaj opravljate svoje delo?« opredelili svoje strinjanje z navedenimi trditvami, pri čemer sem uporabila petstopenjsko Likertovo mersko lestvico, na kateri so z oceno od 1 do 5 označili svoje strinjanje s trditvijo.

Drugi sklop vprašalnika vključuje 44 trditve, ki se nanašajo na sodobne pristope motiviranja, ki so prisotni v izbranih hotelih, natančneje na opolnomočenje, motiviranje na osnovi ciljev, karierni razvoj, oblikovanje delovnih mest, organizacijsko kulturo, komuniciranje in povratne informacije, vodenje, igrifikacijo in timsko delo. Anketiranci so svoje strinjanje s trditvami enako kot pri prvem sklopu izrazili na lestvici od 1 do 5. Trditve so bile oblikovane na temelju različnih virov avtorjev Dimovski, Penger, Žnidaršič, Černetič, Mak in Sockel, Zhong in Bartol ter ostale prebrane literature.

Tretji sklop vprašalnika pa vključuje vprašanja, ki se nanašajo na merjenje pomembnosti določenih pristopov motiviranja. Anketiranci so na lestvici od 1 do 5 pri posamezni trditvi

označili stopnjo strinjanja na vprašanje »V kolikšni meri je za vas pomemben posamezni pristop motivacije?«, s čimer so podali oceno o stopnji pomembnosti, ki jo občutijo glede posamezne trditve. Sklop zajema 36 trditev, ki so bile oblikovane na podlagi raziskav avtorjev Hitka in Balažova (2015), *Comparison of motivation level of service sector employees in the regions of Slovakia and Austria*, Kuppuswamy, Saminathan, Udhayakumar, Vigneash in Gopalakrishnan (2017), *The role of motivation on employee performance in an organization*, Wong, Wan in Gao (2017), *How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work in* Zámečník (2014), *The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis*.

Tako oblikovane vprašalnike sem odnesla v oba hotela v fizični obliki, kjer sem receptorja prosila, da anketne vprašalnike razdelita med zaposlene različnih oddelkov. Z managerjema hotelov sem se dogovorila glede podrobnosti izvedbe raziskave in ankete najprej dostavila v hotel B, 19. 2. 2019, dva dni pozneje, 21. 2. 2019 sem ankete dostavila tudi v hotel A. Izpolnjene ankete hotela A sem prejela 28. 2. 2019, hotela B pa 9. 3. 2019. Vsebina anketnega vprašalnika za zaposlene je v celoti predstavljena v prilogi 1.

3.2.5 Oblikovanje in izvedba intervjuja

Kvantitativni del raziskave sem opravila na podlagi metode pol strukturiranega intervjuja z managerjema obeh hotelov. Intervju je bil sestavljen iz 13 glavnih vprašanj, ki sem jih oblikovala na temelju teoretičnega dela magistrske naloge in anketnega vprašalnika za zaposlene. Zajemala so področja vodenja in motiviranja zaposlenih, po potrebi pa sem dodala tudi podvprašanja. Najprej sem izvedla intervju z managerjem hotela B, s katerim sem se vnaprej dogovorila za izvedbo intervjuja 19. 2. 2019. Intervju, ki je trajal 23 minut, sem izvedla v samem hotelu. 5. 4. 2019 sem v hotelu A opravila še intervju z managerjem hotela, ki je trajal 25 minut. Oba intervjuja sem z dovoljenjem managerjev posnela, transkripcija je dodana v prilogah 2 in 3.

3.2.6 Omejitve raziskave

Omejitve raziskave se kažejo v majhnem številu zaposlenih v obeh hotelih, kar lahko zaradi povezanosti zaposlenih v majhnem podjetju, čeprav so bili obveščeni o anonimnosti anketnih vprašalnikov, vpliva na večjo verjetnost subjektivnega in ne povsem iskrenega odgovarjanja na vprašanja. Dodatno omejitev glede števila udeležencev predstavlja razmeroma majhen delež udeležencev v hotelu B, kjer je bila udeležba pri raziskavi 50-odstotna. Pod omejitve spada tudi možnost nezbranosti in nejasnosti razumevanja določenih konceptov ali trditev s strani anketirancev. Naslednjo omejitev pri raziskavi predstavlja trenutna struktura zaposlenih ter izvedba intervjuja samo z managerjem hotela, brez vodij ostalih oddelkov, kar bi lahko omejilo obsežnejše znanje obravnavanega koncepta. Med

omejitve bi lahko prištel tudi dejstvo, da je bila raziskava omejena le na izbrana dva hotela, izmed vseh 35 možnih hotelov v Ljubljani.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

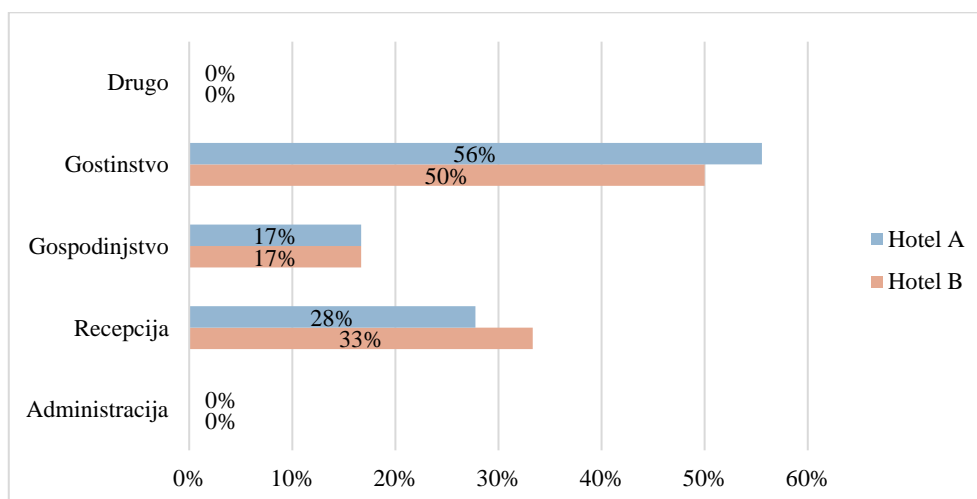
V nadaljevanju bom analizirala in interpretirala rezultate, ki sem jih pridobila s pomočjo kvantitativnega in kvalitativnega dela raziskave. Pri analizi in interpretaciji podatkov bom sledila strukturi, uporabljeni v anketnih vprašalnikih za zaposlene, v interpretacijo rezultatov anketnih vprašalnikov bom vključila tudi ugotovitve intervjujev, ki sta v celoti dodana v prilogah 2 in 3. Rezultate obeh hotelov bom predstavila ločeno ter jih primerjala.

3.3.1 Vzorec in demografski podatki

V hotelu A je bilo v času izvedbe raziskave skupaj zaposlenih 22 oseb. V anketo so bili vključeni zaposleni iz vseh oddelkov; to so recepcija, gostinstvo in gospodinjstvo. Anketni vprašalnik je rešilo 18 zaposlenih, kar predstavlja 82 % vseh zaposlenih. Medtem ko je bilo v hotelu B v času opravljanja raziskave vseh skupaj zaposlenih 24 oseb, so bili v raziskavo vključeni zaposleni z oddelkov recepcije, gostinstva, gospodinjstva, marketinga, nabave in vzdrževanja, vendar je bilo izpolnjenih le 12 vprašalnikov, kar predstavlja 50 % vseh zaposlenih.

Spodnji grafi prikazujejo rezultate sklopa vprašanj o demografskih podatkih zaposlenih, ločeno v hotelu A in v hotelu B.

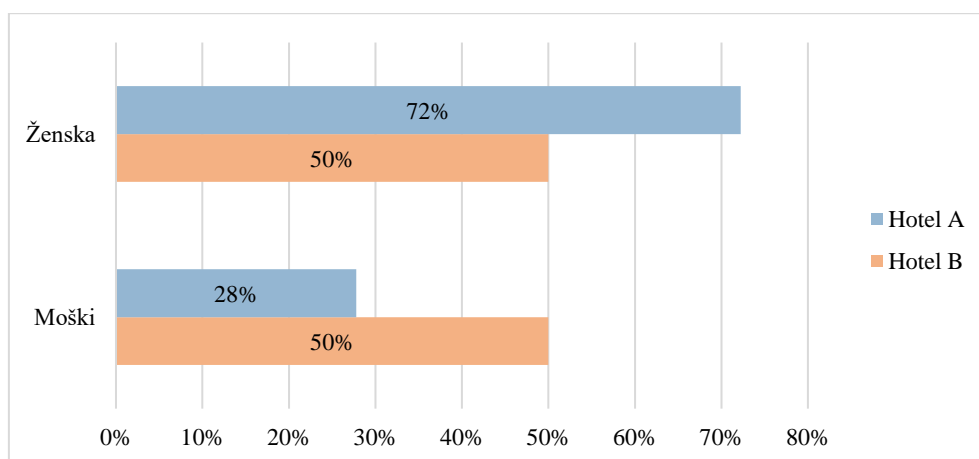
Slika 6: Struktura anketirancev po oddelkih



Vir: lastno delo.

Na sliki 6 je v odstotkih prikazan delež anketiranih zaposlenih po oddelkih v hotelu A in hotelu B. V obeh hotelih so se raziskave udeležili le zaposleni iz oddelkov gospodinjstva, recepcije in gostinstva. V hotelu A zaposleni iz oddelka gostinstva predstavljajo najvišji odstotek anketirancev (56 %), zaposleni iz oddelka recepcije predstavljajo 28 % anketirancev in zaposleni iz oddelka gospodinjstva 17 %. Tudi v hotelu B je na anketo odgovorilo največ zaposlenih iz oddelka gostinstva (50 %), sledijo jim zaposleni z oddelka recepcije (33 %) ter gospodinjstva (17 %).

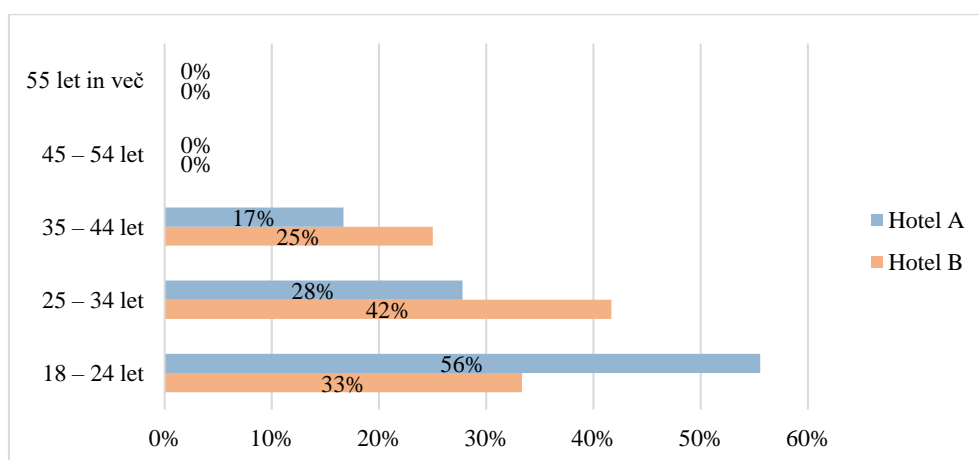
Slika 7: Struktura anketirancev glede na spol



Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje strukturo anketirancev glede na spol v odstotkih. Medtem ko se je v hotelu A ankete udeležilo več žensk (72 %) kot moških (28 %), je v hotelu B na anketo odgovorilo enak odstotek moških kot žensk.

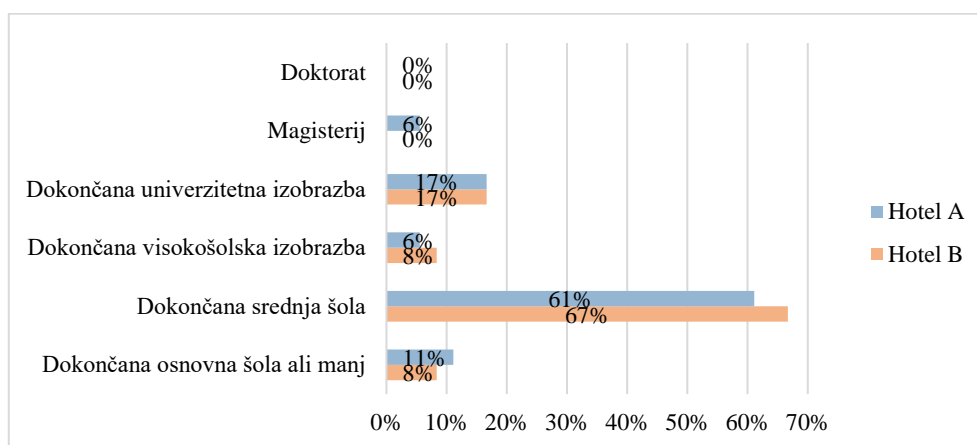
Slika 8: Struktura anketirancev glede na starost



Vir: lastno delo.

Iz slike 8, ki prikazuje starostno strukturo anketirancev, je razvidno, da je v hotelu A največ zaposlenih iz starostne skupine 18–24 let (56 %), katerim sledijo zaposleni iz starostne skupine 25–34 let (28 %), zaposleni starostne skupine 35–44 let pa predstavljajo najmanjši odstotek (17 %). V hotelu B se je ankete udeležilo največ zaposlenih iz starostne skupine 25–34 let (42 %), sledijo zaposleni starostne skupine 18–24 let (33 %) in 35–44 let (25 %).

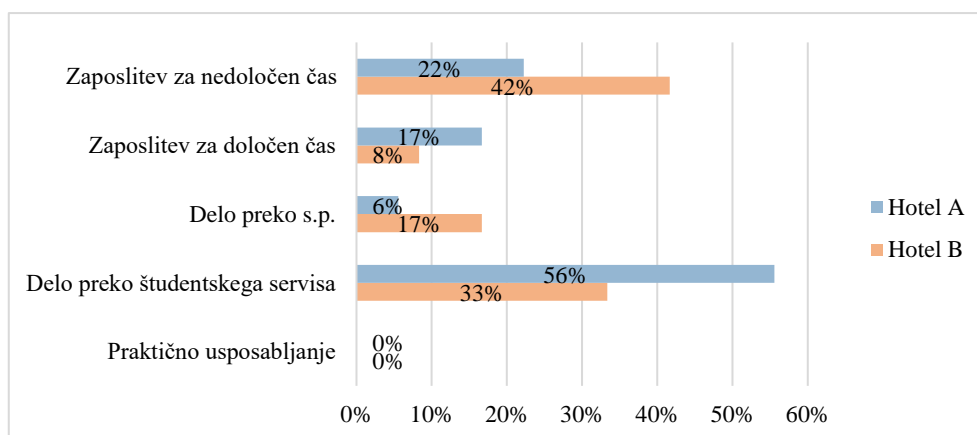
Slika 9: Izobrazbena struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Slika 9 prikazuje, da je v obeh hotelih največ zaposlenih z dokončano srednjo šolo. V hotelu A zaposleni z omenjeno stopnjo izobrazbe predstavljajo 61 % anketirancev, tem sledijo zaposleni z univerzitetno izobrazbo (17 %). Zaposlenih z dokončano osnovno šolo ali manj je 11 %, zaposleni z visokošolsko izobrazbo pa predstavljajo 6 % anketirancev, enak odstotek kot zaposleni z magisterijem. V hotelu B zaposlenim z dokončano srednjo šolo (67 %) sledijo zaposleni z univerzitetno izobrazbo (17 %). Zaposleni z visokošolsko izobrazbo predstavljajo enak odstotek kot zaposleni z dokončano osnovno šolo ali manj – 8 %.

Slika 10: Struktura anketirancev glede na vrsto zaposlitve



Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje vrsto zaposlitve anketirancev. V hotelu A je v anketi sodelovalo največ oseb, ki delo opravlja preko študentskega servisa (56 %), kar je povezano z dejstvom, da prav tolikšen delež anketirancev predstavljajo zaposleni iz najnižje starostne skupine (18–24 let). Sledijo zaposleni za nedoločen čas (22 %) in zaposleni za določen čas (17 %). Najmanjši delež anketirancev predstavljajo zaposleni, ki delo opravljajo preko dejavnosti samostojnega podjetništva (6 %). Hotel B ima največ zaposlenih za nedoločen čas (42 %), kar se ujema z njihovo starostno strukturo, ki je v povprečju rahlo višja, medtem ko delo preko študentskega servisa opravlja 33 % anketirancev. Delo preko dejavnosti samostojnega podjetništva opravlja 17 % anketirancev, 8 % anketirancev pa je zaposlenih za določen čas. V obeh hotelih imajo vsi zaposleni, ki so se udeležili anketiranja, pri opravljanju svojega dela vsakodnevni stik z gosti.

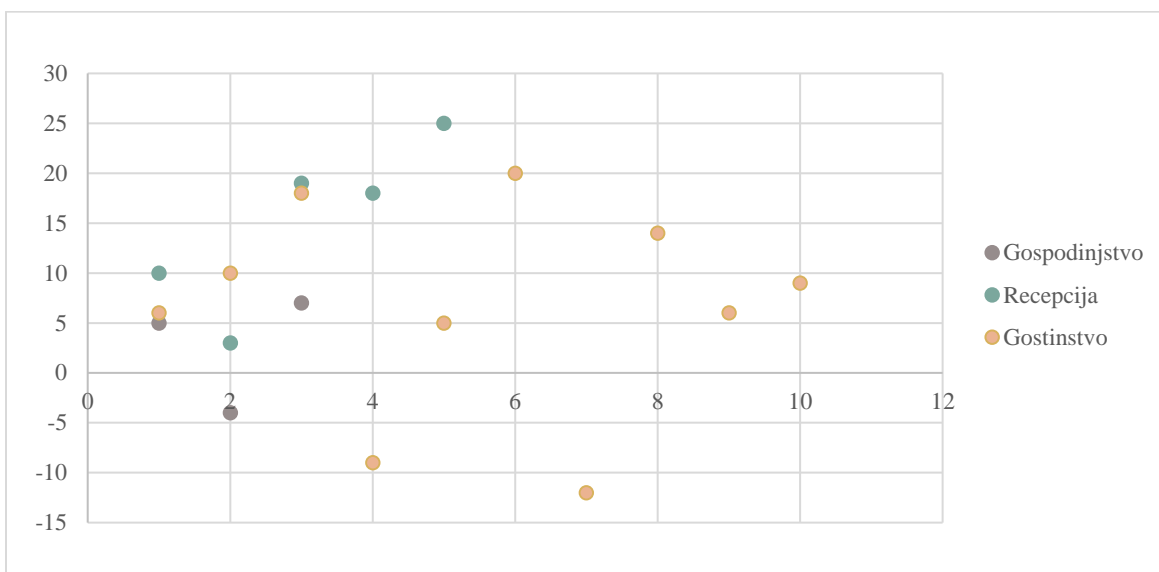
3.3.2 Analiza vrste in stopnje motivacije

Prvi sklop anketnega vprašalnika se nanaša na stopnjo motivacije zaposlenih, kjer so anketiranci odgovarjali na vprašanje »Zakaj opravljate svoje delo?«. Vprašalnik je sestavljen iz 12 trditvev, izmed katerih sta po dve trditvi predstavljali vrsto motivacije – notranja motivacija, integrirana regulacija, identifikacijska regulacija, introjekcijska regulacija, zunanja regulacija in amotivacija. Na podlagi 5-stopenjske ocenjevalne lestvice so zaposleni pri posamezni trditvi ocenili svoje strinjanje, pri čemer ocena 1 predstavlja popolno nestrinjanje, ocena 3 niti strinjanje niti ne strinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Na podlagi dobljenih rezultatov sem izračunala Indeks delovne samodoločenosti (angl. Work self determination ali W-SDI), ki odraža raven samodoločenega (avtonomnega) vedenja posameznika. Za izračun indeksa delovne samodoločenosti sem uporabila naslednjo formulo: $(+ 3 \times \text{notranja motivacija}) + (+ 2 \times \text{integrirana regulacija}) + (+ 1 \times \text{identifikacijska regulacija}) + (- 1 \times \text{introjekcijska regulacija}) + (- 2 \times \text{zunanja regulacija}) + (- 3 \times \text{amotivacija})$.

Na sliki 11 in 12 so prikazani rezultati stopnje motivacije zaposlenih po posameznih oddelkih v hotelu A in hotelu B, kjer pozitiven rezultat pomeni samodoločen profil posameznika, negativen rezultat pa ne-samodoločen profil posameznika. Medtem ko samodoločeno vedenje predstavlja motiviranost posameznika na podlagi notranje motivacije, ne-samodoločeno vedenje pomeni motiviranje s pomočjo zunanje motivacije.

Kot je prikazano na sliki 11, v hotelu A najvišjo stopnjo motivacije dosegajo zaposleni iz oddelka recepcije, ki so vsi motivirani le z dejavniki notranje motivacije, hkrati pa je najbolj motivirana oseba hotela A prav iz tega oddelka, z najvišjo oceno 25. V oddelku gostinstva je 8 oseb motiviranih z dejavniki notranje motivacije, ostali dve osebi pa s pomočjo zunanje motivacije, kjer je tudi največji razpon med najbolj motiviranim posameznikom (ocena 20) in najmanj motiviranim (ocena -14). V oddelku gospodinjstva sta dve osebi motivirani z dejavniki notranje motivacije, z razmeroma nizkima ocenama 5 in 7, medtem ko tretjo osebo motivirajo dejavniki zunanje motivacije.

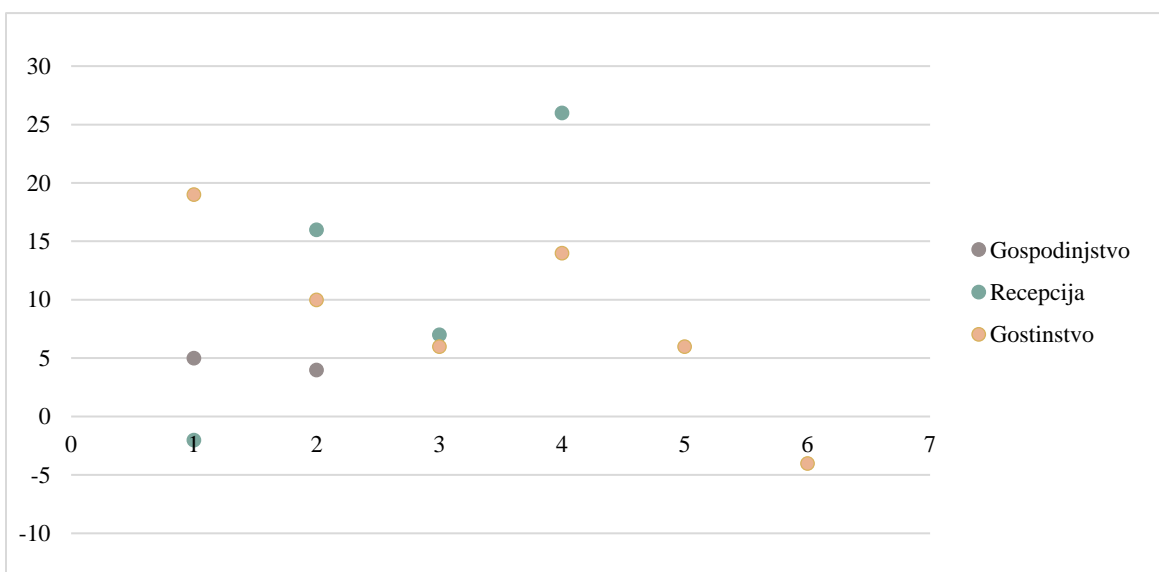
Slika 11: Stopnja motivacije zaposlenih po posameznih oddelkih v hotelu A



Vir: lastno delo.

Slika 12 prikazuje, da je tudi v hotelu B največ samodoločenega vedenja opaziti med zaposlenimi iz oddelka recepcije, kjer je najbolj motivirana oseba dosegla oceno 26, vendar je iz omenjenega oddelka ena oseba motivirana z dejavniki zunanje motivacije, z oceno -2. Iz oddelka gospodinjstva sta oba zaposlena motivirana z notranjimi motivacijskimi dejavniki, z razmeroma nizko stopnjo motivacije (ocena 4 in 5), medtem ko je v oddelku gostinstva 5 oseb motiviranih z dejavniki notranje motivacije, s širokim razponom ocene od 6 do 19, ena oseba pa je motivirana z zunanjimi dejavniki, z oceno -4.

Slika 12: Stopnja motivacije zaposlenih po posameznih oddelkih v hotelu B



Vir: lastno delo.

Analiza stopnje motivacije je pokazala, da tako v hotelu A kot v hotelu B, 83,33 % zaposlenih predstavlja samodoločeno vedenje oziroma so motivirani na podlagi notranje motivacije, 16,67 % zaposlenih pa ne-samodoločeno vedenje, ki vodi v nemotiviranost, medtem ko je povprečna ocena stopnje motivacije zaposlenih v hotelu A rahlo nižja (8,33) od povprečne ocene zaposlenih hotela B, ki znaša 8,92.

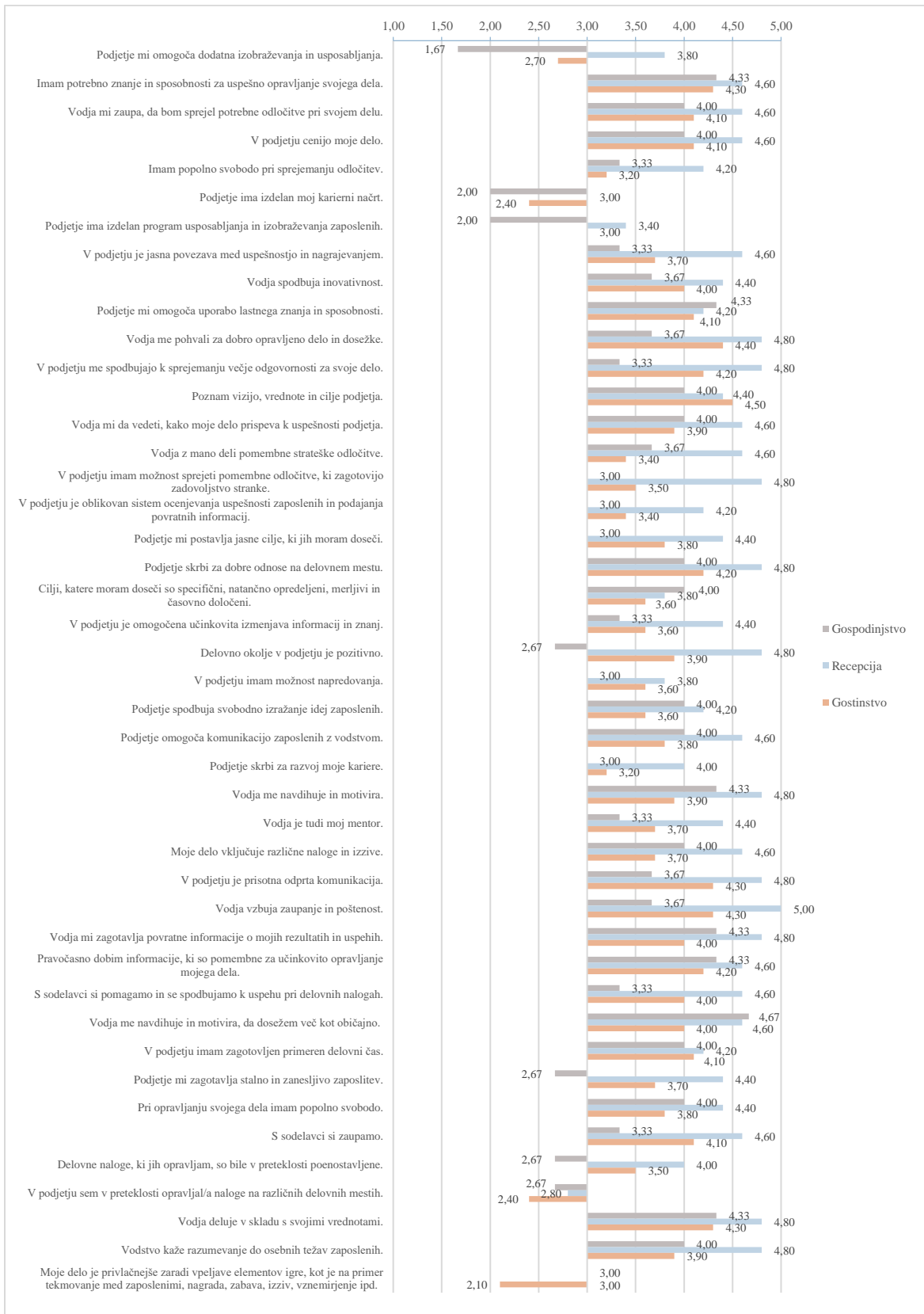
Glede na posamezne oddelke so zaposleni v oddelku recepcije hotela A bolj notranje motivirani kot zaposleni na recepciji hotela B. Medtem ko je pri slednjih 75 % zaposlenih motiviranih z dejavniki notranje motivacije, s povprečno oceno 11,75, so vsi zaposleni na recepciji hotela A notranje motivirani, s povprečno oceno 15. Rezultati iz oddelka gospodinjstva so ravno obratni, saj so v hotelu B vsi zaposleni iz omenjenega oddelka notranje motivirani (s povprečno oceno 4,50), v hotelu A pa je 67 % zaposlenih motiviranih z notranjimi dejavniki, ostalih 33 % pa z zunanjimi, skupna povprečna ocena stopnje motiviranosti pa znaša 2,67. Rezultati so pokazali, da je profil samodoločenosti zaposlenih iz oddelka gostinstva hotela A podoben profilu zaposlenih iz enakega oddelka hotela B, saj je v prvem 80 %, v drugem pa 83 % zaposlenih notranje motiviranih. Gledano z vidika povprečne ocene indeksa motivacije zaposlenih v gostinstvu so zaposleni iz omenjenega oddelka v hotelu B bolj notranje motivirani, s povprečno oceno 8,50, kot v hotelu A, kjer so dosegli povprečno oceno 6,70.

3.3.3 Analiza prisotnih pristopov motiviranja

Drugi sklop anketnega vprašalnika preverja prisotnost pristopov motiviranja v posameznem hotelu, kjer so zaposleni z različnih oddelkov izrazili svoje strinjanje s trditvami, pri čemer ocena 1 predstavlja popolno nestrinjanje, ocena 3 niti strinjanje niti ne strinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje s trditvami. Povprečne ocene zaposlenih posameznih oddelkov o pristopih motiviranja, ki so prisotni v posameznem hotelu, prikazujeta sliki 13 in 14.

Na sliki 13 so prikazane povprečne ocene strinjanja s posameznimi trditvami o pristopih motiviranja, ki so prisotni v hotelu A, ločeno po posameznih oddelkih. Kot je razvidno s slike 13, je pri motiviranju zaposlenih iz vseh treh oddelkov – recepcije, gospodinjstva in gostinstva, najbolj prisoten motivator način vodenja.

Slika 13: Povprečni rezultati odgovorov o prisotnih pristopih motiviranja po oddelkih v hotelu A



Vir: lastno delo.

V **oddelku gospodinjstva** hotela A je najbolj prisotno motiviranje vodje z navdihovanjem, da dosežejo več kot običajno, ki so mu zaposleni pripisali najvišjo povprečno oceno strinjanja (4,67). Z drugo najvišjo povprečno oceno strinjanja (4,33) so bili zaznani tudi naslednji motivacijski pristopi – zagotavljanje potrebnega znanja in sposobnosti ter opolnomočenje z uporabo lastnega znanja in sposobnosti, vodenje z navdihom in v skladu z lastnimi vrednotami ter zagotavljanje pravočasnih informacij, potrebnih za učinkovito opravljanje dela in povratnih informacij o rezultatih in uspehih zaposlenih. Z razmeroma visoko povprečno oceno (4) sledijo motiviranje na osnovi določanja ciljev po pravilu »SMART«, opolnomočenje s popolno svobodo pri opravljanju dela in sprejetja potrebnih odločitev pri svojem delu, spodbujanje svobodnega izražanja idej, komuniciranje z vodstvom, povratne informacije s strani vodstva, kako njihovo delo prispeva k uspešnosti podjetja, razumevanje vodstva do osebnih težav zaposlenih, primeren delovni čas, dobri odnosi na delovnem mestu, poznavanje vizije, vrednot in ciljev podjetja, cenjenje dela in oblikovanje delovnih mest z različnimi nalogami, izzivi. Poleg zgoraj naštetih pristopov motivacije so bili rahlo zaznani tudi odprta komunikacija, pohvala vodje za dobro opravljeno delo in dosežke, vzbujanje zaupanja in poštenosti, spodbujanje inovativnosti in deljenje strateških odločitev s strani vodje (3,67) ter najmanj zaznani, vendar še vedno prisotni, s povprečno oceno 3,33, opolnomočenje s popolno svobodo pri sprejemanju odločitev in spodbujanjem k večji odgovornosti, jasna povezava med uspešnostjo in nagrajevanjem, učinkovita izmenjava informacij in znanj, vodenje z mentorstvom, medsebojna pomoč in spodbujanje sodelavcev k uspehu ter zaupanje med zaposlenimi. Pristopi motiviranja, ki v tem oddelku niso bili zaznani, so skrb za razvoj kariere z omogočanjem dodatnih izobraževanj, usposabljanj (1,67), izdelanim programom usposabljanja, izobraževanja in kariernega razvoja (2), oblikovanje delovnega mesta z rotacijo delovnih mest in obogatitvijo dela, zanesljivost in varnost zaposlitve ter pozitivno delovno okolje (2,67).

V **oddelku recepcije** hotela A, najbolj prisotnemu motivacijskemu pristopu z oceno 5, ki ga predstavljata zaupanje in poštenost, ki ga vzbuja vodja, sledijo opolnomočenje s spodbujanjem večje odgovornosti pri delu in sprejetja pomembnih odločitev, ki zagotovijo zadovoljstvo stranke, skrb za dobre odnose, odprta komunikacija, pozitivno delovno okolje, vodenje z navdihovanjem in motiviranjem ter na temelju lastnih vrednot vodje, pohvala za dobro opravljeno delo in dosežke, zagotavljanje povratnih informacij o uspehih in rezultatih ter razumevanje osebnih težav zaposlenih pri vodstvu, s povprečno oceno 4,80. Z razmeroma visoko povprečno oceno (4,60) je bilo v tem oddelku zaznati tudi naslednje motivacijske pristope: komunikacija z vodstvom, navdihovanje vodje, da dosežejo več kot običajno, opolnomočenje s sprejemanjem potrebnih odločitev pri svojem delu ter deljenje pomembnih strateških odločitev podjetja, zagotavljanje potrebnega znanja, sposobnosti in pravočasnih informacij za uspešno opravljanje dela ter povratnih informacij, kako njihovo delo prispeva k uspešnosti podjetja, raznolikost nalog pri delu in izzivi, cenjenost dela, jasna povezava med uspešnostjo in nagrajevanjem, zaupanje, spodbujanje in medsebojna pomoč med sodelavci. Pristopi motivacije, ki so prav tako prisotni, si sledijo po naslednjem vrstnem redu, od najbolj prisotnih do najmanj: spodbujanje inovativnosti, poznavanje vizije, vrednot

in ciljev podjetja, postavljanje jasnih ciljev, učinkovita izmenjava informacij in znanj, vodenje z mentorstvom, zanesljivost in varnost zaposlitve ter opolnomočenje s popolno svobodo pri delu, s povprečno oceno 4,40; primeren delovni čas, opolnomočenje z uporabo lastnega znanja, sposobnosti zaposlenih, popolno svobodo pri sprejemanju odločitev in izražanju idej, jasen sistem ocenjevanja uspešnosti in povratne informacije, s povprečno oceno 4,20; ter skrb za razvoj kariere in oblikovanje delovnega mesta z obogatitvijo dela, s povprečno oceno 4. Najmanj, a še vedno prisotni, so motivacijski pristopi, ki vključujejo karierni razvoj – možnost napredovanja, dodatnih izobraževanj, usposabljanj (3,80), izdelan program usposabljanja in izobraževanja zaposlenih (3,40) ter postavljanje ciljev, ki jih morajo doseči (3,80), medtem ko le en motivacijski pristop v tem oddelku ni prisoten, to je oblikovanje delovnih mest z rotacijo, s povprečno oceno 2,80.

Pri zaposlenih iz **oddelka gostinstva** je poleg poznavanja vizije, vrednot in ciljev podjetja (4,50), zaznana tudi visoka prisotnost pohval za dobro opravljeno delo in dosežke s strani vodje, katere povprečna ocena strinjanja znaša 4,40. Sledijo jima vodenje na osnovi zaupanja, poštenosti in lastnih vrednot, odprta komunikacija in zagotavljanje potrebnega znanja ter sposobnosti za uspešno opravljanje dela, s povprečno oceno 4,30. Z razmeroma visoko povprečno oceno sledijo skrb za dobre odnose na delovnem mestu, pravočasnost informacij, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela, opolnomočenje s spodbujanjem k sprejemanju večje odgovornosti za delo (4,20), zaupanje med sodelavci, primeren delovni čas, cenjenost dela, opolnomočenje z uporabo lastnega znanja, sposobnosti in sprejemanjem potrebnih odločitev pri delu (4,10). Zaznani so tudi naslednji motivacijski pristopi: navdihovanje vodje, da dosežejo več kot običajno, medsebojna pomoč in spodbujanje med sodelavci, zagotavljanje povratnih informacij o rezultatih in uspehih, spodbujanje inovativnosti (4), pozitivno delovno okolje, navdihovanje in razumevanje vodje do osebnih težav zaposlenih, zagotavljanje informacij, kako delo posameznika prispeva k uspešnosti podjetja (3,90), opolnomočenje s popolno svobodo pri delu, komunikacija z vodstvom, jasno postavljeni cilji, ki jih morajo doseči (3,80), vloga vodje kot mentorja, oblikovanje delovnega mesta z različnimi nalogami, izzivi, zanesljivost in varnost zaposlitve, jasna povezava med uspešnostjo in nagrajevanjem (3,70), možnost napredovanja, svobodno izražanje idej, učinkovita izmenjava informacij in znanj ter postavljanje ciljev po pravilu »SMART« (3,60). Zaznано je tudi oblikovanje delovnega mesta z obogatitvijo dela, opolnomočenje s pomembnimi odločitvami, ki zagotovijo zadovoljstvo stranke (3,50) in popolno svobodo pri sprejemanju odločitev, s povprečno oceno 3,20. Najvišjo stopnjo nestrinjanja o prisotnosti motivacijskih pristopov (2,10) dosegajo elementi igrifikacije, čemur sledita razvoj kariere z izdelanim kariernim načrtom zaposlenih in oblikovanje delovnih mest z rotacijo. Tudi motiviranje s pomočjo dodatnih izobraževanj in usposabljanj za zaposlene je v oddelku gostinstva hotela A odsotno.

Slika 14: Povprečni rezultati odgovorov o prisotnih pristopih motiviranja po oddelkih v hotelu B



Vir: lastno delo.

Na sliki 14 so prikazane povprečne ocene strinjanja zaposlenih iz različnih oddelkov hotela B o prisotnih pristopih motiviranja. Zaposleni iz **oddelka gospodinjstva** so z najvišjo možno oceno 5 ovrednotili prisotnost pozitivnega odnosa in spodbujanja med sodelavci, poznavanje vizije in ciljev podjetja, izpostavljanje, kako delo posameznika prispeva k uspehu podjetja, zagotavljanje ustreznega znanja in sposobnosti ter postavljanje »SMART« ciljev. S povprečno oceno strinjanja 4,50 so v tem oddelku prisotni tudi opolnomočenje z uporabo lastnega znanja in sposobnosti ter sprejemanjem potrebnih odločitev za učinkovit potek dela, oblikovanje delovnih mest z različnimi nalogami, izzivi in povečanjem števila nalog, pozitivno delovno okolje, odprto komuniciranje, zagotavljanje povratnih informacij o rezultatih in pohval za dosežke ter pravočasnih informacij za učinkovito opravljanje dela, zaupanje med sodelavci kot tudi z vodjo, cenjenje dela, spodbujanje inovativnosti, primeren delovni čas in postavljanje jasnih ciljev, ki jih je treba doseči. Zaznano je bilo tudi opolnomočenje s strateškimi odločitvami, sprejemanjem večje odgovornosti in pomembnih odločitev, ki zagotovijo zadovoljstvo stranke, s povprečno oceno strinjanja 4. Z doseženo enako oceno strinjanja so prisotni tudi skrb za dobre odnose in učinkovito izmenjavo informacij ter znanj, vodenje z motiviranjem, mentorstvom in navdihovanjem, da zaposleni dosežejo več kot običajno ter jasna povezava med uspešnostjo in nagrajevanjem. S povprečno oceno 3,50 je bilo rahlo zaznati tudi opolnomočenje s popolno svobodo pri odločanju, svobodno izražanje idej, komunikacijo z vodstvom, razvoj kariere z dodatnimi izobraževanji in usposabljanjem ter stalnost zaposlitve, medtem ko so na tem oddelku odsotni pristopi motiviranja z igifikacijo, izdelanim kariernim načrtom in možnostjo napredovanja, z oceno 2, ter izdelanim programom usposabljanja in izobraževanja (2,50).

Kot je razvidno s slike 14, so se zaposleni iz **oddelka recepcije** hotela B, z oceno 5 najbolj strinjali s trditvijo o poznavanju vizije, vrednot in ciljev podjetja. S povprečno oceno strinjanja 4,75 so ovrednotili prisotnost zaupanja med sodelavci in dobrih odnosov na delovnem mestu, oblikovanje delovnega mesta z različnimi nalogami, izzivi, postavljanje jasnih ciljev, opolnomočenje s sprejetjem potrebnih odločitev pri delu, jasen sistem ocenjevanja uspešnosti in podajanja povratnih informacij. Razmeroma visoko povprečno oceno (4,50) so dosegli motivacijski pristopi opolnomočenja z znanjem, sposobnostmi in spodbujanjem k sprejemanju večje odgovornosti, komuniciranje z vodstvom in vodenje z navdihovanjem, mentoriranjem, poštenostjo, zaupanjem, razumevanjem osebnih težav zaposlenih in pohvalami za dosežke, stalnost zaposlitve, možnost napredovanja, spodbujanje inovativnosti in postavljanje »SMART« ciljev. Povprečno oceno 4 in več dosegajo tudi naslednji motivacijski pristopi: skrb za karierni razvoj s programi dodatnih izobraževanj in usposabljanj, opolnomočenje z uporabo lastnega znanja, sposobnosti, izražanjem idej in sprejetjem pomembnih odločitev, ki zadovoljijo potrebe stranke, cenjenje dela, pozitivno delovno okolje, odprta komunikacija, izmenjava znanj, informacij in povratnih informacij o rezultatih, medsebojno spodbujanje s sodelavci in vodenje v skladu z lastnimi vrednotami. Poleg zgoraj naštetih motivacijskih pristopov so bili zaznani tudi primeren delovni čas, s povprečno oceno 3,75, opolnomočenje s popolno svobodo pri delu, karierni načrt in jasen sistem povezave uspešnosti in nagrajevanja, s povprečno oceno 3,50 ter oblikovanje

delovnega mesta z obogatitvijo nalog, opolnomočenje s popolno svobodo sprejemanja odločitev in poznavanjem strateških odločitev podjetja, s povprečno oceno 3,25. V tem oddelku je bila s povprečno oceno 2,75 zaznana le neprisotnost igrifikacije.

Pri zaposlenih iz **oddelka gostinstva** v hotelu B je najbolj prisoten motivator pozitivnega delovnega okolja, s povprečno oceno 4,83, ki mu s povprečno oceno 4,67 sledita medsebojna pomoč in spodbujanje k uspehu med sodelavci. V tem oddelku je prisotno tudi motiviranje na podlagi zaupanja s sodelavci, pohval za dosežke s strani vodje, raznolikosti delovnih nalog, opolnomočenja s spodbujanjem izražanja idej, sprejemanja večje odgovornosti pri delu ter komuniciranja vizije in poslovnih ciljev podjetja, ki so skupaj z učinkovitim pretokom informacij, potrebnih za opravljanje dela, dosegli povprečno oceno strinjanja 4,50. Prav tako visoko povprečno oceno strinjanja, in sicer 4,33, so dosegli naslednji motivacijski pristopi: odprta komunikacija, ki vključuje tudi komunikacijo z vodstvom, zagotavljanje povratnih informacij s strani vodje o rezultatih in o tem, kako delo posameznika prispeva k uspehu podjetja, poštenost vodje, stalnost zaposlitve, možnost napredovanja in jasno postavljeni cilji, ki jih morajo doseči. Povprečno oceno 4 in več so dosegli tudi skrb za dobre odnose in učinkovito izmenjavo znanj ter informacij v podjetju, navdihovanje vodje, da zaposleni dosežejo več kot običajno, razumevanje njihovih osebnih težav, spodbujanje inovativnosti, postavljanje ciljev po pravilu »SMART«, jasen sistem ocenjevanja uspešnosti in dajanje povratnih informacij. Naslednji motivacijski pristopi so pri zaposlenih iz oddelka gostinstva dosegli najmanjšo oceno strinjanja, in sicer si sledijo po vrsti od najvišje stopnje strinjanja s prisotnostjo motivacijskega pristopa do najnižje: opolnomočenje z uporabo lastnega znanja, sposobnosti, sprejetjem potrebnih odločitev pri delu in deljenjem pomembnih strateških odločitev podjetja, cenjenje dela, primeren delovni čas (3,83), vloga vodje kot mentorja (3,67), oblikovanje delovnega mesta z obogatitvijo dela, opolnomočenje s popolno svobodo pri delu in možnostjo sprejeti pomembne odločitve, ki zagotovijo zadovoljstvo stranke (3,50), skrb za razvoj kariere zaposlenih z omogočanjem dodatnih izobraževanj in usposabljanj ter opolnomočenje s popolno svobodo pri sprejemanju odločitev (3,33), igrifikacija, izdelan program usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, vodenje na osnovi lastnih vrednot vodje in jasna povezava med uspešnostjo in nagrajevanjem (3,17). Najvišjo vrednost neprisotnosti ter hkrati najnižjo vrednost prisotnosti pristopov motiviranja, oceno 3, sta dosegla oblikovanje delovnega mesta z rotacijo delovnih mest in izdelan karierni načrt zaposlenih.

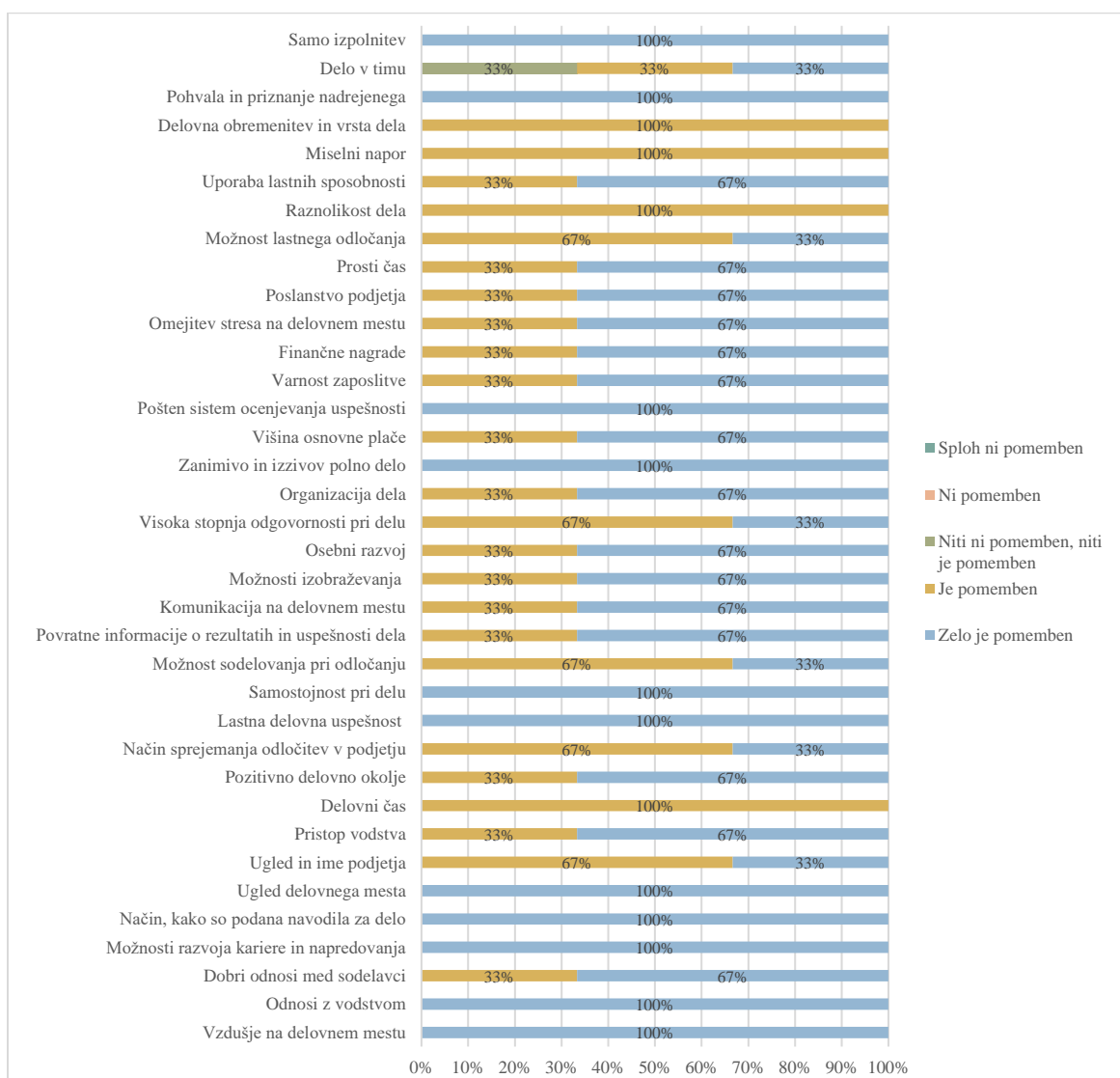
3.3.4 Analiza pomembnosti pristopov motiviranja

Tretji sklop vprašalnika preverja, kako pomemben je posamezen pristop motiviranja za zaposlene v posameznem hotelu. V tem sklopu so zaposleni iz različnih oddelkov pri posameznih trditvah izrazili pomembnost motivacijskega pristopa, pri čemer ocena 1 pomeni, da je naveden motivacijski pristop zanj nepomemben, ocena 3 predstavlja niti pomemben niti nepomemben motivacijski pristop, ocena 5 pa zelo pomemben motivacijski pristop.

3.3.4.1 Analiza pomembnosti pristopov motiviranja zaposlenih v hotelu A

Slike 15, 16 in 17 prikazujejo pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi hotela A, ločeno po oddelkih, ki jih je zajela raziskava. Kot je razvidno s slike 15, so za zaposlene iz **oddelka gospodinjstva** hotela A najpomembnejši motivacijski pristopi tisti, ki zajemajo vzdušje na delovnem mestu, odnose z vodstvom, možnosti razvoja kariere in napredovanja, način podanih navodil za delo, ugled delovnega mesta, lastna delovna uspešnost, samoizpolnitev, samostojnost pri delu, zanimivo in izzivov polno delo, pošten sistem ocenjevanja uspešnosti in pohvala nadrejenega. Medtem ko so omenjeni motivacijski pristopi zelo pomembni prav vsem zaposlenim iz tega oddelka, jim najmanj pomeni timsko delo, kot tudi delovni čas, raznolikost dela, miselni napor in delovna obremenitev.

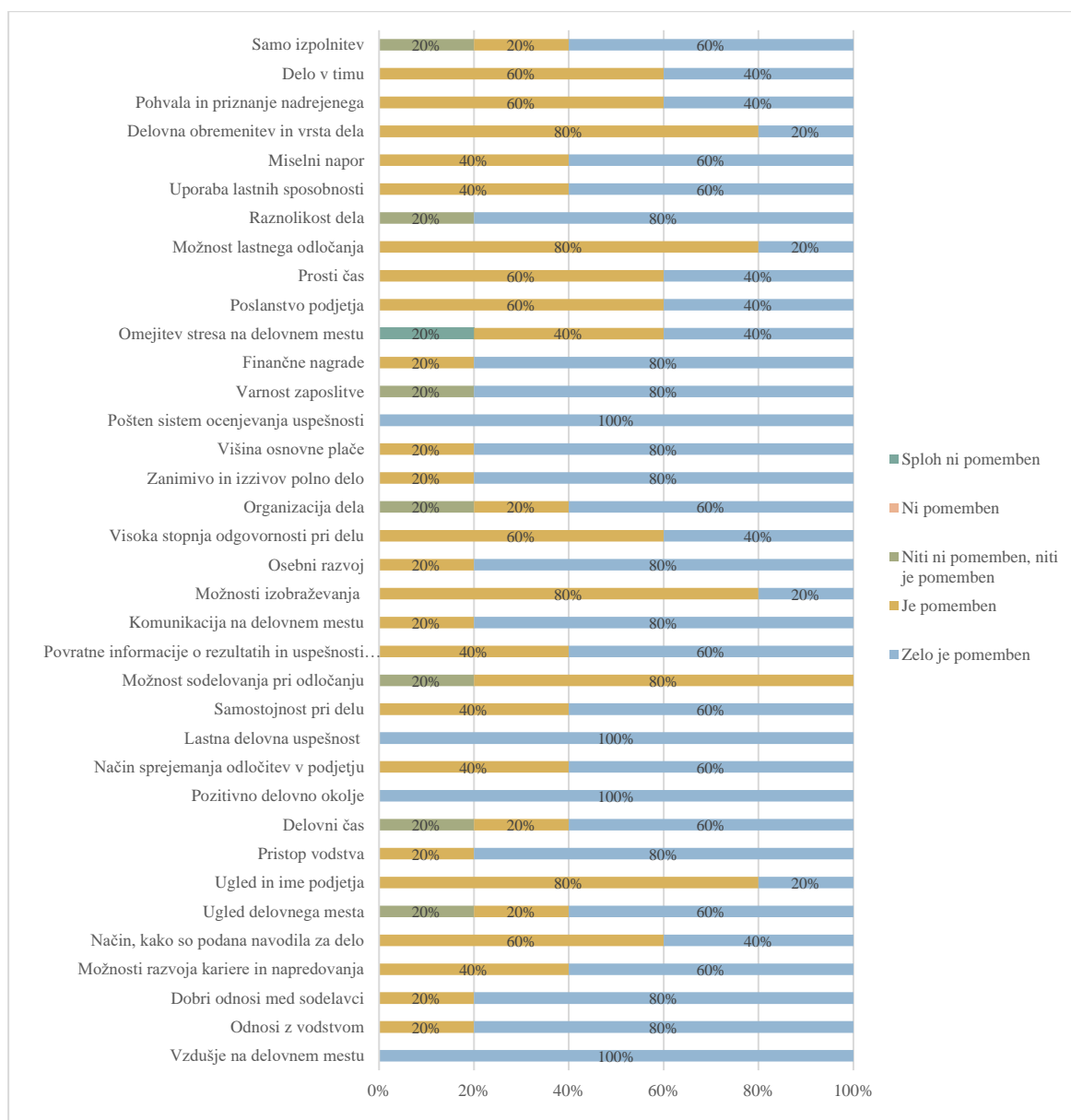
Slika 15: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka gospodinjstva v hotelu A v %



Vir: lastno delo.

Kot je prikazano na sliki 16, zaposlenim iz **oddelka recepcije** hotela A vzdušje na delovnem mestu, pozitivno delovno okolje, lastna delovna uspešnost in pošten sistem ocenjevanja uspešnosti predstavljajo najpomembnejše pristope motivacije, s čimer se strinjajo vsi zaposleni. Za 80 % zaposlenih tega oddelka so zelo pomembni tudi dobri odnosi z vodstvom in sodelavci, komunikacija, pristop vodstva, osebni razvoj, raznolikost dela in izzivi pri delu, varnost zaposlitve, višina osnovne plače in ostale finančne nagrade, medtem ko sta stres na delovnem mestu in možnost sodelovanja pri odločanju najmanj pomembna.

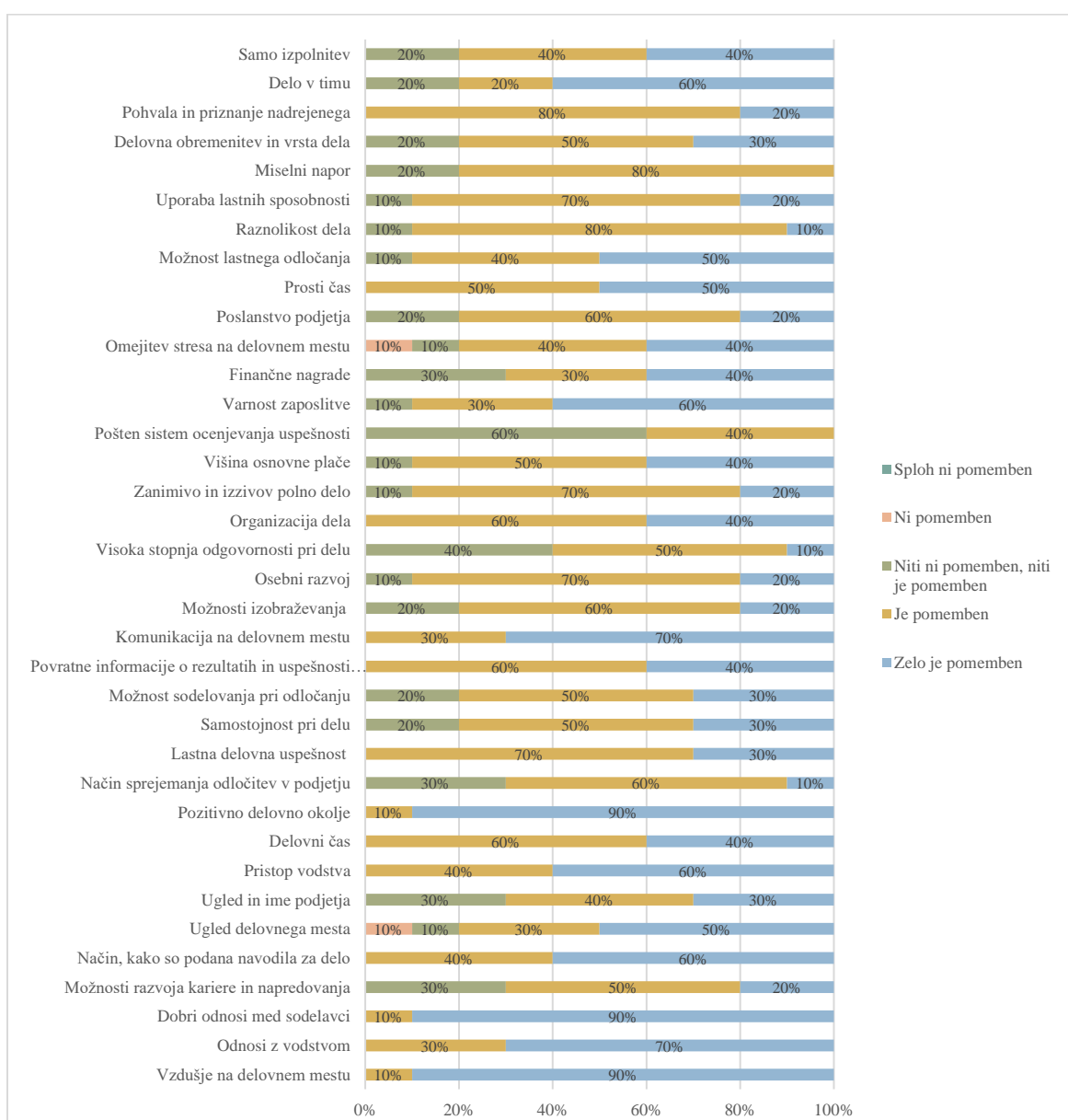
Slika 16: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka recepcije v hotelu A v %



Vir: lastno delo.

S slike 17 je razvidno, da so zaposlenim iz **oddelka gostinstva** hotela A pri motiviranju najpomembnejši dobri odnosi med sodelavci, pozitivno delovno okolje in vzdušje na delovnem mestu, ki predstavljajo zelo pomemben motivacijski pristop kar 90 % zaposlenim, 70 % zaposlenim sta zelo pomembna tudi komunikacija na delovnem mestu in odnosi z vodstvom. Ostali pristopi, ki so prav tako pomembni za zaposlene iz oddelka gostinstva, so odnosi z vodstvom, način, kako so podana navodila za delo, pristop nadrejenega, prosti čas in varnost zaposlitve. Najmanj pomembne pristope predstavljajo stopnja odgovornosti pri delu, raznolikost dela, način sprejemanja odločitev v podjetju, pošten sistem ocenjevanja uspešnosti, možnosti oblikovanja kariere in ugled podjetja.

Slika 17: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka gostinstva v hotelu A v %

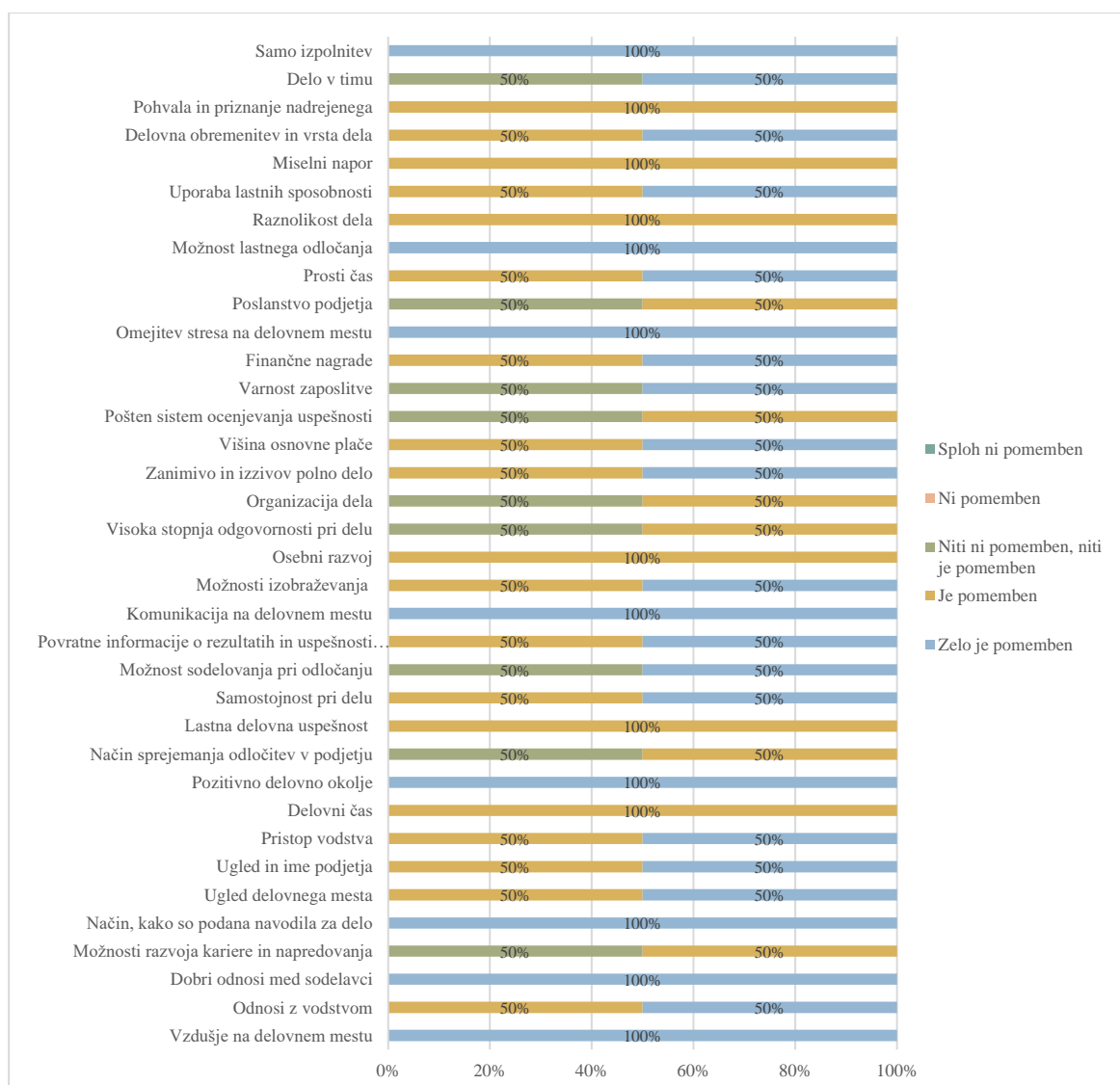


Vir: lastno delo.

3.3.4.2 Analiza pomembnosti pristopov motiviranja zaposlenih v hotelu B

Slike 18, 19 in 20 prikazujejo rezultate sklopa vprašalnika glede pomembnosti pristopov motiviranja zaposlenih hotela B, ločeno po oddelkih. S slike 18 je razvidno, da so vsem zaposlenim iz **oddelka gospodinjstva** hotela B najpomembnejši motivacijski pristopi vzdušje, pozitivno okolje in komunikacija na delovnem mestu, dobri odnosi med sodelavci, način podanih navodil za delo, omejitev stresa, možnost lastnega odločanja ter samoizpolnitev. Iz spodnje slike je razvidno, da so pri motiviranju najmanj pomembni organizacija in stopnja odgovornosti pri delu, možnosti razvoja kariere in napredovanja, pošten sistem ocenjevanja uspešnosti, poslanstvo podjetja in način sprejemanja odločitev v podjetju.

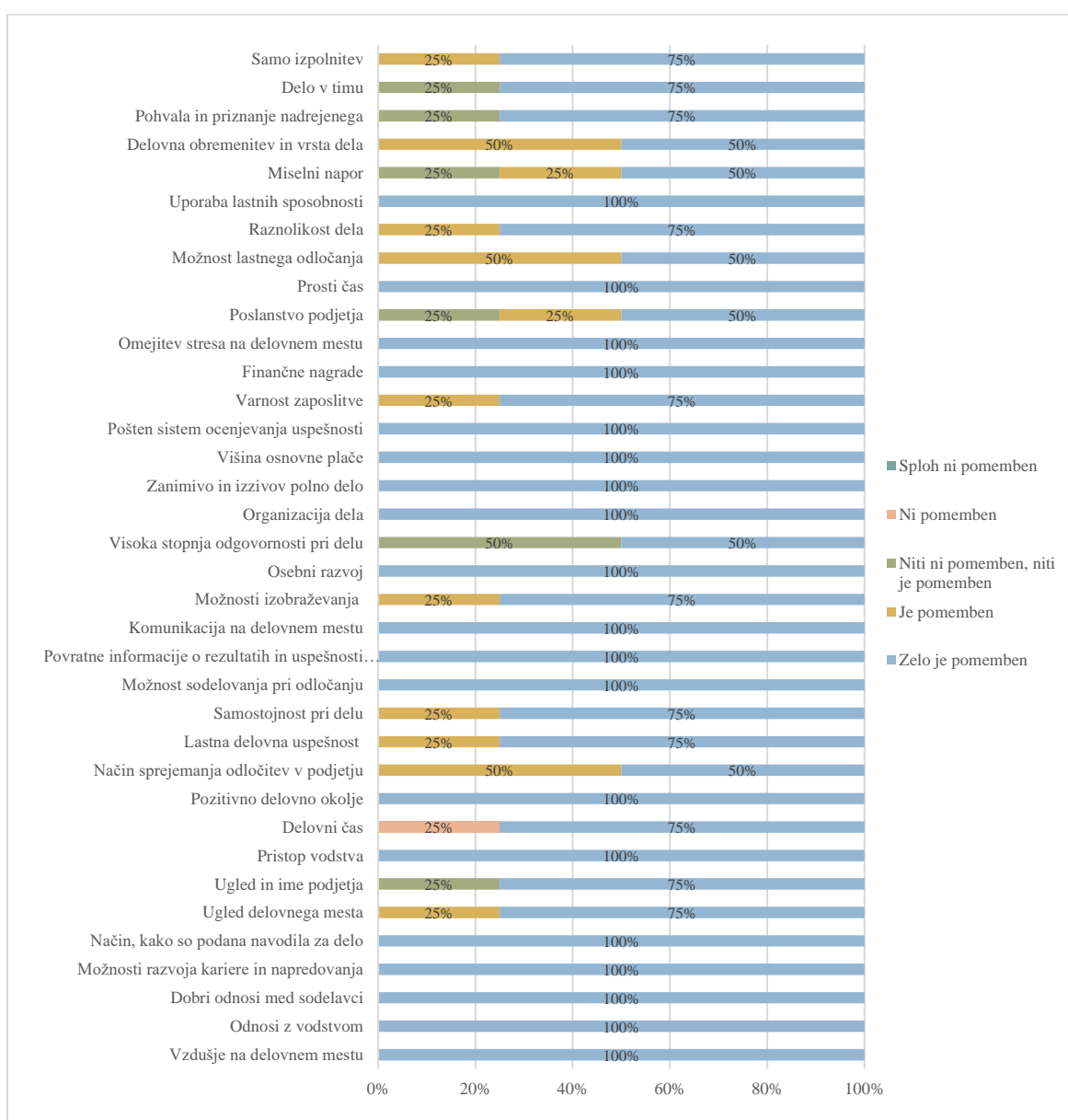
Slika 18: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka gospodinjstva v hotelu B v %



Vir: lastno delo.

Slika 19 prikazuje, da vsem zaposlenim na **oddelku recepcije** hotela B najpomembnejše pristope motiviranja predstavljajo pozitivno okolje, komunikacija in vzdušje na delovnem mestu, odnosi z vodstvom in med sodelavci, možnosti razvoja kariere in napredovanja, pristop vodstva skupaj z načinom podajanja navodil za delo in povratnih informacij o uspešnosti, rezultatih, uporaba lastnih sposobnosti, osebni razvoj, možnost sodelovanja pri odločanju, organizacija in zanimivost dela, izzivi pri delu, omejitev stresa in pošten sistem ocenjevanja, višina plače in ostalih finančnih nagrad ter prosti čas. Najmanj pomembna sta visoka stopnja odgovornosti pri delu, ki polovici zaposlenim ni niti pomemben niti nepomemben pristop motiviranja, ter delovni čas, ki 25 % zaposlenim ni pomemben.

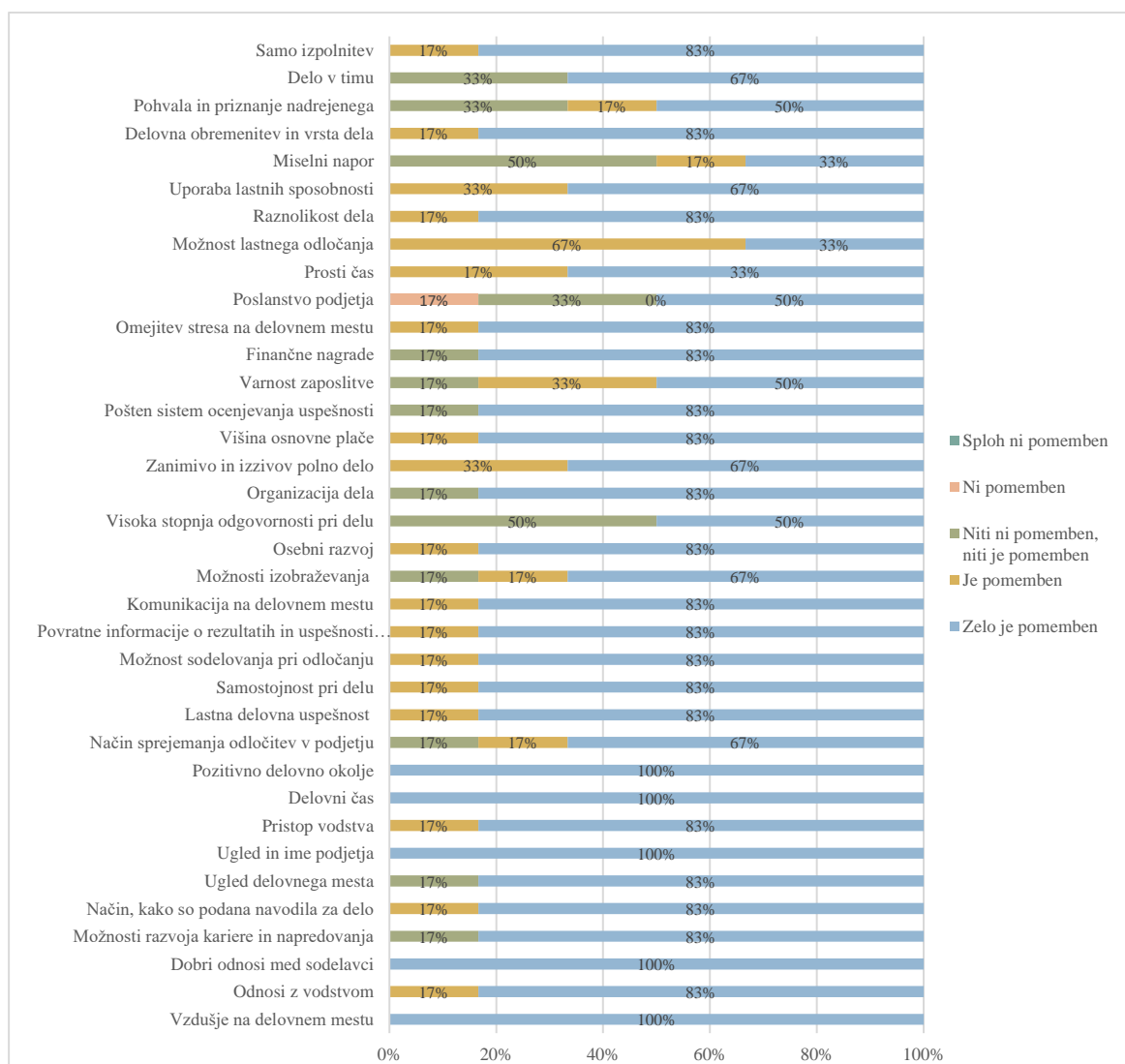
Slika 19: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka recepcije v hotelu B v %



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno s slike 20, so pri motiviranju vsem zaposlenim iz **oddelka gostinstva** hotela B najpomembnejši vzdušje na delovnem mestu, pozitivno delovno okolje, dobri odnosi med sodelavci, delovni čas ter ugled podjetja, medtem ko so 83 % zaposlenim zelo pomembni tudi lastna delovna uspešnost, samostojnost pri delu, ugled delovnega mesta, vrsta, raznolikost in obremenitev dela, možnost sodelovanja pri odločanju, napredovanja in razvoja kariere, odnosi, pristop, komunikacija in povratne informacije s strani vodstva, osebni razvoj, samoizpolnitev, višina osnovne plače, pošten sistem ocenjevanja, organizacija dela in omejitev stresa na delovnem mestu. Najmanj pomemben motivacijski pristop predstavlja poslanstvo podjetja, ki 17 % zaposlenim ni pomembno in tudi miselni napor ter visoka odgovornost pri delu, ki polovici anketirancem ne predstavljata niti pomembnega niti nepomembnega motivacijskega pristopa.

Slika 20: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi iz oddelka gostinstva v hotelu B v %



Vir: lastno delo.

3.4 Zaključne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj

Na podlagi teoretičnih izsledkov in izvedene multimetodološke raziskave na osnovi anketnega vprašalnika za zaposlene ter intervjuja z managerjema hotelov bom v nadaljevanju povzela zaključne ugotovitve in odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.

1. Ali so zaposleni v izbranih hotelih v Ljubljani ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela?

Z analizo anketnih vprašalnikov je bilo ugotovljeno, da so zaposleni v obeh hotelih bolj notranje kot zunanje motivirani, obstaja pa razlika med motiviranostjo zaposlenih različnih oddelkov in med posamezniki znotraj posameznega oddelka. V obeh hotelih so najbolj motivirani zaposleni iz oddelka recepcije, sledijo jim zaposleni iz oddelka gostinstva, pri zaposlenih v gospodinjstvu pa je zaznati najnižjo stopnjo motivacije. Dejstvo, da so najbolj motivirani prav receptorji, najmanj pa zaposleni v gospodinjstvu, bi lahko povezala z dinamiko in zanimivostjo dela posameznega oddelka.

Kot je v intervjuju poudaril manager hotela B, so zaposleni v omenjenem hotelu večinoma visoko notranje motivirani, medtem ko se zaveda, da nekatere posameznike, kjer je izpostavil nočnega receptorja, motivirajo le zunanji dejavniki motivacije oziroma hodi v službo le zaradi zaslužka. Dodal je še, da se zunanje motivacije ne sme popolnoma zanemariti, saj je pri ustvarjanju delovnega okolja, kjer posamezniki lahko razvijajo svoje ideje in znanje, poleg tega, da so te ideje cenjene in omogočajo osebno rast, pomembna tudi zunanja nagrada oziroma morajo pohvalo tudi finančno občutiti. Tudi manager hotela A se zaveda, da imajo nekateri zaposleni drugačno vizijo in cilje ter jim trenutno delo v hotelu ne predstavlja sanjske službe. Sem spadajo nekateri študentje, zaposleni v oddelku gostinstva. Kot je potrjeno v raziskavi, se je treba zavedati, da je za nekatere posameznike, ki so sicer v manjšini, zunanja motivacija enako ali celo bolj pomembna od notranje.

Na osnovi navedenega ocenjujem, da so zaposleni v izbranih hotelih ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela, kar povezujem z dejstvom, da so zaposleni v obeh hotelih močno notranje motivirani, je pa stopnja notranje motivacije zaposlenih v hotelu A rahlo nižja od stopnje notranje motivacije zaposlenih hotela B.

2. Katere sodobne pristope motiviranja uporabljajo v izbranih hotelih v Ljubljani?

V delovnem okolju obeh hotelov so prisotni dobri odnosi med zaposlenimi. Kot navaja avtor Černetič (2007, str. 289), spodbujanje in ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov v podjetju pripomore k tvorjenju pozitivne organizacijske kulture podjetja. Ne le odnos med sodelavci, enako pomemben je tudi odnos z vodstvom, ki mora temeljiti na komunikaciji, zaupanju in poštenosti. Komunikacija z vodstvom, vodenje z navdihovanjem, motiviranjem in na

temelju lastnih vrednot ter z razumevanjem osebnih težav zaposlenih, sta prisotna v obeh hotelih, se pa prisotnost posameznih pristopov vodenja med hoteloma razlikuje. Medtem ko je v hotelu A med zaposlenimi vseh oddelkov najbolj prisotno vodenje z navdihovanjem, da dosežejo več kot običajno, zaposlenim hotela B vodja predvsem vzbuja zaupanje in poštenost. Na osnovi navedenega lahko trdim, da vodji obeh hotelov zasledujeta sodoben avtentičen način vodenja. Zlasti v hotelu A je prisotno tudi opolnomočenje na različnih ravneh. V prilogi 4 so prikazani pristopi motiviranja, ki so najbolj prisotni med posameznimi oddelki hotela A in B.

Na vprašanje, katere sodobne pristope motiviranja uporabljajo v izbranih hotelih, lahko na podlagi svoje raziskave potrdim, da so najprisotnejši pristopi motiviranja naslednji: ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture, ki vključuje dobre odnose na delovnem mestu in komuniciranje, motiviranje na podlagi vodenja z zaupanjem, navdihovanjem in poštenostjo ter opolnomočenja na različnih ravneh, bodisi z uporabo lastnega znanja, sposobnosti ali sprejemanja odgovornosti, bodisi s sprejemanjem potrebnih odločitev. Glede na rezultate lahko potrdim, da v obeh hotelih prevladujejo dobro delovno vzdušje in dobri medsebojni odnosi tako med zaposlenimi kot tudi z vodstvom, za kar so zaslužni tudi vodje, ki so usposobljeni za vodenje in se trudijo spodbujati motiviranost svojih podrejenih.

Do podobnih ugotovitev dojemanja prisotnih motivacijskih pristopov sem prišla na podlagi intervjujev z managerjema hotela. Kot je dejal manager hotela A, že sam s svojim zgledom in odnosom, ki temelji na razumevanju, empatiji, prijaznosti, energičnosti in dajanju jasnih navodil, zaposlene motivira z zagotavljanjem pozitivnega delovnega okolja in vnašanjem energije v kolektiv ter z organiziranjem raznih druženj in praznovanj, kolikor jim dinamika dela dopušča. Znotraj določenih okvirjev dopušča tudi možnost lastnega odločanja in prevzemanja odgovornosti zaposlenih, torej je koncept opolnomočenja prisoten pri predhodnem prepoznavanju potencialov in želji po odgovornosti s strani zaposlenih. Podobno je manager hotela B izpostavil povezavo med določenimi pristopi motiviranja, natančneje povezanost odnosa vodstva z ustvarjanjem organizacijske klime, saj k pozitivnemu vzdušju precej prispeva sam vodja, ki ustvari prijetno vzdušje v podjetju, kar se začne s tem, da vsakemu zaposlenemu dnevno nameni nekaj pozornosti s pogovorom.

3. Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki zaposlenih v izbranih hotelih v Ljubljani?

Raziskava je pokazala, da je najpomembnejši dejavnik, ki je skupen zaposlenim vseh oddelkov obeh hotelov, vzdušje na delovnem mestu. Le-ta je bil s strani zaposlenih obeh hotelov zaznan kot eden izmed pomembnejših, medtem ko je zelo pomembno tudi pozitivno okolje, v katerem delajo. Tukaj izstopajo le zaposleni iz oddelka gospodinjstva hotela A, ki so jim pomembnejši odnosi z vodstvom kot z ostalimi sodelavci. Glede na naravo dela v gospodinjstvu, pri katerem je samostojnost pričakovana lastnost, saj je delo večinoma samostojno, je bilo pričakovano, da sta samostojnost pri delu in lastna delovna uspešnost

med pomembnejšimi motivacijskimi pristopi, medtem ko v hotelu B zaposlenim iz istega oddelka več pomenijo dobri odnosi in komunikacija med sodelavci kot z vodstvom. Kot je omenjeno, se pomembnost posameznih motivacijskih pristopov razlikuje od oddelka do oddelka in od posameznika do posameznika. Za recepcijsko osebje obeh hotelov so poleg navedenih dejavnikov zelo pomembni tudi odnos in pristop vodstva, uporaba lastnih sposobnosti in doseganje lastne uspešnosti ter osebni razvoj. Navsezadnje imajo zaposleni iz oddelka gostinstva svoje preference, skupna jim je tudi pomembnost odnosa z vodstvom. Komunikacija na delovnem mestu ter komunikacija z vodstvom je na splošno pomembna vsem zaposlenim obeh hotelov. V prilogi 5 so zbrani najpomembnejši motivacijski dejavniki zaposlenih posameznih oddelkov obeh hotelov.

Iz analize o prisotnosti in pomembnosti pristopov motiviranja je bilo ugotovljeno ujemanje v pristopih, ki se nanašajo na organizacijsko klimo in stil vodenja, kar potrjuje, da vodji hotela delujeta v skladu s tezo avtorjev Chiang in Wang (2012, str. 1), da mora vodja prepoznati, kaj zaposlene pri delu motivira, si pridobiti njihovo zaupanje in predanost ter jih voditi v pravo smer. To je potrdil tudi manager hotela A v svojem intervjuju, ko je na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj ugotovil, da so motivacijski dejavniki, ki so zaposlenim najpomembnejši in vplivajo na njihovo uspešnost, naslednji: delovno okolje, ki vključuje odnose s sodelavci in tudi z gosti, ter odgovornost, kjer je potrebno prepoznati, kateri zaposleni imajo radi odgovorno delo in kateri ne. Torej je tudi sam mnenja, da je pri prvem koraku motiviranja zaposlenih treba ugotoviti, kaj koga motivira.

4. Ali managerji v izbranih hotelih v Ljubljani spremljajo in vrednotijo motivacijo zaposlenih?

Manager hotela oziroma vodja posameznega oddelka mora poleg poznavanja dejavnikov, ki motivirajo zaposlene, v skladu s tem ustvarjati motivacijsko delovno okolje, motiviranost svojih zaposlenih tudi spremljati, vrednotiti ter po možnosti ukrepati. Na podlagi intervjujev z managerjema obeh hotelov lahko potrdim, da managerja v izbranih hotelih spremljata in vrednotita motivacijo zaposlenih.

Manager hotela B je mnenja, da motivacija posameznika ne more biti vedno enaka, temveč niha. S spremljanjem motivacije svojih zaposlenih je ugotovil, da običajno motivacija po koncu sezone rahlo pade, pri čemer gre bolj kot za padec motivacije za utrujenost po koncu viška sezone. Takrat se zaposleni veselijo manj dela in gostov, saj se le tako lahko posameznemu gostu bolj posvetijo oziroma se lahko začne snovanje novih idej za prihajajočo sezono. Torej, kot je dejal, sam ovrednoti nihanje motivacije in v skladu s tem tudi ustrezno ukrepa. Če gre za dejanski padec motivacije, ko zaposleni začnejo delati »povprečno«, namesto da bi vzdrževali »wow efekt«, in za svoje delo niso več motivirani, je po njegovem mnenju v skrajnem primeru treba zamenjati ekipo. Tudi manager hotela A motivacijo svojih zaposlenih intenzivno spremlja v obliki rednih letnih intervjujev, s pomočjo katerih lahko skozi pogovor o skupnih ciljnih hitro ugotovi stopnjo motiviranosti

zaposlenih. V primeru demotivacije je potrebna hitra reakcija, zato v primeru padca individualne oziroma oddelčne motivacije posameznika oziroma celo ekipo povabi na sestanek, na katerem skušajo ugotoviti, zakaj je motivacija padla in na podlagi pogovora o načinu dela in sodelovanja bodisi obudijo motiviranost bodisi se razidejo.

3.5 Priporočila za vodstvo

Motivirani in uspešni zaposleni so v panogi, kot je turizem, zelo pomembni, saj z zagotavljanjem kakovostnih storitev vplivajo na poslovni uspeh hotela in na zadovoljstvo in zvestobo strank, k čemur stremijo vsi hotelirji (Karatepe, 2013, str. 132). Torej je vloga zaposlenih v hotelirstvu enako pomembna kot vloga gostov, saj le motiviran zaposleni svoje delo opravlja z veseljem, kar potem občuti tudi gost. Zato je poleg razumevanja in obravnavanja potreb gostov treba razumeti tudi potrebe svojih zaposlenih in tu nastopi vloga vodje, ki mora prepoznati najpomembnejše motivatorje na delovnem mestu in le te tudi spodbujati.

Posvečanje pozornosti človeškemu kapitalu in motiviranju zaposlenih v obliki izobraževanja, napredovanja, priložnosti razvoja kariere, opolnomočenja, organizacijske klime in nagrad je koristno za vsak hotel, saj je njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu dolgoročno zelo pomembno za podjetje. Na osnovi anketnega vprašalnika in intervjujev sem ugotovila, da je v obeh hotelih celotno stanje na področju motivacije zelo zadovoljivo, še posebej dobro zadovoljeni motivacijski dejavniki so dobri odnosi in vzdušje na delovnem mestu. K temu najbolj pripomorejo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi, zato predlagam, da v obeh hotelih nadaljujejo z organiziranjem teambuildingov, zajtrkov in podobnih druženj, kolikor jim narava dela dopušča, saj se na ta način vezi med zaposlenimi še bolj krepijo. Bi pa dodala dejavnosti v prostem času, ki bi se jih zaposleni lahko prostovoljno udeležili bodisi v obliki športnih prireditev in tekem bodisi s skupno rekreacijo s članstvom v določeni športni organizaciji, fitnes centru, popusti pri masažah ipd. Slednjemu in ostalim rekreativnim možnostim bi lahko namenili več pozornosti, saj bi s tem lahko zmanjšali stres na delovnem mestu in spodbujali zdrav način življenja. Eden od predlogov so tudi organizirani izleti k raznim ponudnikom in dobaviteljem, kot so izlet v Postojnsko jamo, v vinsko klet na pokušino vin ipd., s čimer bi se poleg druženja s sodelavci tudi dodatno izobrazili o morebitnih izletih za goste. Z drobnimi pozornostmi, kot so voščilnice za rojstni dan in praznovanje, brezplačna kava za zaposlene ipd. bi lahko dodatno prispevali k pozitivnem vzdušju in dobrim odnosom v podjetju.

K pozitivnemu vzdušju veliko pripomore tudi način vodenja. Ker zaposleni različne starosti na različnih delovnih mestih posameznim motivacijskim dejavnikom pripisujejo različen pomen, je pomembno, da vodstvo ne obravnava vseh zaposlenih na enak način z enotnim motivacijskim sistemom, temveč vsakega zaposlenega obravnava individualno. Ker se motivacija posameznika spreminja tudi skozi čas, je bistveno redno spremljanje in identificiranje stanja motiviranosti ter takojšnje ukrepanje. Kot je ugotovljeno iz intervjujev,

managerja obeh hotelov le temu posvečata dovolj pozornost, se pa gledano v celoti na tem področju da še marsikaj narediti. Najlažji način, kako ugotoviti, ali so zaposleni s svojim delom in okoljem zadovoljni, je ponuditi neko možnost, kjer lahko izražajo svoje mnenje, predloge, kritike in želje, kar bi lahko zagotovili z rednimi sestanki ter letnimi intervjuji, kjer bi se vsak zaposleni lahko v polnosti izrazil, vodja pa bi bolje spoznal svoje zaposlene in njihova pričakovanja. Pomembno je poudariti, da morajo biti v ta sistem zajeti vsi oddelki brez izjem, torej sam odnos managerja hotela ni dovolj, temveč mora biti vodja vsakega oddelka pripravljen sodelovati, poslušati in neposredno komunicirati s svojim podrejenimi.

Dostopnost vodij in kakovostno komuniciranje sta ključnega pomena za hitro reševanje problemov in uspešne odnose z zaposlenimi, zato mora biti komunikacija dvosmerna, odprta in iskrena. Eden od predlogov je, da vodja skozi odprto komunikacijo in z deljenjem pomembnih informacij glede poslovanja, ciljev, poslanstva podjetja ter o ostalih pomembnih stvareh, ki se dogajajo v podjetju, v zaposlenih vzbudi občutek pomembnosti in odgovornosti. Naslednji predlog, ki se prav tako nanaša na odprto komunikacijo, je dajanje povratnih informacij, s pomočjo katerih zaposleni vedo, kaj delajo dobro in kaj bi lahko izboljšali, in spodbud ob neuspehih ter iskrenih in konkretnih pohval ob uspehih, s čimer lahko zaposlenim ob uspehu vzbudijo občutek cenjenosti njihovega dela oziroma ob težavah ali neuspehu vlijejo moč in spodbujajo zagnanost.

Iz izsledkov raziskave sem ugotovila, da so možnosti za razvoj kariere med manj prisotnimi motivacijskimi dejavniki, zato bi bilo tu možno narediti še kaj več. Predlagala bi več možnosti izobraževanja in napredovanja, kar poleg dodatnega znanja nedvomno zvišuje tudi motivacijo. Za dvig motivacije bi bila izobraževanja in usposabljanja lahko prostovoljno organizirana s strani zunanjih podjetij ali s strani samega hotela. Seveda je situacija na vsakem delovnem mestu drugačna. Medtem ko bi v oddelku recepcije lahko uvedli udeležbe na kakšnih seminarjih, delavnicah, bi pri ostalih oddelkih, vključno z recepcijo, predlagala izobraževanja, kjer bi zaposleni lahko izboljšali kompetence s svojega področja, nivo znanja, neverbalno komunikacijo, osvežili znanje tujega jezika, izboljšali odnos do gostov ipd. Poleg napredovanja bi lahko izpopolnili tudi sistem nagrajevanja, v katerega bi bolj vključili spodbujanje novih idej.

Zavedati se moramo torej, da v hotelirstvu vsak zaposleni, od najnižjega oddelka do najvišjega vodstvenega oddelka, lahko predstavlja dodano vrednost hotela, zato je ključnega pomena, da podjetje spodbuja motivacijsko okolje v vseh oddelkih in gradi na tem, da vsak zaposleni zna in je motiviran izpolniti pričakovanja gosta, kar vodi k cilju vsakega hotela: zadovoljitev gosta na najvišjem nivoju.

3.6 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Področje motiviranja zaposlenih v hotelirstvu daje široke možnosti za raziskovanje, zato bi (moja raziskava je zajela le dva manjša hotela v Ljubljani) predlagala raziskavo, ki bi

vključila večje število hotelov, na primer vse hotele v Ljubljani, kar bi pokazalo jasnejšo sliko na področju motivacije. Smiselna bi bila tudi analiza primerjave motiviranja zaposlenih v manjših in večjih hotelih v Ljubljani, prav tako bi v raziskavo na področju motiviranja lahko zajeli celo Slovenijo in primerjali rezultate po regijah. Predlagala bi tudi raziskavo vpliva motiviranja zaposlenih na ostale kazalnike, na primer povezavo motivacije zaposlenih z delovno uspešnostjo, zadovoljstvom zaposlenih ali celo z zadovoljstvom gostov.

SKLEP

Dobri zaposleni predstavljajo največjo konkurenčno prednost hotela, saj prav oni oblikujejo popolno storitev za goste, zaradi katerih so le ti zadovoljni in se radi vračajo. Zato je motiviranje zaposlenih pomembno področje vsakega hotela in eden izmed izzivov managerjev hotelov, ki morajo najprej prepoznati motivacijske dejavnike, ki najbolj vplivajo na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih, na podlagi tega oblikovati program za motiviranje zaposlenih in motiviranost vzdrževati, pri čemer pa ne smejo zanemariti dejstva, da ima vsak posameznik svoje potrebe in motive.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil ugotoviti, ali so zaposleni v izbranih hotelih v Ljubljani pri svojem delu ustrezno motivirani, kateri so tisti dejavniki, ki jih najbolj motivirajo, in kateri sodobni pristopi motiviranja so prisotni.

V prvem poglavju sem na podlagi preučene znanstvene literature predstavila koncept motivacije ter glavne motivacijske teorije in poglavje zaključila z delitvijo motivacije glede na izvor motivov, torej notranjo in zunanjo motivacijo.

V drugem poglavju sem se osredotočila na sodobne pristope motiviranja zaposlenih, kjer sem podrobneje preučila koncept opolnomočenja, ki je eden izmed trendov motiviranja zaposlenih v današnjem času in motiviranja na osnovi ciljev, ki morajo biti jasno in natančno zastavljeni. Izpostavila sem tudi karierni razvoj, ki je danes med zaposlenimi visoko zaželen, organizacijsko kulturo, ki s pozitivno klimo in vzdušjem vpliva na motivacijo zaposlenih, ter komunikacijo med zaposlenimi kot tudi z vodstvom. Avtokratsko vodenje ni več aktualno, zato sem se osredotočila na avtentično vodenje, saj je motivacija zaposlenih med drugimi tudi odraz dela in truda s strani vodstva, ki z načinom komuniciranja in upoštevanjem zaposlenih pripomore k njihovi motiviranosti. Ker se moramo zavedati, da zaposlene rutinske naloge dolgočasijo, sem kot enega izmed pristopov motiviranja vključila tudi oblikovanje delovnega mesta, ki zaposlenim omogoča, da pokažejo in izkoristijo svoje sposobnosti ter znanje. Kot novejša pristopa motivacije sem izpostavila tudi igrifikacijo in timsko delo.

V tretjem poglavju sem s pomočjo multimetodološke raziskave ugotavljala prisotnost in pomembnost posameznih pristopov motiviranja v posameznem hotelu. Predstavila sem panogo in regijo, zasnovo raziskovanja in uporabljeno metodologijo, čemur sta sledili

analiza in interpretacija rezultatov, na podlagi katerih sem na koncu oblikovala zaključne ugotovitve ter priporočila za vodstvo izbranih hotelov.

V svoji magistrski nalogi sem dosegla osnovni cilj in tudi pomožne cilje ter na podlagi zaključnih ugotovitev potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da lahko managerji z ustreznimi pristopi motiviranja zaposlenih vplivajo na njihovo zadovoljstvo in učinkovitost, kar zlasti v hotelirstvu, predstavlja ključ do uspeha podjetja. S pomočjo raziskave sem odgovorila tudi na zastavljena raziskovalna vprašanja, kjer sem prišla do ugotovitve, da so zaposleni v izbranih hotelih motivirani za opravljanje svojega dela. Z raziskavo sem dobila vpogled v dejansko stanje v izbranih hotelih in ugotovila, da je motiviranost zaposlenih na visoki ravni, da vladajo pozitivno vzdušje in dobri medsebojni odnosi tako med sodelavci kot tudi z vodstvom, ki s svojim vodenjem skrbi za dobro vzdušje v podjetju. Ključnega pomena je, da vodstvo sledi njihovim željam in potrebam tudi v prihodnosti, zato sem predlagala tudi priporočila, s katerimi bi lahko delovno okolje še izboljšali in motiviranost zaposlenih dvignili na še višjo raven, kjer bi lahko več pozornosti namenili razvoju kariere z različnimi možnostmi izobraževanja in napredovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Alnasrallah, Y. (2016). Employee Motivation and Performance. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(1), 788–790.
2. Alsawaier, R. S. (2018). The effect of gamification on motivation and engagement. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 35(1), 56–79.
3. Austen, A. & Zacny, B. (2015). The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*, 19(2), 21–34.
4. Azeez, S. A. (2017). The impact of appraisal system, supervisor support and motivation on employee retention: A review of Literature. *International Journal of Commerce and Management Research*, 3(7), 37–42.
5. Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2018). *Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework*. Padova: Human Resource Management Review.
6. Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-Alfaraj, R. & Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: the case of teaching hospitals. *Osong public health and research perspectives*, 7(2), 96–100.
7. Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B. & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143–155.
8. Bose, I. (2018). Employee Empowerment and Employee Performance: An Empirical Study on Selected Banks in UAE. *Journal of Applied Management and Investments*, 7(2), 71–82.
9. Boyer, S. W. (2019). Aspects of Leadership. V *Biblical Leadership Development* (str. 25–59). Cham: Palgrave Macmillan.

10. Bronkhorst, B., Steijn, B. & Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a Dutch municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124–145.
11. Buil, I., Martínez, E. & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
12. Cetin, I. (2013). Motivation and its impact on labour productivity at hotel business “a conceptual study”. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 2(1), 70–79.
13. Chen, H. M. & Hsieh, Y. H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation & Benefits Review*, 38(6), 64–70.
14. Chiang, C. F. & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313–322.
15. Chiang, C. F. & Wang, Y. Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1–11.
16. Chilembwe, J. M. & Baluti, J. (2014). Motivation and supervision in hospitality industry with focus to hotels and lodges in Mzuzu city. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(10), 1–13.
17. Conrad, D., Ghosh, A. & Isaacson, M. (2015). Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders. *International Journal of Public Leadership*, 11(2), 92–106.
18. Constantin, E. C. & Baias, C. C. (2015). Employee Voice – Key Factor in Internal Communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 975–978.
19. Cucu-Ciuhan, G. & Guita-Alexandru, I. (2014). Organizational culture versus work motivation for the academic staff in a public university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 448–453.
20. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Daft, R., Kendrick, M. & Vershinina, N. (2010). *Management: International Edition*. Hampshire: British Library.
22. De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. & Mujtaba, B. G. (2018). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20–32.
23. Dhurup, M., Surujlal, J. & Kabongo, D. M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: a case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485–492.
24. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

25. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
26. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije (učbenik)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Eriksson, T. & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *ILR Review*, 59(4), 653–666.
28. Fallatah, F., Laschinger, H. K. & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing outlook*, 65(2), 172–183.
29. Govender, S. & Parumasur, S. B. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237–253.
30. Gozukara, I. (2017). From Mentoring to Career Satisfaction: The Roles of Distributive Justice and Organizational Commitment. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 61–73.
31. Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306.
32. Hanaysha, J. & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282.
33. Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B. & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation. *Organizational Behavior*, 11, 1–4.
34. Hitka, M. & Balážová, Ž. (2015). Comparison of motivation level of service sector employees in the regions of Slovakia and Austria. *Procedia Economics and Finance*, 23, 348–355.
35. Horng, J. S. & Lin, L. (2013). Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 61–67.
36. Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R. & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402–420.
37. Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C. & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1–12.
38. Jerris, L. A. (1999). *Human resources management for hospitality*. London: Pearson.
39. Jyoti, J. & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166–176.
40. Jyoti, J. & Sharma, P. (2017). Empirical investigation of a moderating and mediating variable in between mentoring and job performance: A structural model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 55–67.

41. Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59–68.
42. Kanfer, R. & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19.
43. Karatepe, O. M. & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665.
44. Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140.
45. Kim, S. S., Im, J. & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68–82.
46. Kim, T. T. & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324–337.
47. Kiruja, E. K. & Mukuru, E. (2013). Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73–82.
48. Kohli, A. & Sharma, A. (2017). An analysis of employee empowerment and job satisfaction: A review. *Management Dynamics*, 17(1), 13–23.
49. Kos, D. (2017, 20. junij). Eksplozija turizma v Ljubljani raj za hotelirje. *Siol.net*. Pridobljeno 1. marca 2019 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/eksplozija-turizma-v-ljubljani-raj-za-hotelirje-infografika-443394>
50. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
51. Latham, G. P., Mawritz, M. B. & Locke, E. A. (2018). Goal setting and control theory: Implications for job search. V U.T. Klehe & E.A.J. Van Hooft (ur.), *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*, (8). Oxford: Oxford Library of Psychology.
52. Lapajne, R. (2016). Podajanje povratne informacije – vodstveno orodje za motivacijo zaposlenih. *Delo in Varnost*, 1, 20–23.
53. Lee, M. T., Raschke, R. L. & Louis, R. S. (2016). Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5442–5447.
54. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
55. Luca, J. & Tarricone, P. (2002). Successful teamwork: A case study. *The Higher Education Research and Development Society of Australia Journal*, 640–646.

56. Mak, B. L. & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & management*, 38(5), 265–276.
57. Medina, M. N. (2017). Training motivation and satisfaction: The role of goal orientation and offshoring perception. *Personality and Individual Differences*, 105, 287–293.
58. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
59. Naim, M. F. & Lenka, U. (2017). Mentoring, social media, and Gen Y employees' intention to stay: towards a conceptual model. *International Journal of Business and Systems Research*, 11(1–2), 28–41.
60. Nicklin, J. M. & Williams, K. J. (2011). Self-Regulation of goals and performance: Effects of discrepancy feedback, regulatory focus, and self-efficacy. *Psychology*, 2(3), 187–201.
61. Pandey, S. C. & Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of knowledge management*, 17(3), 435–453.
62. Pane, H., Rivai, A. & Sodikin, A. (2018). Effect of Employee Empowerment and Job Characteristics to Organizational Performance Through Organizational Citizenship Behavior at Pt. Kemindo International. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4(4), 86–93.
63. Parks, L. & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and individual differences*, 47(7), 675–684.
64. Pereira, M., Oliveira, M., Vieira, A., Lima, R. M. & Paes, L. (2018). The gamification as a tool to increase employee skills through interactives work instructions training. *Procedia computer science*, 138, 630–637.
65. Perryer, C., Celestine, N. A., Scott-Ladd, B. & Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 327–335.
66. Putra, E. D., Cho, S. & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228–241.
67. Rigler, S. (2017). *Pristopi motiviranja zaposlenih v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Rokavec, Ž. (2017, 14. februar). Turizem v prestolnici: Ljubljana (še) ni Barcelona. *Dnevnik*. Pridobljeno 19. marca 2018 iz <https://www.dnevnik.si/1042762639>
69. Rusu, G. & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58.
70. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
71. Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K. & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371–380.

72. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C. & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482.
73. Seibert, S. E., Silver, S. R. & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332–349.
74. Shahin, A. & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226–240.
75. Shamim, S., Cang, S. & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21–32.
76. Statistični urad republike Slovenije. (2018). *Regije v številkah – Statistični portret slovenskih regij 2018*. Pridobljeno 1. marca 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/9959>.
77. Statistični urad republike Slovenije. (2019). *Prihodi in prenočitve turistov po vrstah turističnih občin, Slovenija, letno*. Pridobljeno 1. marca 2019 iz https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2164521S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/01_nastanitev/02_21645_nastanitev_letno/&lang=2
78. Tavitiyaman, P., Weerakit, N. & Ryan, B. (2014). Leadership competencies for hotel general managers: The differences in age, education, and hotel characteristics. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(2), 191–216.
79. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226.
80. Turabik, T. & Baskan, G. A. (2015). The importance of motivation theories in terms of education systems. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055–1063.
81. Turizem Ljubljana. (2019). *Nastanitev – Hoteli*. Pridobljeno 1. marca 2019 iz <https://www.visitljubljana.com/sl/obiskovalci/nastanitev/?category=24&town=-1&Attr%5B0%5D=122&Attr%5B1%5D=123&Attr%5B2%5D=124&Attr%5B3%5D=125&Attr%5B4%5D=126&Attr%5B5%5D=120>
82. Úbeda-García, M., Cortés, E. C., Marco-Lajara, B. & Zaragoza-Sáez, P. (2014). Strategy, training and performance fit. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 100–116.
83. Uen, J. F., Chang, H. C., McConville, D. & Tsai, S. C. (2018). Supervisory mentoring and newcomer innovation performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 93–101.
84. UKEssays. (2018). *Discussing The Important Roles Of Teamwork Information Technology Essay*. Pridobljeno 6. marca 2019 iz <https://www.ukessays.com/essays/information-technology/discussing-the-important-roles-of-teamwork-information-technology-essay.php?vref=1>

85. Vodopivec, J. L. & Hmelak, M. (2015). The importance of recognizing roles in teams for higher-quality work in preschools and schools. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 186, 1064–1074.
86. Wang, Y. F. (2013). Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(7), 994–1016.
87. Wong, I. A., Wan, Y. K. P. & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140–150.
88. Zajc, A. (2014). *Soustvarjanje zdravih odnosov v delovnem okolju: priporočila delodajalcem, vodjem in ostalim zaposlenim*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.
89. Zámečník, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 109, 851–857.
90. Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R. & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27–38.
91. Zhu, Y. Q., Gardner, D. G. & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of management*, 44(5), 2094–2115.
92. Zincirkiran, M., Emhan, A. & Yasar, M. F. (2015). Analysis of teamwork, organizational commitment and organizational performance: A Study of health sector in Turkey. *Asian Journal of Business and Management*, 3(2), 173–182.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

Sem Anja Gubenšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V okviru svoje magistrske naloge opravljam raziskavo z naslovom »Analiza sodobnih pristopov motiviranja zaposlenih na primeru izbranih hotelov v Ljubljani«.

Pred vami so trije sklopi vprašanj. Prosim vas, da po razmisleku pri vsaki trditvi izberete oceno od 1 do 5. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato vas prosim za iskrene odgovore na vprašanja. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene moje magistrske naloge.

Socio-demografska vprašanja

Obkrožite črko pred odgovorom.

Spol:

- a) Moški
- b) Ženska

Starost:

- a) 18 – 24 let
- b) 25 – 34 let
- c) 35 – 44 let
- d) 45 – 54 let
- e) 55 let in več

Stopnja izobrazbe:

- a) Dokončana osnovna šola ali manj
- b) Dokončana srednja šola
- c) Dokončana visokošolska izobrazba
- d) Dokončana univerzitetna izobrazba
- e) Magisterij
- f) Doktorat

Tip zaposlitve:

- a) Praktično usposabljanje
- b) Delo preko študentskega servisa
- c) Delo preko s.p.
- d) Zaposlitev za določen čas
- e) Zaposlitev za nedoločen čas

Oddelek:

- a) Administracija (rezervacije, marketing, ipd.)
- b) Recepcija
- c) Gospodinjstvo
- d) Gostinstvo
- e) Drugo: _____

Ali imate pri opravljanju svojega dela neposredni stik z gosti:

- a) Da
- b) Ne

Podjetje (ime hotela): _____

V spodnji tabeli so navedene trditve, ki označujejo stopnjo in vrsto motivacije za delo. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s trditvijo na vprašanje **Zakaj opravljate svoje delo?**

1 = Sploh se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

Tabela 1: Vrsta in stopnja motivacije

	Sploh se ne strinjam 1	Se ne strinjam 2	Niti se strinjam niti se ne strinjam 3	Se strinjam 4	Popolnoma se strinjam 5
Ker mi delo omogoča zaslužek.					
Moje delo predstavlja moj življenjski slog.					
Moje delo me veseli zaradi učenja novih stvari.					
Pri svojem delu želim biti uspešen, drugače bom razočaran.					
To delo mi omogoča, da dosežem svoje karierne cilje.					
Ob zanimivih izzivih in opravljanju težjih nalog občutim zadovoljstvo.					
Ker želim v svojem življenju uspeti.					
Ker mi to delo zagotavlja varstvo.					
Ker je to delo pomemben del tega kar sem.					
Ne vem. Delodajalec preveč pričakuje od mene.					
Ker je to delo del poti, ki sem jo izbral/a za svoje življenje.					
Ne vem. Delovni pogoji so nerealni.					

Prerejeno po Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve (2009, str. 226).

V spodnji tabeli so navedene trditve, ki označujejo motivacijski pristop in stopnjo motivacije. Na lestvici od 1 do 5 označite stopnjo strinjanja s trditvijo o **pristopih motiviranja, ki so prisotni pri vašem delu.**

1 = Sploh se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

Tabela 2: Pristopi motiviranja, ki so prisotni na delovnem mestu

	Sploh se ne strinjam 1	Se ne strinjam 2	Niti se strinjam niti se ne strinjam 3	Se strinjam 4	Popolno ma se strinjam 5
Podjetje mi omogoča dodatna izobraževanja in usposabljanja.					
Imam potrebno znanje in sposobnosti za uspešno opravljanje svojega dela.					
Vodja mi zaupa, da bom sprejel potrebne odločitve pri svojem delu.					
V podjetju cenijo moje delo.					
Imam popolno svobodo pri sprejemanju odločitev.					
Podjetje ima izdelan moj karierni načrt.					
Podjetje ima izdelan program usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.					
V podjetju je jasna povezava med uspešnostjo in nagrajevanjem.					
Vodja spodbuja inovativnost.					
Podjetje mi omogoča uporabo lastnega znanja in sposobnosti.					
Vodja me pohvali za dobro opravljeno delo in dosežke.					
V podjetju me spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.					
Poznam vizijo, vrednote in cilje podjetja.					
Vodja mi da vedeti, kako moje delo prispeva k uspešnosti podjetja.					
Vodja z mano deli pomembne strateške odločitve.					
V podjetju imam možnost sprejeti pomembne odločitve, ki zagotovijo zadovoljstvo stranke.					
V podjetju je oblikovan sistem ocenjevanja uspešnosti zaposlenih in podajanja povratnih informacij.					
Podjetje mi postavlja jasne cilje, ki jih moram doseči.					
Podjetje skrbi za dobre odnose na delovnem mestu.					
Cilji, katere moram doseči so specifični, natančno opredeljeni, merljivi in časovno določeni.					
V podjetju je omogočena učinkovita izmenjava informacij in znanj.					
Delovno okolje v podjetju je pozitivno.					
V podjetju imam možnost napredovanja.					
Podjetje spodbuja svobodno izražanje idej zaposlenih.					
Podjetje omogoča komunikacijo zaposlenih z vodstvom.					
Podjetje skrbi za razvoj moje kariere.					

se nadaljuje

Tabela 2: Pristopi motiviranja, ki so prisotni na delovnem mestu (nad)

	Sploh se ne strinjam 1	Se ne strinjam 2	Niti se strinjam niti se ne strinjam 3	Se strinjam 4	Popolnoma se strinjam 5
Vodja me navdihuje in motivira.					
Vodja je tudi moj mentor.					
Moje delo vključuje različne naloge in izzive.					
V podjetju je prisotna odprta komunikacija.					
Vodja vzbuja zaupanje in poštenost.					
Vodja mi zagotavlja povratne informacije o mojih rezultatih in uspehih.					
Pravočasno dobim informacije, ki so pomembne za učinkovito opravljanje mojega dela.					
S sodelavci si pomagamo in se spodbujamo k uspehu pri delovnih nalogah.					
Vodja me navdihuje in motivira, da dosežem več kot običajno.					
V podjetju imam zagotovljen primeren delovni čas.					
Podjetje mi zagotavlja stalno in zanesljivo zaposlitev.					
Pri opravljanju svojega dela imam popolno svobodo.					
S sodelavci si zaupamo.					
Delovne naloge, ki jih opravljam, so bile v preteklosti poenostavljene.					
V podjetju sem v preteklosti opravljal/a naloge na različnih delovnih mestih.					
Vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami.					
Vodstvo kaže razumevanje do osebnih težav zaposlenih.					
Moje delo je privlačnejše zaradi vpeljave elementov igre, kot je na primer tekmovanje med zaposlenimi, nagrada, zabava, izziv, vznemirjenje ipd.					

Prerejeno po Mak & Sockel (2001, str. 270); Zhong & Bartol (2010, str. 127).

V spodnji tabeli so navedeni motivacijski dejavniki, ki so značilni za posamezne pristope motiviranja. Na lestvici od 1 do 5 označite stopnjo strinjanja na vprašanje **V kolikšni meri je za vas pomemben posamezni pristop motivacije?**

1 = Sploh ni pomemben; 2 = Ni pomemben; 3 = Niti ni pomemben niti je pomemben; 4 = Je pomemben, 5 = Zelo je pomemben.

Tabela 3: Pomembnost posameznih pristopov motiviranja

	Sploh ni pomemben 1	Ni pomemben 2	Niti ni pomemben niti je pomemben 3	Je pomemben 4	Zelo je pomemben 5
Vzdušje na delovnem mestu					
Odnosi z vodstvom					
Dobri odnosi med sodelavci					
Možnosti razvoja kariere in napredovanja					
Način, kako so podana navodila za delo					
Ugled delovnega mesta					
Ugled in ime podjetja					
Pristop vodstva					
Delovni čas					
Pozitivno delovno okolje					
Način sprejemanja odločitev v podjetju					
Lastna delovna uspešnost					
Samostojnost pri delu					
Možnost sodelovanja pri odločanju					
Povratne informacije o rezultatih in uspešnosti dela					
Komunikacija na delovnem mestu					
Možnosti izobraževanja					
Osebni razvoj					
Visoka stopnja odgovornosti pri delu					
Organizacija dela					
Zanimivo in izzivov polno delo					
Višina osnovne plače					
Pošten sistem ocenjevanja uspešnosti					
Varnost zaposlitve					
Finančne nagrade					
Omejitev stresa na delovnem mestu					
Poslanstvo podjetja					
Prosti čas					
Možnost lastnega odločanja					
Raznolikost dela					
Uporaba lastnih sposobnosti					
Miselni napor					
Delovna obremenitev in vrsta dela					
Pohvala in priznanje nadrejenega					

se nadaljuje

Tabela 3: Pomembnost posameznih pristopov motiviranja (nad)

Delo v timu					
Samo izpolnitev					

Prerejeno po Hitka & Balažova (2015, str. 352-353); Kuppuswamy, Saminathan, Udhayakumar, Vigneash & Gopalakrishnan (2017, str. 398); Wong, Wan & Gao (2017, str. 143); Zámečník (2014, str. 854); Rigler (2017).

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Intervju z managerjem hotela A

1. Na kakšen način motivirate svoje zaposlene, kako bi opisali svoj pristop motiviranja?

Svoje sodelavce motiviram z zagotavljanjem optimalnega delovnega okolja, kar je zame zelo pomembno. To pomeni, da skrbim za dobre medčloveške odnose, za kar poskrbim s svojim zgledom. Sam sem v osnovi do svojih sodelavcev prijazen, razumevajoč, participativen in hkrati nalagam tudi svojim sodelavcem, da to mojo filozofijo, delovanje prenašajo na svoje sodelavce na vseh oddelkih. Potem prepoznam potencialne svojih sodelavcev, če na primer prepoznam, da si nekdo zelo želi odgovornosti in se izpostaviti, dam takemu delavcu neko odgovornost, zadeve mu delegiram in on je maksimalno motiviran, dosega maksimalno storilnost in uživa v svojem delu, kar je dobro zanj in zame kot delodajalca. Seveda najboljše delavce tudi nagradim v obliki stimulatívnega dohodka oziroma »bombončkov«, kar je lahko v obliki sodelovanja pri kreaciji svojega urnika, kljub temu da je operativni delavec, lahko pove, kdaj bi bil prost itd. Če povzamem, je moj motivacijski dejavnik zagotavljanje odličnega delovnega okolja in vzdušja, delegiranje ob predpogoju, da to prepoznam pri zaposlenih, ki želijo dodatne naloge, večje odgovornosti, pri tem dosegajo svojo suverenost, avtonomnost, pri svojem delu uživajo in so zadovoljni. Na tretjem, četrtem mestu pa je denar, kjer moram poudariti, da stimulacija ni nek motivacijski dejavnik oziroma je motivator samo tisti trenutek, ko ga dobi oziroma »čuti v žepu«, ko ga zapravi, ni več. Če naslednji mesec dobi isto stimulacijo, je zanj to samoumevno, če je ne dobi je razočaran, če dobi malo več, pa se spet pojavi zadovoljstvo, zato je pri stimulaciji v finančni obliki potrebno biti previden.

Na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj sem prišel do spoznanja, kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na uspešno delo zaposlenih, to so uglednost dela, odgovornost dela, suverenost pri delu. Plača je na nekem tretjem, četrtem mestu, seveda pa je odvisno od strukture in starosti zaposlenih, starejšim je denar manj pomemben in to pomeni, da ta motivacijski vzgib ni tako pomemben, medtem ko mladi potrebujejo več denarja, ustvarjajo si življenje, jemljejo kredite itd. Ampak če potegnem črto, glavni motivacijski dejavnik je ugodno delovno okolje, kar v hotelirstvu pomenijo »fajn sodelavci«, prijetni in zanimivi gostje. Potem ljudi zelo motivira odgovornost, seveda moramo najprej prepoznati, če posedujejo lastnosti, kot so odgovornost dela, kako so motivirani, če ne marajo odgovornega dela, moraš to kot vodja prepoznati, da ne daješ odgovornih del, skratka pri vseh posameznih sodelavcih je potrebno ugotoviti, kaj jih motivira, kakšno delo si želijo, in na podlagi tega narediti strukturo delovnih procesov.

2. Ali spremljate motivacijo vaših zaposlenih? Če da, kako ukrepate, če zaznate, da motivacija vašega zaposlenega pada? Ste v preteklosti že ukrepali za povečanje motivacije zaposlenih?

Seveda spremljam, in to intenzivno. Ko vidim, da motivacija pade, grem takoj v akcijo. Po navadi se to opazi individualno pri eni osebi, ki jo povabim na sestanek. S sodelavci, sploh s takimi, pri katerih opazim, da je motivacija padla, imam redne letne intervjuje. To pomeni, da se pogovorim s sodelavcem, mu še enkrat razložim naše skupne cilje, potem tudi sam pove svoje cilje, kje se vidi in takrat se hitro ugotovi, zakaj je pri nekom padla motivacija. Če pa zaznam, na primer oddelčno demotivacijo oz. demotivacijo celega oddelka, povabim celo ekipo in gremo spet skozi način dela, kako moramo delati, zakaj ne delamo tako, vsi lahko sodelujejo in spet se pojavi motivacija.

3. Katera motivacija je po vašem mnenju vašim zaposlenim pomembnejša - zunanja motivacija (denar, nagrade) ali notranja motivacija (lastno zadovoljstvo, dosežki)?

Lastno zadovoljstvo, dosežki – ta motivacija je mnogo bolj pomembna kot zunanja.

4. Vaši zaposleni so ocenjevali naslednje motivacijske dejavnike: medsebojni odnosi na delovnem mestu, prosti čas, samostojnost pri delu, visoka stopnja odgovornosti, možnost sodelovanja pri odločanju, vzdušje na delovnem mestu, višina plače, zanimivost dela, varnost zaposlitve, delovni čas, ugled in ime podjetja, neodvisnost pri delu, organizacija dela, odnos z nadrejenimi, finančni bonusi in ugodnosti, pogoji dela, pohvale nadrejenih, izobraževanje in rast, pretok informacij med zaposlenimi, možnost napredovanja. Kaj menite, kateri dejavnik jih najbolj motivira? In kateri najmanj?

Po mojem mnenju jih medsebojni odnosi na delovnem mestu najbolj motivirajo, najmanj pa varnost zaposlitve. Pomembna je tudi moja pohvala, pri nas je večina zaposlenih mladih in mlado osebje zelo stremi k tovrstni motivaciji, kot tudi pohvala s strani gostov. Ker večinoma vsi delajo z gosti, imajo veliko potrebo po potrditvi s strani okolja, gostov. Moja pohvala mora biti glasna in konkretna, ne splošna. Ne morem priti do zaposlenega in reči »Kako ti dobro delaš« in on bo motiviran. Ne, moram priti do njega in reči »Kako si včeraj gostu odlično postregel in kako je bil zadovoljen«. To je konkretna pohvala in motivacija. Zaposleni je dobil pohvalo s strani gosta, mogoče tudi finančno v obliki napitnine, poleg tega pa sem jaz kot njegov vodja, vzornik to opazil in ga pohvalil.

5. Navedite vaše tri najpomembnejše lastnosti pri vašem vodenju.

Energičnost, prijaznost in razumevanje, dajanje jasnih navodil in ciljev. Te lastnosti so zelo pomembne pri vodenju in mislim, da jih sam nekako zadovoljim. Po mojem mnenju pa na motiviranje najbolj vpliva prva lastnost – energičnost, kajti če si energičen, daješ ekipi moč, zagon, vnašaš energijo v celoten kolektiv.

6. Ali poznate koncept opolnomočenja? Kje v podjetju je najbolj razviden? Do katere mere imajo zaposleni možnost sami sprejemati odločitve?

Pri tistih, pri katerih sem opazil, da znajo prevzeti odgovornost, dopuščam možnost, da se lahko sami odločajo. So pa tudi ljudje, ki se bojijo prevzemanja odgovornosti že pri najmanjših zadevah. Torej velik poudarek dajem temu, vendar nekje je meja. Kot hotel delujemo po nekih standardih, na primer na recepciji imamo standard komuniciranja, ki ga zaposleni ne morejo kar spreminjati, kava se postreže na nek način in zaposleni tega ne more spremeniti. Dajem pa znotraj naših okvirjev oz. zastavljenih standardov možnost, da lahko uveljavljajo nek svoj način, ampak spet ne preveč in še vedno mora biti profesionalen in v skladu z našimi standardi. Pri nekaterih zadevah pa imajo mogoče več prostih rok oziroma sprejemam njihove predloge, kot na primer s prodajno ekipo se usedemo in se pogovarjamo o naši strategiji za naprej, takrat pa absolutno imajo veliko priložnosti, da izrazimo svoje mnenje in skupaj naredimo nek projekt, postavimo cilje. Absolutno so moji sodelavci tisti, ki zaznavajo reakcijo trga, kaj gostje pravijo.

7. Ali menite, da je pozitivno vzdušje eden izmed ključnih dejavnikov motivacije? Na kakšen način spodbujate pozitivno vzdušje v podjetju?

Absolutno se strinjam. Kaj je lepšega, kot da se zjutraj zbudiš in si rečeš »Zdaj grem pa v službo, kjer me pričakajo moji sodelavci, moja vesela sodelavka Maja in prijatelj Lojze, pa še direktor je v redu«. Pozitivno vzdušje spodbujam na ta način, da se veliko pogovarjamo o tem, kako so pomembni odnosi, kako moramo biti empatični, se postaviti v kožo drugega. Se pravi, skrbim s svojim zgledom, tudi sam poskušam biti tak.

8. Ali za zaposlene organizirate teambuildinge ali podobna druženja?

Kar se tiče teambuildingov, smo v hotelirstvu, kjer je zelo težko organizirati teambuilding vrste izleta za nekaj dni, kjer bi se družili, imeli igre, se športno udeleževali... Tega si žal v hotelirstvu ne moremo privoščiti, kajti hotel je odprt 24/7 in vedno nekdo manjka. To poskušamo narediti enkrat letno. Delamo pa »mini zakuske« in opazno je, kako je to dobro za zaposlene. Imamo neko tradicijo za moj rojstni dan, ko se celo ekipa zbere in se družimo ob tortici in penini, kar je neke vrste teambuilding. Imamo tudi vsakodnevni obred ob koncu hotelskega zajtrka, ko se cela ekipa zbere v naši zajtrkovalnici in se posede, kjer se pogovorijo med seboj in skupaj malicajo. Opažam, da po tovrstnem druženju vsi nasmejani delajo naprej. Skratka, tudi to je neke vrste motivacijski dejavnik, saj je v hotelirstvu običajno tako, da vsak na hitro poje malico in nadaljuje z delom. Je pa hotelirstvo tudi vrsta dejavnosti, kjer nam delovni proces dopušča, da imamo »mirne teke«, kadar ni gostov in imamo možnost se malo pogovoriti, pošaliti.

9. Na kakšen način lahko zaposleni izrazijo svoje mnenje? Ali pri svojem odločanju upoštevate njihovo mnenje?

Na tak način, da so moja vrata vedno odprta in to na široko. Vsak lahko ima kakšno željo, predlog, pride k meni, se pogovoriva. Za vsakega si vzamem čas, če nimam časa, pa preložimo za določen čas.

10. Kakšno imate prakso glede podajanja povratnih informacij, pohval in kritik?

Moja praksa je taka, da zadevo vedno konkretno prenesem naprej, pohvalim sodelavca.

11. Na kakšen način rešujete konflikte z zaposlenimi?

Konfliktov z zaposlenimi nikoli ne rešujem javno, pred drugimi sodelavci ali pred gosti. Medtem ko hvalim javno, grajanje in konflikte vedno rešujem ena na ena. Vedno direktno, konkretno, brez odlašanja in nikoli ne pometam pred preprogo. Problem je potrebno prepoznati in rešiti, pri vzrokih, ne pri posledicah.

12. Ali menite, da zaposleni, ki so bolj motivirani pri delu, zagotavljajo boljše storitve kot manj motivirani zaposleni? Ali je s tem povezano tudi zadovoljstvo gostov?

Absolutno. Delavec, ki je motiviran in prijazen, je zame dodana vrednost za hotel, je zvezda hotela in tak delavec je vreden veliko več kot nekdo, ki dela povprečno.

13. Ali menite, da so vaši zaposleni dovolj motivirani za uspešno opravljanje dela? Kje vidite izboljšave?

Generalno gledano menim, da so dovolj motivirani. Je pa pri tem nek »poseben problem«, ker večina ljudi, ki je pri nas zaposlenih, je zaposlenih zato, ker nekaj mora delati. To so na primer študentje, ki imajo drugačno vizijo in cilje, nekdo, ki študira na primer zdravstveno nego in dela pri nas v strežbi, sanja, kako bo nekega dne delal v zdravstvu, verjetno v strežbi ne more biti toliko motivirana, ampak poskušam iz njih izvleči največ in jim želim dopovedati, da so ta trenutek še vedno v hotelirstvu, kjer lahko s ponosom opravljajo svoje delo, bodisi kot natakarji, receptorji, saj jih tako tudi gostje dojemajo in s tem dosegajo svojo maksimalno zadovoljstvo, kljub temu, da to ni njihova sanjska služba.

Priloga 3: Intervju z managerjem hotela B

1. Na kakšen način motivirate svoje zaposlene, kako bi opisali vaš pristop motiviranja?

Začne se že na samem razgovoru. Ljudje morajo biti najprej motivirani sami, se pravi, kam grejo, kaj želijo, kaj bodo, ko bodo odrasli. Današnja mladina, s katerimi se moramo ukvarjati, je »millenium« generacija, ki hoče vse doseči na hitro. Naša generacija je neka vmesna generacija, mi smo bili vzgajani kot v vojski, z milenijci pa ne moremo tako delati, oni so otroci sreče, zaviti v družinski kokon. Velikokrat imam na razgovoru 30-letnika, ki ga vprašam, kaj bi delal v življenju, in pravi »ne vem, se še iščem«. Mladina danes da svojo sliko na facebook, dobi 100 všečkov in za njega je vse rešeno. Oni vidijo samo vrh gore, kako priti gor je pa izziv. Za njih gre vse skozi internet in krajšnice, ampak dveh stvari se pa ne da skrajšati – ljubezni do dela in zadovoljstva pri delu, tu ni krajšnic. Dve leti nazaj sem se začel ukvarjati z milenijci in s tem, zakaj ne morem dobiti človeka, ki ga zanimajo stvari, zakaj ljudje iz turistične in gostinske šole sploh nimajo afinitet do dela. Gre za to, da če zaslužiš 800 €, doma pa mama da še 300 € žepnine, je preveč dela, časa in napora za 800 €. Zato se moramo prilagajati in najti stvari, da vzamemo v službo nekoga za neko odprto delovno mesto, zraven pa iščemo specializacijo, kje bi posameznik lahko bil dober, kje se lahko razvija, v čem je dober, če sploh ima željo. Hotelirji zelo hitro vemo, kdo je po kaj prišel, kaj v življenju želi in potem enkrat ko začne delati, je specializacija tisto, kar iščemo in to je v bistvu največja motivacija. Ljudje, ki pridejo delat za denar, ga nikoli ne bodo imeli, ker je lonček zmeraj prazen oziroma nikoli ni dovolj poln. Tisti, ki dela za denar, mu nikoli ne bo dovolj, uspeh na delovnem mestu je tisti uspeh, ki bi si ga moral vsak želeli.

2. Ali spremljate motivacijo vaših zaposlenih? Če da, kako ukrepate, če zaznate, da motivacija vašega zaposlenega pada? Ste v preteklosti že ukrepali za povečanje motivacije zaposlenih?

Motivacija vedno niha, človek nikoli ne more biti isto zagret. Pri naših zaposlenih po koncu sezone motivacija malo pade oziroma ne gre za padec motivacije, ampak utrujenost, zamislijo si, da bo sedaj malo bolj »v izi«, se veselijo kakšnega gosta manj, da se mu lahko tudi bolj posvetijo. Ampak čim pade ta fokus, ko enkrat začneš delati na 80 %, lahko zelo hitro postaneš povprečen. Ljudje razmišljajo tako, če sem na 80 % in imamo še vedno najvišje ocene, na portalih nas gostje še vedno hvalijo, zakaj bi moral na polno delati. To zato, ker potem ne vedoč padeš na 60 %, v smislu »ah, saj je dobro, saj ta vilica je lahko krivo, saj imamo samo 5 miz zasedenih« in potem ko si enkrat na 60 %, se nikoli več ne boš dvignil na 100 %. Ali pa moraš zamenjati ekipo. Tako da ljudje morajo biti ob koncu sezone (ki je najvišja od maja do začetka novembra) motivirani, saj se takrat začne snovanje idej za naslednjo sezono. Ker dober hotel funkcionira tako, da 80 % stvari ljudje od tebe pričakujejo, da smo prijazni, da so čiste sobe, da je zajtrk dober, 20 % pa je »WOW efekt«. In zaradi vseh rezervacijskih sistemov in kjer ljudje lahko pišejo, se pogovarjajo, v tej tehnološki dobi, v kateri živimo, je zelo pomembno, da po enem letu teh

20 % postane 80 %. Vedno je treba neke nove stvari dodajati, nekaj bolj zanimivega. Tudi redni gostje in tisti, ki pridejo z nekimi pričakovanji, je potrebno razmišljati kako ta pričakovanja preseči. In pri nas je uspeh, kako se ljudje sami med sabo motivirajo, večina sodelavcev pri nas je začelo s prakso in imajo neko zgodbo v sebi za naprej, karijerne cilje, sami si želijo več. Velikokrat jih moram prositi, naj grejo domov po 10 urah. Pri nas receptor ni samo receptor, vsak ima neko svojo specializacijo, ena receptorka je zadolžena še za oblikovanje in hotelski CGP, druga ima zraven že organizacijo dogodkov, tretja kadrovska zgodbo. Pri nas drugače ne moreš uspeti. Zelo spoštujemo tudi človeka, ki pride delat samo za 8 ur – to je nočni receptor, ki je vnaprej povedal, da želi svoj mir in oddelati 8 ur, ni preveč zgovoren, vendar je dober s številkami, zato je prevzel samo nočno izmeno.

3. Katera motivacija je po vašem mnenju vašim zaposlenim pomembnejša – zunanja motivacija (denar, nagrade) ali notranja motivacija (lastno zadovoljstvo, dosežki)?

Mi najprej gledamo, da smo vsi karakterno kompatibilni, če se ne razumemo med sabo, ne bo šlo. Če imamo drugačne cilje in usmeritve, je potem nemogoče delati skupaj. V današnjem poslu, kjer delamo z ljudmi, je zelo pomembno, da tim dobro deluje med sabo. V hotelih, kjer je starejša populacija, ali v večjih hotelih, so narejeni klani in potem je vprašanje, ali pašeš noter ali ne. Naša motivacija je, da ustvarimo delovno okolje, kjer ljudje lahko razvijajo svoje znanje, kjer so njihove ideje cenjene in so za svoje ideje nagrajeni. Če vzamemo idejo od enega sodelavca, mora tudi finančno čutiti, kot da je vodja tega projekta, in potem se lahko ljudje poistovetijo s svojo službo, lahko napredujejo, drugače pa samo stagnirajo.

4. Vaši zaposleni so ocenjevali naslednje motivacijske dejavnike: medsebojni odnosi na delovnem mestu, prosti čas, samostojnost pri delu, visoka stopnja odgovornosti, možnost sodelovanja pri odločanju, vzdušje na delovnem mestu, višina plače, zanimivost dela, varnost zaposlitve, delovni čas, ugled in ime podjetja, neodvisnost pri delu, organizacija dela, odnos z nadrejenimi, finančni bonusi in ugodnosti, pogoji dela, pohvale nadrejenih, izobraževanje in rast, pretok informacij med zaposlenimi, možnost napredovanja. Kaj menite, kateri dejavnik jih najbolj motivira? In kateri najmanj?

Najbolj: medsebojni odnosi na delovnem mestu, najmanj: finance, varnost zaposlitve.

5. Navedite vaše tri najpomembnejše lastnosti pri svojem vodenju.

Pomembno mi je, da so pošteni odnosi in da vse tretiramo sebi enako. Socialna plat – za vse zaposlene vem, kako je njihovim otrokom in partnerjem ime. Sem pozoren, če ima kdo probleme, saj je vsakemu njegova družina najbolj pomembna, tudi meni, moja družina pa je ta hotel. Vsak novo zaposleni gre najprej čez vse oddelke, spozna vse oddelke in sodelavce.

6. Ali poznate koncept opolnomočenja? Kje v podjetju je najbolj razviden? Do katere mere imajo zaposleni možnost sami sprejemati odločitve?

Če hočemo to zmeriti – do 5.000 € se lahko vsak sam vse odloča, odvisno na kateri funkciji je. Mi to več kot spodbujamo, ker sodelavci so tisti, ki so največ z gosti in vejo, kaj in kako. Vsak oddelek ima vsak teden svoj sestanek in sestanek vodij, kjer se resno obravnavajo ideje in samostojnost zaposlenih. Pri nas vsakega, kamorkoli postavim, lahko eksistira in vsak se lahko odloči za svoje stvari, po svoji volji. Toliko časa smo skupaj in smo se vzgajali skupaj, definitivno pa se vedno sprašujemo za nasvete.

7. Ali menite, da je pozitivno vzdušje eden izmed ključnih dejavnikov motivacije? Na kakšen način spodbujate pozitivno vzdušje v podjetju?

Je pa od vsake vodje odvisno, ali se pri čisto vsakem zaposlenem ustavi, ga pozdravi, ko pride in ko gre, da zna oceniti, ali ima oseba kakšne probleme in skuša najti razlog za to.

8. Ali za zaposlene organizirate teambuildinge ali podobna druženja?

Zadnji je bil 14 dni nazaj, ko smo šli na izlet. Skušamo jih organizirati vsaj dva- do trikrat na leto. Je pa problem v takem majhnem hotelu, ker mora vedno nekdo delati. Tisti, ki se ne udeležijo teambuildinga, gredo pa potem na večerjo.

9. Na kakšen način lahko zaposleni izrazijo svoje mnenje? Ali pri svojem odločanju upoštevate njihovo mnenje?

Morajo se sami odločati, vsak od nas je neki individuum, ki ima svoje mnenje. Niti nimamo pravice ocenjevati ali soditi za njihove moralne kompase. Standardi v hotelu, kar se tiče obnašanja in osnovnih pravil, so strogo določeni, delo morajo ljudje opravljati, morajo pa biti ambasadorji hotela tudi v prostem času. Več kot to pa ne hodimo človeku v njegovo delo, ne preverjamo e-mailov, rezultati se potem sami pokažejo in kje kaj »škripa«. Ljudje se morajo iz svojih napak naučiti.

10. Kakšno imate prakso glede podajanja povratnih informacij, pohval in kritik?

Komunikacija med zaposlenimi je zelo pomembna, vsak oddelek, vsak zaposleni piše dnevna poročila, kaj se mu je zgodilo, kaj mu je všeč in kaj ne. To berejo njegovi vodje in vodstvo hotela, njihovo mnenje in delovnik je tisto, na kar moramo biti skoncentrirani. Drugače pa imamo za uspešnost delavca zelo razvit sistem evalvacije, vse te ocene se tudi komunicirajo z njimi, zakaj ima višjo oziroma nižjo oceno, na katerem segmentu mora več delati. To je tudi neka osebna rast. Drugače pa nas je malo, ampak delamo po principu »leglo bodočih managerjev«, ti ljudje, ki so sedaj v operativi, bodo mogoče nekega dne zaradi svojega znanja in izkušenj vodili operativo. Ta hotel je narejen, da vzgaja bodoče managerje.

11. Na kakšen način rešujete konflikte z zaposlenimi?

Zelo malo je konfliktov, vsak ve svoje zadolžitve, dolžnosti in pravice. Ni potrebno dolgo ugotavljati odgovornosti, tako da potem ne prihaja do konfliktov. Pri nas so vsi karakterni kompatibilni in zelo hitro rešimo konflikte. Hierarhija je še vedno prisotna, zato se ve, kdo je kriv in kdo ni ter kdo mora koga poslušati. Konflikt, ki pa ga dva ne moreta rešiti, sem pa jaz častno razsodišče. Ni pa še bilo nekih resnih konfliktov, ljudje se sami izločijo, če niso z nami kompatibilni.

12. Ali menite, da zaposleni, ki so bolj motivirani pri delu, zagotavljajo boljše storitve kot manj motivirani zaposleni? Ali je s tem povezano tudi zadovoljstvo gostov?

Če je to splošno vprašanje, definitivno da. Vse je na tem kakšne volje pride zaposleni v službo, kako se počuti, v službi je najpomembnejša motivacija, zaposleni mora imeti neke cilje in k njim stremeti. In če podjetje pomaga stremeti k tem ciljem, je potem vse lažje. Privilegij večine je ta, da se zjutraj zbudi in lahko pride sem delat, namesto da v nedeljo zvečer razmišlja, »spet moram v to službo«, razmišlja »the best jutri grem spet v službo«.

13. Ali menite, da so vaši zaposleni dovolj motivirani za uspešno opravljanje dela? Kje vidite izboljšave?

Glede na rezultate, bi rekel, da so. Če ne bi bilo prave motivacije, tudi rezultati ne bi bili temu podobni.

Priloga 4: Najprisotnejši pristopi motiviranja med posameznimi oddelki hotela A in hotela B

Tabela 4: Najprisotnejši pristopi motiviranja med posameznimi oddelki hotela A in hotela B

	Hotel A			Hotel B		
	Gospodinjstvo	Recepcija	Gostinstvo	Gospodinjstvo	Recepcija	Gostinstvo
1.	Vodenje z navdihovanjem, da dosežejo več kot običajno	Zaupanja in poštenosti vzbujajoč vodja	Poznavanje vizije, vrednot in ciljev podjetja	Dobri odnosi na delovnem mestu	Poznavanje vizije, vrednot in ciljev podjetja	Pozitivno delovno okolje
2.	Zagotavljanje potrebnega znanja in sposobnosti	Opolnomočenje s sprejemanjem pomembnih odločitev, ki zagotovijo zadovoljstvo stranke	Pohvala za dobro opravljeno delo, dosežke	Zaupanje med sodelavci	Zaupanje med sodelavci	Odnos in spodbujanje med sodelavci
3.	Motivacijsko in navdihujoče vodenje	Opolnomočenje z večjo odgovornostjo	Vodenje v skladu z lastnimi vrednotami	Poznavanje vizije, vrednot in ciljev podjetja	Dobri odnosi na delovnem mestu	Zaupanje med sodelavci
4.	Vodenje v skladu z lastnimi vrednotami	Dobri odnosi na delovnem mestu	Zaupanja in poštenosti vzbujajoč vodja	Zagotavljanje povratnih informacij o uspehu, rezultatih	Oblikovanje delovnih mest z različnimi nalogami, izzivi	Pohvala za dobro opravljeno delo, dosežke
5.	Zagotavljanje povratnih informacij o uspehu, rezultatih	Odrpta komunikacija	Zagotavljanje potrebnega znanja in sposobnosti	Zagotavljanje potrebnega znanja in sposobnosti	Jasno postavljanje ciljev	Raznolikost delovnih nalog, izzivi pri delu
6.	Postavljanje S.M.A.R.T. ciljev	Pozitivno delovno okolje	Odrpta komunikacija	Postavljanje S.M.A.R.T. ciljev	Jasen sistem ocenjevanja uspešnosti in podajanja povratnih informacij	Spodbujanje izražanja idej
7.	Opolnomočenje s popolno svobodo pri opravljanju dela	Motivacijsko in navdihujoče vodenje	Dobri odnosi na delovnem mestu	Opolnomočenje z uporabo lastnega znanja, sposobnosti	Opolnomočenje s sprejemanjem potrebnih odločitev pri delu	Opolnomočenje z večjo odgovornostjo
8.	Opolnomočenje s sprejemanjem potrebnih odločitev pri delu	Vodenje v skladu z lastnimi vrednotami	Pravočasnost potrebnih informacij pri delu	Opolnomočenje s sprejemanjem potrebnih odločitev pri delu	Opolnomočenje z večjo odgovornostjo	Poznavanje vizije, vrednot in ciljev podjetja
9.	Spodbujanje izražanja idej	Pohvala za dobro opravljeno delo, dosežke	Opolnomočenje z večjo odgovornostjo	Oblikovanje delovnih mest z različnimi nalogami, izzivi	Zagotavljanje potrebnega znanja in sposobnosti	Pretok informacij, potrebnih za opravljanje dela

se nadaljuje

Tabela 4: Najprisotnejši pristopi motiviranja med posameznimi oddelki hotela A in hotela B (nad.)

	Hotel A			Hotel B		
	Gospodinjstvo	Recepcija	Gostinstvo	Gospodinjstvo	Recepcija	Gostinstvo
10.	Komuniciranje z vodstvom	Razumevanje vodstva do osebnih težav zaposlenih	Zaupanje med sodelavci	Oblikovanje delovnih mest s povečanjem števila nalog	Komuniciranje z vodstvom	Odporna komunikacija
11.	Razumevanje vodstva do osebnih težav zaposlenih	Zagotavljanje povratnih informacij o uspehu, rezultatih	Primeren delovni čas	Positivno delovno okolje	Motivacijsko in navdihujoče vodenje	Komuniciranje z vodstvom
12.	Primeren delovni čas	Komuniciranje z vodstvom	Opolnomočenje s sprejemanjem potrebnih odločitev pri delu	Odporna komunikacija	Vodenje z mentoriranjem	Zagotavljanje povratnih informacij o uspehu, rezultatih
13.	Dobri odnosi na delovnem mestu	Opolnomočenje s sprejemanjem potrebnih odločitev pri delu	Opolnomočenje z uporabo lastnega znanja, sposobnosti	Zagotavljanje povratnih informacij o uspehu, rezultatih	Razumevanje vodstva do osebnih težav zaposlenih	Zaupanja in poštenosti vzbujajoč vodja
14.	Poznavanje vizije, vrednot in ciljev podjetja	Vodenje z navdihovanjem, da dosežejo več kot običajno	Vodenje z navdihovanjem, da dosežejo več kot običajno	Pohvala za dobro opravljeno delo, dosežke	Zaupanja in poštenosti vzbujajoč vodja	Možnost napredovanja
15.	Občutek cenjenosti dela	Komuniciranje pomembnih strateških odločitev podjetja	Zagotavljanje povratnih informacij o uspehu, rezultatih	Pravočasnost potrebnih informacij pri delu	Pohvala za dobro opravljeno delo, dosežke	Stalnost zaposlitve
16.	Oblikovanje delovnih mest z različnimi nalogami, izzivi	Oblikovanje delovnih mest z različnimi nalogami, izzivi	Spodbujanje inovativnosti	Zaupanje in spodbujanje med sodelavci	Primeren delovni čas	Jasno postavljanje ciljev
17.		Zagotavljanje potrebnega znanja in sposobnosti		Zaupanja in poštenosti vzbujajoč vodja	Stalnost zaposlitve	Dobri odnosi na delovnem mestu
18.		Raznolikost delovnih nalog, izzivi pri delu		Spodbujanje inovativnosti	Možnost napredovanja	Razumevanje vodstva do osebnih težav zaposlenih
19.		Zaupanje med sodelavci		Občutek cenjenosti dela	Spodbujanje inovativnosti	Zagotavljanje potrebnega znanja in sposobnosti
20.		Jasna povezava med uspešnostjo in nagrajevanjem		Primeren delovni čas	Postavljanje S.M.A.R.T. ciljev	Vodenje z navdihovanjem, da dosežejo več kot običajno

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Najpomembnejši pristopi motiviranja zaposlenih posameznih oddelkov hotela A in hotela B

Tabela 5: Najpomembnejši pristopi motiviranja zaposlenih posameznih oddelkov hotela A in hotela B

	Hotel A			Hotel B		
	Gospodinjstvo	Recepcija	Gostinstvo	Gospodinjstvo	Recepcija	Gostinstvo
1.	Vzdušje na delovnem mestu	Vzdušje na delovnem mestu	Dobri odnosi med sodelavci	Vzdušje na delovnem mestu	Pozitivno delovno okolje	Vzdušje na delovnem mestu
2.	Odnos z vodstvom	Pozitivno delovno okolje	Pozitivno delovno okolje	Pozitivno delovno okolje	Komunikacija na delovnem mestu	Pozitivno delovno okolje
3.	Razvoj kariere in napredovanje	Lastna delovna uspešnost	Vzdušje na delovnem mestu	Komunikacija na delovnem mestu	Vzdušje na delovnem mestu	Dobri odnosi med sodelavci
4.	Način, kako so podana navodila za delo	Pošten sistem ocenjevanja uspešnosti	Komunikacija na delovnem mestu	Dobri odnosi med sodelavci	Odnos z vodstvom	Delovni čas
5.	Ugled delovnega mesta	Odnos z vodstvom	Odnos z vodstvom	Način, kako so podana navodila za delo	Dobri odnosi med sodelavci	Ugled podjetja
6.	Lastna delovna uspešnost	Komunikacija z vodstvom	Način, kako so podana navodila za delo	Omejitev stresa	Razvoj kariere in napredovanje	Lastna delovna uspešnost
7.	Samoizpolnitev	Pristop nadrejenega	Pristop nadrejenega	Lastno odločanje	Pristop nadrejenega	Samostojnost pri delu
8.	Samostojnost pri delu	Osebni razvoj	Prosti čas	Samoizpolnitev	Način, kako so podana navodila za delo	Ugled delovnega mesta
9.	Zanimivo delo in izzivi pri delu	Raznolikost dela	Varnost zaposlitve		Osebni razvoj	Razvoj kariere in napredovanje
10.	Pošten sistem ocenjevanja uspešnosti	Višina osnovne plače			Povratne informacije o uspešnosti	Možnost sodelovanja pri odločanju
11.	Pohvala nadrejenega	Varnost zaposlitve			Uporaba lastnih sposobnosti	Odnosi z vodstvom
12.					Možnost sodelovanja pri odločanju	Komunikacija z vodstvom
13.					Raznoliko, zanimivo delo in izzivi pri delu	Vrsta, raznolikost in organizacija dela
14.					Omejitev stresa	Omejitev stresa
15.					Prosti čas	Osebni razvoj in samoizpolnitev

Vir: lastno delo.