

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJE, ZADOVOLJSTVA IN DELOVNE
ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V BUTIČNIH HOTELIH MESTA
LJUBLJANA**

Ljubljana, 2. julij 2019

KATRA KOZOLC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katra Kozolc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Ljubico Knežević Cvelbar

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 ravnala 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 02.07.2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....	3
1.1 Opredelitev motivacije pri delu	3
1.2 Pomen motivacije.....	4
1.3 Motivacijski dejavniki za zaposlene	5
1.4 Motivacijski dejavniki v Sloveniji	7
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	8
2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	8
2.2 Posebnosti zadovoljstva zaposlenih v turizmu	9
2.3 Pomen zadovoljstva zaposlenih v delovnem okolju	11
2.4 Zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji	12
3 DELOVNA ZAVZETOST ZAPOSLENIH.....	13
3.1 Opredelitev delovne zavzetosti zaposlenih	13
3.2 Prednosti delovne zavzetosti	15
3.3 Delovna zavzetost v Sloveniji.....	16
4 BUTIČNO HOTELIRSTVO	18
4.1 Opredelitev butičnih hotelov	18
4.2 Razvoj butičnih hotelov.....	20
4.3 Butični hoteli v Sloveniji	21
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA, MOTIVACIJE IN DELOVNE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V BUTIČNIH HOTELIH	22
5.1 Raziskovalni konstrukt	22
5.2 Namen in cilji raziskave	22
5.3 Raziskovalne hipoteze	23
5.4 Metodologija.....	23
5.4.1 Anketni vprašalnik	23
5.4.2 Opis vzorca	24
5.4.3 Zbiranje in obdelava podatkov	25
6 ANALIZA IN REZULTATI RAZISKAVE MOTIVACIJE, ZADOVOLJSTVA IN DELOVNE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V BUTIČNIH HOTELIH	26
6.1 Profil anketirancev	26
6.2 Analiza motivacijskih dejavnikov	28
6.3 Analiza dejavnikov zadovoljstva	29
6.4 Analiza dejavnikov delovne zavzetosti zaposlenih.....	31
7 PREVERJANJE RAZISKOVALNIH HIPOTEZ	33
8 UGOTOVITVE RAZISKAVE MOTIVACIJE, ZADOVOLJSTVA IN DELOVNE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V BUTIČNIH HOTELIH	40
8.1 Motivacijski dejavniki	40
8.2 Dejavniki zadovoljstva	41
8.3 Dejavniki delovne zavzetosti	46

8.4 Povzetek ugotovitev raziskave motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih	49
8.5 Predlogi za izboljšanje motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana	50
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev	26
Tabela 2: Starost anketirancev	27
Tabela 3: Delovno mesto anketirancev	27
Tabela 4: Izobrazba anketirancev	28
Tabela 5: Pomen motivacijskih dejavnikov po skupinah	29
Tabela 6: Pomen dejavnikov zadovoljstva po skupinah	30
Tabela 7: Pomen dejavnikov delovne zavzetosti po skupinah	32
Tabela 8: Opisna statistika	33
Tabela 9: Levenov test homogenosti varianc	34
Tabela 10: ANOVA	34
Tabela 11: Mnogotere primerjave (Post-hoc test)	35
Tabela 12: Mann-Whitneyev U-test za motivacijske dejavnike	36
Tabela 13: Mann-Whitneyev U-test za dejavnike zadovoljstva	38
Tabela 14: Mann-Whitneyev U-test za dejavnike delovne zavzetosti	39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana.....	1
Priloga 2: Test normalnosti porazdelitve podatkov.....	5

UVOD

V Sloveniji turizem predstavlja eno izmed najhitreje rastočih panog današnjega časa, ki iz leta v leto dosega v številkah nove rekorde. Zadnji statistični podatki slovenskega turizma kažejo, da Slovenija v letu 2018 v turističnih nastanitvenih objektih beleži več kot 5,9 milijona turističnih prihodov in skoraj 15,6 milijonov turističnih prenočitev, kar v primerjavi z istim obdobjem prejšnjega leta pomeni 8 % več turističnih prihodov in 10 % več prenočitev turistov na državni letni ravni (Statistični urad Republike Slovenije, 2019).

Predvsem prestolnica Ljubljana je v zadnjem desetletju doživela pravi turistični razcvet in bila uvrščena med najbolj priljubljene evropske destinacije. Turizem v Ljubljani brez dvoma raste. V našem glavnem mestu število prenočitev v letu 2018 beleži 16-odstotno rast v primerjavi s prejšnjim letom (Statistični urad Republike Slovenije, 2019). Rast turizma v prestolnici je v zadnjih desetih letih pripomogel k odprtju mnogih novih namestitvenih obratov, med njimi predvsem manjših, butičnih hotelov. Pri delovnih mestih v butičnem hotelirstvu se je potrebno zavedati, da so ta mnogokrat zaznamovana s slabimi delovnimi pogoji, večizmenskim delom vse dni v letu, slabšo delavno moralo in odnosi med zaposlenimi, nižjimi plačami, manj koristmi, ki jih delo prinaša zaposlenim, ter nižjo varnostjo zaposlitve (Maroudas, Kyriakidou & Vacharis, 2008, str. 263). V butičnem hotelu se od zaposlenih velikokrat zahteva, da znajo poprijeti za delo v različnih hotelskih oddelkih. Meje med delovnimi mesti pa so pogosto zabrisane, saj je število zaposlenih v primerjavi z velikimi hoteli občutno manjše.

Pogosto je tudi odhajanje in menjavanje zaposlenih. Problem fluktuacije zaposlenih v turizmu je dandanes vse bolj pereča tema, potrebna posebne pozornosti in podrobnih obravnav. Zato je pomembno, da vodstvo razume potrebe svojih zaposlenih in se posveča njihovi motivaciji, zadovoljstvu in delovni zavzetosti. Z analizo in upoštevanjem teh dejavnikov lahko dvignejo kakovost delovnih razmer na višjo raven in oblikujejo spodbujevalno delovno okolje, kar se odraža tudi v uspešnejšem poslovanju. Vzpostavitev ustreznega sistema nagrajevanja in zadovoljni zaposleni, ki ustvarjajo pozitivno klimo in gradijo dobre odnose, sta cilja, katerima sledijo mnoga podjetja, saj to povečuje nivo uspešnosti pri delu, kar v hotelirstvu na daljši rok bistveno vpliva na zadovoljstvo gostov (Hekman & Lashley, 2017, str. 115), doseganje višje dobičkonosnosti, produktivnosti in konkurenčnosti na trgu (Lam, Zhang & Baum, 2001, str. 163; Maroudas, Kyriakidou & Vacharis, 2008, str. 263; Kingir & Mesci, 2010, str. 62). Delovno zavzeti zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo pripadnost podjetju, le-temu prinašajo pozitivne učinke, ki se odražajo predvsem v rasti prodaje, višjem zaslužku na zaposlenega, višji profesionalnosti zaposlenih, večji lojalnosti gostov (BlessingWhite v Kompas & Sridevi, 2010, str. 90; Lee, 2015, str. 86), občutno pa se znižujejo fluktuacije zaposlenih in odsotnosti od dela (Banks v Xu & Cooper, 2011, str. 4).

Temeljni cilj naloge je analizirati motivacijo, zadovoljstvo in delovno zavzetost zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana. Na podlagi izvedene raziskave in njenih ugotovitev bom nato navedla predloge in priporočila vodstvu butičnih hotelov za učinkovitejše ravnanje s svojimi zaposlenimi.

Na osnovi teoretičnih izhodišč in raziskave je cilj magistrskega dela osredotočiti se na dejavnike motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih v Ljubljani ter prepoznati razlike v oceni teh dejavnikov v oddelkih, v katerih je stik z gosti neposreden, in oddelkih, v katerih je stik posreden.

Raziskavo sem zasnovala na štirih raziskovalnih vprašanjih:

1. Kateri je najpomembnejši motivacijski dejavnik za zaposlene v butičnih hotelih mesta Ljubljana?
2. Ali obstajajo razlike v oceni motivacijskih dejavnikov med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in oddelkih posrednega stika z gosti?
3. Ali obstajajo razlike v oceni dejavnikov zadovoljstva med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in oddelkih posrednega stika z gosti?
4. Ali obstajajo razlike v oceni dejavnikov delovne zavzetosti med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in oddelkih posrednega stika z gosti?

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem, teoretičnem delu naloge, sem z deskriptivno metodo, ki preučuje, opisuje in analizira pojave, zasnovala teoretično vsebino naloge. V prvem poglavju sem proučevala motivacijo zaposlenih, v drugem zadovoljstvo zaposlenih, v tretjem delovno zavzetost, četrto poglavje pa je namenjeno proučevanju butičnega hotelirstva. Po pregledu literature različnih avtorjev obravnavanih področij sem nato z metodo kompilacije strnila teoretične ugotovitve in spoznanja. Pri tem sem izhajala iz naslednjih spletnih podatkovnih zbirk: Science Direct, Ebsco, Jstore, Proquest, Sage in Emerald.

Drugi del naloge temelji na raziskavi, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v izbranih butičnih hotelih po Ljubljani. Za ta namen sem oblikovala anketni vprašalnik, katerega vprašanja motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti so zasnovana na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice, zadnji del, vezan na demografske značilnosti anketirancev, pa predstavljajo splošna vprašanja o spolu, starosti, delovnem mestu in končani izobrazbi, ki so zaprtega in kombiniranega tipa. Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo programa SPSS.

1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev motivacije pri delu

Če bi vodstvom podjetij zastavili vprašanje, kako bi opredelili motivacijo in kaj motivira njihove zaposlene, bi najverjetneje dobili različne odgovore. Nekateri bi rekli, da motivacijo zaposlenim daje občutek vključenosti in pripadnosti podjetju. Drugi bi odgovorili, da je motivacija tisti občutek, ki zaposlenim da vedeti, da je njihovo delo v podjetju pomembno in cenjeno. Tretji bi motivacijo morda enostavno opredelili kot delovne spodbude za zaposlene. Četrte najbolj motivira plača. Ne glede na možne pričakovane odgovore pa je motivacija zaposlenih znotraj podjetij ena izmed najpomembnejših odgovornosti vodstev za učinkovito upravljanje s človeškimi viri (Simons & Enz, 1995).

Campbell in Pritchard (1976, str. 78) motivacijo opredeljujeta kot dejavnike izbire, ki sprožajo prizadevanje za opravljanje določene naloge, določajo količino porabljenega napora, ki se ga bo namenilo opravljanju naloge, ter nivo vztrajnosti pri tem naporu v določenem časovnem obdobju.

Ena izmed v literaturi pogosteje uporabljenih je opredelitev Craiga C. Pinderja iz leta 1998, ki pojem motivacije pri delu označuje kot nabor energijskih sil, ki poleg iz človeške notranjosti izvirajo tudi onstran nje in sprožajo vedenje posameznika pri delu ter temu vedenju določajo obliko, smer, intenzivnost in trajanje (Pinder, 2014, str. 11). Njegovi teoriji pritrjujeta tudi Robbins in Judge (2013, str. 202), ki motivacijo opredeljujeta kot proces, pomemben za posameznikovo intenzivnost, usmerjenost in vztrajnost za doseganje nekih ciljev pri delu.

Locke in Latham (2004) pa pri tem dodajata, da motivacija ne vpliva zgolj na pridobivanje veščin, znanja in sposobnosti posameznika pri delu, ampak tudi na to, v kolikšni meri bo posameznik znal izkoristiti svoje znanje in sposobnosti, ki ju potrebuje za uspešno opravljanje dela.

Kanfer, Chen in Pritchard (2008, str. 3-4) trdijo, da motivacijo pri delu lahko opredelimo kot niz procesov, ki določajo posameznikove namere o tem, kako in v kolikšni meri bo razporedil osebne vire za opravljanje različnih nalog.

Če povzamem, motivacija predstavlja psihološki proces, ki je posledica interakcije med posameznikom in okoljem. Da podjetje lahko dosega dobre rezultate, mora poskrbeti, da bodo njegovi zaposleni ustrezno motivirani. Motivacija obravnava individualne dejavnike izbire posameznikov, ki so premišljeni in prek katerih lahko prepoznavamo vzorce posameznikovih vedenj. Motivacija odraža distribucijski vidik virov in naporov pri delu, posameznik pa svoje vedenje izbira sam.

1.2 Pomen motivacije

Ugotovitve predhodnih študij poudarjajo, da je zavedanje o pomenu motivacije pomembno tako za vodstvene kadre podjetij kot tudi same zaposlene (Kim, 2006; Chiang & Jang, 2008; Honore, 2009).

Prepoznavanje in razumevanje motivacijske dejavnike svojih zaposlenih ter jim nuditi pozitivno in ustvarjalno okolje je ključno, da podjetje lahko učinkovito upravlja s svojimi človeškimi viri. Osnovno prepoznavanje potreb svojega kadra in težnja po zadovoljitvi le-teh sta prva koraka v procesu uspešnega motiviranja zaposlenih (Cetin, 2011, str. 73). Chiang in Jang (2008, str. 314) pri tem dodajata, da mora vodstvo vsakega podjetja poskrbeti, da njihovi zaposleni pri delu ostajajo motivirani, in jim ob delu nenehno zagotavljati povratne informacije. Ustvarjanje pozitivnih občutkov o samem sebi, prevzemanje odgovornosti in ustvarjanje izzivov na delovnem mestu najbolj motivirajo zaposlene, zato je vsekakor vredno pohvaliti nove ideje in delo, če si zaposleni to zaslužijo. Prav tako morajo svojim zaposlenim omogočati ustrezno usposabljanje, da lahko v celoti izkoristijo svoje znanje in spretnosti. Znati pa morajo predvsem prisluhniti zaposlenim, spodbujati napredovanje in karierno rast ter jih dodatno denarno nagraditi, če si zaposleni to zaslužijo (Chiang & Jang, 2008, str. 315).

Pomanjkanje motivacije med zaposlenimi ne vodi le v slab nastop podjetij na trgu, temveč se odraža tudi znotraj podjetja. Nedokončano delo, nepripravljenost za opravljanje dela, napake pri delu, slabi odnosi med zaposlenimi in očitne želje po prenehanju dela podjetje vodijo v nizko produktivnost. V takšnih okoliščinah je podjetje dolžno ponovno preučiti potrebe svojih zaposlenih pri delu in razumeti, kaj jih motivira, zavedati se je potrebno nujnosti motiviranja zaposlenih ter nato pripraviti ustrezne ukrepe za izboljšanje motiviranosti, učinkovitosti, produktivnosti in zavzetosti zaposlenih (Cetin, 2011, str. 74). Kim (2006, str. 21-22) dodaja, da pomanjkanje razumevanja o pomenu motiviranja ovira vodstvo, da sploh razume pomen nagrajevanja in potrebe zaposlenih. Motivacijski dejavniki zaposlenih se skozi čas namreč spreminjajo, zato je zavedanje o nujni nenehnega iskanja informacij, ki omogočajo prepoznavanje ustreznih programov za motiviranje svojih zaposlenih, še kako potrebno in pomembno.

Po drugi strani pa se prednost motiviranja zaposlenih odraža tudi v višji stopnji zadrževanja kadra v podjetju. Nenehno menjavanje kadra podjetju prinaša dodatne stroške. Če je vodstvo sposobno zadržati zaposlene v podjetju daljše časovno obdobje, le-ti pridobivajo dragocene izkušnje, poveča se tudi splošno zadovoljstvo na delovnem mestu, kar se odraža v boljši klimi podjetja ter povečani uspešnosti in dobičkonosnosti podjetja, ki posledično prinaša boljši položaj na trgu (Honore, 2009, str. 68).

Chiang in Jang (2008, str. 315) menita, da se zaposleni zavedajo, da jim trdo delo prinaša izboljšanje njihove delovne uspešnosti, višja motiviranost pa izboljšanje lastne delovne produktivnosti ter kvalitetnejšo izvedbo vsakodnevnih nalog in obveznosti na delovnem mestu. Motivirani zaposleni krepijo delovni duh v podjetju. Honore (2009, str. 69) dodaja, da je motivirani zaposleni tisti, ki kaže svoj entuziazem in samoiniciativo za delo. Taki zaposleni si postavljajo cilje, spodbujajo, vlagajo več truda v delo in si drznejo tvegati. Motivacija namreč spodbuja zaposlene, da so pri delu fokusirani in si izdelajo načrt, ki mu sledijo pri doseganju določenega cilja. Uspešnost in učinkovitost zaposlenih sta ključna faktorja, ki vplivata na uspešnost podjetja (Kingir & Mesci, 2010, str. 62).

1.3 Motivacijski dejavniki za zaposlene

Motivacijski teoretiki so v preteklosti prepoznali že mnoge možnosti motivacijskih dejavnikov, ki jih podjetja uporabljajo za boljše razumevanje svojih zaposlenih. Te kažejo, da zaposlene motivirajo različni dejavniki, ki pa so se skozi čas tudi zelo spreminjali.

Kenneth Kovach (1987, str. 59) je v svoji študiji leta 1946 raziskoval motivacijske dejavnike zaposlenih v ameriški proizvodni industriji. Študija je metodološko zasnovana tako, da vključuje tako zaposlene kot tudi vodstvo. Zaposleni so po lastni presoji razvrščali 10 dejavnikov glede na njihovo motivacijsko pomembnost pri delu, medtem ko so vodstva iste dejavnike razvrščala glede na svojo presojo o pomenu vsakega izmed njih za svoje zaposlene. Študija je bila kasneje izvedena še leta 1981 in 1986. Razvrstitev je glede na odgovore vodstev v vseh treh letih ostala enaka; kot najpomembnejše motivacijske dejavnike so prepoznala dobro plačo, varnost zaposlitve ter možnosti za osebni razvoj in napredovanje (Kovach, 1987, str. 65).

Študija je pokazala, da vodstva pravzaprav ne vedo, kaj v resnici motivira njihove zaposlene. Zaposlenim najpomembnejše motivacijske dejavnike pri delu predstavljajo hvaležnost za dosežke, občutek vključenosti v podjetje in razumevanje vodstva za osebne probleme in težave svojih zaposlenih. Prva ponovitev, leta 1981, na vrhu razvrstitvene lestvice ni kazala večjih sprememb. So pa razvidne spremembe leta 1986, v povojnem času, ko so zaposleni zaradi izboljšanja življenjskega standarda začeli drugače razmišljati o tem, kaj si želijo od dela. Razvrščanje motivacijskih faktorjev iz leta 1986 nakazuje, da so se podjetja pravzaprav morala začeti osredotočati na načine, kako zadovoljiti osnovne potrebe svojih zaposlenih, saj so rezultati ankete pokazali, da so zaposleni v letu 1986 dejavnika raznolikost dela na delovnem mestu in hvaležnost za dosežke uvrstili na vrh lestvice, dobre plače in varnost zaposlitve pa nekje proti sredini.

Rezultate anketiranja vodstva Kovach (1987, str. 65) utemeljuje z razlogi, da se vodstvo ozira na družbeno bolj sprejemljive odgovore, prav tako so zaposleni najboljši poznavalci

lastnih želja in potreb, medtem ko vodstvo o tem le špekulira ter odgovarja na osnovi tega, kaj osebno bi najbolj motiviralo njih.

Kovacheva raziskava motivacijskih dejavnikov pravzaprav kaže, da vodstvo tudi čez štiri desetletja ni spremenilo svojih pogledov, kar kaže na površno poznavanje in razumevanje motivacije svojih zaposlenih ter pomanjkanje zavedanja o pomenu motiviranja. Leta 1992 je Carolyn Wiley (1997, str. 267) objavila svojo študijo, v kateri je izhajala iz predhodne študije Kennetha Kovacha. Vanjo je zajela 460 zaposlenih v maloprodajnih trgovinah, zdravstvu, zavarovalništvu, vladnih agencijah, javni upravi in proizvodni industriji, ki so po pomembnosti razvrstili 10 dejavnikov, ki jih pri delu najbolj motivirajo. Njena študija je pokazala, da so zaposlenim najpomembnejši naslednji trije motivacijski dejavniki: dobra plača, varnost zaposlitve in hvaležnost za dosežke.

Po letu 1990 je namreč nastopila recesija in zaostрила bitko med podjetji za obstoj na trgu. Podjetja so bila za obstanek primorana začeti uvajati strategije in pobude, ki so se osredotočale na zmanjšanje stroškov in poskrbele za finančno stabilnost podjetij: zniževanje stroškov za plače zaposlenih, ohranjanje nujno potrebnih virov podjetja in konsolidacijo administrativnega dela. Ti ukrepi za zmanjšanje stroškov, pogosto uporabljeni za ohranitev podjetij v težkih gospodarskih obdobjih, so se odražali tudi v miselnosti zaposlenih, ki se v tem času znajdejo v negotovem položaju, zato se dobra plača in varnost zaposlitve pojavita na vrhu razvrstitvene lestvice (Wiley, 1997, str. 272).

Kovachevo metodo za raziskavo motivacijskih dejavnikov so v naslednjih letih v svoje študije vključevali številni avtorji, mnogi tudi na področju turizma.

Prva ameriška raziskava, ki se je osredotočila na motivacijo zaposlenih v turizmu, je bila izvedena leta 1995. Tomy Simons in Cathy Enz sta izvedla primerjalno študijo z namenom prepoznavanja razlik in podobnosti med zaposlenimi v turizmu in proizvodni industriji. K raziskavi sta povabila zaposlene v 12 hotelih v Kanadi in Ameriki ter jih pozvala, naj glede na pomembnost razvrstijo motivacijske dejavnike, ki jih je zaposlenim v ameriški proizvodni industriji predhodno ponudil že Kovach leta 1987. Zaposleni so najvišje uvrstili naslednje dejavnike: dobro plačo, varnost zaposlitve ter možnosti za osebni razvoj in napredovanje (Simons & Enz, 1995, str. 21-22). Da je plača najpomembnejši dejavnik motivacije zaposlenih v turizmu, sta leta 1992 potrdila že Kwame Charles in Lincoln Marshall, ki sta v svoji raziskavi med zaposlenimi v hotelih na Karibskem otočju proučevala povezanost med motivacijskimi dejavniki in demografskimi značilnostmi udeležencev. Rezultati raziskave kažejo, da tamkajšnje zaposlene najbolj motivirajo dobra plača, dobri delovni pogoji in izkazana hvaležnost za dosežke. Študija je še pokazala, da zaposlene z višjo izobrazbo najmanj motivira razumevanje vodstva za osebne probleme in težave svojih zaposlenih ter da starejše zaposlene varnost zaposlitve motivira bolj kot mlajše (Charles & Marshall, 1992).

Tudi Deborah Breiter, Dana V. Tesone, Dawn Van Leeuwen in Vanessa Rue so leta 2002 izvedle raziskavo med zaposlenimi v hotelirstvu. Vanjo so zajele 239 zaposlenih v hotelih jugovzhodne Amerike in analizirale njihove motivacijske dejavnike. Odzvalo se je 165 anketirancev in kot najpomembnejše motivacijske dejavnike navedlo dobro plačo, varnost zaposlitve in dobre delovne pogoje. Študija je še pokazala, da je varnost zaposlitve pomembnejša za moške, medtem ko so ženske višje uvrstile dobro plačo, izkazana hvaležnost za dosežke pa se je izkazala pomembnejša za starejše zaposlene (Breiter, Tesone, Leeuwen & Rue, 2003).

Robin DiPietro, Sheryl Kline in Thias Nierop so leta 2014 v svoji raziskavi, ki so jo izvedli na otoku Aruba v Karibskem morju, želeli analizirati motivacijske dejavnike zaposlenih v tamkajšnjih nastanitvenih objektih. Populacijo raziskave predstavlja 175 anketirancev z različnih oddelkov izbranih namestitvenih objektov. Avtorji so si pri izvedbi prav tako pomagali s Kovachevo metodo desetih motivacijskih dejavnikov in prišli do ugotovitev, da najpomembnejše motivacijske dejavnike za tamkajšnje zaposlene predstavljajo izkazana hvaležnost za dosežke, dobra plača in dobri delovni pogoji. Tudi njihovi zaključki kažejo zanimive razlike glede na demografske značilnosti vprašanih. Občutek vključenosti v rezultate podjetja bolj motivira starejše kot mlajše zaposlene. Raznolikost dela bolj motivira moške kot ženske, medtem ko izkazana hvaležnost za dosežke bolj motivira ženske kot pa moške (DiPietro, Kline & Nierop, 2014, str. 263-264).

1.4 Motivacijski dejavniki v Sloveniji

V Sloveniji še ni bilo veliko raziskav motivacije med zaposlenimi v turizmu, leta 2012 jo je izvedel Marko Kukanja, ki je raziskoval, kateri so dejavniki pri delu, ki pomagajo pritegniti, obdržati in motivirati zaposlene v gostinstvu. V Piranu je anketiral 191 zaposlenih v gostinskih obratih, vključno z bari, ki ponujajo le prigrizke. Raziskava temelji na motivacijskih dejavnikih raziskovalke Vivienne Wildes (2008, str. 290), ki kot pomembne motivatorje prepozna denar, možnosti za razvoj kariere, možnost nadaljnjega izobraževanja, socialno varnost, zabavo in prilagodljivost delovnega časa. Raziskava je pokazala, da najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenim v gostinstvu predstavlja dobra plača, sledijo pa prilagodljivost delovnega časa, socialna varnost, zabava in možnost nadaljnjega izobraževanja. Kukanja (2013, str. 104) pri tem dodaja, da je umestitev dobre plače na vrh lestvice posledica takratnega obdobja občutne ekonomske krize v Sloveniji. Hkrati kriza pojasnjuje tudi uvrstitev dejavnika možnosti za nadaljnje izobraževanje na rep lestvice, saj so ambicije zaposlenih v kriznih časih pričakovano nizke. Mlajše zaposlene bolj motivirata dejavnika zabava in prilagodljivost delovnega časa, medtem ko je starejšim pomembnejši motivator socialna varnost, ki jim jo prinaša delo. Dobra plača je ženskam pomembnejši dejavnik kot moškim. Ugotavlja pa še, da zaposlene z višjo izobrazbo in več izkušnjami bolj motivirajo možnosti nadaljnjega izobraževanja kot tiste z nižjo izobrazbo in manj izkušnjami z delom v gostinski dejavnosti.

Leta 2013 so Nina Lovec, Žana Čivre in Daša Fabjan (2013, str. 227-230) prav tako raziskovale motivacijo zaposlenih v turizmu v Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo 130 anketirancev, ki opravljajo delo receptorjev, natakarjev, sobaric, hotelskih portirjev, animatorjev in reševalcev iz vode. Podatke so zbirale s kvantitativno raziskavo v izbranih slovenskih turističnih podjetjih v trimesečnem obdobju, od aprila do junija leta 2011. Raziskava je pokazala, da ključne dejavnike motivacije predstavljajo odgovornosti zaposlenega pri delu, priznanja in pohvale za opravljeno delo in informiranje zaposlenih. Dobra plača se ni izkazala kot pomemben dejavnik vpliva na motivacijo zaposlenih.

Ugotavljam, da so izsledki dosedanjih raziskav motivacije zaposlenih v turizmu pokazali, da plača predstavlja najpomembnejši motiv za delo predvsem v kriznih časih na trgu dela. Ker je delo v turizmu podvrženo vplivom sezone, pogosto zahteva deljeni delovni čas in tudi nočno delo, hkrati pa so zaposleni velikokrat neustrezno ali nižje kvalificirani za opravljanje dela na delovnih mestih v turizmu, bi bilo najbolj smiselno, da se vodstvo za učinkovitejše poslovanje osredotoča na to, kako ustrezno usposobiti svoj kader, mu razdeliti odgovornosti in ga za delo ustrezno nagraditi. Prav tako je pomembno, da se zaposlenim ponudi možnost prilagodljivega delavnikarja, ki jim omogoči potreben počitek in nabiranje nove energije. Vse to se namreč odraža v kakovosti opravljanja vsakodnevnih nalog in odnosu do gostov.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Za doseganje uspešnosti na konkurenčnem trgu je pomembno, da vodstvo ve, kako se njihovi zaposleni počutijo na delovnem mestu in kaj od dela pričakujejo. Količina vložene energije in napora, ki ga zaposleni porabi za doseganje ciljev podjetja, je odvisna od tega, ali zaposleni verjame, da se bo prizadevanje obrestovalo in vodilo k zadovoljevanju njegovih lastnih potreb in želja. Bistveno za motiviranje svojih zaposlenih se zato skriva v dobrem razumevanju vodstva tega, kaj si zaposleni želijo in kaj je posledično tisto, kar pri delu ustvarja njihovo zadovoljstvo (Lam, Zhang & Baum, 2001, str. 157).

Locke (1969, str. 316) zadovoljstvo zaposlenega ob delu opredeljuje kot čustveno stanje, pri katerem zaznava občutke, ki mu sprožajo informacijo o tem, ali je z opravljenim delom zadovoljen ali ne.

Mihalič (2008, str. 3) navaja, da zadovoljstvo zaposlenih opredeljuje občutenje posameznika ob delu, ki se odraža kot posledica tega, kako posameznik doživlja svoje delovno mesto, vlogo na delovnem mestu, kako ocenjuje svojo izkušnost za opravljanje dela ter razmere, v

katerih svoje delo opravlja. Gre za pozitivne občutke, zaradi katerih se posameznik rad odpravi na delo, je pripravljen sprejemati nove izzive ter se v delovnem okolju in družbi sodelavcev dobro počuti. McShane in Von Glinow (2013, str. 107) pojem opisujeta kot ovrednotenje delovnih značilnosti, delovnega okolja in emotivne izkušnje zaposlenega pri delu.

Zadovoljstvo z delom je pravzaprav izraz, ki opisuje pozitiven odnos zaposlenega do svojega delovnega mesta in z njim povezanimi značilnostmi (Robbins & Judge, 2013, str. 75). Colquitt, Lepine, Wesson in Gellatly (2015, str. 98) dodajajo, da zaposleni, ki so z delom zadovoljni, do svojih zadolžitev in nalog pri delu pristopajo s pozitivnim odnosom, medtem ko nezadovoljni zaposleni delo opravljajo z odporom.

Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright (2008, str. 461-462) dodajajo, da je zadovoljstvo pri delu odraz pozitivnega občutenja zaposlenega do dela, ki lahko uresničuje zanj pomembne vrednote. Pri tem je povsem pričakovano možno opaziti razlike med posamezniki, saj nekomu večje zadovoljstvo prinaša boljša plača, drugemu pa npr. možnost, da pri delu tudi potuje in s tem širi lastna obzorja. Avtorji želijo s svojo opredelitvijo poudariti pomembnost razlikovanja vrednot zaposlenih pri delu, kar hkrati predstavlja tudi njihovo osebno merilo stopnje zadovoljstva.

Ugotavljam, da je zadovoljstvo pri delu koncept, ki je zelo subjektivne narave. Vsak posameznik subjektivno presoja razmere na delu in jih primerja s svojimi pričakovanji in vrednotami. Če mu delo nudi tisto, kar zadovoljuje njegove potrebe, želje in je v skladu z njegovimi osebnimi načeli, bo pri delu zadovoljen in ga bo tudi z vnemo opravljal. Če njegova pričakovanja ne bodo uresničena, pa se lahko prav kmalu odloči za iskanje boljše zaposlitve.

2.2 Posebnosti zadovoljstva zaposlenih v turizmu

Zadovoljstvo zaposlenih je še posebej pomembno za storitveno panogo, kot je turizem. Gre za panogo, ki temelji na opravljanju storitev, in mora zato biti karseda usmerjena v svoje zaposlene. Zadovoljni zaposleni prinašajo tudi zadovoljne goste. McShane in Von Glinow (2013, str. 81) trdita, da so zaposleni, ki pri svojem delu kažejo energijo in pozitivna čustva, navadno tisti zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom in razmerami. Pogosto k delu pristopijo s prijaznostjo in veseljem ter s tem vplivajo na pozitivno izkušnjo s storitvijo, boljši odnos z gosti ter posledično njihovo lojalnost. Prav tako zadovoljni zaposleni ne razmišljajo o menjavi delovnega mesta in v podjetju ostanejo dlje časa, s čimer pridobivajo dragocene izkušnje in znanja, potrebna za učinkovitejši pristop in ustvarjanje odnosov z gosti.

Dober odnos z vodstvom in sodelavci je pomemben za doseganje zadovoljstva pri delu. Kim, Murrmann in Lee (2009, str. 613) trdijo, da se zaposleni v turizmu pogosto srečujejo s stresom na delovnem mestu, ker imajo poleg gostov iz različnih delov sveta, iz različnih kulturnih okolij, opravka tudi s sodelavci. Dobro vzdušje in dobri odnosi med sodelavci ter emocionalna podpora vodstva blagodejno vplivajo na zmanjševanje stresa, kar zaposlene napaja s pozitivno energijo, predanostjo in zavzetostjo pri delu. Predvsem zaposleni v manjših hotelih se velikokrat soočajo z nekoliko višjo delovno obremenitvijo in stresom, saj so mnogokrat primorani poprijeti za več del hkrati. Rane (2011, str. 14) poudarja, da je vodstvo tisto, ki svoje zaposlene lahko razbremeni vsakodnevnega stresa in s tem ustvari boljšo delovno klimo. Enega od načinov predstavlja ponovna določitev delovnih nalog, skladno z njihovo zahtevnostjo in potrebnim časom za opravljanje naloge, medtem ko stres, povzročen zaradi napetih odnosov med sodelavci, lahko ublažimo z individualnimi pogovori in svetovanjem.

Menguc, Auh, Fisher in Haddad (2013, str. 2164) poudarjajo, da so zaposleni v turizmu nenehno razpeti med željami gostov in določitvami hotelskih politik. V hotelirstvu se na primer velikokrat zgodi, da gostje želijo kasnejšo odjavo, kljub temu da so obveščeni o standardni uri odjave, po kateri se tudi ravna oddelek hotelskega gospodinjstva. Da bi ustregli gostu in mu povečali zadovoljstvo z bivanjem v hotelu, je zaposleni tako velikokrat primoran sprejeti hitre odločitve, s katerimi lahko vpliva na delo in zadovoljstvo hotelskih gospodinj, ki so posledično primorane spremeniti že utečen način dela. Ob taki situaciji v delovnem okolju podpora vodstva, v smislu razumevanja samostojnosti zaposlenih in morebitnih slabših odločitev, zaposlenim nudi možnost samoiniciativne pobude za prevzem kontrole nad nastalo situacijo. Možnost proaktivnosti pri delu viša zadovoljstvo zaposlenega.

Lee in Way (2010, str. 349-350) v svoji študiji navajata, da je zadovoljstvo zaposlenih v turizmu tesno povezano s številom opravljenih delovnih ur. Ugotovila sta, da so zaposleni, ki delajo manj kot 40 ur tedensko, pri svojem delu učinkovitejši, saj niso podvrženi nezadovoljstvu zaradi daljšega delavnika in pritiskom, ki jih povzroča opravljanje dodatnih ur. Ugotovila sta tudi, da so bolj zadovoljni z značilnostmi dela, kot so delovni pogoji, izmensko delo, delovna obremenitev in možnost izobraževanja ob delu, kot tisti zaposleni, ki tedensko opravijo več kot 40 ur. Slednji pa so bolj zadovoljni s plačo.

Yang (2010, str. 611) ugotavlja, da je zadovoljstvo zaposlenih višje, če so pri delu lahko samostojni in samozavestni. Ustrezno vodeni zaposleni vedo, kam se obrniti po pomoč ali nasvet, če ju potrebujejo, ter se pri delu lahko tudi učijo in so radovedni. Trdi tudi, da vsako delovno mesto zahteva zaposlenega, ki je pripravljen upoštevati značilnost dela do te meje, da je pri njem zadovoljen in se na delo rad vrača. Na primer, zaposlena mamica, ki jo doma čakajo otroci, bo na delovnem mestu zadovoljna, če le-to ne bo zahtevalo, da se iz službe vrača pozno zvečer.

Delo v hotelirstvu poteka neprestano. Nivo kakovostne storitve za goste pa je neposredno sorazmeren s stopnjo zadovoljstva zaposlenih v turizmu (Guçer & Demirdag, 2014, str.15). Da so zaposleni zadovoljni, pa je potrebna velika mera sodelovanja, podpore in predvsem razumevanja, ki jo morajo začutiti tako s strani vodstva kot tudi sodelavcev. Šele tako se lahko oblikuje delovno okolje, v katerem se izvajajo kvalitetne storitve in ustvarjajo dobri odnosi z gosti, kar je ključno za dober odziv gostov na opravljene storitve in širjenje pozitivnih vtisov naprej med znanci in na danes izredno pomembnih socialnih omrežjih.

2.3 Pomen zadovoljstva zaposlenih v delovnem okolju

Ohranjanje zadovoljnih zaposlenih v sodobnem času ima bistven pomen za učinkovito poslovanje podjetij v dinamičnem okolju, ki zahteva nenehno motiviranost in delovno zavzetost zaposlenih. Novi trendi vodstvu predstavljajo nove izzive. Raznolike in nenehno spreminjajoče se zahteve potrošnikov namreč ustvarjajo pritiske na podjetja, ki poslujejo z namenom, da bi tem zahtevam ugodila in bila boljša od konkurence.

Rane (2011, str. 12-13) trdi, da je prvi korak pri doseganju visokega zadovoljstva zaposlenih ustvarjanje pozitivne klime znotraj podjetja, ki je skrbno načrtovana, hkrati pa se potrebe in vrednote zaposlenih skladajo s potrebami in vrednotami podjetja samega. Pomembno je nagraditi in pohvaliti, če si zaposleni to zasluži, podpirati kreativnost pri delu, upoštevati ideje in predloge zaposlenih ter jih vključiti, da sodelujejo pri odločitvah v poslovnih procesih. Podjetje raste le, če ima zadovoljne delavce, kar se odraža v manj pogostem menjavanju zaposlenih, s čimer podjetje prihrani mnogo časa in denarja, ker mu ni potrebno iskati novega kadra ter ga uvajati v delo.

Poznavanje svojih zaposlenih, njihovih motivov in želja ter razumevanje, kako različni pogoji pri delu vplivajo na odnos do dela in produktivnost zaposlenih, je ključno za doseg visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih (Tutuncu & Kozak, 2008, str. 17; Almutairi, Moradi, Idrus, Emami & Alanazi, 2013, str. 28). Costen in Salazar (2011, str. 282) trdita, da k produktivnosti podjetja pomembno prispeva usposabljanje zaposlenih, ki ima neposreden vpliv na njihove kompetence. Rezultati njune raziskave kažejo, da priložnost usposabljanja in treningov večja zadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo ter povečuje zvestobo podjetju.

Če so zaposleni na svojih delovnih mestih zadovoljni, so pri delu produktivnejši, pripravljeni na sodelovanje ter hitro in učinkovito rešujejo probleme. Čutijo se sposobne spopadati se z nalogami na delovnem mestu in so pripravljeni prevzeti odgovornost za svoje delo (Rane, 2011, str. 13-14).

Kadar osebna pričakovanja zaposlenih niso uresničena, se pojavi nezadovoljstvo pri delu (Mathis & Jackson, 2008, str. 70). Renata Mihalič (2008, str. 10-11) trdi, da nezadovoljstvo podjetju prinese nezaželene posledice, ki se kažejo v manjšem prizadevanju zaposlenih za

delo, izostajanju od dela, pogosti fluktuaciji zaposlenih, nepripravljenosti za sodelovanje ter ustvarjanju slabe organizacijske klime v podjetju. Posledice v praksi največkrat povzroči prepozen odziv vodstva na znake nezadovoljstva zaposlenih. Prav tako se vodstvo v veliko primerih pomena zadovoljstva mnogokrat zave prepozno, navadno takrat, ko se posledice že kažejo in zaposleni ne vidijo več prihodnosti v delu v podjetju. Menim, da se nezadovoljnim zaposlenim podjetje lahko izogne le tako, da jih razume in skrbi zanje, jih posluša, ceni njihovo delo in si prizadeva razumeti izvor nezadovoljstva, če se le-to pojavi.

2.4 Zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji

Meritve zadovoljstva zaposlenih v turizmu so v Sloveniji pogoste predvsem med mladimi raziskovalci v procesu diplomskega in podiplomskega izobraževanja. Raziskave, ki so bile pred kratkim izvedene med zaposlenimi v turizmu, so pokazale, da turistični in gostinski delavci kot temeljni dejavnik za dvig ravni zadovoljstva na delovnih mestih ocenjujejo dobre odnose med sodelavci.

Kocjanova (2017, str. 48-49) na podlagi svoje raziskave v večjem hotelu pojasnjuje, da na oblikovanje dobrih medosebnih odnosov najbolj vplivajo medsebojno sodelovanje in podpora zaposlenih, izkazovanje spoštovanja do sodelavcev, ustrezen način komunikacije, ki sproti rešuje morebitne težave in nesoglasja, ter vzdušje v timu, v katerem se upoštevajo mnenja drugih. Poleg medosebnih odnosov bistveno k zadovoljstvu pripomore tudi narava dela, ki ga opravljajo zaposleni v hotelu, stopnja samostojnosti pri opravljanju vsakodnevnih obveznosti ter opremljenost prostorov in potrebna oprema za delo. Zaposleni so najbolj nezadovoljni s plačo, ki jo prejemaajo za svoje delo, načinom nagrajevanja in možnostjo sodelovanja pri odločitvah v procesu dela.

Nerad (2016, str. 48-51) je s svojo raziskavo prišel do ugotovitev, da z vidika dojemanja zadovoljstva pri delu med moškimi in ženskami, zaposlenimi v izbranem večjem hotelu, ni bistvenih razlik. Na zadovoljstvo zaposlenih v hotelirstvu najbolj vplivajo medsebojni odnosi, zanimivost dela in možnost napredovanja. Moškim je bolj pomembno, da je delo inovativno in ustvarjalno, ženskam pa, da je stopnja nadzora nadrejenih pri delu nizka. Večina vprašanih je najmanj zadovoljna z možnostmi, ki jim jih podjetje ponuja za njihovo izobraževanje in usposabljanje, z bonitetami in ugodnostmi, ki so jih deležni na svojih delovnih mestih, ter z neposredno pomočjo nadrejenih.

Raziskava, ki jo je Softić (2015, str. 19-21) izvedel v večjem gostinsko-igralniškem podjetju v Sloveniji, je pokazala, da je upoštevanje osebnih življenj zaposlenih tisto, ki jim predstavlja najpomembnejši faktor zadovoljstva. Zaposlitev v turizmu zagotovo vpliva na zasebna življenja delavcev. Nočne izmene, podaljševanje delavnika in nedoločeni urniki, delo ob vikendih in praznikih vplivajo na količino časa, ki ga zaposleni v tej panogi lahko namenjajo svoji družini, hobijem, počitnicam in drugim oblikam sprostitve. Zato turistični

delavci od svojih delodajalcev pričakujejo večjo mero razumevanja, če potrebujejo morebitne prilagoditve delavnika ali koriščenje nadur za osebne zadeve, svojce. Poleg dobrih odnosov s sodelavci in nadrejenimi so zaposleni v izbranem gostinsko-igralniškem podjetju najbolj zadovoljni še s samim delom, odgovornostmi na delovnem mestu in izzivi, s katerimi se srečujejo pri delu. Raziskava je še pokazala, da so študentje kot bolj pomembne za svoje zadovoljstvo izbrali možnosti učenja in razvoja, redno zaposleni pa večji pomen pripisujejo delovnim izzivom. Perić (2012, str. 20-21) je v svoji raziskavi med zaposlenimi v gostinstvu ugotovil, da plača, dodatki in nagrade predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik. Hkrati pa je isti dejavnik izbran kot eden izmed tistih, s katerimi so zaposleni najmanj zadovoljni. Težava tiči v tem, da turistično-gostinski poklici veljajo za slabo plačane glede na dejansko količino dela in neprestane delavnike. Tudi ta raziskava je potrdila, da so medsebojni odnosi najpomembnejši dejavnik zadovoljstva zaposlenih v gostinstvu. Sledijo samostojnost pri delu, odnosi z zaposlenimi in varnost pri delu.

Ugotavljam, da so predvsem medsebojni odnosi med zaposlenimi tisti, ki bistveno vplivajo na zadovoljstvo turističnih delavcev pri delu. Pomembno je, da zna vodstvo pravočasno posredovati, v kolikor med sodelavci pride do nestrinjanja in konfliktov. Za dobre odnose v podjetju je pomembno, da zna vodstvo prisluhniti zaposlenim in ukrepati z veliko mero zaupanja in pravičnosti. Ne le v sezoni, ko so delavci najbolj obremenjeni, ampak tudi v izvensezonskih mesecih bi morale vodstvo uvesti sistem nagrajevanja, ki bi zaposlene motiviral in jih spodbujal h kakovostnejšemu opravljanju dela. Zadovoljstvo z nagradami je v turizmu namreč zelo nizko. Nezadovoljstvo se kaže tudi glede usposabljanja in izobraževanja kadra, kar kaže, da vodstvo v svoje kadre ne vlaga zadosti časa in sredstev in se ne zaveda, da bolj usposobljen in izobražen kader svoje delo opravlja še bolj kakovostno in s tem podjetju prinaša dodano vrednost.

3 DELOVNA ZAVZETOST ZAPOSLENIH

3.1 Opredelitev delovne zavzetosti zaposlenih

Delovna zavzetost zaposlenih pri delu je koncept, ki mu podjetja namenjajo vse več pozornosti. Je odgovor na vprašanje o tem, kako doseči boljšo poslovno uspešnost, višjo dobičkonosnost, povečati produktivnost zaposlenih in kako iz zaposlenih izvleči njihovo inovativno plat. Podjetje vidne poslovne rezultate najlažje dosega, če razpolaga z zaposlenimi, ki so se pri delu pripravljeni maksimalno angažirati in potruditi.

V literaturi obstajajo različne obravnave pojma delovne zavzetosti. Gruban (2005, str. 12) koncept delovne zavzetosti opisuje kot »spontan in načrtovan proces, v katerem vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem

okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega ravnanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja».

McShane in Von Glinow (2013, str. 92) navajata, da je delovna zavzetost pojem, ki opredeljuje pripravljenost posameznika za opravljanje dela z namenom uresničevanja skupne vizije podjetja. Opredelitev pozornost usmerja v posameznikove osebne zmožnosti in pogoje, v katerih delo opravlja, ter njegove osebne namere, v kolikšni meri je pravzaprav pripravljen slediti viziji podjetja in koliko dela je za njeno uresničitev pripravljen vložiti. Mathis in Jackson (2008, str. 70) dodajata, da pojem lahko označimo kot stopnjo, do katere je zaposleni usposobljen in pripravljen opravljati svoje delo.

Colquitt, Lepine, Wesson in Gellatly (2015, str. 169) trdijo, da pojem predstavlja sinonim za vztrajnost in intenzivnost, ki ju posameznik kaže pri svojem delu. Delovno zavzeti zaposleni vlagajo veliko energije v vsakodnevne zadolžitve pri delu, so pri delu fokusirani in se ženejo, da delo čim bolje opravijo, ter so za to na koncu velikokrat tudi nagrajeni.

Bakker, Schaufeli, Leiter in Taris (2008, str. 188) delovno zavzetost tolmačijo kot pozitivno in izpopolnjujoče stanje posameznikovega uma, ki se kaže kot zagnanost za delo, predanost delu in zadovoljstvo ob njem. Zavzeti zaposleni so navdušeni nad delom, ki ga opravljajo, in so vanj pripravljeni vložiti dodatno energijo, da bi pomagali podjetju doseči želene cilje. Ob tem jih spremljajo občutki ponosa, zadovoljstva in veselja.

Po pregledu literature (Rothmann & Rothmann Jr., 2010; Dibben, Wood & Klerck, 2011; AbuKhalifeh & Som, 2013; Maha, 2015) ugotavljam, da delovno zavzetost zaposlenih avtorji opredeljujejo na podlagi treh komponent:

- fizične, ki predstavlja telesno vključenost zaposlenega v delo in vlaganje določene energije in napa za opravljanje le-tega;
- kognitivne, ki odraža osebno mišljenje zaposlenega o delu, ter
- čustvene, ki opisuje pripadnost in predanost zaposlenega delu.

Gallup Inc. (2017) je največja organizacija s področja raziskovanja in svetovanja podjetjem o delovni zavzetosti njihovih zaposlenih. Z namenom ponuditi podjetjem celovite rešitve za boljše upravljanje z njihovimi človeškimi viri od leta 1990 izvajajo raziskave v podjetjih širom po svetu. Ugotovili so, da obstajajo tri glavne skupine zavzetosti zaposlenih v podjetjih:

- Delovno zavzeti zaposleni svoje delo opravljajo z maksimalno vloženim trudom in strastjo. Čutijo se povezane s podjetjem, zaupajo v znanja in sposobnosti svojih nadrejenih, imajo dobre odnose s sodelavci in so vedno pripravljeni pomagati. Predstavljajo pomemben vir inovativnega mišljenja in bistveno vplivajo na razvoj podjetja. Ne razmišljajo o menjavi

službe, zato znižujejo stopnjo fluktuacije podjetja in ne povzročajo dodatnih stroškov, povezanih z iskanjem novega kadra.

- Delovno nezavzeti zaposleni so pri delu delno odsotni in opravijo le delo, ki ga morajo opraviti. Pri njem ne kažejo posebne energije in strasti. V delo sicer vlagajo svoj čas in so korektni, vendar predvsem zato, ker vedo, da jim to prinaša zaslužek za življenje.
- Aktivno delovno nezavzeti zaposleni svoje nezadovoljstvo na delovnem mestu aktivno kažejo pri delu in ga glasno izražajo tudi med sodelavci. Delo opravljajo z minimalnim vložkom naporov. Negativno vplivajo na vzdušje v podjetju in zavzetost sodelavcev. Delo podcenjujejo in se ne ozirajo na posledice, ki jih s svojim vedenjem ustvarjajo v okolju podjetja. Velikokrat izostajajo od dela, kar podjetju prinaša dodatne stroške z iskanjem nadomestnega kadra za čas njihove odsotnosti (Gruban, 2005; Robbins & Judge, 2013; Gallup Inc., 2014), ali pa dajo odpoved in povzročijo dodatne stroške, povezane z iskanjem nove delovne sile (AbuKhalifeh & Som, 2013, str. 41).

Zavzeti zaposleni so torej tisti, ki pozitivno razmišljajo o svojem delu ter sledijo ciljem in vrednotam podjetja. Če zaposleni pozitivno razmišljajo o svojem delu, postanejo bolj angažirani in so ga pripravljeni opravljati z večjo strastjo. To povečuje njihovo pripadnost podjetju, s svojim delom vplivajo na izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti podjetja.

3.2 Prednosti delovne zavzetosti

Visoka stopnja delovne zavzetosti zaposlenih podjetjem prinaša številne prednosti. Vzpostavlja pozitivno atmosfero znotraj podjetja, gradi dobre odnose med sodelavci in ustvarja pozitiven odnos zaposlenih do podjetja, kar posledično prinaša višjo stopnjo produktivnosti in boljši položaj podjetja na trgu (Maha, 2015, str. 141).

Delovno zavzeti zaposleni do dela pristopajo z veliko mero entuziazma, zato je od njih možno pričakovati, da so pri svojem delu željni narediti več, kot bi se od njih sprva pričakovalo. Dibben, Wood in Klerck (2011, str. 191) navajajo na primer, da podaljšajo delo tudi po že končanem običajnem delavniku, pripravljeni so za delo na daljavo poprijeti tudi doma ali pa zaradi dela izpustiti malico oziroma kosilo v službi, vse z namenom, da dosežejo cilje in časovne roke ter tako delajo v dobrobit podjetja. Banihani, Lewis in Syed (2013, str. 404) ugotavljajo, da so delovno zavzeti zaposleni bolj zdravi in manj podvrženi stresu ter s svojim pozitivno naravnanim mišljenjem in pozitivnimi čustvi zadovoljstva, navdušenja, sreče in radosti velikokrat narekujejo miselnost, vedenje in delo preostalih sodelavcev. Poleg tega je delovna zavzetost pozitivno povezana s splošnim zadovoljstvom posameznikov, njihovim načinom življenja in odnosi v družbi.

Kot ugotavljajo različni avtorji (Macey & Schneider, 2008; Rothmann & Rothmann Jr., 2010; Dibben, Wood & Klerck, 2011; AbuKhalifeh & Som, 2013; Menguc, Auh, Fisher &

Haddad, 2013), so ključne prednosti, ki jih podjetje lahko pridobi, če razpolaga z visoko mero delovne zavzetosti svojih zaposlenih, sledeče:

- zaposleni so pri delu bolj zadovoljni in motivirani;
- ne prihaja do zmanjšanja števila zaposlenih in nenadne preobremenitve zaposlenih zaradi tistih, ki odidejo in jih podjetje ne zmore takoj zamenjati z novimi delavci, bodisi zaradi neustreznosti kandidatov ali daljših postopkov uvajanja zaposlenih v delo;
- poveča se predanost zaposlenih podjetju, kar zmanjšuje izostajanje od dela in odpovedi;
- oblikuje se pozitivna klima znotraj podjetja, kar spodbuja timsko delo in ustvarjalno mišljenje;
- poviša se stopnja zadovoljstva kupcev oziroma gostov;
- podjetje dosega večjo produktivnost;
- podjetju prinaša višji dobiček.

3.3 Delovna zavzetost v Sloveniji

Gallup se z raziskavo zavzetosti zaposlenih ukvarja že vrsto let. Njihovo aktualno poročilo State of the Global Workplace se nanaša na raziskavo, ki je bila izvedena med letoma 2014 in 2016 v 155 državah. Po teh podatkih je na globalni ravni v okviru opredeljenega vzorca zavzetih 15 % zaposlenih, ki se vsakodnevno radi vračajo na delovno mesto in dnevno tudi ustvarjajo dodano vrednost. Podatek v primerjavi z zadnjim Gallupovim poročilom iz leta 2013 sicer beleži 2-odstotno izboljšanje, pa vendar je odstotek še vedno nizek, kar predstavlja oviro, ki zavira podjetja pri doseganju boljšega položaja na lokalnem in tudi globalnem trgu. Rezultati aktualne raziskave so namreč pokazali, da so podjetja, ki imajo v svojem okolju najvišji odstotek delovno zavzetosti zaposlenih, 17 % produktivnejša in 21 % dobičkonosnejša v primerjavi s podjetji, ki beležijo nizek odstotek zavzetih zaposlenih (Gallup Inc., 2017, str. 3-4).

Gallup v svojem poročilu navaja, da je v vzhodni Evropi, kamor je vključena tudi Slovenija, delež delovno zavzetih zaposlenih enak globalnemu deležu – tj. 15 %. Kljub temu poudarja, da pereč problem tega dela Evrope predstavlja predvsem iskanje zaposlitve delavcev v tujini. Raziskava je namreč pokazala, da so zaposleni v vzhodni Evropi najslabše ocenili dejstvo, da se pri delu spodbuja njihov razvoj, kar kaže na problem pomanjkanja osredotočenosti vodstva na prihodnost svojih zaposlenih znotraj podjetja in tudi predstavlja pomemben razlog, da se delavci odločajo iskati zaposlitev izven svoje matične države (Gallup Inc., 2017, str. 9-10).

Raziskava delovne zavzetosti v Sloveniji, ki temelji na instrumentu Gallupovih 12 trditev delovne zavzetosti, je bila izvedena leta 2017. Vzorec je vključeval 400 zaposlenih v slovenskih podjetjih po celotni državi, ki so bila naključno povabljena k sodelovanju. Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni v Sloveniji vedo, kaj se na delu od njih

pričakuje, menijo, da njihovo mnenje šteje in se ga upošteva, sodelavci se zavzemajo za kakovostno opravljanje dela, zaposleni čutijo, da je njihovo delo v podjetju pomembno. Hkrati pa vodstvenemu kadru lahko vzbujajo skrb nadaljnje ugotovitve, saj se anketiranci niso niti ne strinjali niti strinjali s tem, da so bili v zadnjih dneh na delu pohvaljeni za svoje dosežke in da jih podjetje spodbuja k razvoju pri delu. Rezultati tudi kažejo, da se v zadnjih 6 mesecih s sodelujočimi v anketi nihče ni pogovarjal o možnostih napredka in razvoja ter da pri delu nimajo priložnosti opravljati del, v katerih so najboljši. Stopnja delovne zavzetosti zaposlenih v Sloveniji je glede na rezultate raziskave nizka in bi ji bilo potrebno nameniti mnogo več pozornosti. Raziskava je torej pokazala, da se zaposleni v Sloveniji soočajo s problemom delovne nezavzetosti na delovnem mestu (Črnogaj & Rozman, 2017, str. 638-641).

Glede na raziskavo ugotavljam, da je osredotočenost vodstva na razvoj svojih zaposlenih v Sloveniji zelo slaba, saj le-ti na delovnih mestih ne vidijo možnosti za napredek in posledično prihodnosti v podjetju. Menimo, da predvsem nove generacije pri delu ves čas iščejo izzive, čeprav so s samim delom zadovoljne in vedo, kakšne so njihove obveznosti in katerim ciljem sledijo. Pa vendar ves čas spremljajo oglase, in v kolikor se pojavi drug izziv, ki morda niti ni povezan le z boljšim plačilom, ampak predvsem novimi nalogami in odgovornostmi, je možnost, da bodo sprejeli novo priložnost, velika.

Mojca Sever (2016, str. 63-65) v svoji raziskavi potrjuje, da so mlajše generacije v Sloveniji pri delu manj zavzete od starejših. Razlog se skriva predvsem v tem, da so te generacije pravzaprav na začetku svoje kariere poti, manj izkušene ter v pričakovanju raznolikega dela, polnega izzivov in možnosti napredovanja. Pa temu ni tako. Delo je zadnja leta postalo intenzivnejše, napredovanje ni enostavno, hkrati pa veliko dela poteka v izmenah, po spreminjajočih se urnikih ter včasih zahteva, da se opravlja tudi doma. Severjeva še ugotavlja, da v Sloveniji med moškimi in ženskami ne obstajajo razlike v stopnji zavzetosti za delo, ter poudarja, da je za višjo delovno zavzetost zaposlenih pomembno, da vodstvo ustrezno uravnava medgeneracijsko sodelovanje svojih zaposlenih. To ima predvsem vpliv na delovno zavzetost starejših delavcev, ki so v delo navadno že bolj utečeni in vpleteni ter jim prihod novih generacij pomeni približevanje njihovem načinu dela in svežemu mišljenju ter ambicioznosti.

Ugotavljam še, da v kolikor neposredni nadrejeni ne opazijo zaposlenega kot posameznika, ne priznavajo njegovega individualnega dela in ga pri delu ne spodbujajo, je verjetnost, da se bo zaposleni odločil za menjavo službe, izredno visoka. Zanimanje vodstva za svoje zaposlene je prvi korak k doseganju večje stopnje delovne zavzetosti v podjetju.

4 BUTIČNO HOTELIRSTVO

4.1 Opredelitev butičnih hotelov

V zadnjih letih se je pojav butičnih hotelov v svetu močno povečal in gre za globalni trend, ki ga prinaša spreminjajoče se potrebe na turističnem trgu. Vse več butičnih hotelov pomeni širši spekter edinstvene ponudbe z vidika namestitve gostov (Jones, Day & Quadri-Felitti, 2013, str. 715). Kljub veliki pozornosti, ki so je deležni butični hoteli, v sektorju hotelirstva pa opredelitev pojma še vedno ni natančno določena.

Cecilia Rabontu in George Niculescu (2009, str. 209) opisujeta, da opredelitev enostavno združuje pojem butični, ki se ga lahko pripisuje majhnim in luksuznim trgovinam, ter pojem hotel, tj. opremljen namestitveni objekt, ki popotnikom nudi možnost kratkotrajnega najema. Butični hotel je torej manjši hotel z individualnim pristopom do gostov, občutkom za dizajn in napredno tehnologijo, prodajno navadno stoji za neko zgodbo ali arhitekturo, ki pritegne goste.

Ponašajo se z najmanj 3 kategorizacijskimi zvezdicami in ponujajo personalizirane storitve za goste, vpeti so v lokalno dogajanje in ni nujno, da poleg zajtrka nudijo tudi ostalo gostinsko ponudbo. Strokovnjaki jih največkrat opisujejo s pridevniki, kot so trendovski, edinstveni, intimni, personalizirani, tehnološko napredni, dizajnerski in navdihujoči (Khosravi, Malek, & Ekiz, 2014, str. 28-30; Jones, Day & Quadri-Felitti, 2013, str. 716-717; Rogerson, 2010, str. 428-429; Rabontu & Niculescu, 2009, str. 210). Butični hoteli se torej odražajo predvsem v svoji intimnosti, ekskluzivnosti, zgodbi, občutku za dizajn, osebnem pristopu in drugačnosti.

Allison McIntosh in Anna Siggs (2005, str. 79) trdita, da obstaja pet glavnih lastnosti, ki ločujejo butične hotele od tradicionalnih: edinstvenost, osebni pristop, občutek domačnosti, visoka kakovost opravljenih storitev in lokacija. Poleg teh značilnosti pa lahko pripišemo butičnim hotelom visoko kakovostno restavracijo, omejene kapacitete hotelskih prostorov, manjše število in majhen razpon sob in manjšo hotelsko recepcijo, ki predstavlja idealen kraj za komuniciranje z gosti.

Zavedati se je potrebno, da se gostje butičnih hotelov razlikujejo od gostov, ki se pri iskanju namestitve odločajo za velike, standardizirane hotele znotraj hotelskih verig. Gostje v hotelskih namestitvah na splošno iščejo tople in prijazne nasmeh, cenovno ugodne ponudbe, primerne njihovim finančnim zmožnostim, hitre storitve, čistočo in gostoljubje. Butični gostje pa so prepoznani po tem, da težijo še korak dlje (Khosravi, Malek & Ekiz, 2014, str. 27), saj njihova pričakovanja, zahteve in želje težijo k bolj osebnemu pristopu, cenijo diskretnost in osebje, ki je sposobno prepoznavati njihove osebne interese in jim ponuditi na kožo pisane storitve, zanimajo jih restavracije z raznoliko ponudbo jedi in bogato

izbiro vin, navdušujejo se nad dizajnom, napredno tehnologijo v sobi in ostalih javnih hotelskih prostorih (Jones, Day & Quadri-Felitti, 2013, str. 721-723; Khosravi, Malek & Ekiz, 2014, str. 28-30; Rabontu & Niculescu, 2009, str. 211). Jones, Day in Quadri-Felitti (2013, str. 716) ter Jayne Rogerson (2010, str. 429) še dodajajo, da cena ne predstavlja ene izmed značilnih kategorij butičnih hotelov, zato je možno pričakovati različne cenovne razpone, ki so odvisni od značilnosti in razpona ponujenih storitev posameznega hotela. Cecilia Rabontu in George Niculescu (2009, str. 211) utemeljujeta, da je bivanje v butičnem hotelu prej dražje kot cenejše, saj je pri oblikovanju sob moč zaznati veliko mero občutka za dizajn, izbiro boljših materialov in kosov pohištva kot tudi premišljeno izbiro kozmetike in dekorativnih elementov v sobi.

V panogi hotelirstva, kamor se uvršča tudi butične hotele, so delovni procesi usmerjeni v doseganje čim večjega zadovoljstva gostov. Storitve ne morejo potekati brez direktne prisotnosti gosta in interakcije v procesu nujenja storitev. Je dejavnost nenehnega odzivanja na želje in potrebe gostov. Raznovrstne storitve, ki so del hotelske ponudbe, opravljajo zaposleni, ki delajo v oddelkih z neposrednim stikom z gosti (v nadaljevanju »front office« oddelkih) in oddelkih s posrednim stikom z gosti (v nadaljevanju »back office« oddelkih) (Zomerdijs & de Vries, 2007, str. 109-110).

Najpomembnejšo ločnico med oddelkoma predstavlja interakcija z gosti. Zaposleni v »front office« oddelkih imajo nenehen stik z gosti in delo opravljajo direktno pred njihovimi očmi, medtem ko zaposleni v oddelkih »back office« svoje delo opravljajo skrito očem gostov in direktnega stika z njimi nimajo ali pa je ta minimalen. Zaposleni v »front office« oddelkih bolje razumejo pričakovanja in želje gostov, zaposleni v »back office« oddelkih pa procese, ki podpirajo delo zaposlenih na delovnih mestih »front office« oddelkov in pomembno prispevajo k boljši izkušnji gostov (Kearney in drugi, 2017, str. 185; Wang, Tsai & Tsai, 2014, str. 82). Zomerdijs in de Vries (2007, str. 115) dodajata, da se danes v hotelirski dejavnostih velikokrat že brišejo meje med oddelki, saj je delo visoko intenzivno in zahteva vse več interakcije zaposlenih v oddelkih »back office«, predvsem z vidika dodane vrednosti storitvi. Vse pogostejše namreč lahko zasledimo na primer, da je priprava hrane v kuhinji del izkušnje v hotelski restavraciji, na obeh gostu, od jedilnice ločena le z zastekljeno steno. Osebni pozdrav glavnega kuharja po okusni večerji pa le še dodatno pripomore k izkušnji in vtisom gostov.

Kearney in drugi (2017, str. 188) še navajajo, da naloge zaposlenih v »back office« oddelkih predstavljajo predpogoj za uspešno nujenje storitev v hotelu in večje zadovoljstvo gostov. Glavne naloge »front office« oddelkov v hotelu predstavljajo objave in prijave gostov v hotel, svetovanje in pomoč gostom pri načrtovanju aktivnosti ter servis v restavraciji. Glavne naloge »back office« oddelkov v hotelu pa predstavljajo priprava in vzdrževanje hotelskih sob, priprava hrane, administrativna podpora in finančno načrtovanje, ki podpirajo dejavnosti »front office« oddelkov.

Ugotavljam, da so se butični hoteli pojavili predvsem zaradi tistih gostov, ki so naveličani bivanja v standardiziranih velikih hotelih, ki jih lahko najdemo tako rekoč po celem svetu. Majhni, dizajnerski, drugačni in predvsem bolj osebni butični hoteli ponujajo gostom topel in osebni sprejem že pri prijavi ter nadaljnji individualen pristop osebja med celotnim bivanjem. Zato je pomembno, da vodstvo zaposlene izobražuje in uvaja v delo tako, da znajo prisluhniti in ustreči gostovim željam ter mu tako nuditi izkušnjo bivanja na višjem nivoju. S tem butični hoteli omogočajo diferenciacijo na trgu konkurence in pritegnejo segmente, ki želijo več kot standardno hotelsko sobo.

4.2 Razvoj butičnih hotelov

Leta 1970 je razvoj velikih hotelskih verig povzročil standardizacijo storitev v hotelski industriji. Standardizacija vodstvu omogoča lažji nadzor nad kakovostjo storitev ter lažje predvidevanje in odpravljanje napak zaposlenih, ki se lahko pojavijo v procesu izvajanja storitev. Uvajanje standardov in priročnikov predstavlja predpogoj za uspešno koordiniranje poslovnih enot hotelov znotraj verig, lociranih na različnih območjih. Ključni pomen za doseg doslednosti v storitveni panogi ima osebje. Pomembno je, da zaposleni standarde podjetja razumejo ter o njih razmišljajo čim bolj podobno, kar se kaže v poenotenem izvajanju njihovih delovnih opravil (Sandoff, 2005, str. 530-531). Imeti standardizirane procese za izvajanje storitev v hotelirstvu torej pomeni, da gostje ob obisku hotelov iste verige, ne glede na lokacijo hotela, vedo, kakšno raven storitev lahko pričakujejo ter kakšna bosta videz in opremljenost sob.

Leta 1980 panogo zaznamuje premik v mišljenju potrošnikov, ki iščejo nova doživetja in težijo k drugačnim storitvam in bolj raznoliki ponudbi ter s tem nasprotujejo do tedaj ustaljenim praksam standardizacije v panogi (Agget, 2007, str. 173; Rogerson, 2010, str. 427).

Zasluge za pojav butičnih hotelov, inovacije v namestitveni dejavnosti takratnega časa, večina strokovnjakov pripisuje ameriškemu podjetniku in hotelirju Ianu Schragerju ter njegovemu poslovnemu partnerju Stevu Rubellu. Schrager je leta 1984 v namestitveni panogi zaznal priložnost za prodajo alternativne oblike namestitve zoper standardiziranim namestitvam v velikih hotelih in v New Yorku odprl svoj butični hotel, imenovan Morgans, ter tako svetu predstavil butično hotelirstvo. Po uspešnem in zgodovinsko pomembnem lansiranju hotela Morgans je le nekaj let kasneje skupaj s svojimi poslovnimi partnerji zasnoval še več majhnih, urbanih hotelov, ki so se ponašali s svojo unikatnostjo ter gostom ponujali visokokakovostne storitve po zmernih cenah. Bivanje v njegovih hotelih je obljubljalo veliko zabave in doživetje samo po sebi. Prav tako se je vsak izmed njih konceptualno zlival z urbanim okoljem in se na ta način diferenciral od takrat dražjih luksuznih hotelov (Adner in drugi, 2003, str. 12-13,). Hkrati je Schrager poceni, elegantno, pa vendar razkošno okolje svojih hotelov želel približati tudi lokalnemu prebivalstvu.

Zasnoval je idejo hotelske avle kot zbirališča za druženje in spoznavanje med hotelskimi gosti in lokalnimi prebivalci, željnimi zabave, zato se njegovi hoteli ponašajo tudi z dobro dodatno ponudbo barov in restavracij (Rogerson, 2010, str. 428).

V primerjavi z drugami oblikami nastanitvenih obratov butični hoteli goste privlačijo predvsem z vidika drugačne ponudbe, ki gostom omogoča namestitve v dizajnersko dovršenem okolju, ki je hkrati tudi uspešno integriran v okolico in kulturo, v kateri se hotel nahaja. Privlačijo vse več gostov in postavljajo višje cene nočitev (Agget. 2007, str. 173).

4.3 Butični hoteli v Sloveniji

Butični hoteli danes sodijo med najbolj priljubljene hotelske segmente in tudi v Sloveniji najdemo kar nekaj tovrstnih hotelov, ki se razpršeni po celotni državi in združujejo udobje, intimnost in gostu prilagojene storitve. Kakšne so značilnosti butičnih hotelov v Sloveniji, sem raziskala na podlagi uradnih spletnih strani butičnih hotelov v Ljubljani (Antiq Palace, 2012; Ahotel, 2013; Allegro hotel, 2016; Azur hotel, 2016; Hotel Galleria, 2017; Hotel Cubo, 2018; Hotel Mrak, 2018; Vander hotel, 2018; Adora hotel, 2019; Art hotel, 2019; Hotel Asteria, 2019; Hotel Nox, 2019; Lesar hotel Angel, 2019; Urban hotel, 2019; Vault hotel, 2019) in jih v nadaljevanju poglavja predstavljam deskriptivno, saj tovrstne analize še niso bile izvedene ali pa niso javno dostopne:

- pogosto se butični hoteli nahajajo v starih mestnih četrtih kot spomeniško zaščitene stavbe in poudarjajo preteklost, drugi se arhitekturno zlivajo z okolico, tretji pa se diferencirajo s sodobnimi arhitekturnimi zasnovami in drzno izbiro materialov ter opreme;
- ne razpolagajo z več kot 40 sobami;
- velik poudarek dajejo ustreznemu usposabljanju zaposlenih in to tudi poudarjajo na svojih spletnih straneh – izpostavljajo visoko motiviranost zaposlenih do individualnega obravnavanja gostov in skrb za uresničevanje osebnih želja, s čimer gostom vzbujajo občutke domačnosti;
- poudarjajo tudi intimnost, ki jo zagotavljajo različnim segmentom gostov, ter stremijo k čim boljšemu spoznavanju svojih gostov;
- veliko butičnih hotelov izstopa s poudarjanjem individualnosti vsake izmed sob, ki jo ponujajo gostom, ter obljublja unikatna doživetja;
- nekateri hoteli poudarjajo tradicijo in preprostost, drugi neobičajnost in drznost, tretji pa luksuz in prestiž;
- navadno butični hoteli v Sloveniji ponujajo vsaj zajtrk, veliko pa jih razpolaga tudi z lastno restavracijo in barom, kozmetičnimi in wellness storitvami, konferenčnimi zmogljivostmi, fitnesom ter tudi manjšimi trgovinicami z lokalnimi proizvodi.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA, MOTIVACIJE IN DELOVNE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V BUTIČNIH HOTELIH

5.1 Raziskovalni konstrukt

Po pregledu literature in že opravljenih predhodnih raziskav s področja zadovoljstva, motivacije in delovne zavzetosti zaposlenih v turizmu v teoretičnem delu naloge ugotavljam, da v Sloveniji ni bila izvedena še nobena raziskava, ki bi obravnavala motivacijo, zadovoljstvo in delovno zavzetost zaposlenih v butičnih hotelih.

Empirični del magistrske naloge je usmerjen v analizo motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana. Pri tem se želim osredotočiti predvsem na razlike med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti (»front office«) ter zaposlenimi v oddelkih posrednega stika z gosti (»back office«). Raziskava bo vodstvenemu kadru omogočila boljše razumevanje zaposlenih in prinesla nove vsebinske ugotovitve na akademskem področju menedžmenta človeških virov v butičnih hotelih.

5.2 Namen in cilji raziskave

Namen naloge je, da vodstvenemu kadru butičnih hotelov zagotovim boljše razumevanje svojih zaposlenih. S tem bodo lahko razvijali boljše prakse za povečanje zadovoljstva, motivacije in delovne zavzetosti zaposlenih na delovnih mestih, kar se posledično odraža predvsem v učinkovitejšem izvajanju storitev za hotelske goste, višjem nivoju gostoljubja in zvestobe gostov ter tudi manjši fluktuaciji zaposlenih.

Temeljni cilj empiričnega dela magistrske naloge je analizirati motivacijo, zadovoljstvo in delovno zavzetost zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana.

Cilji, ki jih z raziskavo želim doseči, so sledeči:

- ugotoviti, kateri so najpomembnejši dejavniki motivacije zaposlenim v butičnih hotelih in prepoznati razlike med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in oddelkih posrednega stika z gosti;
- prepoznati razlike med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in oddelkih posrednega stika z gosti glede na dejavnike zadovoljstva pri delu v butičnih hotelih;
- prepoznati razlike med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in oddelkih posrednega stika z gosti glede na delovno zavzetost pri delu v butičnih hotelih;
- oblikovati predloge in priporočila vodstvenim kadrom butičnih hotelov za izboljšanje ravni zadovoljstva, motivacije in delovne zavzetosti njihovih zaposlenih.

5.3 Raziskovalne hipoteze

Na podlagi teorije in dosedanjih ugotovitev raziskav s področja motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v hotelirstvu sem za svojo nalogo zasnovala naslednje štiri glavne hipoteze, ki vodijo raziskavo:

H1: Dobra plača je najpomembnejši motivator za delo zaposlenim v butičnih hotelih.

H2: Ocene motivacijskih dejavnikov se med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenimi oddelkih posrednega stika z gosti razlikujejo.

H3: Ocene trditev dejavnikov zadovoljstva se razlikujejo med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenimi v oddelkih posrednega stika z gosti

H4: Ocene trditev dejavnikov delovne zavzetosti se razlikujejo med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenimi v oddelkih posrednega stika z gosti.

5.4 Metodologija

5.4.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik sem oblikovala v treh delih: v prvem delu se vprašanja vsebinsko nanašajo na motivacijo zaposlenih, drugi del vprašanj se osredotoča na zadovoljstvo in delavno zavzetost, zadnji del pa na demografske značilnosti anketirancev.

V prvem delu vprašalnika, sem za oblikovanje vprašanj motivacijskih dejavnikov izhajala iz predhodnje opravljenih študij avtorjev Charles in Marshall (1992), Simons in Enz (1995), Breiter, Tesone, Leeuwen in Rue (2003) ter DiPietro, Kline in Nierop (2014). Raziskave teh avtorjev izhajajo iz Kovachevega modela raziskovanja dejavnikov motivacije zaposlenih in opredeljujejo percepcijo različnih demografskih skupin glede na starost, spol in stopnjo izobrazbo zaposlenih v hotelirstvu (Kovach, 1987, str. 58-65).

Pri prvem vprašanju motivacijskih dejavnikov so anketiranci po pomembnosti razporejali vrednosti od 1 do 10 med izbranih deset dejavnikov, ki motivirajo zaposlene pri njihovem delu. Pri tem so vrednost 1 dodelili najbolj pomembnemu dejavniku, vrednost 10 pa najmanj pomembnemu. Drugo vprašanje je zasnovano tako, da so se anketiranci do istih dejavnikov motivacije opredeli še z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice pomembnosti. Pri tem vrednost 1 pomeni »zelo nepomemben«, vrednost 2 »nepomemben«, vrednost 3 »niti pomemben, niti nepomemben«, vrednost 4 »pomemben« in vrednot 5 »zelo pomemben« dejavnik po njihovi presoji.

Vprašanja drugega dela vprašalnika nanašajoč se na zadovoljstvo zaposlenih pri delu izhajajo in povzemajo iz študije avtorjev Lee in Way (2010) ter Costen in Salazar (2014). Vprašanje o zadovoljstvu zaposlenih je sestavljeno iz 17 trditev, kjer so anketiranci opredelili svoje strinjanje za vsako izmed njih. Pri tem se uporablja 5-stopenjska Likertova lestvica strinjanja s sledečimi vrednostmi: vrednot 1 označuje »sploh se ne strinjam«, vrednost 2 »ne strinjam se«, vrednost 3 »niti se ne strinjam, niti strinjam«, vrednost 4 »strinjam se« in vrednost 5 »popolnoma se strinjam«.

Vprašanja o delovni zavzetosti zaposlenih v drugem delu vprašalnika izhajajo iz raziskav svetovno prepoznane organizacije Gallup Inc. (2014), ki s svojo vrhunsko raziskovalno tehnologijo po celem svetu izvaja analitiko in raziskave s področja odnosov in vedenja zaposlenih ter organizacijske klime in kulture v podjetjih. Delujejo globalno in koncept delovne zavzetosti raziskujejo in konceptualno razvijajo že 80 let. Gallupova svetovna raziskava delovne zavzetosti predstavlja izhodišče mnogim avtorjem, za namene naloge pa sem pri pripravi vprašanja o delovne zavzetosti izhajala iz avtorjev Kompaso in Sridevi (2010) in Welch (2011).

Del anketnega vprašalnika o delovni zavzetosti zaposlenih je sestavljen iz 12 trditev, do katerih so anketiranci opredelili svoje strinjanje. Tudi pri tem vprašanju se uporablja 5-stopenjska Likertova lestvica strinjanja z vrednostjo 1 »sploh se ne strinjam«, vrednostjo 2 »ne strinjam se«, vrednostjo 3 »niti se ne strinjam, niti strinjam«, vrednostjo 4 »strinjam se« in vrednostjo 5 »popolnoma se strinjam«.

V zadnjem, tretjem delu, vprašalnika so anketiranci odgovarjali na splošna vprašanja o spolu, starosti, delovnem mestu in končani izobrazbi.

5.4.2 Opis vzorca

Ciljno populacijo naloge predstavljajo zaposleni v 3- in 4- zvezdničnih butičnih hotelih v Ljubljani. Uradni seznam butičnih hotelov v Ljubljani ni dostopen, zato sem s pomočjo spleta ugotovila, da se na območju Ljubljane nahaja 15 butičnih hotelov. V raziskavo vključeni butični hoteli v Ljubljani, ustrezajo kriterijem, ki so opredeljeni v teoretičnem delu naloge ter pri tem ne presegajo kontingenta skupno 40 hotelskih sob.

Lastna raziskava na podlagi rabe spletnih podatkovnih baz in direktnega stika s hotelsko recepcijo je pokazala, da število zaposlenih v izbranih butičnih hotelih mesta Ljubljana oblikuje vzorec 130 zaposlenih.

Za nadaljnjo analizo sem zaposlene razdelila v skupino zaposlenih z neposrednim stikom z gosti, kamor sem uvrstila zaposlene na recepciji, v zajtrkovalnici, restavraciji, hotelskem baru ali kavarni ter skupino zaposlenih s posrednim stikom z gosti, kamor sem uvrstila

zaposlene v kuhinji, hotelskem gospodinjstvu, vzdrževalce ter administrativne službe povezane s financami, marketingom in prodajo.

5.4.3 Zbiranje in obdelava podatkov

Raziskovalni instrument raziskave predstavlja spletna anketa, ki so jo anketiranci prejeli na svoje email naslove.

Pred začetkom izvedbe raziskave v izbranih butičnih hotelih sem osebno poklicala na recepcije izbranih hotelov ter kratko predstavila namen raziskave ter povprašala o možnostih sodelovanja. Receptorji iz posameznega hotela, ki se pristali na sodelovanje in mi bili pripravljeni pomagati pri zbiranju ianket, so postali moj glavni kontakt, ki je anketo tudi poslal med svoje sodelavce. Čez tri dni sem kontaktom poslala prijazne opomnike, ki so spodbudno vplivali na večje sodelovaje pri reševanju anket.

Spletni anketni vprašalnik je zajemal demografska vprašanja zaprtega ter kombiniranega tipa, s katerim sem lahko zajela vse odgovore. Pri ocenjevanju sklopa vprašanj o pomembnost in strinjanju anketirancev s trditvami v zvezi z motivacijo, zadovoljstvom in delovno zavzetostjo sem po zgledu predhodnih raziskav uporabila rangiranje ter 5-stopenjsko Likertovo mersko lestvico za ocenjevanje pomembnosti oziroma strinjanja anketirancev. Za izpolnjevanje spletnega anketnega vprašalnika so anketiranci porabili približno 10 minut svojega časa.

Podatke sem zbiral v obdobju med 24.julijem in 30. avgustom 2018. Anketo je rešilo 155 anketirancev. Po izločitvi nepopolnih anket ter vmesnih prekinitev pri reševanju, končno število popolno izpolnjenih anket predstavlja 94 anket. Le-te so tudi uporabljene v nadaljnji analizi.

Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo programa SPSS, pri čemer sem osnovne statistične parametre izračunala z deskriptivno statistiko.

Prvo hipotezo (H1) sem preverila s pomočjo ANOVE in mnogoterih primerjav (Post-hoc test), kar je pokazalo statistično pomembne razlike. Druga (H2), tretja (H3) in četrta (H4) hipoteza predstavljajo tri konstrukte (motivacijo, zadovoljstvo in delovno zavzetost). Vsak konstrukt tvori več trditev, ob katerih so anketiranci izrazili svojo raven strinjanja ali pomembnosti. Odločitev o tem, ali bo glavna hipoteza potrjena ali zavržena, je torej rezultat primerjave opredelitev do dejavnikov, ki tvorijo posamezen konstrukt, pri čemer sem pozornost namenila primerjavi dveh skupin - zaposlenih v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenih v oddelkih posrednega stika z gosti.

Za namen preverjanja hipotez H2, H3 in H4 sem najprej preverila porazdelitve podatkov in za vsako trditev izvedla Kolmogorov-Smirnov test ter Shapiro-Wilk test. Ker so se podatki izkazali kot nenormalno porazdeljeni, sem nato za ugotavljanje skupinskih razlik med povprečnimi vrednostmi izbrane spremenljivke uporabila neparametrični Mann-Whitneyev U-test, s katerim sem ugotavljala razlike med povprečnimi vrednostmi dveh neodvisnih vzorcev in na tej osnovi hipoteze potrdila ali ovrgla.

6 ANALIZA IN REZULTATI RAZISKAVE MOTIVACIJE, ZADOVOLJSTVA IN DELOVNE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V BUTIČNIH HOTELIH

V tem poglavju je prikazana analiza podatkov, ki sem jih pridobila s spletnim vprašalnikom, namenjenim zaposlenim v butičnih hotelih mesta Ljubljana. V prvem delu je najprej prikazan opis profila anketirancev, ki so sodelovali v raziskavi in odgovorili na vsa zastavljena vprašanja. V nadaljevanju so predstavljena stališča zaposlenih v butičnih hotelih v Ljubljani do motivacijskih dejavnikov, dejavnikov zadovoljstva in dejavnikov delovne zavzetosti.

V zadnjem delu naloge pa sem na podlagi analize pridobljenih odgovorov preverila glavne hipoteze naloge in jih konceptualno povezala s teoretičnimi izhodišči.

6.1 Profil anketirancev

V poglavju so predstavljene demografske značilnosti anketirancev, vključenih v raziskavo o motivaciji, zadovoljstvu in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana.

Iz tabele 1 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo 52,1 % žensk in 47,9% moških. Anketo je v celoti izpolnilo 49 žensk in 45 moških, skupno 94 anketirancev.

Tabela 1: Spol anketirancev

SPOL	N	%
Moški	45	47,9
Ženske	49	52,1
Skupaj	94	100

Vir: lastno delo.

V tabeli 2 je predstavljena starostna sestava anketirancev. Skoraj polovica anketirancev je starih med 21 in 29 let (46,8 %). Sledijo stari med 30 in 39 let (40,4 %), medtem ko je delež

starih med 40 in 49 let 7,4 %, starih manj kot 20 let 3,2 % in starih med 50 in 59 let 2,1 %, torej minimalen.

Tabela 2: Starost anketirancev

STAROST	N	%
Manj kot 20let	3	3,2
Med 21 in 29 let	44	46,8
Med 30 in 39 let	38	40,4
Med 40 in 49 let	7	7,4
Med 50 in 59 let	2	2,1
Skupaj	94	100

Vir: lastno delo.

Tabela 3 prikazuje zaposlitvene značilnosti delovnih mest zaposlenih v butičnih hotelih po Ljubljani. Največji je delež anketirancev, zaposlenih v strežbi (29,8 %) in na recepciji hotela (27,7 %). Več kot polovico vseh anketirancev (57,4 %) torej predstavljajo zaposleni v oddelkih z neposrednim stikom z gosti, kamor uvrščamo strežno in recepcijsko osebje. Sledijo sobarice (16 %) in zaposleni v kuhinji (12,8 %), ki se jih uvršča v oddelke, ki imajo posreden stik z gosti. Sem spadajo tudi hotelski vzdrževalci (5,3 %), zaposleni v finančni službi (5,3 %) in marketingu (3,2 %). Delež slednjih je glede na posamezno delovno mesto v butičnih hotelih najmanjši.

Tabela 3: Delovno mesto anketirancev

DELOVNO MESTO	N	%
Recepcija	26	27,7
Strežba	28	29,8
Sobarice	15	16
Kuhinja	12	12,8
Vzdrževanje	5	5,3
Finančna služba	5	5,3
Marketing in prodaja	3	3,2
Skupaj	94	100

Vir: lastno delo.

V tabeli 4 je prikazana izobrazbena sestava anketirancev. Največ anketirancev ima končano srednjo poklicno šolo, in sicer 36,2 %, kar predstavlja dobro tretjino vseh anketirancev. Sledijo anketiranci z visokošolsko strokovno (21,3 %) in univerzitetno izobrazbo (14,9 %). Zaposleni, ki so končali višješolsko strokovno izobraževanje, predstavljajo 9,6 % vseh

anketirancev, gimnazijskih maturantov pa je 8,5 %. Najnižji deleži pripadajo zaposlenim s končano dveletno nižjo poklicno šolo (4,3 %), osnovno šolo (3,2 %) in končanim magisterijem (2,1 %).

Tabela 4: Izobrazba anketirancev

IZOBRAZBA	N	%
Osnovna šola	3	3,2
Nižje poklicno izobraževanje	4	4,3
Srednje poklicno izobraževanje	34	36,2
Gimnazijsko izobraževanje	8	8,5
Višješolsko strokovno izobraževanje	9	9,6
Visokošolsko strokovno izobraževanje	20	21,3
Univerzitetno izobraževanje	14	14,9
Magistrsko izobraževanje	2	2,1
Skupaj	94	100

Vir: lastno delo.

6.2 Analiza motivacijskih dejavnikov

Tabela 5 prikazuje pomen motivacijskih dejavnikov glede na povprečne vrednosti odgovorov anketirancev in standardni odklon. Ugotavljam, da zaposleni v oddelkih »front office« kot zelo pomembne dejavnike motivacije pri delu v povprečju ocenjujejo dobre delovne pogoje (4,76), poštene odnose (4,74) ter dobro plačo (4,56). Zaposleni v oddelkih »back office« poštene odnose (4,60), dobre delovne pogoje (4,58) in dobro plačo (4,25) prav tako povprečno ocenjujejo kot zelo pomembne. Analiza je pokazala, da dejavnike varnost zaposlitve, raznolikost na delovnem mestu, vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav zaposlenih, možnost za osebni razvoj in napredovanje ter izkazano hvaležnost za dosežke v povprečju zaposleni v obeh opazovanih skupinah ocenjujejo kot pomembne dejavnike, saj se njihova povprečja gibljejo okoli vrednosti 4,0. Zaposleni v oddelkih »front office« dejavnik občutek vključenosti v rezultate podjetja (3,37) v povprečju ocenjujejo kot motivacijsko niti pomembnega niti nepomembnega za delo. Istega mnenja so tudi zaposleni v oddelkih »back office«, saj izračun kaže povprečno vrednost dejavnika te skupine v višini 3,10, ki pa je tudi najnižja izmed vseh ocen motivacijskih dejavnikov za to skupino. Zaposleni v obeh skupinah nevtrarno ocenjujejo tudi dejavnik gostoljubna naravnost panoge, saj vrednost oddelkov »front office« znaša 3,46, vrednost skupine oddelkov »back office« pa 3,33.

Tabela 5: Pomen motivacijskih dejavnikov po skupinah

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	Oddelek	N	Povprečje	Standardni odklon
Dobri delovni pogoji	"Front office"	54	4,76	0,473
	"Back office"	40	4,58	0,781
Pošteni odnosi do zaposlenih	"Front office"	54	4,74	0,442
	"Back office"	40	4,6	0,841
Dobra plača	"Front office"	54	4,56	0,793
	"Back office"	40	4,25	0,981
Možnosti za osebni razvoj in napredovanje	"Front office"	54	4,28	0,920
	"Back office"	40	3,93	1,071
Izkazana hvaležnost za dosežke	"Front office"	54	4,24	0,699
	"Back office"	40	4,1	0,900
Raznolikost dela na delovnem mestu	"Front office"	54	4,07	0,773
	"Back office"	40	3,93	0,944
Varnost zaposlitve	"Front office"	54	4,07	0,879
	"Back office"	40	4,08	1,023
Vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav svojih zaposlenih	"Front office"	54	3,78	0,925
	"Back office"	40	3,63	0,979
Gostoljubna naravnost v panogi	"Front office"	54	3,46	0,966
	"Back office"	40	3,33	1,185
Občutek vključenosti v rezultate podjetja	"Front office"	54	3,37	0,958
	"Back office"	40	3,1	1,215

Vir: lastno delo.

6.3 Analiza dejavnikov zadovoljstva

Tabela 6 prikazuje izračun povprečnih vrednosti strinjanja zaposlenih z izbranimi dejavniki zadovoljstva. Zaposleni v »front office« oddelkih se v povprečju strinjajo, da so pri delu zadovoljni s komuniciranjem v angleškem jeziku (4,41), lokacijo hotela (4,31), varnostjo zaposlitve (4,09), oddelkom, v katerem opravljajo svoje delo (4,06), usposobljenostjo za opravljanje delovnih nalog pri delu (3,85), raznolikostjo dela (8,83), načinom dela (3,78), pogoji dela (3,61) ter delovnimi izmenami (3,59). Najnižjo povprečno vrednost 2,67 beleži zadovoljstvo z možnostjo, da pri delu lahko nadzorujejo svoje delo, kar pomeni, da se do trditve niso mogli opredeliti s strinjanjem oziroma nestrinjanjem. Prav tako so nevtralni ostali do zadovoljstva s plačo glede na delovno obremenitev pri delu (2,98), s svojo plačo (3,07), možnostmi napredovanja in razvoja svoje kariere na trenutnem delovnem mestu (3,04), s tehničnem znanjem nadrejenih (3,28), s koristmi, ki so jim dodeljene na podlagi pogodbe o zaposlitvi (3,28), z osebnim pristopom nadrejenih (3,37) ter z vlogo, ki jo imajo v hotelu (3,44).

Zaposleni v oddelkih »back office« se s povprečno vrednostjo 4,30 najbolj strinjajo s trditvijo »Zadovoljen/ sem z oddelkom, v katerem delam.«. Strinjajo se, da so pri svojem

delu zadovoljni z usposobljenostjo za opravljanje delovnih nalog pri vsakdanjem delu (4,25), z lokacijo hotela (4,20), načinom dela (4,13), raznolikostjo delovnih nalog (4,13), možnostmi nadzora nad svojim delom (4,10), varnostjo zaposlitve (4,08), delovnimi izmenami (3,95), vlogo, ki jo imajo v hotelu (3,95), koristmi, ki jim jih prinaša pogodba o zaposlitvi (3,83), osebnim pristopom nadrejenih (3,75) ter tehničnim znanjem vodstva, ki ga posreduje zaposlenih (3,60). Zaposleni v »back officu« se v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo, da imajo pri delu moč nadzora nad svojim delom (3,15), da delovna obremenitev upravičuje njihove plače (3,23), da pri delu komunicirajo v angleškem jeziku (3,45) ter povprečno prav tako niso niti nezadovoljni niti zadovoljni s svojo plačo (3,50). Ugotavljam, da sta obe skupini izrazili strinjanje z zadovoljstvom glede lokacije hotela, v katerem opravljajo svoje delo, saj sta povprečni vrednosti tega dejavnika za obe skupini zelo podobni. Pri obeh skupinah pa sta povprečni vrednosti skoraj enaki pri trditvi »Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve.«, saj povprečna vrednost zaposlenih v »front office« oddelkih znaša 4,09, medtem ko vrednost zaposlenih v »back office« znaša 4,08.

Tabela 6: Pomen dejavnikov zadovoljstva po skupinah

DEJAVNIK ZADOVOLJSTVA	Oddelek	N	Povprečje	Standardni odklon
Zadovoljen/a sem z načinom dela, ki ga opravljam v hotelu.	"Front office"	54	3,78	0,816
	"Back office"	40	4,13	0,648
Zadovoljen/a sem z lokacijo hotela.	"Front office"	54	4,31	0,639
	"Back office"	40	4,2	0,823
Zadovoljen/a sem z delovnim izmenam.	"Front office"	54	3,59	0,962
	"Back office"	40	3,95	0,932
Zadovoljen/a sem z oddelkom, v katerem delam.	"Front office"	54	4,06	0,811
	"Back office"	40	4,3	0,687
Zadovoljen/a sem s tehničnim znanjem nadrejenih do zaposlenih.	"Front office"	54	3,28	1,156
	"Back office"	40	3,6	1,008
Zadovoljen/a sem z osebnim pristopom nadrejenih.	"Front office"	54	3,37	1,087
	"Back office"	40	3,75	0,809
Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve.	"Front office"	54	4,09	0,784
	"Back office"	40	4,08	0,572

Se nadaljuje.

Tabela 7: Pomen dejavnikov zadovoljstva po skupinah (nad.)

Zadovoljen/a sem z vlogo, ki jo imam v hotelu.	"Front office"	54	3,44	0,861
	"Back office"	40	3,95	0,783
Zadovoljen/a sem s komuniciranjem v angleškem jeziku pri delu.	"Front office"	54	4,41	0,836
	"Back office"	40	3,45	1,176
Zadovoljen/a sem z usposobljenostjo za opravljanje dnevnih nalog pri delu.	"Front office"	54	3,85	0,656
	"Back office"	40	4,25	0,670
Zadovoljen/a sem z raznolikostjo delovnih nalog, ki jih opravljam pri delu.	"Front office"	54	3,83	0,720
	"Back office"	40	4,13	0,723
Zadovoljen/a sem z možnostmi napredovanja in razvojem svoje kariere, ki mi je na voljo v hotelu.	"Front office"	54	3,04	1,228
	"Back office"	40	3,65	1,252
Zadovoljen/a sem s pogoji dela v hotelu.	"Front office"	54	3,61	0,960
	"Back office"	40	4,1	0,778
Zadovoljen/a sem, da imam pri delu možnost nadzora nad svojim delom.	"Front office"	54	2,67	1,116
	"Back office"	40	3,15	1,272
Zadovoljen/a sem z delovno obremenitvijo glede na mojo plačo.	"Front office"	54	2,98	1,037
	"Back office"	40	3,23	1,121
Zadovoljen/a sem s svojo plačo.	"Front office"	54	3,07	0,866
	"Back office"	40	3,5	1,155
Zadovoljen/a sem s koristmi, ki so mi dodeljene na podlagi pogodbe o zaposlitvi (dopust, prosti vikendi, dodatek na praznike itd.).	"Front office"	54	3,28	1,106
	"Back office"	40	3,83	0,874

Vir: lastno delo.

6.4 Analiza dejavnikov delovne zavzetosti zaposlenih

Izračun povprečnih vrednosti strinjanja zaposlenih z izbranimi dejavniki delovne zavzetosti, ki je prikazan v tabeli 7, kaže, da se zaposleni v obeh izbranih oddelkih butičnih hotelov povprečno najbolj strinjajo s trditvami »Vem, kaj se na delu od mene pričakuje.«, »Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.« ter »Iz poslanstva našega podjetja razberem, da je moje delo pomembno.« Povprečne vrednosti v obeh skupinah so za te trditve najvišje.

Zaposleni v oddelkih »front office« se strinjajo še, da imajo v hotelu dobrega prijatelja (3,76) in da so v obdobju zadnjega leta imeli možnost učenja in razvoja (3,70). Medtem se zaposleni v oddelkih »back office« strinjajo s trditvami, da imajo za delo na voljo vse potrebno, da dobro opravljajo svoje delo (3,88), da so v zadnjem letu imeli priložnost za učenje in razvoj (3,80), da imajo v hotelu nekoga, ki ga zanimajo kot posamezniki (3,70), da so bili v zadnjih dneh pohvaljeni za svoje delo ali je bil prepoznan njihov dosežek (3,68), da je njihovo

mnenje upoštevano (3,65), da imajo v podjetju nekoga, ki jih pri njihovem delu spodbuja (3,60) in da imajo vsak dan pri delu možnost početi tisto, v čemer so najboljši (3,60).

Najnižje povprečne vrednosti v obeh skupinah se kažejo kot niti nestrinjanje niti strinjanje s trditvijo »V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.«, pri čemer povprečna vrednost zaposlenih v »front office« oddelkih znaša 3,17, pri zaposlenih v »back office« oddelkih pa je nekoliko višja in znaša 3,38. Ta trditev v oddelku »back office« hkrati predstavlja edino izmed trditev, do katere so ti zaposleni ostali nevtralni – pri vseh ostalih trditvah so izrazili strinjanje.

Zaposleni v »front office« oddelkih niti nestrinjanje niti strinjanje v povprečju niso izrazili še s trditvami »Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši.« (3,30), »V zadnjih dneh so me pohvalili za moje delo ali prepoznali moje dosežke.« (3,39), »Nekdo v podjetju me spodbuja pri mojem razvoju.« (3,39), »Na voljo imam vse potrebno, da dobro opravljam svoje delo.« (3,43), »Vodjo ali nekoga v podjetju zanimam kot oseba.« (3,43) ter trditvijo »Moje mnenje šteje in se upošteva« (3,46).

Tabela 8: Pomen dejavnikov delovne zavzetosti po skupinah

DEJAVNIK DELOVNE ZAVZETOSTI	Oddelek	N	Povprečje	Standardni odklon
Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	"Front office"	54	4,04	0,613
	"Back office"	40	4,25	0,588
Na voljo imam vse potrebno, da dobro opravljam svoje delo.	"Front office"	54	3,43	0,944
	"Back office"	40	3,88	0,853
Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši.	"Front office"	54	3,3	0,924
	"Back office"	40	3,6	1,033
V zadnjih dneh so me pohvalili za moje delo ali prepoznali moje dosežke.	"Front office"	54	3,39	1,036
	"Back office"	40	3,68	1,047
Vodjo ali nekoga v podjetju zanimam kot oseba.	"Front office"	54	3,43	0,964
	"Back office"	40	3,7	0,966
Nekdo v podjetju me spodbuja pri mojem razvoju.	"Front office"	54	3,39	0,960
	"Back office"	40	3,6	0,900
Moje mnenje šteje in se upošteva.	"Front office"	54	3,46	0,818
	"Back office"	40	3,65	0,921
Iz poslanstva našega podjetja razberem, da je moje delo pomembno.	"Front office"	54	3,94	0,998
	"Back office"	40	4,08	0,888
Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.	"Front office"	54	4,2	0,810
	"Back office"	40	4,15	0,975

Vir: lastno delo.

7 PREVERJANJE RAZISKOVALNIH HIPOTEZ

Na osnovi teoretičnih izhodišč sem postavila prvo hipotezo naloge:

H1: Dobra plača je najpomembnejši motivator za delo zaposlenim v butičnih hotelih.

Tabela 8 prikazuje opisno statistiko s povprečnimi vrednostmi rangiranja motivacijskih dejavnikov po pomembnosti. Anketiranci so pri prvem vprašanju najpomembnejšemu dejavniku dodelili vrednost 1, najmanj pomembnemu pa vrednost 10, pri drugem pa so se do istih dejavnikov opredelili še z rabo 5-stopenjske Likertove lestvice pomembnosti.

Glede na povprečne vrednosti ugotavljam, da najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenim v butičnih hotelih predstavlja dobra plača s povprečno vrednostjo 2,90, ki je najnižja v primerjavi z ostalimi vrednostmi in dejavnik uvršča v vrh rangirne lestvice.

Za statistično preverjanje hipoteze H1 sem na podlagi te ugotovitve izvedla analizo varianc ali ANOVO, s katero sem preverila, ali ima povprečna vrednost spremenljivke dobra plača v povprečju z ostalimi spremenljivkami tudi statistično značilno najnižjo povprečno vrednost.

Tabela 9: Opisna statistika

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja		Minimum	Maksimum
				Nizki	Visoki		
Dobra plača	2,90	2,03	0,21	2,49	3,32	1,00	10,00
Dobri delovni pogoji	3,03	2,25	0,23	2,57	3,49	1,00	10,00
Pošteni odnosi do zaposlenih	3,85	2,13	0,22	3,41	4,29	1,00	10,00
Izkazana hvaležnost za dosežke	5,06	2,23	0,23	4,61	5,52	1,00	10,00
Raznolikost na delovnem mestu	5,35	2,30	0,24	4,88	5,82	1,00	10,00
Možnosti za osebni razvoj in napredovanje	5,67	2,49	0,26	5,16	6,18	1,00	10,00
Varnost zaposlitve	6,57	2,53	0,26	6,06	7,09	1,00	10,00
Vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav svojih zaposlenih	7,00	2,37	0,24	6,51	7,49	1,00	10,00
Občutek vključenosti v razultate podjetja	7,66	2,42	0,25	7,16	8,15	1,00	10,00
Gostoljubna naravnost panoge	7,89	2,33	0,24	7,42	8,37	1,00	10,00

Vir: lastno delo.

Pogoj za izračun ANOVE predstavlja homogenost varianc. Če so variance homogene pomeni, da med variancami skupin ni statistično pomembnih razlik. Ali so variance skupin homogene sem najprej preverila z Levenovim testom homogenosti varianc. Tabela 9 kaže, da p-vrednost Levenovega testa znaša 0,193. Ker je vrednost višja od 0,05 sem homogenost varianc potrdila in na tej osnovi izvedla ANOVO, je preverjala ali med motivacijskimi dejavniki obstajajo statistično značilne razlike v povprečjih.

Tabela 10: Levenov test homogenosti varianc

Leveneova statistika	df1	df2	P-vrednost
1,380	9	930	,193

Vir: lastno delo.

Izračun ANOVE kaže, da je p-vrednost je pod 0,05, kar pomeni le to, da med motivi obstajajo statistično značilne razlike v povprečjih. Da pa ugotovimo, med katerimi motivi dejansko obstajajo razlike sem v nadaljevanju preverila z mnogoterimi primerjavami (Post-hoc testom)..

Tabela 11: ANOVA

Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost
2781,213	9	309,024	57,781	,000

Vir: lastno delo.

Plača je motiv, ki ima najnižje povprečje, kar pomeni, da so jo anketiranci na rangirni lestvici uvrstili kot najpomembnejšo in ji dodelili vrednost 1. Tabela 11 prikazuje rezultate Post-hoc testa in kaže, da imajo spremenljivke gostoljubna naravnost panoge, varnost zaposlitve, raznolikost na delovnem mestu, občutek vključenosti v rezultate podjetja, vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav svojih zaposlenih in izkazana hvaležnost za dosežke statistično značilno višja povprečja v primerjavi z izbrano spremenljivko dobra plača, saj je stopnja značilnosti (p-vrednost) teh spremenljivk nižja od standardne vrednosti 0,05, in sicer znaša 0,00 za vse omenjene spremenljivke ter 0,005 za dejavnik pošteni odnosi do zaposlenih. To pomeni, da je dobra plača statistično motivacijsko pomembnejša od vsake izmed teh spremenljivk.

Post-hoc test je še pokazal, da ima spremenljivka dobri delovni pogoji stopnjo značilnosti 0,705, kar pomeni, da je ta vrednost višja od standardne vrednosti 0,05, zato med spremenljivkama dobra plača in dobri delovni pogoji ni statistično značilnih razlik. To

pomeni, da z vidika motivacije pri delu dejavnik dobra plača v odnosu do dejavnika dobri delovni pogoji statistično ni pomembnejši.

Glede na izračune ANOVE, Post-hoc testa in višine povprečnih vrednosti spremenljivk hipotezo, da »je dobra plača najpomembnejši motivator za delo zaposlenim v butičnih hotelih«, delno potrjujem, saj za dejavnik dobri delovni pogoji ne moremo zagotovo trditi, da je statistično manj pomemben, čeprav je povprečna vrednost nižja.

Tabela 12: Mnogotere primerjave (Post-hoc test)

(I) SKUPINA: DOBRA PLAČA	Razlika povprečij (I-J)	Std. Napaka	P-vrednost	95% Interval zaupanja	
				Nizki	Visoki
Gostoljubna naravnost panoge	-4,98936*	0,337	,000	-5,651	-4,327
Varnost zaposlitve	-3,67021*	0,337	,000	-4,332	-3,008
Raznolikost na delovnem mestu	-2,44681*	0,337	,000	-3,109	-1,785
Občutek vključenosti v rezultate podjetja	-4,75532*	0,337	,000	-5,417	-4,093
Vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav svojih zaposlenih	-4,09574*	0,337	,000	-4,758	-3,434
Možnosti za osebni razvoj in napredovanje	-2,76596*	0,337	,000	-3,428	-2,104
Dobri delovni pogoji	-0,128	0,337	,705	-0,790	0,534
Pošteni odnosi do zaposlenih	-,94681*	0,337	,005	-1,609	-0,285
Izkazana hvaleznost za dosežke	-2,15957*	0,337	,000	-2,822	-1,498

Vir: lastno delo.

Za preverjanje raziskovalnih hipotez H2, H3 in H4 sem najprej testirala normalnost porazdelitve podatkov, zajetih v raziskavo, kar predstavlja izhodišče za nadaljnji korak analize hipotez. Za preverjanje porazdelitve podatkov sem izvedla *Kolmogorov-Smirnov test* ter *Shapiro-Wilk test* za vse trditve, vključene v raziskavo motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana.

Iz »Testa normalnosti porazdelitve podatkov« (Priloga 1) je razvidno, da je signifikanca ali stopnja značilnosti (p-vrednost) obeh testov za vse izbrane dejavnike motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti enaka vrednosti 0,000. Vrednost je nižja od standardne stopnje značilnosti (p-vrednosti) v višini 0,05, kar pomeni, da podatki *niso normalno porazdeljeni*.

Ker vrednosti niso normalno porazdeljene, sem v nadaljevanju za ugotavljanje skupinskih razlik med povprečnimi vrednostmi izbrane spremenljivke, ki se meri na ordinalni skali, uporabila *neparametrični Mann-Whitneyev U-test*, katerega izračuni so ekvivalentni izračunom *parametričnega t-testa* za ugotavljanje razlik med povprečnimi vrednostmi dveh neodvisnih vzorcev. Kadar imamo pri statistični obdelavi opravka z neparametričnimi testi, namesto povprečnih vrednosti uporabimo povprečja rangov.

H2: Ocene motivacijskih dejavnikov se razlikujejo med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenimi v oddelkih posrednega stika z gosti.

Iz spodnje tabele 9 je razvidno, da so stopnje značilnosti (p-vrednosti) za vsak motivacijski dejavnik višje od standardne stopnje značilnosti v višini 0,05, kar pomeni, da testna statistika ni pokazala statistično značilnih razlik med oddelki, ki imajo neposreden stik z gosti (»front office») in oddelki, ki imajo z gosti posreden stik (»back office«).

Test kaže, da so zaposlenim v »front office« in zaposlenim v »back office« pri delu motivacijsko enako zelo pomembni dejavniki dobra plača, dobri delovni pogoji in pošteni odnosi. Motivacijsko enako pomembne ocenjujejo dejavnike varnost zaposlitve, raznolikost na delovnem mestu, vodstvo kaže razumevanje za osebne probleme in težave zaposlenih, možnosti za osebni razvoj in napredovanje in izkazana hvaležnost za dosežke. Občutek vključenosti v rezultate podjetja in gostoljubno naravnano panogo pa zaposleni obeh oddelkov ocenjujejo kot motivacijsko enako, in sicer niti pomembne niti nepomembne za delo.

Hipotezo H2, ki pravi, da »se ocene motivacijskih dejavnikov razlikujejo med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenimi v oddelkih posrednega stika z gosti«, na osnovi teh ugotovitev zavračam.

Tabela 13: Mann-Whitneyev U-test za motivacijske dejavnike

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	Oddelek	N	Povprečje ranga	P- vrednost
Dobra plača	"Front office"	54	51,56	0,054
	"Back office"	40	42,01	
Gostoljubna naravnano v panogi	"Front office"	54	48,08	0,791
	"Back office"	40	46,71	
Varnost zaposlitve	"Front office"	54	45,96	0,498
	"Back office"	40	49,58	
Raznolikost dela na delovnem mestu	"Front office"	54	49,16	0,457
	"Back office"	40	45,26	

Se nadaljuje.

Tabela 14: Mann-Whitneyev U-test za motivacijske dejavnike(nad.)

Občutek vključenosti v rezultate podjetja	"Front office"	54	49,83	0,312
	"Back office"	40	44,35	
Vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav svojih zaposlenih	"Front office"	54	49,31	0,418
	"Back office"	40	45,05	
Možnosti za osebni razvoj in napredovanje	"Front office"	54	51,51	0,074
	"Back office"	40	42,09	
Dobri delovni pogoji	"Front office"	54	49,67	0,245
	"Back office"	40	44,58	
Pošteni odnosi do zaposlenih	"Front office"	54	48,07	0,758
	"Back office"	40	46,73	
Izkazana hvaležnost za dosežke	"Front office"	54	46,82	0,778
	"Back office"	40	48,41	

Vir: lastno delo.

H3: Ocene trditvev dejavnikov zadovoljstva se razlikujejo med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenimi oddelkih posrednega stika z gosti.

Iz tabele 10 je razvidno, da je izbrani neparametrični izračun, Mann-Whitneyev U-test, pokazal, da pri enajstih trditvah (tj. 65 % trditvev) o dejavnikih zadovoljstva zaposlenih pri delu obstajajo razlike med izbranimi skupinama. To pomeni, da so stopnje značilnosti (p-vrednosti) za te trditve nižje od standardne stopnje značilnosti v višini 0,05.

Ugotovitve razlik pri trditvah o dejavnikih zadovoljstva pri delu, ki se pri stopnji značilnosti 0,05 statistično značilno razlikujejo med zaposlenimi v »front office« oddelkih in »back office« oddelkih, so sledeče:

- zaposleni v »back office« oddelkih (53,28) so pri delu bolj zadovoljni z načinom dela, ki ga opravljajo v hotelu, kot zaposleni v »front office« oddelkih (43,22), stopnja značilnosti ali p-vrednosti (v nadaljevanju p) je 0,045;
- zaposleni v »back office« oddelkih (53,70) so pri delu bolj zadovoljni z delovnimi izmenami kot zaposleni v »front office« oddelkih (42,91), $p=0,040$;
- zaposleni v »back office« oddelkih (56,00) so pri delu bolj zadovoljni z vlogo, ki jo imajo v hotelu, kot zaposleni v »front office« oddelkih (41,20), $p=0,006$;
- zaposleni v »front office« oddelkih (57,12) so pri delu bolj zadovoljni s komuniciranjem v angleškem jeziku kot zaposleni v »back office« oddelkih (34,51), $p=0,000$;
- zaposleni v »back office« oddelkih (55,50) so pri delu bolj zadovoljni z usposobljenostjo za opravljanje dnevnih nalog pri delu kot zaposleni v »front office« oddelkih (41,57), $p=0,005$;

- zaposleni v »back office« oddelkih (53,54) so pri delu bolj zadovoljni z raznolikostjo delovnih nalog, ki jih opravljajo pri delu kot zaposleni v »front office« oddelkih (43,03), $p=0,042$;
- zaposleni v »back office« oddelkih (55,23) so pri delu bolj zadovoljni z možnostmi za napredovanje in razvojem svoje kariere, kot zaposleni v »front office« oddelkih (41,78), $p=0,015$;
- zaposleni v »back office« oddelkih (55,68) so pri delu bolj zadovoljni s pogoji dela v hotelu kot zaposleni v »front office« oddelkih (41,44), $p=0,007$;
- zaposleni v »back office« oddelkih (53,83) so pri delu bolj zadovoljni s tem, da imajo pri delu možnost nadzora nad svojim delom, kot zaposleni v »front office« oddelkih (42,81), $p=0,046$;
- zaposleni v »back office« oddelkih (53,95) so pri delu bolj zadovoljni s svojo plačo kot zaposleni v »front office« oddelkih (42,72), $p=0,037$;
- zaposleni v »back office« oddelkih (54,64) so pri delu bolj zadovoljni s koristmi, ki so jim dodeljene na podlagi pogodbe o zaposlitvi, vezane na dopuste, proste vikende, dodatke na praznike in drugo, kot zaposleni v »front office« oddelkih (42,21), $p=0,021$.

Hipotezo H3, ki pravi, da »se ocene trditev dejavnikov zadovoljstva razlikujejo med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenimi v oddelkih posrednega stika z gosti«, glede na ugotovljene razlike pri 69 % izbranih trditev, potrjujem.

Tabela 15: Mann-Whitneyev U-test za dejavnike zadovoljstva

DEJAVNIK ZADOVOLJSTVA	Oddelek	N	Povprečje ranga	P-vrednost
Zadovoljen/a sem z načinom dela, ki ga opravljam v hotelu.	"Front office"	54	43,22	0,045
	"Back office"	40	53,28	
Zadovoljen/a sem z lokacijo hotela.	"Front office"	54	48,41	0,680
	"Back office"	40	46,28	
Zadovoljen/a sem z delovnim izmenam.	"Front office"	54	42,91	0,040
	"Back office"	40	53,70	
Zadovoljen/a sem z oddelkom, v katerem delam.	"Front office"	54	44,16	0,124
	"Back office"	40	52,01	
Zadovoljen/a sem s tehničnim znanjem nadrejenih do zaposlenih.	"Front office"	54	44,47	0,192
	"Back office"	40	51,59	
Zadovoljen/a sem z osebnim pristopom nadrejenih.	"Front office"	54	43,69	0,095
	"Back office"	40	52,65	
Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve.	"Front office"	54	48,69	0,566
	"Back office"	40	45,89	
Zadovoljen/a sem z vlogo, ki jo imam v hotelu.	"Front office"	54	41,2	0,006
	"Back office"	40	56	
Zadovoljen/a sem s komuniciranjem v angleškem jeziku pri delu.	"Front office"	54	57,12	0,000
	"Back office"	40	34,51	
Zadovoljen/a sem z usposobljenostjo za opravljanje dnevnih nalog pri delu.	"Front office"	54	41,57	0,005
	"Back office"	40	55,5	

Se nadaljuje.

Tabela 16: Mann-Whitneyev U-test za dejavnike zadovoljstva (nad.)

Zadovoljen/a sem z raznolikostjo delovnih nalog, ki jih opravljam pri delu.	"Front office"	54	43,03	0,042
	"Back office"	40	53,54	
Zadovoljen/a sem z možnostmi napredovanja in razvojem svoje kariere, ki mi je na voljo v hotelu.	"Front office"	54	41,78	0,015
	"Back office"	40	55,23	
Zadovoljen/a sem s pogoji dela v hotelu.	"Front office"	54	41,44	0,007
	"Back office"	40	55,68	
Zadovoljen/a sem, da imam pri delu možnost nadzora nad svojim delom.	"Front office"	54	42,81	0,046
	"Back office"	40	53,83	
Zadovoljen/a sem z delovno obremenitvijo glede na mojo plačo.	"Front office"	54	44,62	0,214
	"Back office"	40	51,39	
Zadovoljen/a sem s svojo plačo.	"Front office"	54	42,72	0,037
	"Back office"	40	53,95	
Zadovoljen/a sem s koristmi, ki so mi dodeljene na podlagi pogodbe o zaposlitvi (dopust, prosti vikendi, dodatek na praznike itd.).	"Front office"	54	42,21	0,021
	"Back office"	40	54,64	

Vir: lastno delo.

H4: Ocene trditev dejavnikov delovne zavzetosti se razlikujejo med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenimi v oddelkih posrednega stika z gosti.

Tabela 11 kaže, da so stopnje značilnosti (p-vrednosti) pri vseh trditvah dejavnikov delovne zavzetosti zaposlenih višje od standardne stopnje značilnosti v višini 0,05, razen pri trditvi »Na voljo imam vse potrebno, da dobro opravljam svoje delo.«, kjer stopnja značilnosti znaša 0,017. Pri slednji test kaže statistične razlike med zaposlenimi v oddelkih »front office« in oddelkih »back office«. Zaposleni v »back office« oddelkih (54,71) se bolj strinjajo, da imajo pri delu na voljo vse potrebno, da dobro opravljajo svoje delo, kot zaposleni v »front office« oddelkih (42,16), stopnja značilnosti ali $p=0,017$.

Ker pri ostalih trditvah delovne zavzetosti (tj. 92 % trditev) test ni pokazal statistično značilnih razlik med izbranimi skupinama, na podlagi teh ugotovitev hipotezo H4, da »se ocene trditev dejavnikov delovne zavzetosti razlikujejo med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti in zaposlenimi v oddelkih posrednega stika z gosti«, zavračam.

Tabela 17: Mann-Whitneyev U-test za dejavnike delovne zavzetosti

DEJAVNIK DELOVNE ZAVZETOSTI	Oddelek	N	Povprečje ranga	P-vrednost
Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	"Front office"	54	44,28	0,104
	"Back office"	40	51,85	
Na voljo imam vse potrebno, da dobro opravljam svoje delo.	"Front office"	54	42,16	0,017
	"Back office"	40	54,71	

Se nadaljuje.

Tabela 18: Mann-Whitneyev U-test za dejavnike delovne zavzetosti (nad.)

Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši.	"Front office"	54	43,64	0,093
	"Back office"	40	52,71	
V zadnjih dneh so me pohvalili za moje delo ali prepoznali moje dosežke.	"Front office"	54	44,33	0,172
	"Back office"	40	51,78	
Vodjo ali nekoga v podjetju zanimam kot oseba.	"Front office"	54	44,3	0,163
	"Back office"	40	51,83	
Nekdo v podjetju me spodbuja pri mojem razvoju.	"Front office"	54	44,66	0,212
	"Back office"	40	51,34	
Moje mnenje šteje in se upošteva.	"Front office"	54	45,66	0,412
	"Back office"	40	49,99	
Iz poslanstva našega podjetja razberem, da je moje delo pomembno.	"Front office"	54	46,42	0,633
	"Back office"	40	48,96	
Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.	"Front office"	54	47,52	0,993
	"Back office"	40	47,48	
V podjetju imam dobrega prijatelja.	"Front office"	54	45,96	0,499
	"Back office"	40	49,58	
V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	"Front office"	54	44,94	0,269
	"Back office"	40	50,95	
V obdobju zadnjega leta sem imel/a priložnost za učenje in razvoj.	"Front office"	54	46,27	0,580
	"Back office"	40	49,16	

Vir: lastno delo.

8 UGOTOVITVE RAZISKAVE MOTIVACIJE, ZADOVOLJSTVA IN DELOVNE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V BUTIČNIH HOTELIH

V tem poglavju so predstavljene ugotovitve raziskave motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana.

8.1 Motivacijski dejavniki

Raziskava je pokazala, da zaposleni v butičnih hotelih v Ljubljani pri delu kot zelo pomembne motivacijske dejavnike ocenjujejo dobro plačo, dobre delovne pogoje in poštene odnose do zaposlenih. Hvaležnost za dosežke, raznolikost pri delu, možnost za osebni razvoj in napredovanje, varnost zaposlitve ter razumevanje vodstva do osebnih problemov in težav zaposlenih anketirani ocenjujejo kot pomembne dejavnike motivacije. Niti pomembna niti

nepomembna dejavnika za motivacijo pri delu pa sta za zaposlene v butičnih hotelih v Ljubljani vključenost v rezultate podjetja in gostoljubna naravnost panoge.

Ugotovitve lastne raziskave so skladne z ugotovitvami Kwameja Charlesa in Lincolna Marshalla (1992), ki sta v svoji raziskavi kot najpomembnejša dejavnika motivacije med zaposlenimi v hotelskih objektih na Karibskem otočju prav tako prepoznala dobro plačo in dobre delovne pogoje.

Lastna raziskava hkrati kaže tudi malce razlikovanj v percepciji pomena izbranih motivacijskih dejavnikov v primerjavi s preteklimi študijami v hotelirstvu. Da je dobra plača glavni motivacijski dejavnik za zaposlene v hotelirstvu, potrjuje tudi raziskava Breiter, Tesone, Leeuwen in Rue (2003). Pa vendar zaposlene v hotelih jugovzhodne Amerike, ki so bili zajeti v omenjeni raziskavi, pri delu takoj za plačo najbolj motivira še varnost zaposlitve ter kot tretje dobri delovni pogoji, ki pa so se v naši raziskavi izkazali kot drugi najpomembnejši dejavnik. V naši raziskavi se dejavnik varnost zaposlitve razvršča šele na sedmo mesto pomembnosti.

DiPietro, Kline in Nierop (2014) pa so v raziskavi motivacijskih dejavnikov za zaposlene v namestitvenih objektih otoka Aruba ugotovili, da dobra plača in dobri delovni pogoji sicer spadajo v sam vrh motivacijskih dejavnikov, vendar najpomembnejši dejavnik predstavlja izkazana hvaležnost za dosežke, kateremu sledita dobra plača na drugem ter dobri delovni pogoji na tretjem mestu. V naši raziskavi se dejavnik izkazana hvaležnost za dosežke po mnenju anketirancev razvršča na četrto mesto pomembnosti.

Čeprav rezultati moje raziskave potrjujejo pretekle ugotovitve večine raziskav motivacije zaposlenih v hotelirstvu, se je potrebno zavedati, da nekatere študije ne potrjujejo dejstva, da plača predstavlja najpomembnejši dejavnik motivacije pri delu v hotelu. Lovec, Čivre in Fabjan (2013) so tako v svoji raziskavi med zaposlenimi v nastanitvenih gostinskih obratih na slovenski obali ugotovile, da zaposlene najbolj motivirajo odgovornosti, ki jih imajo pri delu. Sledijo pohvale in priznanja zaposlenim za opravljeno delo ter informiranje zaposlenih. Višina plače se v njihovi raziskavi ni izkazala kot pomemben dejavnik vpliva na motivacijo.

Raziskava prav tako ni pokazala v percepciji motivacijskih dejavnikov pri delu statistično značilnih razlik med oddelki, ki imajo neposreden stik z gosti (»front office«) in oddelki, ki imajo z gosti posreden stik (»back office«).

8.2 Dejavniki zadovoljstva

Ugotovitve, nanašajoče se na zadovoljstvo zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana, kažejo, da se anketiranci pri delu najbolj strinjajo s trditvijo »Zadovoljen/a sem z lokacijo hotela.«. Jones, Day in Quadri-Felitti (2013), Khosravi, Malek in Ekiz (2014) trdijo, da je

prav lokacija ena izmed pomembnejših značilnosti opredelitev butičnih hotelov. Navadno so locirani v centru mest in pomembnejših mestnih četrtih, kar pomeni, da je dostopnost do teh hotelov mnogo lažja in raznolika. Zaposleni imajo dobro prometno dostopnost z možnostjo koriščenja različnih javnih prevoznih sredstev, kar jim omogoča časovni prihranek pri vsakodnevnem potovanju na delovno mesto.

Dejavnik z drugo najvišjo povprečno vrednostjo je »Zadovoljen/a sem z oddelkom, v katerem delam.«, kar odraža zadovoljstvo zaposlenih na delovnih mestih. Ozkan Tutuncu in Metin Kozak (2008) trdita, da predvsem dobri odnosi med sodelavci in zadovoljstvo sodelavcev znotraj oddelkov kot tudi znotraj celotnega podjetja pozitivno vplivajo na težnje zaposlenih po tem, da v podjetju ostajajo dlje.

Lam, Zhang in Baum so leta 2001 v svoji raziskavi med zaposlenimi v 80 izbranih hotelih v Hong Kongu prav tako ugotovili, da 68 % vprašanim odnosi z zaposlenimi znotraj oddelka predstavljajo pomemben ali zelo pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu. Chang Lee in Kelly Way (2010) sta s svojo raziskavo še ugotovila, da v hotelih večih zveznih držav Amerike odnosi in vzdušje znotraj oddelkov pomembno vplivajo na splošno zadovoljstvo zaposlenih v vseh hotelskih oddelkih, ki sta jih zajela v vzorec – na recepciji, v strežbi, gospodinjstvu, kuhinji in vzdrževanju.

Tretjo najvišjo povprečno vrednost beleži trditev »Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve«. Varnost zaposlitve mnogi avtorji motivacijsko uvrščajo v vrh prioritet zaposlenih pri delu (Willey, 1997; Simons & Enz, 1995; Breiter, Tesone, Leeuwen & Rue, 2003). Raziskava je pokazala, da so zaposleni v butičnih hotelih v Ljubljani v povprečju zadovoljni z varnostjo zaposlitve. Predvidevam, da je jim je vodstvo zaradi manjšega števila zaposlenih bolj pripravljeno prisluhniti pri sklepanju pogodb, jih obravnavati bolj individualno, saj s tem cilja na njihovo lojalnost podjetju.

Rezultati raziskave so pokazali, da se zaposleni v butičnih hotelih po Ljubljani povprečno najmanj strinjajo s trditvijo »Zadovoljen/a sem, da imam pri delu možnost nadzora nad svojim delom. Temu botruje predvsem dejstvo, da je delo v butičnih hotelih v veliki meri nadzorovano in koordinirano s strani vodstva, ki je v delovno okolje vpeto bolj kot v velikih hotelih. Odrejanje dodatnih nalog in zadolžitev je zato mogoče pričakovati na vsakodnevni ravni, s čimer na zaposlene pade še dodatno delo.

Prav tako je med nižjimi povprečna ocena strinjanja za dejavnik »Zadovoljen/a sem z delovno obremenitvijo glede na mojo plačo.«. Predvidevam, da razlogi tičijo v tem, da turizem kot delovno intenzivna panoga zaposlenim v slovenskem turističnem sektorju nudi prenizke plače. Zadnja leta se v Ljubljani, kjer se začetek sezone prične že zgodaj aprila in traja tudi do konca oktobra, beleži občutno rast turizma, kar hkrati prinaša tudi tveganje v pomanjkanju ustreznih kadrov za delo v gostinstvu in turizmu. Primanjkljaj kadra z

ustreznim strokovnim znanjem botruje temu, da so v visoki sezoni zaposleni v hotelih podvrženi težkim delovnim pogojem, ki se odražajo v preveliki delovni obremenitvi, nadurah, neenakomernem delovniku in dvigovanju norm. Prav tako so v butičnih hotelih zaposleni velikokrat primorani poprijeti za delo v drugih hotelskih oddelkih, kar jim povzroča še dodaten stres in nezadovoljstvo. Ker sezona v prestolnici traja večino mesecev, so zaposleni ves čas primorani svoje delo opravljati z maksimalnim vložkom, da ugodijo željam gostov in tudi vodstva.

Raziskava je pokazala tudi kar nekaj statistično značilnih razlik med zaposlenimi v oddelkih »front office« ter oddelkih »back office« pri opredelitvi do trditve o zadovoljstvu pri delu.

Zaposleni v »back office« oddelkih so povprečno bolj zadovoljni z načinom dela, pogoji dela, delovnimi izmenami, vlogo, raznolikostjo dela, možnostmi za napredovanje in razvoj kariere, nadzorom, ki ga imajo nad svojim delom, usposobljenostjo za delo, plačo in koristmi, ki jim jih prinaša delovno razmerje, kot zaposleni v »front office« oddelkih. Slednji pa so povprečno bolj kot zaposleni v »back office« oddelkih zadovoljni le s komuniciranjem pri delu v angleškem jeziku. Pri zadovoljstvu z lokacijo, oddelkom, posredovanjem tehnična znanja nadrejenih zaposlenim, osebnim pristopom nadrejenih do zaposlenega, varnostjo zaposlitve in delovno obremenitvijo glede na plačo pa raziskava ni pokazala statistično značilnih razlik med skupinama.

V butičnem hotelirstvu se delo zaposlenih na recepciji in tudi strežbi opredeljuje kot večopravilnostno. Večopravilnost pa ima vpliv na zadovoljstvo z načinom dela, delovnim okoljem ter nadzorom nad delom samim, saj pomeni tudi večjo delovno obremenitev za zaposlenega (Bardi, 2003, str. 7). V velikih hotelih se delo razporeja med različne hotelske oddelke, ki vsakodnevno opravljajo svoje dolžnosti in izvajajo svoje funkcije. Zaradi manjšega števila kadra pa v butičnih hotelih ni tako. Predvsem osebje recepcije je pri svojem delu primorano izvajati dodatne funkcije, kot so na primer odgovarjanje na povpraševanja, priprava ponudb in paketov za pospeševanje prodaje (prodaja), priprava predračunov in delo z računi (računovodstvo), izvajanje marketinških aktivnosti na spletu (marketing), informiranje ter svetovanje gostom pri načrtovanju izletov in obisku znamenitosti (concierge), nadzor nad vhodom hotela ter izvajanje obhodov po hotelskih površinah (varovanje), sprejem gostov na vratih in pomoč pri prtljagi (portir) ter druge (Bardi, 2003, str. 52-53; Kong & Baum, 2006, str. 510). Pristop osebja na recepciji in v strežbi je v butičnih hotelih do gostov bolj oseben. Posveča jim več časa za individualne pogovore, informiranje in hkrati tudi prodajo hotelskih in nehotelskih storitev v destinaciji, bodisi pri zajtrku ali pa direktno na recepciji hotela. Tudi natakar informira goste, pomaga pri prtljagi ali prosi za naročilo transferja na recepciji. Delo zaposlenih v kuhinji, hišnem gospodinjstvu, vzdrževanju in pisarnah pa je bolj standardizirano, delovne naloge so natančneje določene in se dnevno izvajajo v bolj utečenih zaporedjih. Direktna stika z gosti ta kader nima ali

pa je ta minimalen, zato tudi ni podvržen sprejemanju pohval in kritik gostov, kar prav tako predstavlja neizogiben del delavnika predvsem zaposlenim na recepciji kot tudi v strežbi.

Pogoji dela v turizmu v Sloveniji so zaradi pomanjkanja kadra in preobremenitve zaposlenih slabi. Mokaya, Musau, Wagoki in Karanja (2013, str. 81) navajajo, da pogoje dela opredeljujejo delovnik, organizacija dela, zdravje in varnost pri delu, možnost sodelovanja zaposlenih pri odločanju o pogojih dela, medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodstvom, medsebojna podpora in način komunikacije. Raziskava je pokazala, da je zadovoljstvo s pogoji dela v butičnih hotelih višje med zaposlenimi v »back office« oddelkih. Predvidevamo, da je zadovoljstvo z delovnim okoljem za te oddelke višje predvsem zaradi pogoste prakse zaposlovanja priseljencev iz balkanskih držav na delovna mesta sobaric, pomivalcev in vzdrževalcev, ki v našo državo prihajajo zaradi želje po boljšem življenju in so pripravljeni poprijeti tudi za intenzivno in zahtevno, a slabše nagrajeno delo v turistični panogi.

Delo v turizmu velja tudi kot slabo plačano (Poulston, 2009; Lee & Way, 2010; Mokaya, Musau, Wagoki & Karanja, 2013; Khosravi, Malek & Ekiz, 2014). Zaradi 24-urne narave dela, nestimulativnega plačila, pomanjkanja kompenzacij za dolge delovne izmene in nadur zaposleni ne prestando izražajo nezadovoljstvo nad plačami. Poulston (2009, str. 32-33) je v svoji raziskavi med zaposlenimi v barih, hotelih, hostlih, restavracijah in nočnih klubih ugotovil, da so s plačo glede ne delovne ure in urnik dela nezadovoljni predvsem zaposleni v »front office« oddelkih. Kritični so predvsem do neizpolnjenih obljub glede nagrajevanja, slabe urne postavke in neizplačevanja nadur, hkrati pa nimajo možnosti za koriščenje prostih dni, pridobljenih z nadurami zaradi nenehnega pomanjkanja kadra in visoke delovne obremenitve. Tudi rezultati lastne raziskave so pokazali, da so s plačo bolj zadovoljni zaposleni v »back office« oddelkih.

Raziskava je pokazala tudi, da se zaposleni v oddelkih »back office« bolj strinjajo s tem, da so pri delu zadovoljni z usposobljenostjo za opravljanje dnevnih delovnih nalog, kot zaposleni v oddelkih »front office«. To ugotovitev lahko potrdim na podlagi večopravilnosti in narave njihovega dela, ki temelji predvsem na ukvarjanju z zahtevami in željami gostov v spreminjajočem se in kompleksnem delovnem okolju. Zaposleni na recepciji in v strežbi so primorani znati odreagirati na različne situacije v odnosu z gosti, ki velikokrat znajo presenetiti. Kerry L. Sommerville (2007, str. 211) ugotavlja, da se zaposleni v »front office« oddelkih velikokrat znajdejo v situacijah, ki od njih zahtevajo predvsem hitro iznajdljivost, psihološko razmišljanje in ustrezen odziv, ki ga od njih pričakuje gost. Brez predhodnih usposabljanj in izkušenj se veliko zaposlenih z njimi ne zna ustrezno spoprijeti in od tega je na koncu odvisna tudi gostova percepcija kakovosti storitve. Kadar osebe nima ustreznih delovnih kompetenc, znanja, spretnosti in iznajdljivost, v različnih situacijah ne more izpolniti potreb in želja gostov, kar pogojuje negativno mnenje gostov in daje slab pečat ugledu podjetja.

Glede na zapisano sklepam, da je tudi nadzor nad lastnim delom osebja v oddelkih »front office« mnogo težji, saj temelji na delu z ljudmi različnih kultur in navad, zahtev, želja in pričakovanj. Težko je napovedati, koliko pozornosti bo gost želel ob svojem obisku in koliko preostalih delovnih nalog bo zaposlenega čakalo tisti dan. Osebje v oddelkih »back office« pa se lažje pripravi na večji ali nepričakovani obseg dela, saj je njihovo delo v veliki meri pogojeno s standardi in postopki, katerih ni moč spreminjati. Njihovo zadovoljstvo z nadzorom nad delom je višje, kar je pokazala tudi raziskava.

Z vlogo, ki jo imajo zaposleni v hotelu, je bolj zadovoljno osebje v oddelkih »back office«. Opravljajo bolj rutinske delovne naloge in imajo minimalen ali ničten kontakt z gosti. Zasedajo delovna mesta, ki nudijo podporo zaposlenim v »front office« oddelkih, hkrati pa je njihovo delo tudi začetni korak za opravljanje ali nudenje storitev hotelskim gostom (Wang, Tsai & Tsai, 2014, str. 82). Primer: brez sobaric in čistih sob recepcijsko osebje ne bi moglo dodeliti sob gostom ali brez čistih krožnikov in prezentacije hrane na krožnike natakari ne bi mogli streči gostov v restavraciji.

Zaposleni v »front office« oddelkih predstavljajo »glavno kontaktno točko za goste v hotelu« (Kong & Baum, 2006, str. 510), v majhnih hotelih so poleg sprejemanja gostov in komunikacije z njimi, nudenja gostinskih storitev, pomoči in informacij, dela z rezervacijami, komuniciranja in usklajevanja dela med oddelki primorani pri delu prevzeti še mnoge druge vloge, kar velikokrat vodi v preobremenjenost in preveč odgovornosti za zaposlenega.

Opravljanje več nalog v »front office« oddelkih pomeni večjo raznolikost in dinamičnost dela, ki pa je za zaposlene hkrati izziv in večja obremenitev (Bardi, 2003, str. 7.). Predvidevam, da to utemeljuje ugotovitev, da so z raznolikostjo pri delu bolj zadovoljni zaposleni v »back office« oddelkih. Kljub utečenim delovnim procesom se na primer osebje v kuhinji dnevno srečuje z raznolikimi kombinacijami priprave hrane glede na želje gostov, zaposleni v gospodinjstvu in vzdrževanju pa imajo dnevno opravke z različnimi potrebami po čiščenju oziroma vzdrževanju, saj se gostje med bivanjem v sobah vedejo različno.

Hoteli so večinoma odprti 24 ur dnevno, vse dni v letu. Raziskava Simona C.K. Wonga in Anne Ko (2009, str. 200) je pokazala, da zaposleni v hotelih na Kitajskem velik pomen dajejo količini prostega časa, prilagodljivi izbiri delovnih izmen glede na osebno življenje in možnostim usklajevanja delovnika z včasih nepredvidljivimi obveznostmi privatnega, družinskega življenja. Prilagodljivost delovnika prinaša večjo motiviranost zaposlenih in tudi pomaga ohraniti lojalnost zaposlenih podjetju dlje časa. Raziskava v nalogi je pokazala, da je zadovoljstvo z delovnimi izmenami višje med zaposlenimi v oddelkih »back office«. Ti ne opravljajo triizmenskega delovnika z nočno izmeno in so zaradi narave dela manjkrat primorani podaljševati delovnik. Prav tako so zaposleni v »back office« oddelkih ob pomembnejših praznikih (npr. božiču) deležni krajšega delovnika ali prostih dni, medtem

ko je hotelska recepcija odprta 24 ur. V visoki sezoni strežno osebje podaljšuje svoj delovnik, medtem ko se zaposleni v »back office« oddelkih držijo ur uradnega obratovanja oddelka.

Zaposleni v »front office« oddelkih so pri delu povprečno bolj zadovoljni s komuniciranjem v angleškem jeziku kot zaposleni v »back office« oddelkih. Že Kong in Baum (2006, str. 515) sta v svoji raziskavi med receptorji in strežnim osebjem v hotelih na Kitajskem ugotovila, da tamkajšnji zaposleni kot najpomembnejšo kompetenco pri delu vrednotijo prav komuniciranje v angleškem jeziku. Zaposleni v »front office« oddelkih so namreč nenehno v stiku z gosti. Znanje komunikacije v angleščini je obvezno, saj jim to olajša vsakodnevno delo z gosti. Angleščina predstavlja globalni jezik, ki ga govori in razume večina gostov po celem svetu. Zaposleni v »back office« oddelkih pa svoje delo opravljajo neodvisno od kontakta z gosti in kompetenca tujega jezika niti ni pogoj za opravljanje njihovega dela. Zato jim kakršnekoli interakcije z gosti, ki zahtevajo komuniciranje v angleškem jeziku, velikokrat predstavljajo neprijeten položaj.

8.3 Dejavniki delovne zavzetosti

Z vidika analize delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana je opravljena raziskava pokazala, da se zaposleni v izbranih hotelih najbolj strinjajo s trditvami »Vem, kaj se na delu od mene pričakuje.«, »Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.« ter »Iz poslanstva našega podjetja razberem, da je moje delo pomembno.«.

Vedeti, kaj je pričakovano, pomeni, da zaposleni razumejo, kaj in kako morajo delati, da bo njihovo delo usklajeno z delom ostalih v podjetju. Zaposleni se delu zavežejo, ga opravljajo z obzirom na delo preostalih sodelavcev in se fokusirajo na tisto, kar je za doseganje skupnih ciljev podjetja pri njihovem delu najpomembnejše. Gallup, vodilna svetovna organizacija, ki raziskuje področje delovne zavzetosti, dejavnik opisuje kot jasnost vloge pri delu, ki od zaposlenih poleg razumevanja vloge v podjetju zahteva tudi sposobnost kritičnega presojanja o tem, kako bi morebitne spremembe okoliščin vplivale na pričakovanja (Gallup Inc., 2016a).

Ugotavljam, da se zaposleni v obojih izbranih hotelskih oddelkih strinjajo s trditvijo »Vem, kaj se na delu od mene pričakuje.«, saj raziskava ni pokazala statistično značilnih razlik med skupinama, kar pomeni, da se zaposleni v butičnih hotelih mesta Ljubljana zavedajo jasnosti svoje vloge, delajo timsko in si prizadevajo za uresničevanje zadanih skupnih ciljev podjetja.

Dejavnik »Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.« odraža prepričanje zaposlenih o tem, da so njihovi sodelavci zavezani k vestnemu in kakovostnemu opravljanju svojega dela, so željni biti del podjetja, sprejemajo izzive na delovnem mestu in kažejo kreativnost in svoje odlike (Gallup Inc., 2016c).

Farai Ncube in Steven Jerie (2012, str. 383) navajata, da delo kakovostno opravljajo zadovoljni zaposleni, saj zadovoljstvo vpliva na delovno zavzetost, delovna zavzetost pa pomembno pripomore k uspešnosti podjetja. Zadovoljni zaposleni v podjetju ženejo preostale sodelavce, da za doseganje skupnih ciljev dobro opravljajo svoje delo. Delovno zavzeti zaposleni so v delo, v dobro opravljeno storitev pripravljeni vložiti maksimalen trud, takšne storitve pa so temelj za doseganje prednosti pred konkurenco. Nudenje ustreznih, kvalitetnih storitev, profesionalen, a hkrati prijazen odnos do gostov, pripravljenost ugoditi še tako zahtevnim željam gostov podjetju prinašajo prepoznavnost, ugled in posledično več gostov.

Raziskava ni pokazala statistično značilnih razlik med skupinama, povprečno se zaposleni v butičnih hotelih mesta Ljubljana strinjajo s trditvijo, da sodelavci pri delu stremijo k dobro opravljenemu delu. Strinjanje s to trditvijo ne zavisi od hotelskega oddelka. Sklepam, da v njihovih delovnih okoljih obstaja medsebojno zaupanje in spoštovanje prizadevanj in rezultatov, moč je zaznati individualno predanost delu in hkrati tudi zavezanost skupini.

Dejavniki »Iz poslanstva našega podjetja razberem, da je moje delo pomembno.« pove, da zaposleni verjamejo v delo in poslanstvo delodajalca, čutijo povezavo med delom, ki ga opravljajo, in svojim osebnim poslanstvom. Delo jim poleg zadovoljitve fizičnih potreb tudi omogoča biti sestavni del nečesa večjega od njih samih, čutijo, da s svojim delom dajejo pomemben doprinos k doseganju zastavljenih rezultatov in ciljev podjetja (Gallup Inc., 2016b).

Raziskava je pokazala, da zaposleni v butičnih hotelih mesta Ljubljana povprečno svoje delo opredeljujejo kot pomembno in menijo, da prispevajo k uresničevanju poslanstva podjetja. Da se zaposleni poistovetijo s poslanstvom podjetja in začutijo, da s svojim delom lahko doprinesejo k uspešnosti podjetja, mora vodstvo jasno opredeliti vizijo, poslanstvo in cilje podjetja ter kakšen je pomen zaposlenih pri njihovem uresničevanju. Zaposlene je potrebno ustrezno motivirati s plačo, ki odtehta vložen trud, jih nagraditi ali jim nuditi druge koristi, da ostajajo osredotočeni na delo, se trudijo in ostajajo zavezani poslanstvu, ki ga podjetje sporoča javnosti (Ncube & Jerie, 2012, str. 385).

»V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.« je dejavnik delovne zavzetosti z najnižjo povprečno vrednostjo strinjanja. Dejavniki pravzaprav odražajo pomen pozitivnega odnosa med zaposlenimi in vodstvom. Vsak zaposleni ima svoje talente in naloga vodstva je, da spodbuja posameznega zaposlenega, da se zaveda svojih talentov in jih vsakodnevno tudi uporabi na svojem delovnem mestu. Individualni pogovor med zaposlenim in vodstvom zaposlenemu daje potrebne povratne informacije, ki mu pomagajo, da bolje razume samega sebe ter se jasno zaveda pomena lastnih prispevkov, ki pomembno vplivajo na podjetje (Gallup Inc., 2016d).

Pozitivno naravnani odnosi z vodstvom, ki se kažejo v pripravljenosti prisluhni problemom zaposlenih, spodbujanju njihovih sposobnosti, iskanju rešitev in nudenju pomoči ter svetovanju pri problemih, s katerimi se srečujejo pri delu, namreč bistveno vplivajo na interes zaposlenega za delo, njegovo motiviranost in produktivnost (Abu-Shamaa, Al-Rabayah & Khasawneh, 2015, str. 11).

Zaposleni v oddelkih »front office« in zaposleni v oddelkih »back office« so do trditve »V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.« ostali neodločeni. Ugotavljamo, da bi si zaposleni v butičnih hotelih mesta Ljubljana želeli več individualnih pogovorov z vodstvom o svojem delu, napredku in nadaljnjih možnostih razvoja pri delu. Vodstvo bi se moralo zavedati, da bi s takšnim individualnim pristopom lahko pridobilo, saj bi talente svojih zaposlenih lahko še bolje izkoristilo in dodalo vrednost storitvam podjetja.

Raziskava je pokazala razlike v strinjanju izbranih dveh skupin s trditvijo »Pri delu imam vse potrebno, da dobro opravljam svoje delo.«. Delovna mesta v izvedbo delovnih nalog zahtevajo vlaganje fizičnih, kognitivnih in čustvenih virov. Ti viri se razlikujejo glede na svojevrstnost zaposlitve, zaposlenega kot osebe, vrsto dela in področje dela (Abu-Shamaa, Al-Rabayah & Khasawneh, 2015, str. 11). Da zaposleni lahko vsakodnevno opravljajo svoje delo, pa potrebujejo ustrezno oprijemljivo strojno in programsko opremo, pripomočke in orodje, kar povečuje njihovo produktivnost in vpliva na hitrost in kvaliteto izvedbe dela (Gallup Inc., 2016e).

Zaposleni v »back office« oddelkih se bolj strinjajo s tem, da imajo na voljo potrebne vire za dobro opravljeno delo. Pri svojem delu sledijo standardom, lažje načrtujejo zaloge in se manj pogosto znajdejo v nepredvidenih situacijah, ki od njih zahtevajo uporabo njihovih kognitivnih virov. Zaposleni v »front office« oddelkih pa so zaradi nenehnega stika z gosti podvrženi večji nepredvidljivosti dela, kar od njih zahteva določeno znanje. Ker so usposabljanja zaposlenih v hotelirstvu zaradi pogoste fluktuacije zelo redka, ustreznega znanja za izjemne situacije zaposleni tako nima in se z njimi ne zna najbolje spoprijeti. Nov natakar je hitro primoran samostojno opravljati svoje delo, saj je kader zelo iskan. Prav tako je danes v veliki meri delo preseljeno na splet in zaposleni velikokrat nimajo vpliva na delovanje strojne opreme zaradi nadgradenj ali tehničnih posegov izvajalcev v spletna omrežja. Nič ni bolj frustrirajoče kot občutek, ko želite dobro opraviti delo, vendar nimate delujoče opreme ali za delo niste ustrezno usposobljeni.

8.4 Povzetek ugotovitev raziskave motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih

Ugotovila sem, da se ocene motivacijskih dejavnikov pri delu ne razlikujejo med zaposleni v oddelkih z neposrednim stikom z gosti (»front office«) in zaposlenimi v oddelkih s posrednim stikom z gosti (»back office«).

Najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana predstavlja dobra plača, sledijo pa dobri delovni pogoji ter pošteni odnosi do zaposlenih. Dejavnike varnost zaposlitve, raznolikost na delovnem mestu, vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav zaposlenih in možnost za osebni razvoj in napredovanje ter izkazano hvaležnost za dosežke zaposleni ocenjujejo kot pomembne dejavnike motivacije za delo. Zaposleni pa so neopredeljeni ostali do dejavnikov občutek vključenosti v rezultate podjetja ter gostoljubna naravnost panoge, saj ju niso ocenili kot motivacijsko niti pomembna niti nepomembna. Vse vključene dejavnike so zaposleni v obeh skupinah oddelkov ocenili z ocenami nad polovico ocenjevalne lestvice, iz česar povzeman, da so vsi izbrani dejavniki pomembni motivatorji zaposlenih pri delu.

Analiza skupno sedemnajstih trditev dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu je pokazala statistične razlike v strinjanju zaposlenih v oddelkih neposrednega stika z gosti (»front office«) in zaposlenih v oddelkih posrednega stika z gosti (»back office«).

Na splošno pa so vsi zaposleni v butičnih hotelih mesta Ljubljana izrazili zadovoljstvo z lokacijo hotela, oddelkom, katerem delajo, ter varnostjo zaposlitve. Najnižje vrednosti so zaposleni obeh oddelkov dodelili dejavnikom zadovoljstva s posredovanjem tehničnega znanja nadrejenih zaposlenim in posredovanja le-tega zaposlenim, osebnim pristopom nadrejenih do zaposlenega in delovno obremenitvijo glede na plačo. Povprečne ocene teh dejavnikov so bile na sredini lestvice, kar pomeni, da so zaposleni do njih ostali neopredeljeni in z njimi niso niti zadovoljni niti nezadovoljni.

Zaposleni v oddelkih posrednega stika z gosti (»back office«) so v primerjavi z zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti (»front office«) pri delu bolj zadovoljni z načinom dela, ki ga opravljajo v hotelu, z delovnimi izmenami, z vlogo, ki jo imajo v hotelu, z usposobljenostjo za opravljanje dnevnih nalog, z raznolikostjo delovnih nalog, ki jih opravljajo, z možnostmi za napredovanje in razvojem svoje kariere, ki so jim je na voljo, s pogoji dela, možnostjo nadzora nad svojim delom, s plačo in koristmi, ki so jim dodeljene na podlagi pogodbe o zaposlitvi, vezane na dopuste, proste vikende ter druge dodatke. Zaposleni v »front office« oddelkih pa so pri delu bolj kot zaposleni v »back office« oddelkih zadovoljni s komuniciranjem v angleškem jeziku.

Ugotavljam tudi, da se ocene trditev dejavnikov delovne zavzetosti ne razlikujejo med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti (»front office«) in zaposlenimi v oddelkih posrednega stika z gosti (»back office«).

Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvami »Vem, kaj se na delu od mene pričakuje.«, »Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.« ter »Iz poslanstva našega podjetja razberem, da je moje delo pomembno.« Povprečne vrednosti ocen v obeh skupinah so za te trditve najvišje. Vsi zaposleni so prav tako strinjajo, da imajo pri svojem delu vsak dan priložnost početi tisto, v čemer so najboljši, da so v zadnjih dneh bili pohvaljeni za svoje delo, da vodjo ali nekoga v podjetju zanimajo kot oseba, da se jih v podjetju spodbuja pri njihovem razvoju, da je tudi njihovo mnenje pomembno in se upošteva, da imajo med sodelavci dobrega prijatelja ter da so v zadnjem letu imeli priložnost za učenje in razvoj. Najnižjo vrednost, ki ne more opredeliti niti nestrinjanja niti strinjanja, so v splošnem zaposleni dodelili trditvi »V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.«

Razliko med skupinami ugotavljam le v tem, da se zaposleni v »back office« oddelkih bolj kot zaposleni v »front office« oddelkih strinjajo s tem, da imajo pri delu na voljo vse potrebno, da dobro opravljajo svoje delo,. Analiza je za to trditev pokazala statistične razlike med skupinama.

8.5 Predlogi za izboljšanje motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana

Delo v storitvah gostoljubja zahteva veliko mero strasti, energičnosti, komunikativnosti, samoiniciativnosti in predvsem občutka za delo z ljudmi. Skrb za gosta je v gostinstvu in hotelirstvu pomembno pravilo za delo. Sezonska naravnost, neenakomerno razporejeni urniki dela, slabe plače, neplačane nadure in nenehno ukvarjanje z gosti za dosego njihovega zadovoljstva od zaposlenih zahteva mnogo energije ter predvsem ustreznega znanja in veščin za kakovostno nudenje storitev gostom. Držati ustrezno motiviran kader v turizmu je danes za vodstva turističnih podjetij pravi izziv. Butični hoteli se razlikujejo od velikih po bolj individualnem pristopu do gosta, nudenju dodatne pozornosti, večopravilnosti dela in hkrati izvajanju storitev z dodano vrednostjo. Delo v butičnem hotelirstvu je naporno, zato pogosto menjavanje kadra ne preseneča.

Ugotovila sem, da so zaposlenim v butičnih hotelih mesta Ljubljana najpomembnejši dejavniki motivacije dobra plača, dobri delovni pogoji in pošteni odnosi do zaposlenih. Pokazalo se je, da so poleg finančnih zaposlenim zelo pomembni tudi nematerialni motivatorji.

Predlagam, da se vodstva pri načrtovanju upravljanja s svojimi zaposlenimi osredotočijo predvsem na nedenarno motiviranje in jih vključijo v načrtovanje načinov in ciljev poslovanja in dela. Stimulativno delo namreč ni pogosta praksa v majhnih hotelih, zato se priložnost zagotovo kaže v nedenarnem motiviranju, ki hkrati tudi vpliva na večjo povezanost zaposlenih in boljše medsebojne odnose. Glede na ugotovitve iz prejšnjih raziskav ugotavljam, da je zaposlenim zelo pomembno, da so informirani o svojem delu, da se čutijo pomemben člen v podjetju, veliko jim pomenijo pohvale in vzpodbude pri delu. Vodstvu butičnih hotelov predlagam, da svojim zaposlenim skozi nedenarne nagrade pokažejo, da so v podjetju cenjeni in pomembni. V praksi to pomeni, da zaposlenim dodelijo dodaten prosti dan, če so si ga s trdim delom prislužili, da zaposlene obravnavajo individualno in ne kot skupino ter jih pohvalijo ob dobrem delu in obdarijo ob osebnem prazniku ter novem letu. Letno naj se organizirajo »teambuildingi« in novoletna srečanja. S povezovanjem ali mešanjem zaposlenih z različnih oddelkov se med njimi pletejo tesnejše vezi. To pozitivno vpliva tudi na delovno zavzetost. Če se hotel udeležuje turističnih in gastronomskih sejmov, sejmov hotelskih verig, podelitev turističnih nagrad in drugih dogodkov, naj zraven povabijo tudi zaposlene in jih s tem spodbudijo k zastopanju podjetja ter jim pokažejo, da pomembno prispevajo k uresničevanju vizije in poslanstva podjetja. Menim, da stalno spremljanje sprememb in dogajanja v podjetju ter nagrajevanje zaposlenih znotraj podjetja ustvarja pozitivno okolje, ki samodejno povečuje delovno zavzetost zaposlenih, kar ob koncu leta prinaša boljše poslovne izide.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da so zaposleni v butičnih hotelih mesta Ljubljana v splošnem zadovoljni s svojim delom. Najbolj se strinjajo s trditvami, da so zadovoljni z lokacijo hotela, z oddelkom, v katerem opravljajo svoje delo, ter varnostjo zaposlitve pri delu. Glede na pridobljene rezultate o motivaciji in zadovoljstva sklepam, da v butičnih hotelih po Ljubljani vlada timsko vzdušje in dobro počutje med sodelavci. Predvidevam, da vodstvo z zaposlenimi sklepa delovna razmerja, ki jim zagotavljajo delo za daljše obdobje ter posledično stalen dohodek in socialno varnost.

Najmanj so zaposleni zadovoljni z možnostjo nadzora nad svojim delom, obremenitvijo glede na plačo in plačo samo. V manjši meri je zadovoljstvo s plačo višje med zaposlenimi v »back office« oddelkih. Pa vendar zaposleni v obeh oddelkih do omenjenih dejavnikov niso izrazili niti zadovoljstva niti nezadovoljstva. Vodstvom bi v zvezi s tem predlagala, naj se trudijo sprejeti ustrezne ukrepe, kako izboljšati raven zadovoljstva s plačo, saj ta dejavnik predstavlja najpomembnejši motiv za delo. Trudijo naj se denarno nagraditi zaposlene vsaj ob koncu sezone ali sproti ob dobro opravljenih odgovornejših in zahtevnejših nalogah. Nagrade ob plači namreč pomembno vplivajo na dvig motivacije zaposlenih in s tem delovne zavzetosti.

Turizem je delovno intenzivna panoga in od zaposlenih zahteva nenehno prisotnost, gostoljubje in osebni odnos do gostov. Zaradi tega je obremenitev pri delu predvsem v času

sezone zelo visoka. V Ljubljani se glavna sezona prične že zgodaj spomladi, v mesecu aprilu, in lahko traja vse tja do novembra. Zaradi povečane intenzivnosti dela skozi večji del leta ni presenetljivo, da je zadovoljstvo z delovno obremenitvijo zaposlenih v butičnih hotelih glede na prejeto plačo nižje. Vodstvu zato predlagam, da zaposlenim omogočijo mesečni fond prostih dni, saj počitek pomeni nujno potrebno telesno regeneracijo in sprostitev, kar prinaša novo energijo in moč. Zaposlitev dodatnega sezonskega kadra ali študentska pomoč za podjetje resda pomenita dodaten strošek, vendar pozitivno vplivata na delovno zavzetost zaposlenih in hkrati prinašata tudi večjo produktivnost, manj nezadovoljnih gostov zaradi preobremenitve in izgorelosti zaposlenih ter hkrati tudi manj teženj zaposlenih po menjavi službe.

Zanimiva se mi zdi tudi ugotovitev, da so zaposleni v oddelkih »back office« bolj zadovoljni s svojo usposobljenostjo za opravljanje dela kot zaposleni v oddelkih »front office«. Pri tem dejavniku se kažejo pomanjkljivosti v subjektivni zaznavi posameznikov svojih znanj in kompetenc, ki jih potrebujejo za opravljanje del na svojih delovnih mestih. Zato bi vodstvu svetovala, da zaposlenim letno omogočijo posebna izobraževanja na področjih njihovega dela. Za učinkovito delo bi bilo smotno analizirati prednosti in slabosti vsakega zaposlenega in mu skladno z ugotovljenim ponuditi usposabljanja za učenje novih znanj in veščin, s katerimi lahko nadgradi kvaliteto izvedbe lastnega dela ali pa zgolj osveži že obstoječe znanje. Spodbujanje k izobraževanju pomaga zaposlenim, da izboljšajo svoje delo in ohranjajo delovno zavzetost.

Za dvig ravni splošnega zadovoljstva in delovne zavzetosti v podjetju je najprej potrebno, da se vsi zaposleni zavedajo ciljev, dolgoročnih načrtov in usmeritve podjetja, in naloga vodstva je, da poskrbi, da so te usmeritve zaposlenim jasno sporočene. Butični hoteli imajo manjše število zaposlenih. Individualni pogovori z zaposlenimi predstavljajo najpomembnejši vir informacij o njihovi delovni vnemi, motivaciji, zadovoljstvu in tudi težavah, s katerimi se srečujejo pri delu. Na tej osnovi bi vodstvo lahko sprejelo nadaljnje ukrepe za učinkovitejše ravnanje z zaposlenimi. Predlagam izvedbo pogovorov vsako četrtoletje, skozi celo leto pa bi na hotelskih recepcijah lahko pripravili tudi nabiralnik pohval, želja in kritik, kamor bi zaposleni lahko oddali svoja sporočila vodstvu in pri tem po želji tudi ostali anonimni. S tem bi vodstvo dobilo še boljši vpogled v odnose med zaposlenimi in tudi njihov odnos do podjetja. Dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom dviguje raven zadovoljstva, hkrati pa pomembno vpliva na delovno zavzetost. Stalna komunikacija pomaga, da zaposleni ostajajo osredotočeni na delo, produktivni, energični, najpomembneje pa je, da povratne informacije vodstva zaposlenim dajo vedeti, da je njihovo mnenje pomembno ter da doprinašajo k uresničevanju strategij in ciljev podjetja. Stalno informiranje in prejemanje povratnih informacij od zaposlenih pa vodstvu prinaša tudi boljši vpogled in poznavanje odnosov med osebjem.

SKLEP

Motivirani zaposleni krepijo delovni duh v podjetju, so entuziastični in samoiniciativno pristopajo k delu. Prepoznavanje in razumevanje motivacijskih dejavnikov svojih zaposlenih podjetju prinaša dvig ravni splošnega zadovoljstva na delovnem mestu, kar se odraža v boljših odnosih znotraj podjetja ter izboljšani organizacijski klimi, kar pomembno pripomore h končni uspešnosti, produktivnosti ter dobičkonosnosti podjetja. Vodstva se pogosto ne zavedajo, da se uspeh njihovih podjetij skriva ravno v motiviranih, zadovoljnih in za delo zavzetih zaposlenih.

Dinamičnost današnjega trga in nenehno spreminjajoče se zahteve potrošnikov vsakodnevno ustvarjajo izzive podjetjem, ki tekmujejo za »svoj kos pogače« na trgu. Zadovoljni zaposleni so bistvenega pomena za dober nastop podjetja na trgu in dobre poslovne izide. Pozitivna klima, vzpostavljen sistem nagrad in pohval, kreativno naravnano poslovno okolje, odprtost za predloge in sodelovanje zaposlenih v poslovnih procesih so ključni prijemi za doseganje višje stopnje zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljni zaposleni radi hodijo na delo, so produktivnejši, pripravljeni poprijeti tudi za zahtevnejše naloge, priskočiti na pomoč sodelavcu in se soočiti z ovirami, v kolikor se te pojavijo.

Delovna zavzetost zaposlenih je ključnega pomena pri zaznavi kakovosti storitev, saj stik in komunikacija med gostom in zaposlenim predstavljata glavno utež za njeno prepoznavo in oceno. Zavzetost zaposlenih je pravzaprav rezultat motivacije in zadovoljstva pri delu. Višja kot je zavzetost zaposlenih, večja je tudi uspešnost podjetja. Zavzeti zaposleni se namreč navdušujejo nad delom, ki ga opravljajo, vanj so pripravljeni vložiti dodatno energijo, da bi pomagali podjetju doseči zelene cilje, imajo dobre odnose s sodelavci in nanje pozitivno vplivajo s svojo energijo, pri delu so inovativni in podjetju zavezani. Kvaliteto opravljene storitve soustvarja delovna zavzetost vsakega posameznega zaposlenega, ki je vpet v proces nujenja storitev, in prav njihov vložek in delo v veliki pozicionirata podjetje v mnenjih gostov.

Namen empirične raziskave motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana je bil ugotoviti, kateri so najpomembnejši dejavniki motivacije zaposlenih v butičnih hotelih ter ali med zaposlenimi v oddelkih neposrednega stika z gosti (»front office«) in oddelkih posrednega stika z gosti (»back office«) obstajajo razlike glede na oceno izbranih dejavnikov motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti.

Raziskavo sem izvedla v 15 butičnih hotelih mesta Ljubljana. To so hoteli z manjšim številom sob in individualnim pristopom do gostov, ki jim nudijo pobeg od standardiziranih hotelov s sto in več sobami. Za ljubljanske butične hotele je značilno, da nimajo več kot 40 hotelskih sob, prodajno stojijo za neko zgodbo ali arhitekturo, ki pritegne, ter so hkrati vpeti

v lokalno okolico. Zaposlujejo manjše število oseb, ki so primorane poprijeti za delo različnih hotelskih oddelkih.

Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni v butičnih hotelih mesta Ljubljana kot pomembne motivatorje pri delu ocenjujejo različne dejavnike. Najbolj jih motivirajo dobra plača, delo v dobrih delovnih pogojih in dobri odnosi do zaposlenih. Gostoljubnost v procesih in odnosu do gostov ter občutek vključenosti v rezultate podjetja zaposleni ocenjujejo kot niti pomembna niti nepomembna dejavnika vpliva na svojo motivacijo. Nepomembnih dejavnikov motivacije raziskava ni pokazala.

Zaposleni na obojih oddelkih so najbolj zadovoljni z lokacijo hotela, oddelkom, v katerem delajo, in varnostjo zaposlitve. Pa vendar rezultati raziskave kažejo razlike v oceni preostalih dejavnikov zadovoljstva med zaposlenimi v oddelkih »front office« in oddelkih »back office«. Zaposleni v oddelkih »back office« so pri delu bolj zadovoljni s plačo, vlogo, pogoji in načinom svojega dela, zadovoljni so z razporeditvijo delovnih izmen, delo dojemajo kot raznoliko in se čutijo usposobljene za opravljanje dnevnih nalog, menijo, da imajo možnost za napredovanje in razvoj svoje kariere ter imajo nadzor nad svojim delom. Zadovoljni so tudi s koristmi, ki so jim dodeljene na podlagi pogodbe o zaposlitvi, vezane na dopuste, proste vikende in druge bonitete. Zaposleni v »front office« oddelkih pa so v primerjavi z zaposlenimi v »back office« oddelkih bolj zadovoljni le s komuniciranjem v angleškem jeziku.

Zaposleni obeh oddelkov dobro vedo, kaj se na delu od njih pričakuje. Najbolj se strinjajo, da svoje delo dojemajo kot pomembno za uresničevanje poslanstva podjetja in da si sodelavci prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo. V podjetju imajo prijatelja. Pri delu imajo vsak dan priložnost početi tisto, v čemer so najboljši, deležni so pohval in spodbud ter imajo možnost za učenje in razvoj, zato čutijo, da so kot posamezniki za podjetje pomembni, njihovo mnenje je slišano in upoštevano. Želijo si le več individualnega pogovora o svojem razvoju in napredku pri delu.

Eden večjih izzivov pri raziskovalnem delu je bilo anketiranje zaposlenih. Ker butični hoteli zaposlujejo manjše število ljudi, sem za pridobivanje zadostne količine odgovorov potrebovala nekoliko več časa, da sem prek elektronske pošte zaposlene večkrat opomnila in spodbudila k izpolnjevanju anketnega vprašalnika.

Raziskava v mojem magistrskem delu znanosti prepozna dejavnike motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti v butičnem hotelirstvu, pri čemer sem posebno pozornost namenila razlikam med zaposlenimi v oddelkih z direktnim stikom z gosti (»front office«) in oddelkih z indirektnim stikom z gosti (»back office«). Izsledki raziskave spodbujajo k učinkovitejši rabi in implementaciji programov dejavnikov motivacije, zadovoljstva in

delovne zavzetosti v delovne procese, kar vodi v izboljšanje poslovanja in rezultatov podjetij.

Raziskavo sem izvedla le na območju Ljubljane, kar zagotovo vpliva na njene rezultate. V bodoče bi bilo smotrno tovrstno raziskavo ponoviti na nacionalni ravni in k sodelovanju povabiti vse butične hotele v Sloveniji. Na ta način bi lahko raziskali lastnosti butičnih hotelov v Sloveniji ter njihovo svojevrstnost upravljanja z zaposlenimi. Spremljali bi lahko tudi, v kolikšni meri je uspešnost poslovanja posameznega butičnega hotela odvisna dejavnikov motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti ter kako uspešnost poslovanja vpliva na njihovo obravnavo in oblikovanje znotraj posameznega hotela. Poleg anketiranja zaposlenih bi raziskava lahko zajemala tudi poglobljene intervjuje z vodstvenim kadrom, s čimer bi lahko raziskali tudi njegovo percepcijo pomena izbranih dejavnikov v povezavi z uspešnostjo podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. AbuKhalifeh, A. N. & Som, A. P. M. (2013). The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian Social Science*, 9(7), 41-46.
2. Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A. & Khasawneh, R. T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 7-27.
3. Adner, R., Albazzaz, A., Birnbaum, B., Brachfeld, D., Danilov, M., de Vries, O. & Moed, J. (2003). *Lifestyle of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States* (High Tech Entrepreneurship Strategy Group Project). Fontainebleau: Insead Business School.
4. Adora hotel. (2019). *Raišči hotel*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <https://www.adorahotel.si/razisci-hotel.html>
5. Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 169-177.
6. Ahotel Ljubljana. (2013). *O Ahotelu Ljubljana*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <https://www.ahotel.si/o-nas.html>
7. Allegro hotel. (2016). *About us*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <https://www.allegrohotel.si/o-nas?lang=SL>
8. Almutairi, D. O., Moradi, E., Idrus, D., Emami, R. & Alanazi, T. R. (2013). Job satisfaction and job performance: A case study of five-star hotels in Riyadh, Saudi Arabia. *World Journal of Social Sciences*, 3(1), 27-37.
9. Antiq Palace. (2012). *O nas*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <http://www.antipalace.com/sl>
10. Art hotel. (2019). *Why choose us?*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <https://www.arthotel.si/sl-si/why-choose-us1>

11. Azur hotel. (2016). *O nas*. Pridobljeno 13. Januarja 2019 iz <http://www.garnihotelazur.si/o-nas>
12. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
13. Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered?. *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423.
14. Bardi, J. A. (2003). *Hotel front office management* (3. izd.). New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
15. Breiter, D., Tesone, D. V., Leeuwen, D. V. & Rue, V. (2003). An Analysis of Hotel Employees' Motivation Using Kovach's Ten Factor Model. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(4), 63-77.
16. Campbell, J. P. & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. V M.D. Dunnette (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 63-130). Chicago: Rand McNally.
17. Cetin, I. (2012). 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.
18. Charles, K. R. & Marshall, L. H. (1992). Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3), 20-27.
19. Chiang, C. F. & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
20. Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J. & Gellatly, I. R. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4. izd.). New York: McGraw-Hill Irwin.
21. Costen, W. M. & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273-284.
22. Črnogaj, K. & Rozman, M. (2017). Employee engagement by Gallup in Slovenian Companies. V Ž. Radić, A. Rončević & L. Yongqiang (ur.), *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (str. 635-642). Split: Agencija za razvoj Varaždinske županije.
23. Dibben, P., Wood, G. & Klerck, G. (2011). *Employment relations: A critical and international approach*. London: Kogan Page Publishers
24. DiPietro, R. B., Kline, S. F. & Nierop, T. (2014). Motivation and satisfaction of lodging employees: An exploratory study of Aruba. *Journal of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 13(3), 253-276.
25. Gallup Inc. (2014). *Gallup's Employee Engagement Science*. Pridobljeno 20. julija 2018 iz <https://q12.gallup.com/help/en-us/about>

26. Gallup Inc. (2016a). *Q01: I know what is expected of me at work*. Pridobljeno 29. januarja 2019 iz https://q12.gallup.com/Public/en-us/Question/QUESTION_1
27. Gallup Inc. (2016b). *Q08: The mission or purpose of my company makes me feel my job is important*. Pridobljeno 29. januarja 2019 iz https://q12.gallup.com/Public/en-us/Question/QUESTION_8
28. Gallup Inc. (2016c). *Q09: Doing Quality Work*. Pridobljeno 29. januarja 2019 iz <https://www.gallup.com/workplace/237524/item-doing-quality-work.aspx>
29. Gallup Inc. (2016d). *Q11: Talk to Me About My Progress*. Pridobljeno 29. januarja 2019 iz <https://www.gallup.com/workplace/237044/item-talk-progress.aspx>
30. Gallup Inc. (2016e). *Q02: I have the materials and equipment I need to do my work right*. Pridobljeno 29. januarja 2019 iz https://q12.gallup.com/Public/en-us/Question/QUESTION_2
31. Gallup Inc. (2017). *State of Global Workplace*. Pridobljeno 20. avgusta 2018 iz http://www.managerlenchanteur.org/wp-content/uploads/Gallup-State-of-the-Global-Workplace-Report-2017_Executive-Summary.pdf
32. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu – HRM*, 3(9), 10-17.
33. Guçer, E. & Demirdag, Ş. A. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A Study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.
34. Hekman, A. & Lashley, C. (2017). Workers in the luxury hospitality industry and motivation—the influence of gender, age and departments. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 115-120.
35. Honroe, J. (2009). Employee motivation. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 14(1), 63-75.
36. Hotel Asteria. (2019). *Hotel Medno – Hotel Asteria*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <http://www.hotel-medno.si/hotel-asteria/>
37. Hotel Cubo. (2018). *Hotel Cubo*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <https://www.hotelcubo.com/hotel-cubo/>
38. Hotel Galleria. (2017). *About hotel Galleria*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <https://www.hotelgalleria.eu/>
39. Hotel Mrak. (2018). *Hotel Mrak – o nas*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <https://hotelmrak.si/sl/hotel/>
40. Hotel Nox. (2019). *Hotel*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <http://hotelnox.com/hotel>
41. Jones, D. L., Day, J. & Quadri-Felitti, D. (2013) Emerging Definitions of Boutique and Lifestyle Hotels: A Delphi Study. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(7), 715-731.
42. Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008). The three C's of work motivation: Content, context, and change. V R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (ur.). *Work motivation: Past, present, and future* (str. 1-16). New York: Routledge.

43. Kearney, T., Walsh, G., Barnett, W., Gong, T., Schwabe, M. & Ifie, K. (2017). Emotional intelligence in front-line/back-office employee relationships. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 185-199.
44. Khosravi, S., Malek, A. & Ekiz, E. H. (2014). Why tourists are attracted to boutique hotels: Case of Penang Island, Malaysia. *Journal of Hospitality & Tourism*, 12(1), 26-41.
45. Kim, D. (2006). Employee Motivation:" Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Busines*, 128(1), 19-35.
46. Kim, B. P., Murrmann, S. K. & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619.
47. Kingir, S. & Mesci, M. (2010). Factors that affect hotel employees motivation the case of Bodrum. *Serbian journal of management*, 5(1), 59-76.
48. Kocjan, T. (2017). *Vpliv odnosov med zaposlenimi na njihovo zadovoljstvo pri delu* (diplomsko delo). Brežice: Univerza v Mariboru, Fakulteta za Turizem Brežice.
49. Kompaso, S. M. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89-96.
50. Kong, H. & Baum, T. (2006). Skills and work in the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 509–518.
51. Kovach, K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
52. Kukanja, M. (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. *Tourism and hospitality management*, 19(1), 97-107.
53. Lam, T., Zhang, H. & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism management*, 22(2), 157-165.
54. Lee, C. & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344-353.
55. Lesar hotel Angel. (2019). *Welcome to our hotel*. Pridobljeno 13. junija 2019 iz <http://angelhotel.si/>
56. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
57. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403.
58. Lovec, N., Čivre, Ž. & Fabjan, D. (2013). Herzbergova dvofaktorska teorija delovne motivacije na primeru zaposlenih v turizmu. *Management*, 8(3), 219-232.
59. Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

60. Maha, A.Z.D. (2015). The impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, (3)5, 138-147.
61. Maroudas, L., Kyriakidou, O. & Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: The perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure*, 13(3), 258-271.
62. Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management* (12. izd.). Mason: Thomson South Western.
63. Mcintosh, A. J. & Siggs, A. (2005). An exploration of the experiential nature of boutique accommodation. *Journal of Travel Research*, 44(1), 74-81.
64. McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2013). *Organizational Behavior* (5. izd.). New York: The McGraw-Hill.
65. Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of business research*, 66(11), 2163-2170.
66. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Ljubljana: Mihalič in partner.
67. Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J. & Karanja, K. (2013). Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 79-90.
68. Ncube, F. & Jerie, S. (2012). Leveraging employee engagement for competitive advantage in the hospitality industry. A comparative study of hotels A and B in Zimbabwe. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(4), 380-388.
69. Nerad, A. (2016). *Zadovoljstvo zaposlenih v Radisson Blu Plaza hoteli v Ljubljani* (diplomsko delo). Brežice: Fakulteta za turizem.
70. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2008). *Human resource management: Gaining a Competitive Advantage* (6. izd.). New York: The McGraw-Hill.
71. Perić, G. (2012). *Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih v gostinskih podjetjih v Portorožu* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za Management.
72. Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2. izd.). Psychology Press: New York.
73. Poulston, J. M. (2009). Working conditions in hospitality: Employees' views of the dissatisfactory hygiene factors. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 23-43.
74. Rabontu, C. & Niculescu, G. (2009). Boutique hotels-new appearances in hotel industry in Romania. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 9(2), 209-214.

75. Rane, D. B. (2011) Employee job satisfaction: An Essence of Organization. *HRM Rev*, 11, 12-16.
76. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15. izd.). New York: Pearson Education.
77. Rogerson, J. M. (2010). The boutique hotel industry in South Africa: definition, scope, and organization. *Urban Forum*, 21(4), 425-439.
78. Rothmann, S. & Rothmann Jr., S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-12.
79. Sandoff, M. (2005). Customization and standardization in hotels—a paradox or not? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 529-535.
80. Sever, M. (2016). *Medgeneracijske razlike pri delovni zavzetosti* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
81. Simons, T. & Enz, C. (1995). Motivating hotel employees: Cornell Hotel And Restaurant. *Administration Quarterly*, 10(2), 20-27.
82. Softić, J. (2015). *Zadovoljstvo zaposlenih v gostinsko igralniškem podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Sommerville, K. L. (2007). *Hospitality employee management and supervision: concepts and practical applications*. New Jersey: John Wiley & Sons.
84. Statistični urad Republike Slovenije. (2019). *Pregled turističnega leta 2018, Slovenija*. Pridobljeno 24. aprila 2019 iz <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/raziskave-in-analize/turizem-v-stevilkah>
85. Tutuncu, O. & Kozak, M. (2008). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19.
86. Urban hotel. (2019). *Urban hotel Ljubljana*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <https://www.urbanhotel.si/?lang=sl>
87. Vander hotel. (2018). *About Vander Urbani hotel*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <http://vanderhotel.com/sl/about-vander-urbani-hotel/>
88. Vault hotel. (2019). *About Vault hotel*. Pridobljeno 13. januarja 2019 iz <https://hotelvaultljubljana.com/about-us/>
89. Wang, C. J., Tsai, H. T. & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.
90. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
91. Wildes, V. (2008). Should I stay or should I go? Motivation to work in foodservice. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(3), 286-294.
92. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

93. Wong, S. C. K. & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195-203.
94. Xu, J. & Cooper, T. H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
95. Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.
96. Zomerdijk, L. G. & de Vries, J. (2007). Structuring front office and back office work in service delivery systems: an empirical study of three design decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 108-131.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa motivacije, zadovoljstva in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana

Pozdravljeni,

sem Katra Kozolc, magistrska študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Analiza zadovoljstva, motivacije in delovne zavzetosti zaposlenih v butičnih hotelih mesta Ljubljana«.

Namen raziskave je pridobiti vpogled v delovno zavzetost zaposlenih, njihovo motivacijo ter zadovoljstvo, ki jih spremljajo pri njihovem delu. Pri tem sem se osredotočila na butične hotele mesta Ljubljana, ene od najbolj priljubljenih destinacij znotraj naše države.

Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobim vpogled v delo zaposlenih v butičnih hotelih ter vaše dejavnike zadovoljstva, motivacije in delovne zavzetosti pri opravljanju vaših vsakodnevnih opravil na delovnem mestu.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 10 minut časa. Zbrane podatke bom obravnavala strogo zaupno in jih analizirala na splošno. Uporabljene odgovore bom uporabila izključno za pripravo analize svoje magistrske naloge.

Za vaše sodelovanje in vaš čas se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Katra Kozolc

1. DEL: POMEN MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

• Kateri so tisti dejavniki vaše zaposlitve v hotelu, ki so vam najpomembnejši? Rangirajte dejavnike vaše motivacije pri delu po pomenu, ki jim ga osebno pripisujete. Z rangom 1 označite dejavnik, ki ima za vas največji pomen, z rangom 10 pa dejavnik, ki vam je motivacijsko relativno najmanj pomemben na vašem delovnem mestu v hotelu. Vsak rang lahko uporabite le enkrat. Obvezno uporabite vse range od 1 do 10.

Motivacijski dejavnik	Rang (1=najbolj pomembno, 10=najmanj pomembno)
Dobra plača	
Gostoljubna naravnost panoge	
Varnost zaposlitve	
Raznolikost dela na delovnem mestu	
Občutek vključenosti v rezultate podjetja	
Vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav svojih zaposlenih	
Možnosti za osebni razvoj in napredovanje	
Dobri delovni pogoji	
Pošteni odnosi do zaposlenih	
Izkazana hvaležnost za dosežke	

- V naslednji tabeli na 5-stopenjski lestvici pomembnosti označite, kako pomembni so vam spodnji motivacijski dejavniki pri vaši zaposlitvi v hotelu. Obkrožite eno številko pomembnosti za vsak naveden dejavnik.

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	Zelo nepomemben	Nepomemben	Niti pomemben, niti nepomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Dobra plača	1	2	3	4	5
Gostoljubna naravnost v panogi	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Raznolikost dela na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Občutek vključenosti v rezultate podjetja	1	2	3	4	5
Vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav svojih zaposlenih	1	2	3	4	5
Možnosti za osebni razvoj in napredovanje	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Pošteni odnosi do zaposlenih	1	2	3	4	5
Izkazana hvaležnost za dosežke	1	2	3	4	5

2. DEL: DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA IN DELOVNE ZAVZETOSTI PRI DELU V HOTELU

- V naslednji tabeli na 5-stopenjski lestvici pomembnosti označite stopnjo strinjanja za vsako zapisano trditev, nanašajočo se na zadovoljstvo z vašim delom v hotelu. Obkrožite eno številko strinjanja za vsako navedeno trditev.

DEJAVNIK ZADOVOLJSTVA	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Zadovoljen/a sem z načinom dela, ki ga opravljam v hotelu	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z lokacijo hotela.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z delovnim izmenam.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z oddelkom, v katerem delam.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem s tehničnim znanjem nadrejenih in posredovanjem le-tega zaposlenim.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z osebnim pristopom nadrejenih.	1	2	3	4	5

Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z vlogo, ki jo imam v hotelu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem s komuniciranjem v angleškem jeziku pri delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z usposobljenostjo za opravljanje dnevnih nalog pri delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z raznolikostjo delovnih nalog, ki jih opravljam pri delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z možnostmi napredovanja in razvoja svoje kariere, ki mi je na voljo v hotelu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem s pogoji dela v hotelu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem, da imam pri delu možnost nadzora nad svojim delom.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z delovno obremenitvijo glede na mojo plačo.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem s svojo plačo.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem s koristmi, ki so mi dodeljene na podlagi pogodbe o zaposlitvi (dopust, prosti vikendi, dodatek na praznike itd.)	1	2	3	4	5

• V naslednji tabeli na 5-stopenjski lestvici pomembnosti označite stopnjo strinjanja za vsako zapisano trditev, nanašajočo se na delovno zavzetost pri vašem delu v hotelu. Obkrožite eno številko strinjanja za vsako navedeno trditev.

DEJAVNIK DELOVNE ZAVZETOSTI	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
Na voljo ima vse potrebno, da dobro opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/a.	1	2	3	4	5
V zadnjih dneh so me pohvalili za moje delo ali prepoznali moje dosežke.	1	2	3	4	5
Vodjo ali nekoga v podjetju zanimam kot oseba.	1	2	3	4	5
Nekdo v podjetju me spodbuja pri mojem razvoju.	1	2	3	4	5
Moje mnenje šteje in se upošteva.	1	2	3	4	5

Iz poslanstva našega podjetja razberem, da je moje delo pomembno.	1	2	3	4	5
Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.	1	2	3	4	5
V podjetju imam dobrega prijatelja.	1	2	3	4	5
V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	1	2	3	4	5
V obdobju zadnjega leta sem imel/a priložnost za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5

3. DEL: DEMOGRAFSKI PODATKI

SPOL: (Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.)

- a) moški
- b) ženski

STAROST: (Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.)

- a) manj kot 20let
- b) med 21 in 29 let
- c) med 30 in 39 let
- d) med 40 in 49 let
- e) med 50 in 59 let
- f) več kot 60 let

DELOVNO MESTO: (Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom. Izberete lahko le 1 odgovor)

- a) Receptor / receptorka
- b) Natarar / natararica / barman / barmanka
- c) Sobarica
- d) Kuhar / kuharica / pomočnik kuharja / pomočnica kuharja / pomivalec / pomivalka
- e) Vzdrževalec / vzdrževalka
- f) Zaposlen / zaposlena v finančni službi
- g) Zaposlen / zaposlena v marketingu in prodaji
- h) Ostalo: _____

STOPNJA KONČANE IZOBRAZBE: (Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom. Izberete lahko le 1 odgovor)

- a) Osnovna šola
- b) Nižje poklicno izobraževanje (2 letno)
- c) Srednje poklicno izobraževanje (3 ali 4 letno)
- d) Gimnazijsko izobraževanje
- e) Višješolsko strokovno izobraževanje (2 letno)
- f) Visokošolsko strokovno izobraževanje (3 letno)
- g) Univerzitetno izobraževanje (3 ali 4 letno)
- h) Magistrsko izobraževanje (1 ali 2 letno)

Priloga 2: Test normalnosti porazdelitve podatkov

DEJAVNIKI ANALIZE	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dobra plača	0,337	94	,000	0,659	94	,000
Gostoljubna naravnost panoge	0,319	94	,000	0,788	94	,000
Varnost zaposlitve	0,259	94	,000	0,823	94	,000
Raznolikost dela na delovnem mestu	0,282	94	,000	0,829	94	,000
Občutek vključenosti v rezultate podjetja	0,255	94	,000	0,885	94	,000
Vodstvo kaže razumevanje do osebnih problemov in težav svojih zaposlenih	0,289	94	,000	0,839	94	,000
Možnosti za osebni razvoj in napredovanje	0,268	94	,000	0,768	94	,000
Dobri delovni pogoji	0,429	94	,000	0,541	94	,000
Pošteni odnosi do zaposlenih	0,424	94	,000	0,518	94	,000
Izkazana hvaležnost za dosežke	0,250	94	,000	0,799	94	,000
Zadovoljen/a sem z načinom dela, ki ga opravljam v hotelu.	0,326	94	,000	0,804	94	,000
Zadovoljen/a sem z lokacijo hotela.	0,250	94	,000	0,785	94	,000
Zadovoljen/a sem z delovnim izmenam.	0,307	94	,000	0,847	94	,000
Zadovoljen/a sem z oddelkom, v katerem delam.	0,290	94	,000	0,777	94	,000
Zadovoljen/a sem s tehničnim znanjem nadrejenih in posredovanjem le-tega zaposlenim.	0,234	94	,000	0,895	94	,000
Zadovoljen/a sem z osebnim pristopom nadrejenih.	0,256	94	,000	0,879	94	,000
Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve.	0,324	94	,000	0,755	94	,000
Zadovoljen/a sem z vlogo, ki jo imam v hotelu.	0,239	94	,000	0,876	94	,000
Zadovoljen/a sem s komuniciranjem v angleškem jeziku pri delu.	0,234	94	,000	0,817	94	,000
Zadovoljen/a sem z usposobljenostjo za opravljanje dnevnih nalog pri delu.	0,307	94	,000	0,805	94	,000
Zadovoljen/a sem z raznolikostjo delovnih nalog, ki jih opravljam pri delu.	0,278	94	,000	0,833	94	,000
Zadovoljen/a sem z možnostmi napredovanja in razvoja svoje kariere, ki mi je na voljo v hotelu.	0,189	94	,000	0,895	94	,000
Zadovoljen/a sem s pogoji dela v hotelu.	0,291	94	,000	0,848	94	,000
Zadovoljen/a sem, da imam pri delu možnost nadzorovati druge.	0,170	94	,000	0,907	94	,000
Zadovoljen/a sem z delovno obremenitvijo glede na mojo plačo.	0,207	94	,000	0,889	94	,000
Zadovoljen/a sem s svojo plačo.	0,220	94	,000	0,897	94	,000
Zadovoljen/a sem s koristmi, ki so mi dodeljene na podlagi pogodbe o zaposlitvi (dopust, prosti vikendi, dodatek na praznike itd.).	0,244	94	,000	0,875	94	,000
Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	0,349	94	,000	0,721	94	,000

Na voljo imam vse potrebno, da dobro opravljam svoje delo.	0,298	94	,000	0,851	94	,000
Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/a.	0,232	94	,000	0,895	94	,000
V zadnjih dneh so me pohvalili za moje delo ali prepoznali moje dosežke.	0,233	94	,000	0,896	94	,000
Vodjo ali nekoga v podjetju zanimam kot oseba.	0,245	94	,000	0,890	94	,000
Nekdo v podjetju me spodbuja pri mojem razvoju.	0,264	94	,000	0,880	94	,000
Moje mnenje šteje in se upošteva.	0,223	94	,000	0,851	94	,000
Iz poslanstva našega podjetja razberem, da je moje delo pomembno.	0,266	94	,000	0,830	94	,000
Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.	0,259	94	,000	0,781	94	,000
V podjetju imam dobrega prijatelja.	0,268	94	,000	0,861	94	,000
V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	0,204	94	,000	0,905	94	,000
V obdobju zadnjega leta sem imel/a priložnost za učenje in razvoj.	0,304	94	,000	0,851	94	,000

a. Lilliefors Significance Correction