

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V IZBRANIH HOTELIH V
OSREDNJESLOVENSKI REGIJI**

Ljubljana, oktober 2017

SIMONA RIGLER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Simona Rigler, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pristopi motiviranja zaposlenih v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	4
1.1 Opredelitev pojma motivacija.....	4
1.2 Motivacijske teorije	7
1.2.1 Vsebinske teorije.....	8
1.2.2 Procesne teorije.....	10
1.3 Teorija samo-določenosti.....	11
1.3.1 Notranja motivacija.....	12
1.3.2 Zunanja motivacija	12
1.3.3 Kontinuum samo-določenosti.....	13
1.4 Teorija postavitve ciljev	14
1.5 Psihološka pogodba	15
1.6 Motivacijski dejavniki	18
1.6.1 Materialni dejavniki.....	18
1.6.2 Nematerialni dejavniki.....	19
2 PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	20
2.1 Nagrajevanje	23
2.1.1 Finančno.....	25
2.1.2 Nefinančno.....	26
2.2 Opolnomočenje.....	27
2.3 Razvoj kariere	30
2.3.1 Usposabljanje.....	31
2.3.2 Izmenjava znanja	32
2.3.3 Ocenjevanje uspešnosti.....	33
2.3.4 Mentorstvo	34
2.4 Motiviranje na podlagi ciljev in vizije.....	35
2.5 Povratne informacije.....	36
2.6 Komuniciranje	36
2.7 Podpora organizacije	37
2.8 Priznavanje zaposlenih	38
2.9 Oblikovanje delovnih mest.....	38
2.10 Vodenje.....	39
2.11 Organizacijska kultura	41
2.12 Igrifikacija	42
3 RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V IZBRANIH HOTELIH.....	43
3.1 Predstavitev panoge in regije	43
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije	45

3.2.1	Cilji raziskave	46
3.2.2	Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja	46
3.2.3	Oblikovanje vprašalnika in predstavitev postopka zbiranja podatkov	46
3.2.4	Predstavitev postopka zbiranja podatkov	47
3.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	48
3.3.1	Vzorec in demografski podatki	48
3.3.2	Analiza vrste in stopnje motivacije	51
3.3.3	Analiza prisotnih pristopov motiviranja	53
3.3.4	Analiza pomembnosti pristopov motiviranja	57
3.4	Zaključne ugotovitve in priporočila	61
3.4.1	Zaključne ugotovitve	61
3.4.2	Priporočila	66
3.4.3	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	68
SKLEP		68
LITERATURA IN VIRI		71

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste in značilnosti vsebinskih teorij	8
Tabela 2: Vrste in značilnosti procesnih teorij	10
Tabela 3: Kontinuum samo-določenosti	13
Tabela 4: Primeri zagotavljanja podpornega okolja v hotelu Mandarin Oriental	38
Tabela 5: Mehanike igrafikacije	43
Tabela 6: Število hotelov po kategorijah v osrednjeslovenski regiji	45
Tabela 7: Najprisotnejši pristopi motiviranja med vodji in zaposlenimi:	62
Tabela 8: Najpomembnejši pristopi motivacije zaposlenih in vodij:	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprosti model motivacije	4
Slika 2: Porazdelitev motivacijskih teorij	8
Slika 3: Storitveni trikotnik psihološke pogodbe	17
Slika 4: Materialni dejavniki motivacije	18
Slika 5: Najpomembnejši nematerialni motivacijski dejavniki	20
Slika 6: 4 koraki oblikovanj programov motivacije	21
Slika 7: Tri osnovne skupine pristopov motiviranja zaposlenih	22

Slika 8: Novi pristopi nagrajevanja uspešnosti	24
Slika 9: Pet načel za oblikovanje uspešnega finančnega sistema nagrajevanja	26
Slika 10: Elementi prenosa moči zaposlenega	29
Slika 11: Pristopi prenašanja moči na zaposlenega	29
Slika 12: Koristi zaposlenih pri udeleževanju programov usposabljanja.....	32
Slika 13: Področja ocene uspešnosti.....	33
Slika 14: Pristopi preoblikovanja delovnih mest.....	39
Slika 15: Najpogostejši načini vodenja	40
Slika 16: Elementi organizacijske kulture	41
Slika 17: Komponente igrafikacije	42
Slika 18: Načrt raziskave.....	45
Slika 19: Struktura anketirancev po oddelkih v %	48
Slika 20: Struktura zaposlenih glede na spol v %	49
Slika 21: Struktura starosti zaposlenih v %.....	49
Slika 22: Izobrazbena struktura zaposlenih v %.....	50
Slika 23: Vrsta zaposlitve v %.....	50
Slika 24: Stopnja motivacije zaposlenih po posameznih oddelkih v hotelu A.....	51
Slika 25: Stopnja motivacije zaposlenih po posameznih oddelkih v hotelu B.....	52
Slika 26: Povprečne ocene prisotnih pristopov motiviranja zaposlenih in vodij v hotelu A.....	53
Slika 27: Povprečne ocene prisotnih pristopov motiviranja zaposlenih in vodij v hotelu B	55
Slika 28: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi v hotelu A v %.....	57
Slika 29: Pomembnost pristopov motiviranja med vodji v hotelu A v %.....	58
Slika 30: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi v hotelu B v %	59
Slika 31: Pomembnost pristopov motiviranja med vodji v hotelu B v %	60

UVOD

Človek je motiviran, kadar želi nekaj narediti. Pojem motivacija zajema vse dejavnike, kateri pripravijo osebo k dejanju (Adair, 2006, str. 89). Motivacija je niz procesov, ki povzročajo silo, katera vzpodbudi obnašanje, usmerjeno proti doseganju ciljev (Hazra, Ghosh, & Sengupta, 2015, str. 77). Raziskovanje motivacije, se torej osredotoča na pogoje in procese, ki olajšajo vztrajnost, zmogljivost, zdrav razvoj in vitalnost v človeških prizadevanjih (Deci & Ryan, 2008, str. 14).

Motivacijske teorije so se pojavile v začetku tridesetih let 20. stoletja. Poskušajo analizirati, kakšen je človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanja povezana s tem, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo (Črnetič, 2007, str. 223). Bistvo motivacijskih teorij nam poskuša razložiti vzroke za vedenje posameznika in procese, ki vedenje povzročijo. Teorije, ki proučujejo vzroke imenujemo vsebinske teorije. Med najbolj znane vsebinske teorije uvrščamo Maslowovo teorijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, McClellandovo, Adelferjevo motivacijsko teorijo in Hackmanov-Oldhamov model značilnosti dela. Spremembo vedenja posameznika proučujejo procesne teorije, kamor uvrščamo Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj in Skinnerjevo teorijo okrepitve (Treven, 2001, str. 126; Črnetič, 2007, str. 223–224).

Avtorja Deci & Ryan (2008, str. 21) svojo teorijo samo-določitve (angl. *Self-Determination theory*) opredelita na dva dela: avtonomna motivacija, katera vključuje notranjo in ponotranjeno zunanjo motivacijo, ter kontrolirana motivacija. Avtonomna motivacija ima mnogo prednosti z vidika učinkovitosti, predvsem heurističnost, psihološko dobro počutje in zdrav razvoj. V grobem je teorija torej razdeljena na notranjo motivacijo, ki vzpodbuja dejanja na podlagi notranjih interesov ali užitkov posameznika in zunanjo motivacijo, katera vzpodbudi dejanje zaradi nekega drugega, zunanjega učinka (Ryan & Deci, 2000, str. 55).

Bistvena lastnost vsake uspešne organizacije so motivirani zaposleni. Prav zato je obseg, v katerem je delodajalec sposoben motivirati zaposlene, pomemben za celoten uspeh organizacije. Eden izmed najpomembnejših izzivov je ustvarjanje pogojev v katerih se bo zaposleni počutil dovolj motiviranega, da bo dosegel cilje organizacije (Lundberg, Gudmundson, & Andersson, 2009, str. 890–891). Sposobnost motiviranja zaposlenih je torej postala ena izmed najzahtevnejših nalog managerja (Vetrakova & Mazuckova, 2015, str. 508).

Današnja globalizacija, rast globalne konkurence in pričakovanja gostov silijo vse vrste storitvenih dejavnosti, predvsem hotelirstvo¹, da postanejo kar najbolj učinkoviti. Posledično te organizacije stremijo k vse večji konkurenčnosti v zagotavljanju kvalitetnih

¹ Dejavnost, ki se ukvarja s hotelskimi storitvami (Mihalič, 2002, str. 210).

storitev njihovim gostom. Zadovoljstvo gostov je postalo ključno za preživetje in rast organizacij (Jha & Nair, 2008, str. 147). Narave storitev v hotelskih podjetjih ne morejo nadomestiti stroji, zato zahteva nenehno prisotnost žive delovne sile in s tem takojšnje zagotavljanje storitev (Mihalič, 2002, str. 198). Že takoj ob vstopu v hotel, gost sreča zaposlenega, kateri mu najprej zagotovi storitev. Neprofesionalnosti in nesramnost osebja bi povzročila nezadovoljivo storitev (Rađenović, Triković Marković, Drljević, & Ćoso, 2016, str. 839). Zaposleni v hotelirstvu, ki imajo vsakodnevni stik z gosti, imajo torej ključno vlogo pri zadovoljitvi pričakovanj gosta. Kljub temu, je delo v hotelirstvu povezano z nizko plačo, dolgimi in nesocialnimi delovnimi urami, nestabilno in sezonsko zaposlitvijo, nizkim statusom, pomanjkanjem možnosti kariernega napredovanja in slabimi ugodnostmi (Boyne, 2012, str. 5). Omenjene lastnosti dela vplivajo tudi na visoko stopnjo odhajanja zaposlenih, s čimer se sooča hotelirstvo. Za preprečitev tega problema je motivacija zaposlenih ključnega pomena za managerje v hotelirstvu (Chiang & Jang, 2008, str. 313). Pravilni pristopi motiviranja povečajo pripadnost zaposlenega k organizaciji, kar posledično povzroči zagotavljanje visokega nivoja storitev (Jaiswal & Dhar, 2016, str. 69).

Ugotovljeno je bilo, da v slovenskih hotelskih podjetjih managerji niso uspeli pritegniti dobrih in obetavnih zaposlenih. Prav tako je bilo ugotovljeno, da zaposleni v slovenskem hotelirstvu ne razvijajo svojega znanja, niso zadovoljni s svojim delom in nimajo možnosti kreativnosti pri opravljanju dela. Zaposlene bi lahko bolje razvili z dodatnimi vlaganji v izobraževanje in usposabljanje, z večjo motivacijo in privlačnostjo za nove in perspektivne kadre (Nemec Rudež & Mihalič, 2007, str. 198)

Mnogo študij je potrdilo pozitivno povezavo med motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije (Dobre, 2013, str. 53; Nemec Rudež & Mihalič, 2007, str. 198). Različni pristopi motiviranja, kot so opolnomočenje (Dobre, 2013, str. 53), nagrajevanje (Bustamam, Teng, & Abdullah, 2014, str. 400), postavljanje ciljev, oblikovanje izobraževalnih programov (Hitka & Balažova, 2015, str. 354) povečujejo motiviranost zaposlenega. V primeru, da se ti faktorji povečujejo, se povečuje tudi motivacija za delo, občutek izpolnjenosti zaposlenega in uspešnost organizacije (Dobre, 2013, str. 53).

Upoštevati je potrebno, da niso vsi posamezniki enaki. Vsak zaposleni bi moral biti motiviran na različne načine. Nekdo je lahko najbolj motiviran z višjo provizijo, spet drugi na podlagi zadovoljstva z opravljenim delom ali boljšim delovnim okoljem. Za vsakega managerja v organizaciji je bistveno, da razume, kaj resnično motivira zaposlene, ne da bi pri tem sklepal po svoje (Dobre, 2013, str. 53). Prav tako se mora opredeliti ne samo na dejavnike, ki povečujejo motivacijo, ampak tudi na dejavnike, ki preprečujejo nezadovoljstvo zaposlenega (Dobre, 2013, str. 59). Vsaka organizacija bi morala razviti lasten sistem motiviranja, kateri je odvisen od kompatibilnosti med cilji organizacije in cilji zaposlenega (Hazra et al., 2015, str. 85).

Namen magistrskega dela je s pomočjo tuje in domače literature sistematično proučiti in prikazati najnovejše izsledke o konstruktu motivacije zaposlenih v organizacijah ter le te prek multimetodološkega raziskovalnega pristopa in ugotovitev umestiti v konkretna podjetja na področju hotelirstva v osrednjeslovenski regiji. Kot navajata tudi avtorja Hitka in Balažova (2015, str. 352) hotel zagotavlja storitve na določenem nivoju in kvaliteti. Najpomembnejši segment hotelskih storitev pa so ravno zaposleni, kateri so v neposrednem kontaktu z gosti. Zato močno vplivajo na uspeh organizacije. Iz tega razloga je najpomembnejše vedeti, kaj zaposlene najbolj motivira. Višja kot je motivacija zaposlenih, višja je njihova uspešnost.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih teoretičnih znanj, sodobne znanstvene literature in člankov podrobno proučiti pomen motiviranja in pristopov motivacije zaposlenih v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Preučiti problematiko magistrskega dela s teoretičnim in multimetodološkim pristopom.
2. Analizirati in predstaviti pristope motiviranja zaposlenih ter na podlagi multimetodološkega raziskovalnega pristopa prepoznati njihovo prisotnost v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji.
3. Pripraviti priporočila in predloge izboljšav vodstvu izbranih hotelov v osrednjeslovenski regiji, na podlagi katerih bodo lahko zaposlenim dvignili motivacijo za delo.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da je zadovoljstvo gostov odvisno od zagotovljenega standarda storitev s strani zaposlenih, kar je ključna konkurenčna prednost v hotelirstvu, katero lahko zagotovijo le ustrezno motivirani zaposleni.

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

1. Ali je motivacija prisotna v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?
2. Ali so zaposleni v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji motivirani za opravljanje svojega dela?
3. Kaj zaposlene v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji najbolj motivira?
4. Katere pristope motiviranja uporabljajo v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Temelji teoretičnega dela bodo sestavljeni iz dveh delov, z izvorom iz sekundarnih virov podatkov, pridobljenih iz tuje in domače znanstvene in strokovne literature. Prvo poglavje bo namenjeno proučevanju konstrukta motivacije, drugo poglavje pa proučevanju pristopov motiviranja. Za proučevanje omenjenih konstruktov bom uporabila deskriptivno metodo, ki zajema

opazovanje, opisovanje, primerjanje, analiziranje in sklepanje na podlagi povezav. S komparativno metodo pa bom stopnjevala ter vrednotila prispevke in ugotovitve posameznih avtorjev.

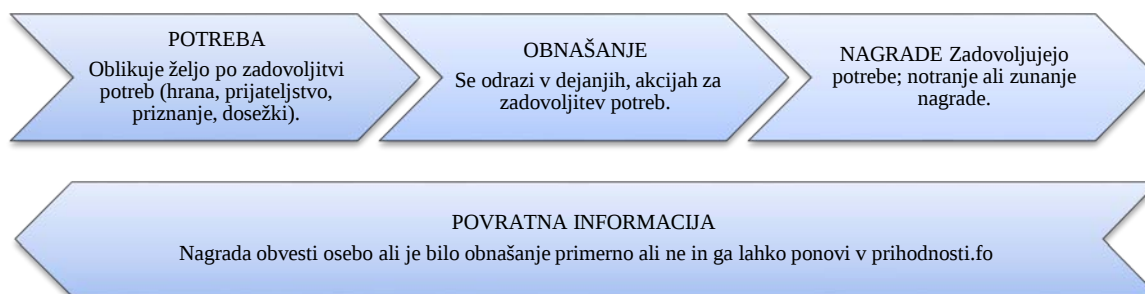
Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, v katerega bom vključila dva izbrana hotela v osrednjeslovenski regiji. Prvi del raziskave bom opravila s pomočjo anket zaposlenih in vodij v posameznem hotelu. S pomočjo domače in tuje literature bom oblikovala vprašalnik zaprtega tipa, ki bo v prvi vrsti spraševal predvsem ali je prisotna motivacija v izbranih hotelih, ali so zaposleni motivirani za opravljanje svojega dela, kaj jih najbolj motivira ter kateri pristopi motiviranja so prisotni v posameznem hotelu. V drugem delu raziskave bom uporabila pol strukturirani intervju odprtega tipa, kjer bom intervjuvala vodilno osebo v enem izmed izbranih hotelov, kjer bom zaradi objektivnosti raziskave zastavila enaka raziskovalna vprašanja, kot anketi. Dobljene rezultate bom vsebinsko povezala s teoretično podlago, pridobljeno v prvem delu magistrske naloge. Po končani raziskavi bom rezultate v obliki priporočila, na željo vodilnih, predstavila izbranim hotelom.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev pojma motivacija

Človek je motiviran, kadar želi nekaj narediti. Pojem motivacija zajema vse dejavnike, kateri pripravijo osebo k dejanju. Dejavniki so lahko negativni, kot je strah, ali pozitivni, kot je denar, napredovanje in prepoznavnost (Adair, 2006, str. 89). Dimovski, Penger in Žnidaršič, (2003, str. 232) definirajo motivacijo kot željo, da bi posameznik opravil določeno aktivnost. Avtorji navajajo, da obstaja več teorij zakaj človek dela, kakšni so njegovi motivi in kaj vpliva na njegovo motivacijo. Večina avtorjev se strinja, da motivacija obstaja, ko ima posameznik notranje ali zunanje potrebe, katere želi izpolniti (Lau & Roopnarain, 2014, str. 228). Preprosti model motivacije je prikazan v Sliki 1:

Slika 1: Preprosti model motivacije



Povzeto in prirejeno po R. L. Daft & D. Marcic, Management: The new workplace, 2013, str. 413; V. Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 233.

V zvezi z zadovoljevanjem različnih vrst človekovih potreb, delimo motive glede na njihov nastanek, področje, vlogo in razširjenost. Motivi so po nastanku lahko podedovani, saj jih človek prinese s seboj na svet ali pridobljeni, katere je človek pridobil v življenju. Glede na področje potreb, ki jih zadovoljujejo motivi, le te delimo tudi na biološke in socialne. Primarna vloga motivov je usmerjanje človeka k ciljem, ki mu omogočajo, da preživi, medtem ko sekundarni motivi človeku vzbujajo zadovoljstvo. Univerzalni so tisti motivi, kateri zadovoljujejo potrebe pri vseh ljudeh, regionalni zadovoljujejo potrebe ljudi na določenih območjih, individualni pa zadovoljujejo potrebe le določenih posameznikov (Lipičnik, 1998, str. 156–157).

Oseba, ki ne čuti zagona ali inspiracije do nekega dejanja, je označena kot nemotivirana, medtem ko je nekdo zagnan in aktiviran proti nekemu cilju, obravnavan za motiviranega. Skoraj vsak posameznik, ki nekaj počne je torej motiviran. Poraja se le vprašanje, koliko je ta oseba motivirana za opravljanje tega dejanja (Ryan & Deci, 2000, str. 54).

Motivacija izvira iz besede motivirati (movere) in pomeni premakniti, pritisniti ali prepričati osebo k ravnanju za doseg potrebe. Motivacija je skupek procesov, ki zadevajo neko silo, katera vzbudi obnašanje in ga usmeri proti doseganju ciljev (Hazra et al., 2015, str. 77; Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005a, str. 255). Tudi avtorja Daft in Maric (2013, str. 412) opredeljujeta motivacijo kot sile, ki delujejo znotraj ali zunaj osebe in vzbudijo entuziazem in vztrajanje za določeno ravnanje.

Ryan in Deci (2000, str. 54) sta mnenja, da je motivacija težko enoten pojav, saj pravita, da ljudi ne motivirajo le različne stopnje, ampak tudi različne vrste motivacije. Enakega mnenja je tudi Lipičnik (1998, str. 155), ki pravi, da je vsaka človekova aktivnost spodbujena s številnimi zapletenimi dejavniki, ki so lahko poznani ali nepoznani. Kadar je človek v strahu, prisili ali v izkoriščevalnem okolju, prevladujejo eni dejavniki motivacije, kadar pa je človek v pogojih ustvarjalne in neodvisne osebnosti ter demokratičnem in organiziranem okolju pa prevladujejo drugi motivacijski dejavniki.

Raziskovanje motivacije, se osredotoča na pogoje in procese, ki olajšajo vztrajnost, zmogljivost, zdrav razvoj in vitalnost v človeških prizadevanjih (Deci & Ryan, 2008, str. 14). Procesi motivacije so lahko raziskovani na podlagi mehanizmov v človekovih možganih in psihologije, vendar velika količina variance človekove motivacije ni le v tem, ampak tudi funkcija proksimalnih družbeno kulturnih pogojev. Posledica človekovega dejanja so socialni pogoji in vplivi, kateri vplivajo ne le na to kaj ljudje naredijo, ampak tudi na to kako se počutijo med ravnanjem. Večina teorij človekove motivacije se torej osredotoča na učinke socialnega okolja, vključno z nagradami, vzpodbudami in odnosi, da bi bolje razumeli, kaj vzpodbuja in ohranja učinkovito delovanje (Deci & Ryan, 2008, str. 14).

Nohria, Groysberg in Lee (2008, str. 78) v svojem modelu motivacije zaposlenih navajajo, da človekovo obnašanje vodijo štiri osnovne čustvene potrebe oz gonila. Te potrebe so naslednje: potreba po pridobivanju (pridobivanje dobrin, vključno z nepredmetnimi sredstvi in socialnim statusom), potreba po povezovanju (s posamezniki in skupinami), potreba po razumevanju (zadovoljevanje potrebe po radovednosti in obvladovanju sveta v okolici posameznika), potreba po obrambi (zaščita pred zunanjimi grožnjami in spodbujanje pravice). Model avtorjev navaja, da so omenjene potrebe osnova za vse kar človek počne in služijo kot osnova za motivacijo. Da bi managerji znali bolje razumeti in zadovoljiti omenjene potrebe, so avtorji razvili indikatorje s katerimi merimo motiviranost zaposlenega. Ti indikatorji so naslednji: zavzemanje, zadovoljstvo, predanost in namen odpovedi. Zavzemanje predstavlja energijo, trud in nove iniciative, ki jih prinese zaposleni v službo. Zadovoljstvo se kaže v obsegu, v katerem zaposleni čuti da organizacija uresniči njegova pričakovanja na delu. Predanost obsega delavčevo zavezanost k korporativnemu državljanstvu. Organizacija doseže najvišjo stopnjo motivacije z zadovoljitvijo vseh štirih indikatorjev.

Hazra et al. (2015 str. 77–78) navajajo, da so zaposleni lahko motivirani glede na tri tipe potreb, sil ali gonil: osebne sile, sile pritiska in vlečne sile. Osebne sile prihajajo znotraj osebe. Kadar ima na primer oseba močne politične ali religiozne poglede, to lahko vpliva na obnašanje. Ko nekaj postane osebna pomembnost, postane tudi motivacijska sila. Sile pritiska prihajajo od drugih ljudi, kot je družina, prijatelji, nadrejeni ali podrejeni. Ko vsaj ena od teh skupin povzroči pritisk za neko dejanje, ta sila postane vlečna sila. Na delovnem mestu, ta sila navadno prihaja s strani nadrejenega, zaposlenega ali obeh. Vlečna sila prihaja iz zunanjih faktorjev, tisti kateri obstajajo zunaj osebe in kateri le to privlačijo. Predmeti, kot je avto, hiša ali počitnice po navadi vključijo osebo v dejanje varčevanja ali dodatnega služenja denarja. To osebo povleče, da zasluži denar ali napreduje, da bi zadovoljil zunanjo potrebo.

Na motivacijo posameznika močno vpliva tudi življenjska faza. Mladi in sveži diplomanti so na primer bolj motivirani z denarjem, službenimi potovanji, možnostmi za napredovanje. Nasprotno so starejši delavci bolj motivirani s fleksibilnim delovnim urnikom, koliko jim delo samo pomeni ali koliko ljudem pomagajo s svojim delom. Mladi ljudje so še vedno v življenjski fazi, kjer jim največ pomeni zadovoljevanje njihovih lastnih potreb, medtem ko so ljudje, ki imajo otroke, bolj osredotočeni na zadovoljevanje potreb njihovih otrok. Starejši delavci so že uresničili svoje karijerne cilje in so veliko bolj osredotočeni na to, da delajo dobro za okolico, medtem ko so mlajši bolj osredotočeni na izobraževanja in pridobivanje dodatnih izkušenj (Bertelsen, 2012, str. 8–9; Zhao, Ghiselli, Law, & Ma, 2016, str. 34), da bi v prihodnosti lahko čim bolj izkoristili svoj potencial (Stynen, Forrier, & Sels, 2014, str. 196).

Osnovni pomen motivacije zaposlenih se nanaša na to, da dobro opravijo svoje naloge. Kaže se lahko v različnih oblikah (notranja in zunanja), ki so odvisne od tega, kaj želimo z

motivacijo doseči, saj poleg dobro opravljenih nalog zaposlenih z motivacijo vplivamo tudi na organizacijsko vedenje, na obnašanje, ki je v skladu z družbenimi normami in na udejstvovanje pri določanju ciljev organizacije (Lau & Roopnarain, 2014, str. 229). Motivacija zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo proti ciljem organizacije (Dimovski et al., 2003, str. 232; Daft & Maric, 2013, str. 412–413). Avtorji navajajo, da proučevanje motivacije managerjem pomaga razumeti, kaj ljudi vzpodbudi k pričetku akcije, kaj vpliva na njihova dejanja in zakaj pri nekem početju vztrajajo. Ko managerji razumejo, predvidijo in nadzirajo obnašanje zaposlenega, vedo bolje tudi kaj zaposleni želijo od njihove službe. Bistveno je, da managerji razumejo kaj motivira zaposlene, brez da bi sklepali po svoje. S poznavanjem njihovih potreb lahko povečajo učinkovitost dela (Dobre, 2013, str. 53–54).

Kadar so človekovi motivi izpolnjeni, ima ta do dela pozitiven odnos, v nasprotnem primeru pa do dela odraža negativna stališča (Park & Rainey, 2012, str. 2631). Pozitiven odnos do dela se odraža v višji pripadnosti do organizacije, zaposleni verjamejo, da je njihova služba pomembna in jih to prepričanje vodi do tršega dela, verjamejo, da so lahko še boljši, so manj naklonjeni k zapustitvi dela in dosegajo večje zadovoljstvo (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015, str. 136) in predanost pri delu (Alniacik, Alniacik, Akcin, & Erat, 2012, str. 360). Nasprotno nemotivirani zaposleni vlagajo zelo malo ali nobenega napora v izvedbo svojega dela, izvajajo slabšo kakovost dela in se delu izogibajo. Nemotivirani zaposleni ob prvi priložnosti zapustijo delo (Cheema et al., 2013, v Ahmed, Oyagi, & Tirimba, 2015, str. 401).

V hotelirstvu je motivacija zaposlenih še posebej pomembna. Zaposleni s svojim delom zagotavljajo kvaliteto storitev, katera je ključna, saj je v hotelirstvu kvaliteta pomembnejša od kvantitete. Na gosta naredi večji vtis obnašanje zaposlenega, ki nudi neko storitev, kot storitev sama. Slaba prezentacija krožnika hrane bo uničila celotno vrednost in kvaliteto pripravljene jedi in tako posledično vplivala na percepcijo gosta glede vseh storitev v hotelu. Kadar zaposleni zagotavljajo kvalitetne storitve, je tudi percepcija gostov glede hotela višja (Cetin, 2013, str. 72). Posledično so boljši tudi finančni izidi hotela (Nemec Rudež & Mihalič, 2007, str. 198–199).

1.2 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije so se pojavile v začetku tridesetih let 20. stoletja. Poskušajo analizirati, kakšen je človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanja povezana s tem, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo (Črnetič, 2007, str. 223). Bistvo motivacijskih teorij nam poskuša razložiti vzroke za vedenje posameznika in procese, ki vedenje povzročijo (Treven, 2001, str. 126). Večina motivacijskih teorij odraža poglede na motivacijo kot enoten pojav, kateri zajema vse stopnje motivacije, od najnižje do najvišje (Ryan & Deci, 2000, str. 54). Porazdelitev motivacijskih teorij prikazuje Slika 2.

Slika 2: Porazdelitev motivacijskih teorij



Povzeto in prirejeno po M. Černetič, *Management in sociologija organizacij*, 2007, str. 223–236; V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 233–239.

Kot prikazuje Slika 2, motivacijske teorije delimo na vsebinske in procesne teorije. Vsebinske teorije poudarjajo potrebe, ki ljudi motivirajo, medtem ko procesne teorije razlagajo, kako ljudje izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe. Med vsebinske teorije prištevamo Maslowovo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, McClellandovo teorijo pridobljenih potreb, Adelferjevo teorijo in Hackman-Oldhamov model obogatitve dela. Temeljne procesne teorije sestavljajo Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve (Dimovski et al., 2003, str. 233–236).

1.2.1 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije poudarjajo potrebe, ki ljudi motivirajo. Človek ima v vsakem trenutku neke potrebe, katere vodijo v določeno obnašanje, da bi bile zadovoljene (Daft & Marcic, 2013, str. 415). Vsebinske teorije managerjem pomagajo razumeti, kaj zaposlene motivira in na kakšen način lahko oblikujejo delo, da bo zadovoljilo njihove potrebe. Posledično se zaposleni odzivajo na želene načine za doseganje uspehov organizacije (Dimovski et al., 2003, str. 236). Vrste in značilnosti vsebinskih teorij so prikazane v Tabeli 1:

Tabela 1: Vrste in značilnosti vsebinskih teorij

Motivacijska teorija	Značilnosti motivacijske teorije
Maslowova teorija hierarhije potreb	Ljudje so motivirani s strani večih potreb, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju. Fiziološke potrebe so najbolj osnovne človekove potrebe, ki vključujejo potrebo po hrani, vodi, kisiku. Na delovnem mestu gre na tej ravni za potrebo po ogrevanju, zraku in osnovni plači, ki zagotovi preživetje. Potrebe po varnosti so potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez groženj oz. nasilja v družbenem okolju. V delovnem okolju te potrebe zajemajo varno delo, dodatne bonuse in zagotovljenost delovnega mesta. Potrebe po pripadnosti in ljubezni odražajo željo biti sprejet v družbo, imeti prijatelje, biti del skupine in biti ljubljen. V delovnem okolju se potrebe odražajo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci, udeležbi v delu skupine in dobrih odnosih z nadrejenimi.

se nadaljuje

Tabela 2: Vrste in značilnosti vsebinskih teorij (nad.)

Motivacijska teorija	Značilnosti motivacijske teorije
Maslowova teorija hierarhije potreb	4. Potrebe po ugledu in samospoštovanju odražajo željo po pozitivni samopodobi, priznanju, pozornosti in cenjenju s strani drugih. Znotraj podjetij gre za željo po prepoznavnosti, povečani odgovornosti, višjem statusu in željo po priznanju za prispevke v organizaciji. 5. Potrebe po samouresničitvi vključujejo potrebo po samo izpolnitvi in spadajo v najvišjo raven potreb. Te potrebe zadevajo razvijanje polnega potenciala neke osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast. Samo uresničitvene potrebe v organizaciji je mogoče doseči s tem, da so posameznikom omogočene možnosti za rast, kreativnost, usposabljanje za bodoče izzive in napredovanje. Človek najprej zadovolji nižje, fiziološke potrebe, da lahko začuti potrebo po višjih. Nato zadovolji potrebe po varnosti, potrebo po ljubezni, potrebo po pripadnosti, potrebo po samospoštovanju in nazadnje potrebo po samopotrjevanju.
Herzbergova dvofaktorska teorija	Dejavniki motivacije so razdeljeni na higienike in motivatorje. Higieniki vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu. Sem spadajo delovni pogoji, plačilo, politike organizacije, medsebojni odnosi. Kadar so omenjeni dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo. Dobri higieniki odstranjujejo nezadovoljstvo in sami ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo pri delu. So potrebe višjega nivoja in vključujejo dosežke, priznanje, odgovornost in priložnost za rast. V odsotnosti motivatorjev so zaposleni do dela neopredeljeni, ob njihovi prisotnosti pa postanejo visoko motivirani in zadovoljni. Vloga managerja je, da v prvi fazi odstrani nezadovoljstvo z uporabo higienikov, nato pa uporabi motivatorje za doseganje zadovoljstva zaposlenih.
McClellandova teorija pridobljenih potreb	Določene vrste potreb so tekom življenja pridobljene. Ljudje se z njimi ne rodijo, ampak jih pridobijo z življenjskimi izkušnjami. 1. Potreba po dosežkih se kaže kot želja doseči nekaj težkega, visoke standarde uspešnosti, obvladati kompleksnejše naloge in prehiteti druge. 2. Želja po vključitvi se kaže kot želja po oblikovanju tesnih osebnih in toplih prijateljskih odnosov in izogibanju konfliktov. 3. Želja po moči se kaže kot želja po vplivu ali kontroli nad drugimi, biti odgovoren za njih in imeti avtoriteto nad njimi.
Aldfrederjeva teorija	Avtor opredeljuje tristopenjsko lestvico zadovoljevanja potreb: 1. Potrebe po obstoju, sem spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. 2. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi, kamor spadajo potrebe po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. 3. Potrebe po razvoju odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. Hierarhija zadovoljevanja potreb ni absolutna, saj lahko posameznika istočasno motivirajo potrebe na različnih ravneh. Ko se posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, se osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje.
Hackman-Odhamov model obogatitve dela	Model poskuša ugotoviti kateri so osnovni pogoji, ki povečajo delovno motivacijo in kako se takšni pogoji ustvarijo. Ljudje delajo dobro samo, če so zadovoljni s svojim delom. Zadovoljstvo dela ustvarjajo kritične psihološke okoliščine (osnovni pogoji): 1. Doživljanje pomembnosti vodi v zaznavanje, da se delo izplača. 2. Doživljanje odgovornosti daje občutek osebne odgovornosti. 3. Poznavanje rezultatov vodi v poznavanje ravni uspešnosti. Model poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi, zaradi katerih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, različen. Zaposleni so učinkoviti in zadovoljni, kadar njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, različnosti in pomembnosti nalog.

Povzeto in prirejeno po M. Černetič, Management in sociologija organizacij, 2007, str. 223–236; R. L. Daft & D. Marcic, Management: The new workplace, 2013, str. 41–420; V. Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 233–234; V. Dimovski et al., Učeba se organizacija. Ustvarite podjeje znanja, 2005a, str. 256–257; B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 164–169.

1.2.2 Procesne teorije

Procesne teorije pojasnjujejo kako ljudje izberejo obnašanje, da bi zadovoljili njihove potrebe in določili, katere izbire so bile uspešne (Daft & Marcic, 2013, str. 420). Proučujejo način, kako se pojavi sprememba v vedenju posameznika (Treven, 2001, str. 126). Z drugimi besedami avtorja Chiang in Jang (2008, str. 314) navajata, da procesne teorije pojasnjujejo delovni model procesa odločanja, katerega opravljajo posamezni zaposleni z namenom ugotavljanja (določanja) ali bo posameznik dovolj motiviran, da bo opravil določeno aktivnost in vzdrževal določeno stopnjo produktivnosti. Procesne teorije pomagajo opisati in objasniti iz česa ravnanje izvira, kako je usmerjeno, trajno ali ustavljeno. Vrste in značilnosti procesnih teorij so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 3: Vrste in značilnosti procesnih teorij

Motivacijska teorija	Značilnosti motivacijske teorije
Vroomova teorija pričakovanj	Teorija pričakovanj temelji posameznikovih pričakovanjih glede njegovih zmožnosti za izvršitev neke naloge in prejetja želene nagrade. Teorija se ne osredotoča na posameznikove tipe potreb, ampak na njegov pogled na proces, ki vodi do prejema nagrade. Teorija temelji na: (1) odnosu med trdom posameznika (E: effort), (2) njegovimi dosežki (P: performance) in (3) željo po rezultatih (O: outcome), ki so posledica dobrih dosežkov. E -> P Pričakovanje se nanaša na vprašanje, ali bo vloženi trud privedel do dobrih dosežkov. Da bi bilo pričakovanje visoko, mora imeti posameznik sposobnosti, izkušnje, orodja in potrebno opremo ter priložnost, da se dokaže. P -> O Pričakovanje je povezano z vprašanjem, ali bo dober dosežek vodil do želenih rezultatov. Kadar je posameznik motiviran z nagrado v povezavi z delom, gre za pričakovanje, da bo dobrim dosežkom sledila nagrada. Če je to pričakovanje visoko, bo posameznik bolj motiviran. Poudarek (valenca) je vrednost rezultatov ali privlačnost nagrade (cilja) za posameznika. Če posamezniki rezultatov ali nagrade ne cenijo, bo motivacija nizka, v nasprotnem primeru pa bo visoka.
Adamsova teorija enakosti	Teorija se osredotoča na dojemanje posameznika, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Ljudje so motivirani, da iščejo družbeno enakost v nagradah, ki jih prejmejo za svoje dosežke. Če svoje nadomestilo dojemajo enako kot le to dobijo tudi drugi za podobne prispevke, menijo, da se z njimi ravna pošteno. Enakost ljudje ocenjujejo kot razmerje med inputi (izobrazba, izkušnje, trud, sposobnost) in outputi (plača, priznanje, bonusi, napredovanje). Posameznik se nato primerja z drugimi in s povprečjem skupine. Stanje enakosti obstaja, ko so razmerja približno enaka. Neenakost je stanje, ko razmerja med seboj odstopajo.
Adamsova teorija enakosti	Za odpravljanje neenakosti obstajajo naslednji pristopi: 1. Sprememba inputov – posameznik, ki je mnenja, da je premalo plačan, se trudi manj. 2. Sprememba outputov – premalo plačan posameznik lahko zaprosi za povišanje plače. 3. Sprememba percepcij – posameznik spremeni percepcije, ker ne more vplivati niti na inpute niti na outpute. 4. Odpoved službe – ljudje, ki se počutijo obravnavani neenako, se raje odločijo za odpoved službe, kot da bi trpeli zaradi neenakosti.
Skinnerjeva teorija okrepitve	Teorija temelji na odnosu med obnašanjem in njegovimi posledicami. Osredotoča se na spreminjanje obnašanja zaposlenega z uporabo nagrad ali kazni. S pravilno uporabo lahko vzpodbujamo želeno vedenje ali zmanjšujemo neželeno. Pristopi spreminjanja obnašanja: 1. Pozitivne okrepitve – nagrajevanje želenih dejanj za dosego ponavljanja le teh tudi v prihodnje. 2. Negativne okrepitve – odstranitev neželenih učinkov obnašanja, kadar posameznik preneha z neželenim ravnanjem za vzpodbujanje želenega. 3. Kaznovanje – kaznovanje neželenih dejanj za dosego prenehanja.

se nadaljuje

Tabela 4: Vrste in značilnosti procesnih teorij (nad.)

Motivacijska teorija	Značilnosti motivacijske teorije
Skinnerjeva teorija okrepitve	4. Ugašanje – odvzem pozitivnih okrepitev za dosego prenehanja neželenega obnašanja.

Povzeto in prirejeno po R. L. Daft & D. Marcic, *Management: The new workplace*, 2013, str. 422–426; V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 236–239; B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 167–168.

1.3 Teorija samo-določenosti

Teorija samo-določenosti (v nadaljevanju TSD) predlaga, da se človekovo vedenje lahko vzpodbuja ne le z zunanjimi, ampak tudi z notranjimi vzpodbudami (Wang & Hou, 2015, str. 2). TSD se deli na različne tipe motivacije, glede na razloge ali cilje, kateri povzročijo dejanje. V osnovi se deli na **notranjo motivacijo**, katera se nanaša na to, da človek nekaj naredi, ker je samo po sebi zanimivo ali prijetno in **zunanjo motivacijo**, katera se nanaša to, da človek naredi nekaj, ker ga vodi do ločljivega izida (Ryan & Deci, 2000, str. 55). Z drugimi besedami lahko v sklopu TSD motivacijo delimo na **avtonomno** in **kontrolirano** (Deci & Ryan, 2008, str. 14). Posameznik je avtonomno motiviran, kadar izbor njegovih ciljev temelji na njegovih osebnih interesih, radovednosti, skrbi in spoštovanju vrednot. Faktorji avtonomne motivacije vključujejo osebne interese, užitek in nesebično skrb za druge. Kontrolirana motivacija posameznika temelji na njegovih osnovnih potrebah in koristih. Posameznik se počuti kontroliran v zvezi z izvajanjem določenih vedenj, ko zazna pritisk ali potrebo po izvajanju teh vedenj za doseganje želenih rezultatov. Faktorji kontrolirane motivacije vključujejo nagrajevanje, formalna ali neformalna vrednotenja drugih in status v določenih skupinah (Wang & Hou, 2015, str. 3). Avtonomna motivacija vključuje torej obnašanje, ki je v skladu s popolno voljo posameznika, medtem ko kontrolirana motivacija vključuje obnašanje z nekim pritiskom in povpraševanji, kateri prihajajo iz zunanosti (Deci & Ryan, 2008, str. 14).

TSD predpostavlja, da se avtonomna in kontrolirana motivacija razlikujeta tako v smislu osnovnih regulatornih postopkov kot njihovih spremljevalnih izkušenj. Teorija predlaga, da vedenje lahko označimo glede na stopnjo na lestvici med avtonomno in kontrolirano motivacijo. Obe motivaciji sta namerni, skupaj pa predstavljata nasprotje amotivaciji, katera vključuje pomanjkanje namena in motivacije (Gagne & Deci, 2005, str. 334). Avtonomna motivacija ima relativno višji nivo kvalitete kot kontrolirana motivacija pri omogočanju določenega obnašanja (Wang & Hou, 2015, str. 2).

TSD povzema, da so ljudje po naravi aktivni in samo motivirani, radovedni in zainteresirani, vitalni in željni uspeti, saj je uspeh sam po sebi osebno zadovoljiv in nagradujoč. Po drugi strani pa teorija spoznava, da so ljudje vendarle lahko tudi odtujeni in mehanizirani ali pasivni in neučinkoviti. TSD šteje omenjene razlike v sklop tipov

motivacije, katerih učinek prihaja skozi vzajemno delovanje med človekovo neločljivo povezano aktivno naravo in socialnim okoljem, kateri je podpora ali prekrivanje te narave. Z drugimi besedami povzeto, TSD predlaga, da se mora človek počutiti pristojnega, avtonomnega in povezanega z drugimi (Deci & Ryan, 2008, str. 14–15).

1.3.1 Notranja motivacija

Notranja motivacija je primer avtonomne motivacije. Ljudje opravljajo neko aktivnost zato, ker jim je zanimiva in to počnejo namerno, na primer zaradi zabave (Gagne & Deci, 2005, str. 334). Kadar je človek notranje motiviran, ga do dejanja veliko bolj pritegne izziv ali zabava, kot zunanji pritiski, kot je nagrada ali kazen (Ryan & Deci, 2000, str. 56). Aktivnost, katera je človeku zanimiva, povzroči občutek dosežka in samo izpolnitve (Arasli, Daskin, & Saydam, 2014, str. 1402). Tudi avtorja Xiong in King (2015, str. 61) ugotavljata, da zaposleni z višjo stopnjo notranje motivacije dosegajo zadovoljstvo in užitek zaradi dela samega, prav tako jim to opravičuje tudi dodaten napor, ki ga opravljajo. Avtorja navajata, da so takšni ljudje bolj produktivni v vsakem okolju, ki vključuje enako vrsto dela. Zaposleni z višjo stopnjo notranje motivacije dosegajo višje cilje, kot tisti, kateri dosegajo nižjo stopnjo notranje motivacije (Arasli et al., 2014, str. 1397).

Avtorja Karatepe in Uludag (2007) sta v svoji raziskavi, ki sta jo delala na primeru hotelov severnega Cipra ugotovila, da so zaposleni, ki so notranje motivirani za opravljanje svojega dela manj čustveno izčrpani kot tisti, ki niso dovolj notranje motivirani in jih delo ne izpolnjuje. Prav tako sta ugotovila, da so zaposleni z višjo stopnjo notranje motivacije bolj zadovoljni z delom (Karatepe & Uludag, 2007, str. 661). Da je notranja motivacija v hotelirstvu pomembnejša, ugotavljata tudi avtorja Chiang in Jang (2008, str. 321), ki pravita, da so zaposleni pripravljeni trdo delati, prevzeti odgovornost in svoje sposobnosti izkoristiti maksimalno, kadar občutijo neke notranje dosežke pri opravljanju svojega dela.

1.3.2 Zunanja motivacija

Ljudje so zunanje motivirani, kadar je njihovo obnašanje kontrolirano z občutkom nekih pritiskov. Zunanja motivacija je potrebna, kadar določene aktivnosti posamezniku niso zanimive in jih je zato potrebno vzpodbuditi z učinki zunanje motivacije, s katerimi se omogoči, da ljudje opravijo aktivnost z namenom pridobitve želene posledice ali z namenom izogibanja neželene (Gagne & Deci, 2005, str. 334).

Uporaba zunanjih nagrad za motivacijo posameznika se imenuje tudi kontrolirana motivacija, pri kateri je pomembno, da se zunanje dejavnike motivacije pretvori v dejavnike, katere ljudje dojemajo kot svoje lastne vrednote in stališča. Ta učinek se imenuje **internalizacija**. Internalizacija se nanaša na tri različne procese: **introjekcija**, **identifikacija** in **integracija** (Gagne & Deci, 2005, str. 334). Introjekcijska regulacija je vrsta zunanje motivacije, ki je delno ponotranjena. Vedenja posameznikov se nanašajo na

namen izogibanja krivdi, strahu, osramočenosti in za dosego občutka izboljšanja ega in ponosa. Identifikacijska regulacija se odraža kot zavestno vrednotenje cilja vedenja in ga posameznik sprejema kot osebno (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 39). Posameznik se identificira z aktivnostjo ali z vrednostjo, ki jo ta aktivnost izraža in jo na zavestni ravni osebno potrdi (Ryan & Deci, 2000, str. 62). Integrirana regulacija določa aktivnost, storjeno z namenom določenega izida in ne zaradi notranjega zadovoljstva. Pri integrirani regulaciji ni nujno, da posameznik v aktivnosti uživa, saj se vrednoti objektivnost (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 39).

1.3.3 Kontinuum samo-določenosti

Notranja motivacija in vsaka vrsta zunanje motivacije se odražajo v različnih razlogih za posameznikovo obnašanje. Ti razlogi zagotavljajo sredstva za ocenjevanje vrste motivacije. S pomočjo kontinuuma samo-določenosti lahko predvidimo obnašanje posameznika. Notranja motivacija zajema obnašanje posameznika zaradi lastnega interesa do določene aktivnosti, medtem ko na drugi strani amotivacija ne vključuje nikakršnega interesa posameznika za opravljanje aktivnosti (Gagne & Deci, 2005, str. 335–336). Skozi kontinuum je torej razviden razpon motivacije vedenja posameznika od amotivacije oz. nepripravljenosti, pasivnosti do aktivne osebne zaveze k dejanju, kar odraža različne stopnje samo-določenosti (Ryan & Deci, 2000, str. 60–61). Tabela 3 prikazuje kontinuum samo-določenosti, kateri je razdeljen v tri bistvene kategorije: amotivacija, zunanja motivacija, katera ima štiri podkategorije in notranja motivacija. Podkategorije zunanje motivacije so: zunanja regulacija, introjekcijska regulacija, identifikacijska regulacija in integrirana regulacija (Wang & Hou, 2015, str. 3).

Tabela 5: Kontinuum samo-določenosti

Vedenje	Motivacija	Regulatorni Stil	Relevantni regulatorni procesi	Stopnja motivacije
Ne - samo določeno	Amotivacija	Ni regulacije	Brez namere, pomanjkanje kontrole, brez vrednotenja, nekompetentnost	Pomanjkanje motivacije
	Zunanja motivacija	Zunanja regulacija	Ugoditev, znanje, pohvale in kazni	Kontrolirana motivacija
		Introjekcijska regulacija	Samokontrola, vključevanje ega, notranje nagrade in kazni	Zmerno kontrolirana motivacija
		Identifikacijska regulacija	Osebna pomembnost, vrednota, zavestno vrednotenje	Zmerno kontrolirana avtonomna motivacija
		Integrirana regulacija	Kongruenca zavedanj, sinteza s selfom	Avtonomna motivacija
Samo - določeno	Notranja motivacija	Notranja regulacija	Interes, užitek, notranje zadovoljstvo	Močno avtonomna motivacija

Povzeto in prirejeno po M. Gagne & E. L. Deci, Self-determination theory and work motivation, 2005, str. 336; J. Peklar & E. Boštjančič, Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju, 2012, str. 41; R. M. Ryan & E. L. Deci, Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, 2000, str. 61; W. T. Wang & Y. P. Hou, Motivations of employees' knowledge sharing behaviours: A self-determination perspective, 2015, str. 4.

Kontinuum samo-določenosti v TSD ni statična teorija, kar pomeni, da se posameznik lahko premika po različnih stopnjah kontinuuma. Na določeno vedenje lahko hkrati vplivamo z različnimi tipi motivacije in različno stopnjo avtonomnosti. Na delovnem mestu je delavec lahko motiviran z motivacijo zunanje regulacije, kadar trdo dela pod vplivom opazovanja nadrejenega, da bi se izognil kazni. Isti delavec lahko nadaljuje svoje težko delo tudi kasneje, ko ga nadrejeni ne opazuje, z namenom vzdrževanja pozitivnega ugleda med zaposlenimi, kar pomeni, da je zunanje motiviran z introjekcijsko regulacijo (Wang & Hou, 2015, str. 4–5).

1.4 Teorija postavitve ciljev

Teorija postavitve ciljev je ena izmed najbolj obsežnih tokov raziskav o motivaciji organizacijskega vedenja in je opredeljena kot predmet ali namen delovanja s cilji, postavljenimi za doseg posebnega standarda ali strokovnosti, običajno v določenem roku (Locke & Latham, 2002 v Berson, Halevy, Shamir, & Erez, 2015, str. 146). Teorija povezuje temeljne značilnosti ciljev z rezultati, kot je individualna uspešnost in ponuja še več pri posredovanju in moderiranju mehanizmov, kot so trud, vztrajnost, samo učinkovitost, zavezanost k ciljem ipd. (Berson et al., str. 146).

Cilj je stopnja strokovne uspešnosti, ki se jo želi doseči v določenem časovnem obdobju. Določitev cilja se v prvi vrsti nanaša na razliko ustvarjenega procesa, tako da ustvari konstruktivno nezadovoljstvo trenutne uspešnosti. Posledično zaposleni ugotovijo, da je njihova uspešnost pod zastavljenim ciljem in kar so pokazale številne raziskave, dana zavezanost k ciljem poveča njihov napor ali spremeni strategijo za doseg cilja. Glavno vodilo teorije postavitve ciljev je ciljno orientirano ravnanje, katero je bistven element človekovega življenja. Brez ciljno usmerjenih ravnanj ljudje ne morejo dobiti vrednot, katere jim zagotavljajo preživetje (Latham & Locke, 2006, str. 332).

Visoka učinkovitost zaposlenih je torej dosežena z danimi izzivi in dosegljivimi cilji. S postavitvijo ciljev, ki so težki vendar dosegljivi, se poveča motivacija in produktivnost zaposlenih. Cilji imajo močen vpliv na obnašanje posameznega zaposlenega (Locke & Latham, 2002, v Ahmed et al., 2015, str. 403), saj mu pokaže kaj se od njega pričakuje ter hkrati poveča izzive na delovnem mestu (Gomez-Minambres, 2012, str. 1223). Cilji služijo kot referenčna točka samo-zadovoljstva, višje kot so cilji postavljeni, večji je občutek zadovoljstva ob uspešnosti. Visoko postavljeni cilji vodijo k večjemu prizadevanju, osredotočenosti in vztrajnosti, kot srednje zahtevni ali enostavni cilji (Latham & Locke, 2006, str. 332). Pri postavljanju višine cilja je potrebno paziti na osebni standard zaposlenega. Višji kot je osebni standard, k višjemu cilju bo zaposleni stremel tudi na delovnem mestu in obratno (Gomez-Minambres, 2012, str. 1223–1225). Ko zaposleni doseže cilj, se počuti uspešnega in obratno. Večji kot je uspeh pri doseganju visoko postavljenih ciljev, bolj se posameznik počuti pomembnega, posledično se poveča občutek zadovoljstva, veselja in sreče. Poleg tega se zviša pozitiven odnos do posameznih

nalog, ki jih zaposleni opravljajo raje kot pred dosegom cilja. Doseganje ciljev zaposlenim omogoča rast, lažje soočanje z izzivi, poveča se njihova učinkovitost, poleg tega pa jim doseganje in vzdrževanje zastavljenih ciljev daje nagrade, kot so: občutek prepoznavnosti, napredovanje, zvišanje plače ali bonusov (Latham & Locke, 2006, str. 333).

Poleg višine postavljenih ciljev je temeljni vidik teorije postavitve ciljev tudi specifičnost in jasnost cilja za vsakega posameznika. Cilj »naredi po najboljših močeh« je nejasen in premalo specifičen, zaposlenim pa povzroči dvome pri ocenjevanju njihove uspešnosti. Kadar je cilj jasno postavljen, se posameznikova učinkovitost lažje presoja glede na to ali je cilj dosežen ali ne (Latham & Locke, 2006, str. 332). Cilji morajo biti postavljeni tako, da zadovoljijo tako zunanje kot notranje potrebe zaposlenega. Zunanje potrebe so zadovoljene predvsem s finančnimi nagradami (na primer bonusi, zvišanje plače), notranje potrebe zaposlenega pa so zadovoljene z občutkom zadovoljstva in uspešnosti ob dosegu cilja (Gomez-Minambres, 2012, str. 1224).

1.5 Psihološka pogodba

Psihološka pogodba pojasnjuje odnos med zaposlenim in delodajalcem ter posledice tega odnosa, ki vplivajo na organizacijo. Definirana je kot skupna obveznost med zaposlenim in njegovim delodajalcem (Montes, 2005, str. 1). Lahko jo definiramo tudi kot individualna prepričanja, ki jih oblikuje organizacija, glede na pogoje dogovora med posameznikom in organizacijo. Povedano drugače, gre za delovno razmerje med zaposlenim in delodajalcem, katero predstavlja dogovor med njima in njunimi obveznostmi iz delovnega razmerja (Wu & Chen, 2015, str. 27). Dogovor temelji na osnovi želja, pričakovanj, ciljev, obljub in ambicij med zaposlenim in organizacijo (Mihalič, 2007, str. 10).

Psihološka pogodba vsebuje dogovor o plačilu, zagotavljanju varnega delovnega okolja, možnostmi napredovanja, usposabljanja in izobraževanja s strani delodajalca (Wu & Chen, 2015, str. 28). Prav tako lahko vsebuje tudi načrt dolgoročnega sodelovanja, zavezanost k spoštljivemu odnosu, zavezanost k obojestranski odličnosti, načelo demokratičnega komuniciranja, zavezanost k obojestranski odkritosti, ipd. (Mihalič, 2007, str. 20). Psihološka pogodba je dinamične narave, saj se skozi čas spreminja, ker se ustvarjajo nova pričakovanja. Vsebuje torej pričakovanja, dožemanja, čustva ter ustvarjanje pomena v sklopu delovnega okolja (Persson & Wasieleski, 2015, str. 371).

Čeprav gre pri psihološki pogodbi za dogovor tako med delodajalcem kot zaposlenim, ima večjo težo individualni pogled zaposlenega, saj gre za njegovo obnašanje (Blancero & Johnson, 2001, str. 316). Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da ima vsaka oseba različen pogled, dve osebi, ki delata druga ob drugi v isti organizaciji, lahko dojemata enako psihološko pogodbo popolnoma drugače. Takšna prepričanja so označena kot nedoločena, opcijska in neobvezna lastna presoja (Suazo, Martinez, & Sandoval, 2009, str. 157).

Psihološka pogodba je koristna za razlago, kako kognitivni, čustveni in relacijski procesi vplivajo na zavzetost zaposlenih v organizaciji. Pomembna je tudi za zmanjšanje negotovosti v socialnih odnosih in opredelitev vloge organizacije in odnosov v njej. Managerji se morajo zavedati vseh vidikov psihološke pogodbe, da bi bolje vključevali spremembe v okviru delovnega razmerja. Zavedati se morajo povezav med organizacijo in zaposlenim ter kako se le te razvijajo in prilagajajo skozi čas (Persson & Wasieleski, 2015, str. 369–371).

Kadar obe strani izpolnjujeta pogoje dogovora, pomeni, da je psihološka pogodba izpolnjena (Wu & Chen, 2015, str. 27). To vpliva na povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih, njihove lojalnosti in izboljšuje kvaliteto komuniciranja. Prav tako vpliva na razvoj organizacijske kulture, klime in na splošno izboljšanje medsebojnih odnosov. To posledično vpliva na višjo učinkovitost in uspešnost zaposlenih, kar izboljšuje konkurenčnost, profitabilnost in razvoj organizacije (Mihalič, 2007, str. 13). Zaposleni dobi ustrezno podporo, z organizacijo se identificira, obnaša v skladu z organizacijsko kulturo, v organizacijo zaupa in poveča uspešnost svojega dela. V hotelirstvu se z izpolnjevanjem psihološke pogodbe poviša kakovost storitev zaposlenih in njihova strast do gostov (Wu & Chen, 2015, str. 27–28). Raziskava med zaposlenimi v Tajvanskih hotelih je pokazala, da izpolnjevanje psihološke pogodbe vpliva tudi na bolj uspešno reševanje problemov in kreiranje možnosti za izboljšanje storitev zaposlenih (Wu & Chen, 2015, str. 34). V hotelirstvu je zagotavljanje vedno boljših storitev ključnega pomena, saj je samo okolje vedno bolj dinamično, kompleksno in konkurenčno. Znanje storitev in njihovo inoviranje je eno izmed najbolj konkurenčnih orodij v hotelirstvu (Wu & Chen, 2015, str. 36).

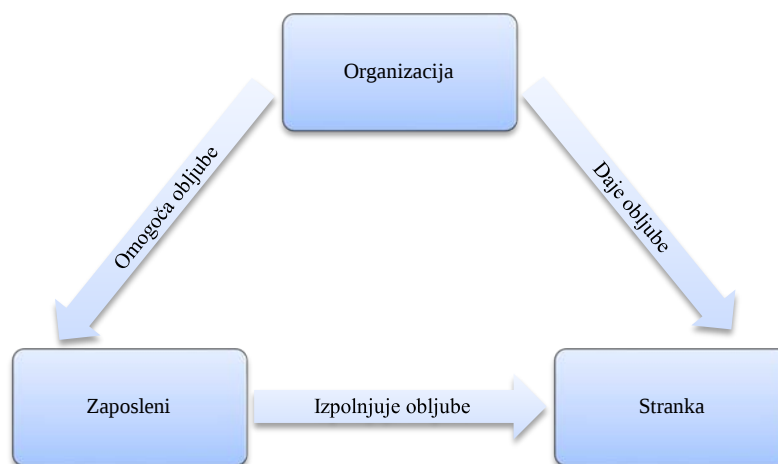
Dosedanje raziskave psihološke pogodbe povzemajo vrsto negativnih posledic, ki se pojavijo, kadar organizacije ne izpolnjujejo svojih obljub zaposlenim. Kadar organizacija krši psihološko pogodbo, zaposleni izgubi zaupanje in temu primerno se spremeni tudi njegovo obnašanje. Zaposleni se počuti prevaranega, delovno zadovoljstvo se zniža, zaposlitev začne iskati drugje. Za učinkovito delovanje organizacije je pomembno, da se le te zavedajo tovrstnega obnašanja s strani zaposlenih (Montes, 2005, str. 1–4). Tudi avtorja Wu in Chen (2015, str. 27) sta mnenja, da bo zaposleni zmanjšal svojo pripravljenost, znanje, trud in zvestobo, kadar organizacija ne izpolni svojih obveznosti do zaposlenega, kot so plača, napredovanje, varnost zaposlitve. To vodi do odpovedi zaposlitve, kar je eden izmed največjih problemov s katerim se sooča hotelirstvo. Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da je psihološka pogodba lahko narobe razumljena iz katerekoli strani (Persson & Wasieleski, 2015, str. 369).

Psihološka pogodba se nanaša na **relacijski del**, kadar je osredotočena na odnos med zaposlenim in nadrejenim ter na **transakcijski del**, kadar se nanaša na določene ekonomske učinke za zaposlenega (Blancero & Johnson, 2001, str. 316). Medsebojne obveznosti v relacijskem tipu psihološke pogodbe so pogosto dolgoročne in se nanašajo na

zaupanje, spoštovanje in zvestobo, ki se razvija skozi čas. Transakcijski tip psihološke pogodbe je kratkoročne narave, kjer so učinki (dogodki, opredmetene stvari) točno opredeljeni (Persson & Wasieleski, 2015, str. 372).

V dejavnostih, kot je hotelirstvo, bančništvo, trgovina, kjer zaposleni zagotavljajo storitve, je psihološka pogodba zaposlenih prikazana s »storitvenim trikotnikom«. Trikotnik v treh straneh prikazuje dane obljube, katere morajo biti izpolnjene med strankami, zaposlenim in organizacijo (Blancero & Johnson, 2001, str. 317–318). Slika 3 s puščicami prikazuje smer obljub med tremi pogodbenimi strankami.

Slika 3: Storitveni trikotnik psihološke pogodbe



Vir: D. M. Blancero & S. A. Johnson, A process model of discretionary service behavior Integrating psychological contracts, organizational justice, and customer feedback to manage service agents, 2001, str. 317–318.

Organizacija daje obljube strankam, zaposleni izpolnjujejo dane obljube organizacije, organizacija zaposlenim omogoča izpolnjevanje obljub. Psihološka pogodba med zaposlenim in organizacijo je dvosmerna, saj na drugi strani zaposleni izpolnjene obljube vrača organizaciji (Blancero & Johnson, 2001, str. 317–318).

Oblike psiholoških pogodb se v osnovi razlikujejo glede na lastnosti zaposlenih. Čeprav se vsaka pogodba razlikuje od druge, so osnovne tri oblike psihološke pogodbe naslednje: **identifikacijska**, **kalkulativna** in **normativna**. Identifikacijska oblika pogodbe se imenuje tudi psihološka pogodba pripadnosti, saj so zaposleni pri tej obliki pogodbe zelo močno povezani z organizacijo in se z njo poistovetijo. V največji meri jih motivira priznanje, za njihov prispevek k uspešnosti organizacije, pohvale, možnosti osebnega in kariernega razvoja, izobraževanje, ipd. Kalkulativna oblika psihološke pogodbe je pogodba koristi. Odnos med delodajalcem in zaposlenim temelji na medsebojni koristi in pogojevanju. Zaposlene motivirajo plača, denarne nagrade, možnost razvoja, pridobivanje znanj in

izkušenj. Zaposleni z normativno pogodbo ali pogodbo lojalnosti čutijo močno pripadnost in lojalnost organizaciji ter so ponosni na to, da delajo v določeni organizaciji. Motivirani so s trajnostjo zaposlitve in socialno varnostjo (Mihalič, 2007, str. 30–32).

1.6 Motivacijski dejavniki

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, med katerimi so najpomembnejše individualne razlike med posamezniki, značilnosti dela in organizacijska praksa (Lipičnik, 1998, str. 162). Osebnе potrebe, vrednote, stališča in interesi so različni med posamezniki, saj nekatere motivira varnost, druge denar, izzivi itd. Dimenzije določajo delo, ga omejujejo, izzivajo, vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu, določajo povratne informacije ter določajo kateri delavec lahko opravi naloge (Černetič, 2007, str. 273). Pravila, politika organizacije, managerska praksa in sistem nagrajevanja so sestavni del organizacijske prakse organizacije. Politika definira ugodnosti (zavarovanje, plačilo počitnic, itd.), medtem ko nagrade (bonusi, provizije, itd.) privlačijo nove sodelavce in preprečujejo obstoječim zapustitev organizacije. Vse dejavnike je potrebno razumeti in jih smiselno uporabiti, saj lahko delujejo kot motivator ali kot demotivator (Lipičnik, 1998, str. 163).

1.6.1 Materialni dejavniki

Denar je najmočnejši materialni motivacijski dejavnik (Černetič, 2007, str. 238). Ljudje denar potrebujejo in si ga želijo, saj je neposredno in posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb (Dimovski et al., 2005a, str. 256). Količina denarja, ki ga zaposleni dobi kot osebni dohodek (plača) zagotavlja večjo kupno moč, kar mu zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda. Poleg plače, se pod materialne dejavnike štejejo tudi nagrade, bonusi, premije in dodatki, ki se razdelijo v dve skupini, kot je prikazano na Sliki 4 (Černetič, 2007, str. 238).

Slika 4: Materialni dejavniki motivacije



Povzeto in prirejeno po M. Černetič, 2007, Management in sociologija organizacij, str. 238.

Neposredne materialne prihodke dobijo zaposleni v denarju, posredni materialni prihodki pa so zaposlenim zagotovljeni v drugih materialnih oblikah, ki prispevajo k višjemu individualnem standardu (Černetič, 2007, str. 238). Kriteriji materialnega nagrajevanja morajo biti znani, jasni in merljivi (Černetič, 2007, str. 305).

Plača je tudi v hotelirstvu eden izmed najmočnejših motivacijskih dejavnikov (Petcharak, 2002, str. 44), kar dokazujejo številne raziskave (Petcharak, 2002, str. 29). Denar zagotavlja zadovoljitev osnovnih človekovih potreb. Finančni materialni prihodki pomagajo organizaciji privabiti in obdržati kvalificirane zaposlene, zagotavljati enako plačilo za enako opravljeno delo, nagraditi dobro delo, nadzorovati stroške delovne sile in vzdrževati pariteto s konkurenčnimi organizacijami (Petcharak, 2002, str. 52).

Materialni dejavniki so razdeljeni na tri stopnje, in sicer na visoko stopenjske, nizko stopenjske in učinkovite. Visoko stopenjske nagrade se navezujejo le na nagrajevanje glavnih višjih managerjev, ki se izplačuje v obliki bonusov ob koncu leta ali v kakršnih koli drugih oblikah, kot so delnice v organizacijah, ipd. Nizko stopenjski materialni dejavniki se poleg višjega managementa nanašajo tudi na ostale vodje. Ravno tako so lahko izplačane v obliki bonusov ob koncu leta. Učinkoviti materialni dejavniki se nanašajo na vse zaposlene in so najbolj učinkovit materialni dejavnik, saj je sistem transparenten in lahko razumljiv. Vsak zaposleni točno ve za kateri učinek je nagrajen in kakšen je znesek. Slabost visoko in nizko stopenjskih dejavnikov je v tem, da so v večini primerov bonusi ob koncu leta slabo definirani ali pa so definirani po iluzijskih kriterijih. Velika prednost učinkovitih dejavnikov je ravno v tem, da so bonusi oz. druge materialne nagrade natančno definirane in se navezujejo na vse zaposlene, saj so plani za doseganje dobička skupni vsem zaposlenim (Woodruff, 2007, str. 32–33).

1.6.2 Nematerialni dejavniki

Nematerialni dejavniki motivirajo takrat, ko je zaposleni zadovoljen s plačo. Zadovoljuje tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualen razvoj posameznika, potrditev lastnih sposobnosti, samostojnost pri delu (Černetič, 2007, str. 238). Woodruff (2007, str. 32) nematerialne dejavnike motivacije imenuje neekonomski dejavniki in navaja, da se s tovrstnimi dejavniki v organizaciji gradi timski duh, zaposlenim pa zagotavlja občutek, da management ceni uspešnost njihovega dela. Avtor prav tako navaja, da so v današnjem času tovrstni dejavniki s strani zaposlenih dojeti kot njihove pravice, predvsem kadar so učinki njihovega dela večji od minimalnih zahtevanih. Najpomembnejše nematerialne motivacijske dejavnike prikazuje Slika 5 (Uhan, 2000, v Černetič, 2007, str. 239).

Slika 5: Najpomembnejši nematerialni motivacijski dejavniki



Vir: S. Uhan, 2000, *Vrednotenje dela II* v M. Černetič 2007, *Management in sociologija organizacij*, str. 239.

Kot že napisano, zaposlenega nematerialni dejavniki motivirajo šele takrat, ko je zadovoljen s plačo (Černetič, 2007, str. 238). Na primeru raziskave v hotelu Saint Paul je bilo ugotovljeno, da je najpomembnejši nematerialni motivacijski dejavniki varnost zaposlitve in nato zanimivo delo, kar potrjuje Maslowovo teorijo hierarhije potreb (Petcharak, 2002, str. 53). Več o materialnih in nematerialnih dejavnikih sledi v naslednjem poglavju, kjer so obravnavani najpomembnejši pristopi motiviranja zaposlenih.

2 PRISTOPI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

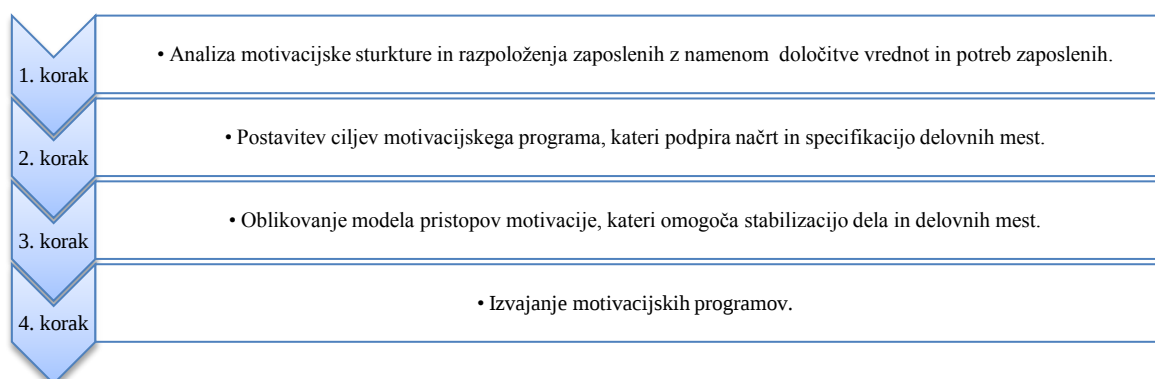
Univerzalen model, kateri bi opredelil pristope motiviranja zaposlenih, ne obstaja, saj je vsak zaposleni svoj individuum in ima svoje ideje in pričakovanja. Pri oblikovanju motivacijskega programa v posameznem podjetju, je potrebno najprej definirati in določiti

kaj vpliva na obnašanje zaposlenega in kakšne so posledice. Prav tako je potrebno analizirati delovno okolje oziroma trenutno situacijo v podjetju. Strategija motiviranja sloni na strategiji podjetja in je del strategije kadrovanja. Strategija motiviranja na eni strani pomaga zaposlenim doseči njihove osebne cilje in na drugi strani cilje podjetja. Namen se nanaša na sistematični pristop do uspeha in konkurenčnost podjetja (Vetrakova & Mazuchova, 2015, str. 509).

Podjetja morajo pri oblikovanju strategije pristopov motiviranja upoštevati potrebe zaposlenih (Dimovski et al., 2005a, str. 260). Prav tako je potrebno upoštevati, da ima vsak zaposleni različne potrebe in da se te lahko spreminjajo skozi čas. Potrebno je tudi vzeti v obzir, da ima posameznik več različnih potreb hkrati (Adair, 2006, str. 95; Stanley, 2008, str. 5), katere je potrebno zadovoljiti na različne načine v istem času (Cetin, 2013, str. 74). Pristopi motiviranja se razlikujejo glede na kulturo države, v kateri deluje organizacija, starosti, spola, izobrazbo zaposlenih, položaj, zaposlitveno dobo, zakonski stan ipd. (Treven, 2001, str. 68, 69, 144, 145). Nagrada, ki jo zaposleni ceni in ga motivira v eni kulturi, je lahko v drugi kulturi popolnoma brez pomena ali pa je lahko celo sprejeta kot žalitev (Treven, 2001, str. 124). Zaposlene, ki so poročeni, bolj motivirajo pomembne dividende, denarna pomoč za šolanje otrok, pokojnine, medtem ko neporočene zaposlene bolj motivira fleksibilen delovni čas, razvoj kariere ipd. Če vzamemo za primer razliko med spoloma, ženske bolj motivira porodniški dopust in fleksibilni delovni čas, medtem ko moški poudarjajo pomen razvedrila, možnost izobraževanja, posojil, dividend, ipd. (Treven, 2001, str. 145).

Pri kreiranju motivacijskih programov je nujno potrebno zavedanje notranje motivacije pri delu vsakega posameznika, kar pomeni, da je potrebno definirati motivacijski profil. Pomembno je upoštevanje določenih pravil in načel, ki zagotavljajo večjo odgovornost, logičnost in jasnost. Pri oblikovanju programov motivacije je potrebno slediti štirim korakom, ki so predstavljeni na Sliki 6 (Zavadsky, Hitka, & Potkany, 2015, str. 58–59).

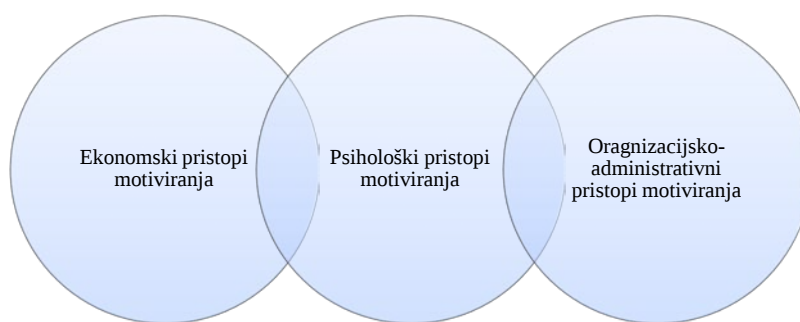
Slika 6: 4 koraki oblikovanj programov motivacije



Vir: J. Zavadsky et al., *Changes of employee motivation of Slovak enterprises due to global economic crisis*, 2015, str. 58–59.

Aktivnosti, ki vodijo k motivaciji zaposlenih povečujejo dodatno vrednost in predstavljajo konkurenčno prednost hotela (Simons & Enz, 1995, v Vetrakova & Mazuchova, 2015, str. 509), saj so zaposleni najpomembnejši element zagotavljanja storitev v hotelu, ker imajo direkten stik z gosti. Posledično zaposleni vplivajo na uspeh hotela. Zaradi tega razloga je potrebno poznati kaj najbolj motivira zaposlene. Bolj kot je zaposleni motiviran, višja je kakovost storitev, ki jih nudi oz. njegova uspešnost (Hitka & Balažova, 2015, str. 352). Za managerje je torej ključna uporaba primernih orodij oziroma pristopov, kateri povečujejo motiviranost in prispevajo k doseganju ciljev hotela (Simons & Enz, 1995, v Vetrakova & Mazuchova, 2015, str. 509). Pristopi s katerimi podjetja motivirajo zaposlene so razdeljeni v tri skupine. V osnovi podjetja uporabljajo ekonomske, psihološke in organizacijsko-administrativne pristope motivacije, ki so prikazani v Sliki 7 (Cetin, 2013, str. 74).

Slika 7: Tri osnovne skupine pristopov motiviranja zaposlenih



Vir: I. Cetin, Motivation and its impact on labour productivity at hotel business "a conceptual study", 2013, str. 70–79.

Osnovni razlog za delo, tako za podjetje kot za zaposlenega so ekonomski razlogi. Zaposleni poskušajo izpolniti pričakovanja delodajalca, da ne bi izgubili svojega delovnega mesta, kar predstavlja njihov glavni vir dohodka. Podjetja tako lahko uporabljajo različne pristope, da bi kar najbolje izkoristili svoje zaposlene. Ti pristopi so lahko višji prihodek zaposlenemu, povišanje plače, udeležba v dobičku, ekonomske nagrade ipd. Poleg ekonomskih pristopov motiviranja podjetja uporabljajo tudi psihološke pristope motivacije zaposlenih, kot je na primer samostojnost pri delu, prenašanje moči na zaposlene, socialni status, spoštovanje osebnega življenja, delovna in psihološka varnost ipd. Uspeh podjetja je tesno povezan s produktivnostjo zaposlenih, katero zagotavlja struktura organizacije. Struktura organizacije mora biti zasnovana tako, da omogoča prispevek k motivaciji zaposlenih. Organizacijsko-administrativni pristopi motiviranja so torej lahko naslednji: postavljanje ciljev, vzpostavljanje zaupanja med podjetjem in zaposlenimi, planiranje delovne sile, vzpostavljanje zvestobe, dobro postavljeno komunikacijsko omrežje ipd. (Cetin, 2013, str. 75–76).

Na motivacijo zaposlenih poleg različnih pristopov vpliva tudi njihov nadrejeni, saj vpliva na to, kateri pristopi motiviranja bodo v podjetju izvedeni in kateri ne. Nadrejeni lahko na

primer povezuje nagrade in uspešnost v področje pohval, priznanj in dodeljevanje nalog. Prav tako dodeljuje bonuse, ki so odvisni od opredelitve uspešnosti posameznikov. Nadrejeni vpliva na kulturo v podjetju, upravlja in sprejema odločitve, ki spodbujajo timsko delo in ustvarja pomembnejša in zanimivejša delovna mesta. Nadrejeni lahko vpliva na motivirano organizacijsko klimo, ne glede na to, kaj mu organizacija omogoča. Nasprotno, lahko vpliva tudi na ne motivacijsko in strupeno klimo (Nohria et al., 2008, str. 81–82).

2.1 Nagrajevanje

Z nagradami se vzpodbuja želeno obnašanje, medtem ko se neželeno obnašanje poskuša ukiniti z ne nagrajevanjem. Nagrajevanje želenega obnašanja vodi do pozitivne naravnosti do dela, zaposleni so bolj zadovoljni s svojim delom, bolj so predani delu in manj naklonjeni k zapustitvi delovnega mesta (Chiang & Birtch, 2010, str. 637). Z ustrezno strategijo nagrajevanja se v podjetju doseže večja produktivnost in učinkovitost (Dobre, 2013, str. 57), hkrati so zaposleni bolj motivirani za izboljšanje svojih spretnosti in sposobnosti (Černetič, 2007, str. 262). Cilj nagrajevanja podjetij je tudi pritegniti nove in obdržati obstoječe zaposlene (Bustamam et al., 2014, str. 393). Nagrajevanje uspešnosti je posledica sposobnosti zaposlenih in njihove zavzetosti ter predstavlja pomemben del celovitega sistema plač in nagrajevanja (Dimovski et al., 2005a, str. 258). V hotelirstvu se nagrajevanje zaposlenih nanaša predvsem na zagotavljanje kakovostnih storitev. Z nagrajevanjem se poleg kakovostnega zagotavljanja storitev pri zaposlenih doseže tudi zadovoljstvo z delom in zavezanost k organizaciji (Chiang & Birtch, 2011, str. 7; Bustamam et al., 2014, str. 400).

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je pomembna kombinacija različnih vrst nagrad (finančnih in nefinančnih), saj ima vsaka vrsta svoje prednosti, katere je potrebno upoštevati in izkoristiti. Vsaka posamezna nagrada ima svojo vlogo pri motiviranju zaposlenega in zadovoljevanja njegovih potreb, zato je tudi pomembno, da podjetje pravilno ovrednoti delo ter oblikuje sistem nagrajevanja v skladu s svojo politiko in strategijo (Černetič, 2007, str. 273). Sistem nagrajevanja mora biti jasno postavljen in definiran (Chiang & Birtch, 2010, str. 637), zaposleni ga morajo dobro poznati, razumeti in sprejeti (Zupan, 2006 v Penger, 2006, str. 266). Z učinkovito postavljenim razmerjem med finančnimi in nefinančnimi nagradami organizacije lahko zadovoljijo potrebe zaposlenih in jih vodijo do višje učinkovitega dela, izboljšajo učinkovitost uporabe virov in izboljšajo kakovost storitev za goste (Bustamam et al., 2014, str. 400–401). Zaposlene v hotelih najbolj motivira nagrajevanje uspešnosti, kot je na primer število neposrednih rezervacij gostov, ki so že bivali v hotelu, omembe imena zaposlenega v komentarjih in anketah ipd. (Ashe–Edmunds & Media, b.l.).

V različnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da imajo finančne nagrade močnejši vpliv na zadovoljstvo zaposlenih kot nefinančne. Ko so zaposleni zadovoljni s finančnimi

nagradami, dobijo dodatne potrebe po nefinančnih nagradah, kar potrjuje Maslowovo hierarhijo zadovoljevanja potreb. Prav tako raziskave potrjujejo Herzbergovo motivacijsko teorijo, kjer je bilo ugotovljeno, da plača zaposlenih preprečuje nezadovoljstvo zaposlenih, priznanje v smislu nefinančnih nagrad pa prispeva k dolgoročnemu delovnemu zadovoljstvu zaposlenega (Bustamam et al., 2014, str. 400).

Neučinkovit sistem nagrajevanja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in jih demotivira, kar vpliva na njihovo učinkovitost, zato je potrebno izbrati katere finančne nagrade dovolj motivirajo vsakega zaposlenega. Pomanjkanje nagrad vodi do neprijetnega okolja, katero zmanjšuje delovno prizadevanje zaposlenih in lahko povzroči odhajanje (Bustamam et al., 2014, str. 393). Vsak vzvod nagrajevanja se v nekaj letih izrabi, zato je potrebno sistem konstantno izboljševati in razvijati, pri tem je potrebno upoštevati vplive okolja, kot so trendi v hotelski industriji, značilnosti regije in ostalo (Zupan, 2006, v Penger, 2006, str. 266).

V zadnjih letih se pojavljajo nove teorije in pristopi nagrajevanja zaposlenih. Avtorja Zingheim in Schuster (v Luthans & Stajkovic, 1999, str. 50) navajata tehnike nagrajevanja, ki so prikazane v Sliki 8.

Slika 8: Novi pristopi nagrajevanja uspešnosti



Povzeto in prirejeno po P. Zingheim & J. Schuster v F. Luthans & A. D. Stajkovic, Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards 1999, str. 47–57.

Provizija, vezana na prodajo bi morala zagotavljati ključne kompetence podjetij. V hotelirstvu je povezana predvsem z zadovoljstvom gostov. Nagrajevanje vodstvene učinkovitosti se nanaša na managerjeve sposobnosti v delu z ljudmi in se meri z zadovoljstvom zaposlenih in njihovo pripadnostjo podjetju. Nagrajevanje novih ciljev se nanaša na vse zaposlene, kateri prispevajo k novim ciljem in s tem prispevajo tudi k zadovoljstvu gostov, čas cikla ali ukrepom za kakovost. Plačevanje za znanje zaposlenih v teamih se nanaša na učinkovitost zaposlenih v sklopu posameznih teamov. Nagraduje se

profesionalna znanja na področju re-inženiringa, razvoja izdelkov, med funkcijsko ali samouravnavanje teamov. Plačilo za spretnosti se nanaša na nove potrebe po novih in abstraktnih spretnostih zaposlenih, kot so na primer spretnosti po medkulturni komunikaciji, procesni proizvodnji, spretnosti zagotavljanja storitev ipd. Plačilo za usposobljenost se ravno tako kot plačilo za spretnosti nanaša na abstraktna in specifična znanja, kot so znanja povezana z novimi tehnologijami, mednarodnimi poslovnimi odnosi, storitvami za stranke, socialnimi veščinami (Zingheim & Schuster v Luthans & Stajkovic, 1999, str. 50–51; Dimovski et al., 2005a, str. 258; Čertnetič, 2007, str. 263).

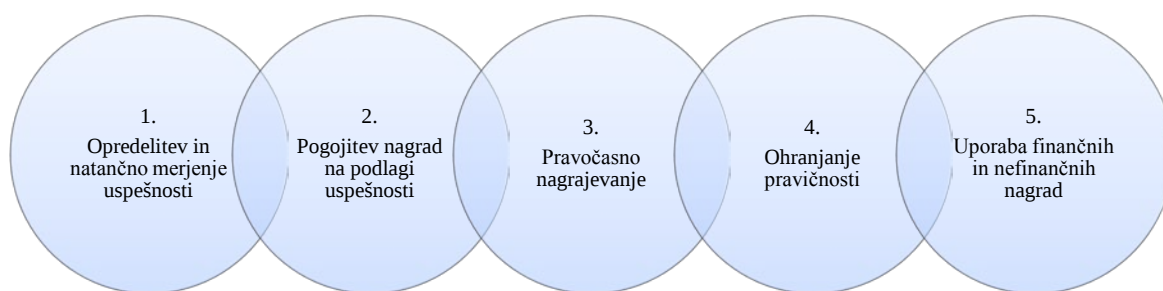
2.1.1 Finančno

Finančne nagrade zaposlenim predstavljajo glavno obliko finančnega nagrajevanja in so lahko neposredne (plača, delitev dobička, itd.) ali posredne (plačani dopust, popusti pri nakupih, itd.). Finančne nagrade so lahko vezane neposredno na uspešnost posameznega zaposlenega (provizije, plačilo po učinku, itd.), lahko pa mu pripadajo glede na njegovo članstvo v podjetju (dodatek na delovno dobo, plačilo za stopnjo izobrazbe, itd.). Pri finančnem nagrajevanju je pomembno, da je finančno nadomestilo sestavljeno iz različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, podjetja in odgovornosti dela, ki ga zaposleni opravlja (Čertnetič, 2007, str. 242–243). Poleg plače, ki predstavlja osnovni finančni prihodek, zaposleni različno preferirajo ostale nagrade. Nekatere bolj motivira višja osnovna plača in posledično manjša prisotnost bonusov, medtem ko druge bolj motivira nižja osnovna plača in višja prisotnost plačevanja po učinku (Borowski & Daya, 2014, str. 666). Plača zaposlenega je torej pomemben motivacijski dejavnik, katere pomen je v dolgoročni varnosti, kratkoročnem materialnem zadovoljstvu, družbenem statusu in pozornosti do osebnih uspehov (Čertnetič, 2007, str. 262–263). Tudi v hotelirstvu višina plače vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Višja kot je plača zaposlenega, večje je njegovo zadovoljstvo.

Finančne nagrade povečajo učinkovitost pri motivaciji zaposlenih, kadar jih spremlja motivacijski govor nadrejenega. Motivacijski govor vpliva na notranjo motivacijo zaposlenega, kar mu povzroči zaupanje v lastne sposobnosti. Nadrejeni zaposlenemu sporoči kako je njegovo delo pomembno in kako se ceni njegova prizadevnost, kar povzroči dodaten signal pri dojemljanju finančne nagrade. V raziskavi, ki je bila narejena na Univerzi Bonn, je bilo ugotovljeno, da motivacijski govor ob spremstvu finančnih nagrad poveča delovno učinkovitost za 20 % in odpravo napak za 40 % (Kvaloy, Nieken, & Schottner, 2015, str. 188–189).

Pri oblikovanju finančnega sistema nagrajevanja je potrebno upoštevati pet načel, ki so prikazana na Sliki 9.

Slika 9: Pet načel za oblikovanje uspešnega finančnega sistema nagrajevanja



Vir: H. Aguinis, H. Joo, & R. K. Gottfredson, What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money, 2013, str. 244

Zaposlenemu je potrebno natančno opredeliti, kaj se od njega pričakuje in česa naj ne bi počel. Delovanje zaposlenih je potrebno uskladiti s strateškimi cilji organizacije, prav tako je potrebno standardizirati metode, ki se uporabljajo za merjenje uspešnosti zaposlenih in jih konstantno meriti in vrednotiti. Načelo, ki se nanaša na pogojitve nagrad na podlagi uspešnosti opredeljuje predvsem nivoje nagrad, ki se razlikujejo glede na raven uspešnosti. Pravi vzrok za nivojne razlike plačil je potrebno zaposlenim sporočiti. Načelo predlaga kombinacijo posamičnega in timskega nagrajevanja. Tretje načelo se nanaša na takojšnjo distribucijo nagradnih točk ali namišljene valute, ki se kasneje pretvorijo v gotovino, dobrine ali storitve. Z načelom ohranjanja pravičnosti management poskrbi, da zaposlenim obljubi le nagrade, ki jih lahko tudi zagotovi, v nasprotnem primeru je potrebno zaposlenim to jasno pojasniti in ponuditi druge alternative. Uspešna dopolnitev finančnim nagradam so tudi različne dobrine in storitve, ki morajo zadovoljevati potrebe posameznika. Predvsem je pomembna uporaba tistih nefinančnih nagrad, ki imajo večji učinek na uspešnost posameznika kot finančne nagrade (Aguinis et al., 2013, str. 244).

Finančne nagrade vodijo do večje delavnosti, zavzetosti in učinkovitosti zaposlenih, vendar je potrebno kljub temu paziti, da se pri motivaciji uporabljajo tudi drugi pristopi, saj le finančne nagrade kot oblika motivacije na dolgi rok lahko vodijo do obratnega učinka (Dobre, 2013, str. 57). Enakega mnenja je tudi avtor Singh (2016, str. 202), ki pravi, da imajo finančne nagrade majhen učinek, kadar so osnovne potrebe po denarju zaposlenega zadovoljene.

2.1.2 Nefinančno

Nefinančne nagrade so opredmetene nagrade, ki jih zagotavlja podjetje, vendar zaposlenemu ne koristijo v neposrednem monetarnem pogledu. Kljub temu, danes posamezniki zahtevajo, da se njihov trud nagradi tudi v dodatnih, nefinančnih nagradah, kar jim predstavlja dodatno vrednost (Bustamam et al., 2014, str. 394). Nefinančne nagrade vsebujejo opremo za zaposlene (službeni avtomobil, prenosni računalnik, mobilni telefon,

opremljenost pisarne itd.), dodatno zdravstveno zavarovanje, varstvo otrok, dodatne počitnice, potovanja, udejstvovanje na socialnih dogodkih, subvencije za izobraževanja ipd. (Borowski & Daya, 2014, str. 667), košare sadja ali cvetja v pisarni, organizirane večerje z nadrejenim ipd. (Lynott, 2015, str. 51).

Nefinančne nagrade zagotavljajo podporno in skrbno okolje, ki omogoča učinkovitost dela zaposlenih, zmanjšuje drage napake pri delu in zvišuje moralo. Prav tako vplivajo na usmerjenost zaposlenih v kakovost storitev, saj jim nefinančno nagrajevanje sporoča kakšno obnašanje je primerno za organizacijo (Chiang & Birtch, 2011, str. 4). V delovno intenzivnih panogah, kot je hotelirstvo, se zaradi nižanja stroškov nefinančni pristopi nagrajevanja pogosto uporabljajo in s tem motivirajo zaposlene za višjo učinkovitost in zadovoljstvo (Bustamam et al., 2014, str. 394). Nefinančno nagrajevanje je odvisno od kulture in vrednot organizacije, kakovosti managementa, vodenja, lastnega dela ter je namenjeno predvsem za usmerjanje in nagrajevanje razvoja posameznikovih zmožnosti in njegove kariere (Lipičnik, 1998, str. 192).

Najpomembnejše nefinančno nagrajevanje je prepoznavnost zaposlenih, kar pomeni, da se zaposlenemu na različne načine poda občutek, da je vreden in da je njegovo delo cenjeno. Prepoznavnost zaposlenih se omogoči že z manjšimi bežnimi pogovori med lastnikom ali managerjem. Pri tem je pomembno, da nadrejeni pokaže zanimanje za zaposlenega in ga povpraša tudi o njegovem privatnem življenju, hobijih, otrocih, ženi ipd. Zaposleni se bo tako počutil cenjenega in samozavestnega (Lynott, 2015, str. 51).

2.2 Opolnomočenje

Opolnomočenje predstavlja enega izmed novejših trendov v pristopih motiviranja zaposlenih in predstavlja prenos moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji. S tem se poveča učinkovitost in motivacija za izpolnitev dela, zaposleni pa si sami izbirajo način dela (Dimovski et al., 2005a, str. 258).

Z opolnomočenjem imajo zaposleni svobodo pri sprejemanju odločitev, katere jih vzpodbujajo, da odkrijejo in uporabijo svoj polni potencial. Opolnomočenje spodbuja rast zaposlenega in povečuje produktivnost dela. Morebitne težave v organizaciji se z opolnomočenjem rešujejo med zaposlenimi. Zaposleni se počutijo bolj cenjene. Prispevek zaposlenih in njihovo sodelovanje pri oblikovanju organizacije sta ključnega pomena za dobrobit organizacije, saj so zaposleni sami odgovorni za okolje, kjer sprejemajo odločitve. Opolnomočenje daje zaposlenim odgovornosti in pooblastila, da delujejo tako, kot da so pod nadzorom lastne usode. Za organizacijo je bistvenega pomena, da prepozna kakovost in rezultate dela zaposlenih, saj bodo le-ti naslednjič še bolj učinkoviti, da bi dobili več priznanj. Percepcija zaposlenih je pozitivno povezana s cilji in politiko organizacije, kadar so zaposleni udeleženi pri postavljanju ciljev in politike, kar jih na drugi strani dodatno motivira (Dobre, 2013, str. 58).

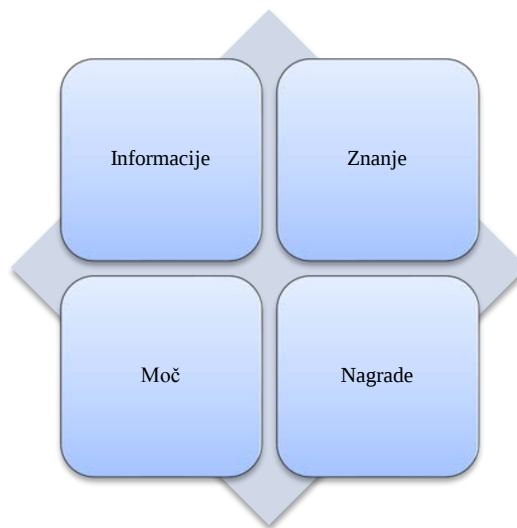
Z opolnomočenjem zaposlenih lahko organizacije dosežejo višje zadovoljstvo gostov, saj lahko zaposleni hitro sprejemajo odločitve za reševanje težav, ne da bi ob tem potrebovali dovoljenje nadrejenega, kar jim na drugi strani omogoča izboljševanje sposobnosti in motivacijo za sprejemanje novih izzivov in njihovo reševanje (Dobre, 2013, str. 58; Raub & Robert, 2013, str. 136). Opolnomočenje zaposlenih povečuje delovno zadovoljstvo in zvišuje samopodobo zaposlenih. V hotelskih podjetjih se s tem zagotavlja učinkovitost, hkrati pa se poveča zadovoljstvo gostov. Opolnomočenje omogoča diskrecijsko ravnanje zaposlenih, katerega cilj je izpolnjevanje ali preseganje pričakovanj gostov. Prav tako zaposlenim omogoča izogibanje pravil s ciljem zagotovitve gostovega zadovoljstva. Kljub vsemu napisanemu, morajo biti managerji previdni pri katerih zaposlenih uporabiti opolnomočenje ter v kolikšni meri, saj imajo zaposleni različne sposobnosti in različne želje (Ro & Chen, 2011, str. 423).

Pri opolnomočenju zaposlenih je nujno potrebno upoštevati tudi percepcijo posameznega zaposlenega. Osnova za doseg opolnomočenja zaposlenih se začne že pri zaposlovanju ljudi. Podjetja naj bi zaposlila ljudi, ki so usmerjeni h gostom, jih voditi skozi treninge za zagotavljanje storitev, zagotavljati sistem nagrajevanja in omogočiti komunikacijo standarda storitev (Ro & Chen, 2011, str. 422). Poleg zaposlovanja ljudi, ki so že v osnovi usmerjeni h gostom je pri uporabi opolnomočenja potrebno upoštevati tudi percepcijo zaposlenih o opolnomočenju ter postavljeni hierarhiji v podjetju. Pri tem so zelo pomembne kulturne razlike zaposlenih, saj je v nekaterih kulturah percepcija do nadrejenega zelo hierarhična in se zaposleni ob opolnomočenju počutijo nelagodno. Tretji dejavnik, ki ga je potrebno upoštevati pri vpeljevanju opolnomočenja so osebne lastnosti managerja, saj le-ta pri vpeljevanju moči na svoje podrejene zmanjšuje svojo moč in status. Managerji, katerim moč in status pomeni veliko, niso najbolj primerni za uporabljanje opolnomočenja kot pristop k motivaciji zaposlenih (Raub & Robert, 2013, str. 144).

Koncept (pristop) opolnomočenja lahko opredelimo iz dveh vidikov: strukturni in psihološki. Strukturno opolnomočenje se osredotoča na prenos moči odločanja od višje do nižje stopnje hierarhije v organizaciji. Prav tako se osredotoča tudi na diadno razmerje med opolnomočenim vodenjem in podrejenimi zaposlenimi. Psihološki koncept se osredotoča na opolnomočenje kot izkušeno psihološko stanje ali niz spoznanj (Ro & Chen, 2011, str. 423)

S prenosom moči se zaposlenemu zagotovi štiri elemente, kateri jim omogočajo svobodnejše izvajanje nalog (Dimovski et al., 2005a, str. 258). Elementi prenosa moči so prikazani na Sliki 10.

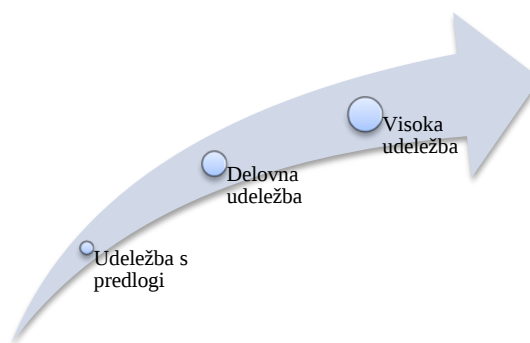
Slika 10: Elementi prenosa moči zaposlenega



Povzeto in prirejeno po V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeca se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005a, str. 258

S prenosom moči zaposleni dobi informacije, ki se nanašajo na rezultate poslovanja podjetja, imajo vse potrebno znanje in spretnosti za prispevek k uresničevanju organizacijskih ciljev, imajo moč za sprejemanje pomembnih odločitev, poleg tega so nagrajeni na podlagi uspešnosti organizacije (Dimovski et al., 2005a, str. 258). Na podlagi zgoraj naštetih elementov se zaposlenim moč prenaša z uporabo treh pristopov, kateri predstavljajo stopnjo opolnomočenosti (Bowen & Lawler, 1992, str. 36). Elemente prikazuje Slika 11.

Slika 11: Pristopi prenašanja moči na zaposlenega



Povzeto in prirejeno po D. E. Bowen & E. E. Lawler, The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, 1992, str. 36

Udeležba s predlogi predstavlja najnižjo stopnjo opolnomočenja. S tem pristopom se vzpodbuja zaposlene pri podajanju novih idej, njihovo dnevno delo pa se s tem ne spreminja. Pri delovni udeležbi zaposleni uporabljajo različne veščine, imajo popolno svobodo pri odločanju kako bodo svoje delo opravili, dobijo več povratnih informacij in

obvladajo delo za katerega so določeni. Pogosto se na tej stopnji opolnomočenja kreirajo posamezni teami, ki posamezne naloge razdelijo. Organizacije, ki uporabljajo visoko udeležbo opolnomočenja, zaposlene vključuje v uspešnost celotne organizacije, ne le posameznika ali teama. Posamezniki razvijejo veščine za delo v teamu, za reševanje problemov in poslovanje, sodelujejo v managerskih odločitvah in si delijo dobiček (Bowen & Lawler, 1992, str. 36).

2.3 Razvoj kariere

Učinkovito razvijanje kariere poveča konkurenčno sposobnost zaposlenega in zadovoljstvo s kariero. Prav tako prispeva k razvoju usposobljenosti celotnega podjetja. Razvijanje kariere zaposlenega ima pozitiven in neposreden učinek na karierno usposobljenost, katera ima pozitiven in neposreden učinek na zadovoljstvo s kariero. Prav tako na zadovoljstvo s kariero vplivata izobraževanje in ocenjevanje uspešnosti. V hotelirstvu ima za dolgoročni uspeh najpomembnejšo vlogo izobraževanje zaposlenih, ki naj bi bilo omogočeno skupaj z načrtovanjem aktivnosti za razvoj kariere (Kong, Cheung, & Song, 2012, str. 81; Dobre, 2013, str. 58). Podjetje z nudenjem možnosti izobraževanj in načrtovanj kariere zaposlenemu daje občutek, da je dovolj vreden, da bo podjetje vlagalo v njegovo izobraževanje, kar je tudi investicija v uspešnost zaposlenega. Podjetju vlaganje v izobraževanje predstavlja dolgoročno pripadnost zaposlenega, za katerega izobraževanje predstavlja dodatni strošek (Bertelsen, 2012, str. 14).

Razvoj kariere zaposlenega je eden izmed najmočnejših pristopov motivacije zaposlenih v hotelskih podjetjih. Sistematičen načrt razvoja ima pomembno vlogo tudi pri pridobivanju kvalificiranih zaposlenih (Kong et al., 2012, str. 82). Omogočanje možnosti napredovanja zaposlenih je ključno, saj tako organizacije zadržijo profesionalno osebje, katero omogoča razvoj organizacije. Prav tako zaposlenim povišuje moralo in jih vzpodbuja (Stanley, 2008, str. 6). V hotelskih organizacijah je že ob vstopu zaposlenega potrebno pojasniti kakšne so možnosti napredovanja po lestvici navzgor ali horizontalno med oddelki. Zaposleni mora vedeti kakšni so cilji organizacije in cilji njegove uspešnosti, s katerimi organizacija pokaže pod katerimi pogoji se mu bodo povečali prihodki ali bo napredoval na drugo delovno mesto (Ashe-Edmunds & Media, 2016).

Karierni načrt zaposlenemu pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju, ki je pomemben del kariere posameznika. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere zaposlenega sta zainteresirana tako posameznik kot organizacija, saj obema omogočata preživetje in doseg ciljev (Lipičnik, 1998, str. 180). Kljub vsemu, je pri načrtovanju razvoja kariere potrebno upoštevati potrebe posameznega zaposlenega za razvoj kariere. Večina zaposlenih med 31 in 40 letom ima večje potrebe po napredovanju ali re-lokaciji, kot zaposleni iz drugih starostnih skupin (Wang, 2013, str. 1009). Kadar razvoj kariere ni načrtovan in zaposleni nima možnosti za napredovanja, obstaja velika verjetnost, da bo

zaposleni zapustil delovno mesto iz razloga pomanjkanja možnosti razvoja in izzivov (Borowski & Daya, 2014, str. 668).

2.3.1 Usposabljanje

Usposabljanje je definirano kot načrtovano in sistematično prizadevanje za spreminjanje ali razvoj znanja, spretnosti in odnosa, skozi učenje, za doseg učinkovitosti in uspešnosti v dejavnosti ali obsegu dejavnosti. Usposabljanje se lahko šteje kot investicija v najpomembnejši vir organizacije, človeške vire. Je eden izmed pristopov izboljšanja stopnje zadovoljstva zaposlenih in njihov osebni in poklicni razvoj. Prav tako vpliva na pripadnost zaposlenih k organizaciji, katero vpliva na izboljšanje kakovosti storitev, ki jo posamezna organizacija nudi gostom. Usposabljanje zaposlenih povečuje njihovo delovno uspešnost in konkurenčno prednost. Zaposlenim sporoča, da se organizacija zavzema za izboljšanje sposobnosti zaposlenih, kar pri zaposlenih spodbudi dodaten napor in preseganje svojih meja pri delu. Prav tako vpliva na zmožnost hitrejšega reševanja problemov in na tehnične sposobnosti zaposlenih (Dhar, 2015, str. 420–422).

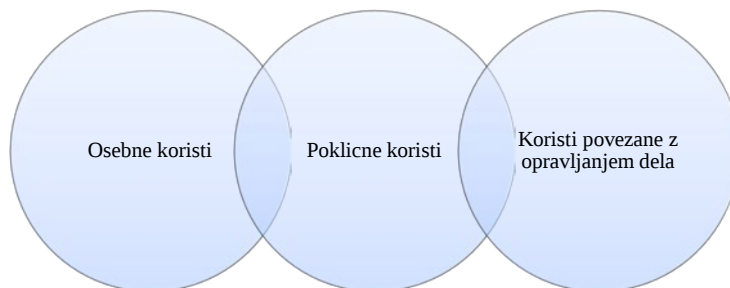
Uspešne organizacije se zavedajo, kako pomembno je imeti usposobljene zaposlene, s katerimi lahko konkurirajo na globalnem trgu. Usposabljanje zaposlenih ter možnosti napredovanj bi moralo biti glavna prioriteta managementa. Pri tem je pomembno, da je usmerjeno v smer, ki povečuje znanje za delo zaposlenega. Sem spada usposabljanje za opravljanje trenutnega dela, nove tehnologije in bodoče spremembe v strokovnem področju zaposlenega. Tako bo zaposleni pripravljen za možna napredovanja (Stanley, 2008, str. 6).

Kreiranje programov usposabljanja za posamezne skupine zaposlenih pomaga hotelu vzdrževati in podpirati delovna mesta ter zagotoviti kontinuirano profesionalno izboljševanje kvalitete zagotavljanja storitev (Hitka & Balažova, 2015, str. 354). Veščine, ki so ključne za zaposlene v hotelirstvu so: sposobnost vzdrževanja odnosov, pogajanje, učinkovito komuniciranje, uporaba tujih jezikov, aktivna udeležba in razvoj socialnih razmerij s sodelavci in gosti (Wang, 2013, str. 998). Pomembni so tudi programi zagotavljanja storitev in sposobnost reševanja problemov. S tem se izboljšajo zmožnosti zaposlenih, da razumejo in izpolnjujejo kompleksne zahteve gostov. Usposabljanje, ki se nanaša na zagotavljanje standarda storitev, je na drugi strani povezano z delovnim zadovoljstvom zaposlenega in njegovo pripadnostjo k organizaciji (Ro & Chen, 2011, str. 424), saj s tem vplivamo tudi na njihovo percepcijo do samega dela, predvsem če usposabljanje spremljajo možnosti napredovanja (Gallardo, Sanches-Canizares, Lopez-Guzman, & Jesus, 2010, str. 331).

V hotelirstvu dela relativno veliko mlajših zaposlenih (generacija x in y), ki dojemajo programe usposabljanja in izobraževanja kot zaželene, pričakovane in nujne (Wang, 2013,

str. 1010). Program usposabljanja za zaposlene predstavlja tri vidike, ki so prikazani na Sliki 12.

Slika 12: Koristi zaposlenih pri udeleževanju programov usposabljanja



Povzeto in prirejeno po R. A. Noe and S. L. Wilk, 1993 v R. L. Dhar, Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment, 2015, str. 421.

Z vidika osebnih koristi, zaposleni programe usposabljanja povezujejo z izboljšanjem njihove delovne učinkovitosti, razvijanjem mreže poznanstev, doseganjem osebne rasti in razvoja. Koristi, ki so povezane z opravljanjem dela, zaposlenim omogočajo razvijanje boljših odnosov s sodelavci in nadrejenimi ter jim nudi odmor med dnevno delovno rutino. Poklicne koristi zaposleni dojemajo kot možnost za doseganje poklicnih ciljev in možnost oblikovanja nove poklicne poti (Dhar, 2015, str. 421). Usposabljanje zaposlenih se lahko opravlja na delovnem mestu ali izven delovnega mesta. Najpogostejše uporabljeni metodi usposabljanja na delovnem mestu sta rotacija delovnih mest in mentorstvo, medtem ko se zunaj delovnega mesta zaposleni lahko izobražujejo na delavnicah, seminarjih, z uporabo interneta, s študijami primerov, metodami reševanja problemov, predvajanji videoposnetkov, igranjem vlog ipd. (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 81).

2.3.2 Izmenjava znanja

Izmenjava znanja je proces, ki vključuje izmenjavo znanja med posamezniki in skupinami. Proces zagotavlja informacije in znanje (angl. *know-how*), in pomaga drugim pri reševanju problemov, razvoju novih idej ali izvajanju politik in postopkov. Izmenjava znanja je pomemben cilj organizacije, saj ta vsako znanje in izkušnja posameznika s pomočjo tehnologije prenesena kot organizacijsko sredstvo, ki je vir nadaljnjega učenja. Je tudi ključnega pomena za ravnanje z znanjem, kjer obstajata dva vidika izmenjave, deljenje in pridobivanje znanja (Abu-Shanab, Haddad, & Knight, 2014, str. 39).

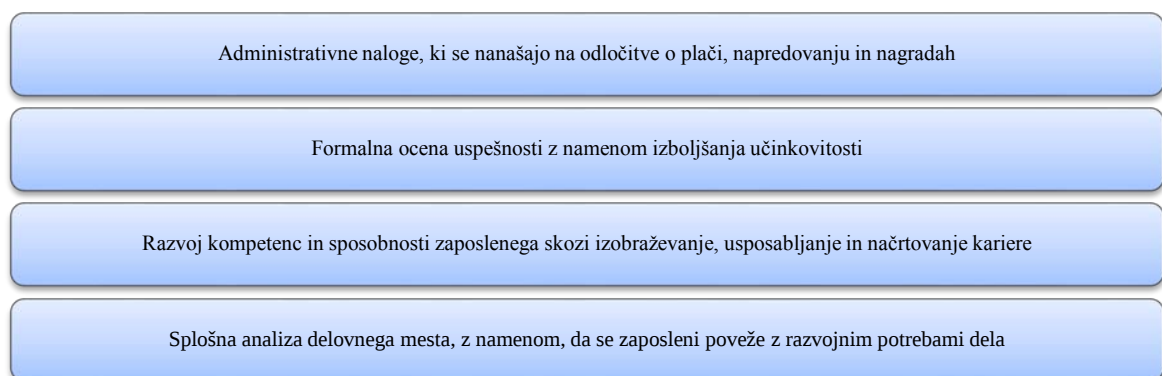
Izmenjava znanja zagotavlja konkurenčno prednost, saj povečuje sposobnost organizacije, da izpolnjuje raznolika in hitro spreminjajoča se povpraševanja gostov (Kim & Lee, 2006 v Chen & Cheng, 2012, str. 468). Med zaposlenimi privlači in zadržuje goste, saj zaposleni svoje storitve izvajajo bolj kakovostno (Chen & Cheng, 2012, str. 468). Z vpeljevanjem

izmenjave znanja organizacije motivirajo prizadevanja zaposlenih za še večjo interakcijo idej in znanj ter s tem iščejo strateške spremembe za ravnanje pri nepredvidljivih ali izrednih razmerah na delovnem mestu (Wu & Chen, 2015, str. 36).

2.3.3 Ocenjevanje uspešnosti

Ocena uspešnosti je postopek ocenjevanja individualne uspešnosti zaposlenih, ki vključuje tudi predloge za izboljšavo uspešnosti tako zaposlenih, kot tudi organizacije (Grubb, 2007 v Saeed & Shah, 2016, str. 2). Je odlično orodje za vsako organizacijo, saj zaposlene motivira, da izboljšajo produktivnost in tako vodi do boljšega napredka organizacije (Saeed & Shah, 2016, str. 2). Ocenjevanje uspešnosti je torej na splošno opredeljeno kot proces, skozi katerega se meri in izboljšuje uspešnost zaposlenih, tako da zaposlenim zagotavlja povratne informacije za osebni razvoj in razvoj kariere (Purohit & Martineau, 2016, str. 2). Ocena uspešnosti se nanaša na naslednja področja prikazana v spodnji sliki.

Slika 13: Področja ocene uspešnosti



Vir: B. Purohit, & T. Martineau Is the Annual Confidential Report system effective? A study of the government appraisal system in Gujarat, India, 2016, str. 2.

Ocenjevanje uspešnosti vsebuje tri osnovne elemente: ocenjevalec, obdobje ocenjevanja in metoda ocene. Ocenjevalec je navadno nadrejeni zaposlenega, v nekaterih podjetjih pa so v zadnjem času razširili pristop podajanja predvsem povratnih informacij o uspešnosti, tudi na zaposlenega samega, ostale zaposlene, podrejene in stranke. Ocenjevanje uspešnosti navadno poteka enkrat letno, po drugi strani pa morajo biti povratne informacije podane pogostejše, saj drugače izgubijo pomen. Nekatera podjetja so razširila ocenjevanje uspešnosti, ki jih izvajajo tudi trikrat letno. Druga podjetja so se ocenjevanja lotila na način, da sproti beležijo učinkovitost zaposlenih, na primer na bele table, ki so vidne vsem ali pa so uvedli skupinske posvete, kjer si zaposleni delijo povratne informacije o uspešnosti. Metode ocenjevanja so različne. Nekatera podjetja uporabljajo absolutne metode glede na postavljene standarde in primerjavo med zaposlenimi. Metoda navaja, da je večina zaposlenih visoko učinkovitih, medtem ko so nekateri povprečno ali premalo

učinkoviti. Manj učinkovite zaposlene lahko kaznujejo z nižjimi nagradami ali celo izgubo službe (Javad & Sumod, 2015, str. 23–25).

V raziskavi, ki sta jo avtorici Hitka in Balažova (2015, str. 352) naredili na primeru dveh hotelov v Avstriji in Slovaški, ugotavljata, da je najmočnejši dejavnik motivacije zaposlenih ravno sistem ocenjevanja, saj se zaposleni ob tem počutijo, da so obravnavani pravično in enakovredno. Prav tako sta jasna cilj in obseg njihovega dela. Avtorji Bustamam et al. (2014, str. 394) so mnenja, da izražanje občutenj do dela, pozitivnih ali negativnih, zaposlenim zvišuje splošno delovno zadovoljstvo, ki se nanaša na subjektivno čustveno reakcijo vezano na različne vidike dela in je zaznano kot čustveno stanje, ki izhaja iz ocene lastnega položaja, ki je povezan z značilnostmi in zahtevami lastnega dela.

2.3.4 Mentorstvo

Mentorstvo vključuje proces, v katerem nadrejeni ali zaposleni z več izkušnjami pomaga manj izkušenemu zaposlenemu pri prilagajanju v kulturo organizacije, v boljše opravljanje nalog in razvoj karierni poti. Mentorstvo je partnerstvo med mentorjem in mentorirancem, v katerem mentor prevzame odgovornost pri razvoju mentoriranca, razvija njegov potencial in dosega pomembne rezultate. Komunikacija med njima je lahko formalna ali neformalna (Kim, Im, & Hwang, 2015, str. 68–69). Mentor novim zaposlenim je lahko vsak zaposleni, ki ima odlično delovno uspešnost, visoko delovno zadovoljstvo in kateremu delo veliko pomeni (Jung & Yoon, 2015, str. 66). Mentorstvo lahko opravlja tudi oseba izven organizacije (Cleaver, 2016, str. 45).

Mentorstvo se deli na dve oziroma tri funkcije. Avtorji Kim et al. (2015, str. 69) povzemajo različne študije, katere mentorstvo v osnovi delijo na karierni funkcije in psihosocialne funkcije, nekatere študije pa v mentorstvo vključujejo tudi funkcijo oblikovanja vloge. Najpogostejše obravnavana karierna funkcija vključuje mentorjevo podporo mentorirancu, ga uči o lastnih specifikacijah delovnega mesta, povečuje njegovo usposobljenost ter zmožnost za reševanje problemov. Psihosocialna funkcija je manj pogostejše obravnavana in vključuje mentorjevo pomoč pri stabiliziranju psihološkega odnosa mentoriranca do organizacije ali družbe, in ga prilagoditi na njihovo organizacijsko okolje.

Vse funkcije mentorstva v hotelirstvu vplivajo na zmanjševanje konfliktov v organizacijah, na višje delovno zadovoljstvo, pripadnost k organizaciji in pozitivnemu odnosu do dela. Mentorski odnos pomaga pri boljšem razumevanju specifikacije delovnih mest, vloge, dolžnosti, sposobnosti in spretnosti posameznih zaposlenih. Posledično vpliva tudi na znižanje namena do zapustitve delovnega mesta (Kim et al., 2015, str. 79).

2.4 Motiviranje na podlagi ciljev in vizije

Postavljanje ciljev, kot je postavljanje standardov učinkovitosti ali časovni roki, je ustaljena praksa za podjetja, ki želijo motivirati učinkovitost. Kadar so cilji postavljeni, zaposleni delajo močneje in vse svoje napore vlagajo v to, da bodo cilji doseženi (Schroeder & Fishbach, 2015, str. 128). Postavljeni cilji zaposlenemu dajejo razlog, da bolj trdo dela, presega svoje meje, izboljša svojo učinkovitost in inoviranje (Rogers, 2016, str. 17). Ko zaposleni doseže cilje, čuti visoko delovno zadovoljstvo (Zhao et al., 2016, str. 34). Organizacije so ustanovljene z namenom doseganja ciljev, ki predstavljajo skupna pričakovanja, tako za organizacije kot za zaposlene. Zaposleni delajo za doseg ciljev organizacije, medtem ko organizacija prispeva k zadovoljevanju potreb posameznikov. Na ta način so medsebojna pričakovanja izpolnjena, saj posameznik tako dela tudi za izpolnjevanje svojih potreb in tako doseže psihološki uspeh in finančni prihodek (Cetin, 2013, str. 75–76).

Postavljeni cilji so učinkoviti, kadar so natančno opredeljeni, merljivi, prenosljivi, realistični in časovno usmerjeni (angl. *Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related*, v nadaljevanju S.M.A.R.T.). Poleg tega se lahko cilji postavljajo po namenu izvajanja, kar pomeni, da se cilju postavi načrt za doseg, katerega postavimo s pomočjo vprašanj: kdaj, kje in kako. Nekateri avtorji navajajo, da je pri postavljanju ciljev potrebno paziti, da bodo postavljeni cilji dovolj zahtevni, saj bodo v nasprotnem primeru zaposleni vložili manj navora v svoje delo. Poleg zahtevnosti morajo cilji biti tudi produktivni, jasno morajo biti izražene tudi možne ovire ter možnost prilagajanja cilja, na primer podaljšanje časovnega roka za doseg cilja (Schroeder & Fishbach, 2015, str. 128).

Pri postavljanju ciljev obstaja nevarnost, da cilji ne bodo doseženi. Da bi dosegli maksimalno učinkovitost, je potrebno zaposlenim podajati povratne informacije. S tem točno vedo kje se nahajajo na poti do cilja in kdaj bo cilj dosežen. Zaposleni morajo biti k ciljem zavezani, dojemati jih morajo kot pomembne. Nevarnost, ki preti postavljenim ciljem, je morebiti zapletenost določene naloge, posledično je težje dobiti delovno znanje ter težja opredelitev samega cilja. Na postavljene cilje lahko negativno vpliva tudi preobremenitev zaposlenega z delovnimi nalogami, kar posledično vodi do nepravilne usmeritve in situacije, kjer cilj ni dosežen (Schroeder & Fishbach, 2015, str. 128).

Za doseganje najvišje stopnje motivacije s pomočjo postavljenih ciljev, je potrebno v obzir vzeti tri dejavnike: časovni potek (začetek, sredina, konec), sredstva za doseg cilja in napredek. Na začetku zaposlene bolj motivira napredek, medtem ko na koncu deluje bolj motivacijsko osredotočanje na tisto, kar še manjka do dosege cilja. V sredinskem časovnem okvirju je navadno potrebna osredotočenost na standarde izvedbe dela, saj zaposlenim na tej stopnji le ti navadno padejo. Sredstva zaposlenim nudijo lažjo doseg ciljev ali pa jim le to pravzaprav sploh omogočijo (Schroeder & Fishbach, 2015, str. 131).

2.5 Povratne informacije

Povratne informacije so ključne za doseganje ciljev organizacije, saj lahko zaposleni prilagodijo napore svojega dela glede na uspešno ali neuspešno opravljene naloge in tako dosežejo cilje. S prejemom povratne informacije lahko zaposleni učinkoviteje dosežejo zastavljene cilje. Povratna informacija je lahko pozitivna, kadar zaposleni dosega zastavljene cilje in negativna, kadar jih ne dosega. Pozitivne povratne informacije se nanašajo na dosežke posameznika, na njegove prednosti in pravilne odgovore, medtem ko se negativne povratne informacije nanašajo na pomanjkljive dosežke, slabosti ter nepravilne odgovore (Schroeder & Fishbach, 2015, str. 124).

Pozitivne povratne informacije so učinkovite, kadar nakazujejo na povečanje pripadnosti zaposlenega, medtem ko negativne povratne informacije nakazujejo na pomanjkanje napredka na poti doseganja ciljev. Pozitivne povratne informacije naj bi bile podane, kadar je zaposleni na dolgi rok negotov v svojo pripadnost organizaciji (novi zaposleni, zaposleni z visoko stopnjo odhajanja, zaposleni, ki so izpostavili ne pripadnost organizaciji), medtem ko so negativne povratne informacije bolj učinkovite pri zaposlenih, kjer je pripadnost jasna (Schroeder & Fishbach, 2015, str. 126).

Podajanje povratnih informacij temelji na dveh faktorjih: prikaz dejanj in izkušnje. Nanaša se na obnašanje, ki je naravnano k enemu cilju in poda povratno informacijo glede na napredek ali pripadnost k cilju. Na začetku poti k cilju (začetek dejanja) je bolj učinkovita pozitivna povratna informacija, medtem ko proti koncu (izkušnje, pripadnost) bolj motivira negativna povratna informacija (Schroeder & Fishbach, 2015, str. 127).

Pri zaposlenih se delovno zadovoljstvo poveča, kadar so povratne informacije podane jasno in v pravem časovnem okvirju. Zaposleni, ki so v stalnem stiku z gosti morajo razumeti njihov napredek in se naučiti, kako povezati morebitno luknjo med njihovo uspešnostjo in cilji organizacije. Posledično bodo lahko prilagodili njihovo vedenje, vendar morajo pri tem dobiti občutke izpolnitve, ko so posamezni cilji doseženi (Zhao et al., 2016, str. 33).

2.6 Komuniciranje

Komuniciranje lahko opredelimo kot proces posredovanja informacije, ki poteka v interakciji med oddajnikom in sprejemnikom. Pri tem so najpomembnejši trije procesi: oddajanje, sprejemanje in vzpostavljanje odnosa (Čertnetič, 2007, str. 188). Komuniciranje je pomembno tudi pri prenosu vizije in poslovnih ciljev podjetja, pri tem pa je pomembna dvosmerna komunikacija (neposredna komunikacija vodstva z zaposlenimi), saj se tako vodje lahko prepričajo, da so zaposleni informacijo pravilno razumeli (Zupan, 2006 v Penger, 2006, str. 267). Pri komuniciranju je najprej potrebno opredeliti katere informacije in na kakšen način jih deliti z zaposlenimi (Zupan, 2006, v Penger, 2006, str. 267;

Černetič, 2007, str. 194). Najpogosteje uporabljene metode so sodobne elektronske komunikacije in osebni stik z zaposlenimi (Zupan, 2006, v Penger, 2006, str. 267). Vsaka organizacija mora najti svojo obliko komuniciranja in se odločiti, kakšne informacije bo prenašala ter kakšen bo vzpostavljen komunikacijski vzorec (Černetič, 2007, str. 194).

Dobro postavljen sistem komunikacije deluje motivacijsko tako za organizacijo kot za zaposlene. Zaposleni dobijo informacije, povezane z organizacijo in tako imajo možnost, da razpravljajo o različnih tematikah, kar povzroči kreiranje strukture z močnim komunikacijskim omrežjem. Zaposleni dobijo vtis, da so cenjeni in dobijo možnost za ustvarjanje in razvijanje navezanosti na delo (Cetin, 2013, str. 76). Pri komunikaciji je pomemben tudi odnos med vrhnjim managementom in zaposlenimi, ki navadno niso v stiku drug z drugim. Za vrhnji management je pomembno, da občasno obišče vse zaposlene, s katerimi se sreča in izmenja nekaj besed. Zaposlenim tovrsten odnos veliko pomeni in jim ustvari občutek pomembnosti opravljenih nalog, jim poveča samozavest in posledično motivacijo (Borowski & Daya, 2014, str. 669). Poleg tega se zaradi velikosti posameznega podjetja na vsakem koraku hierarhije del informacij predrugači, zato je reden osebni stik ena najpomembnejših metod komuniciranja (Zupan, 2006 v Penger, 2006, str. 267). Dobra komunikacija med managerji in zaposlenimi sproži motivacijo, saj se zmanjšuje dvoumnost (Dobre, 2013, str. 58). Motivacijo zaposlenih se lahko poveča s tehniko komunikacije, ki temelji na eleganci in spoštovanju (Mescon, Bovee, & Thill, 1999 v Cetin, 2013, str. 73). Zupanova (v Penger, 2006 str. 267) navaja, da je na podlagi raziskav področje komuniciranja v slovenskih podjetjih vedno najslabše ocenjeno. Točne in pravočasne informacije so pogoj, da zaposleni dobro delajo in tako povečujejo možnost sprejemanja pravih odločitev.

2.7 Podpora organizacije

Podpora organizacije (nadrejenih in sodelavcev) zagotavlja psihološko stabilnost zaposlenega in poveča njegovo zmogljivost za delo. Medsebojni odnosi so ključnega pomena za pripadnost zaposlenega. V okolju, kjer se spodbuja razvoj pozitivnih medčloveških odnosov, se povečuje tudi pomen dela za vsakega zaposlenega. Za vzpodbujanje dobrih odnosov je potrebno oblikovati prostočasne dejavnosti in kulturne programe, na način, da zaposleni razvijajo odnose s svojimi sodelavci in nadrejenimi (Jung & Yoon, 2015, str. 67).

Avtorji Marshall, Mottier in Lewis (2015, str. 123–126) izpostavljajo primer dobre prakse zagotavljanja podpornega okolja za zaposlene v hotelu Mandarin Oriental v Bangkoku. V hotelu so zgradili posebno območje, ki je namenjeno dobremu počutju zaposlenih in podpira zabavo in užitek kot del ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Območje je razdeljeno na 10 delov:

Tabela 6: Primeri zagotavljanja podpornega okolja v hotelu Mandarin Oriental

1.	Stena slavnih, ki izpostavlja edinstvene dosežke zaposlenih
2.	Modna cona, za čiščenje in vzdrževanje uniform
3.	Območje za osebno nego
4.	Prostor za zdravniško oskrbo
5.	Kavarna, ki ponuja prigrizke in osvežilne pijače po znižani ceni
6.	Trgovina, ki prodaja izdelke hotelske verige s popusti za zaposlene
7.	»Concierge«, ki nudi storitve za potrebe zaposlenih
8.	Namenski prostor za branje in koncentracijo
9.	Namenski prostor za sprostitve in meditacijo
10.	Zabavni prostor, kjer zaposleni delajo kar želijo

Vir: T. Marshall, E. M. Mottier, & R. A. Lewis, *Motivational Factors And The Hospitality Industry: A Case Study*, 2015, str. 123–126.

Tovrstne prakse so sicer značilne za tehnološka podjetja, kjer so inovacije prvotnega pomena, vendar se je praksa v Mandarin Oriental hotelu pokazala za uspešno (Marshall et al. 2015, str. 123).

2.8 Priznavanje zaposlenih

Priznavanje lahko opredelimo kot psihološki občutek vrednosti in pohvaljenosti kot doprinos zaposlenemu (Singh, 2016, str. 203). Sistem priznavanja močno vpliva na hotenje posameznega zaposlenega po nadaljnjem delu in se kaže v oblikah, kot so priznanje, nagrada, javna pohvala, objava v internem časopisu ipd. (Dimovski et al., 2005b, str. 193). Priznavanje zaposlenih zadovoljuje višje fizične potrebe posameznikov in jih vodi do višje učinkovitosti, poleg tega pa so zaposleni pripravljeni narediti več, kot se zahteva od njihovega dela. Kadar zaposleni občutijo, da je njihovo delo cenjeno s strani nadrejenega, ter da je določeno obnašanje nagrajeno, jim delovno mesto izpolnjuje višje potrebe, posledično so tudi bolj zavezani k delu (Mosley & Irvine, 2010, str. 46). Tudi avtor Novak (2016, str. 2) povzema raziskavo, kjer so ugotovili, da bi 40 % zaposlenih Američanov vložilo več energije v delo, če bi bili pogosteje priznavani.

Zaposleni želijo biti prepoznavni, posebej kadar naredijo več kot je potrebno za zadovoljstvo gostov. Znana hotelska veriga Ritz-Carlton uporablja ta motivacijski pristop in sicer tako, da preko tele konferenčnih klicev deli izjemne zgodbe, kako zaposleni izpolnjujejo pričakovanja gostov. Zaposleni, ki niso izpostavljeni čutijo, veliko željo, da bi bili nekoč izpostavljeni kot izjemen primer in delajo vse v smeri, da bi to dosegli, medtem ko izpostavljeni ob tem čutijo izjemen ponos (Ray & Media, b.l.).

2.9 Oblikovanje delovnih mest

Motivacija z metodo oblikovanja delovnih mest upošteva predvsem motivacijske teorije, ki se nanašajo na izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva pri delu, saj morajo managerji

vedeti, kateri vidiki dela motivirajo in kakšna nadomestila je potrebno zagotoviti za rutinska dela, ki ponujajo le malo zadovoljstva (Dimovski et al., 2005a, str. 257). Ponavljajoče se delo lahko postane dolgočasno, zato je potrebno oblikovati dejavnike, ki omogočajo raznolikost. Zaposlenim je potrebno omogočiti, da delajo nekaj, kar bodo prepoznali kot lasten produkt. To jim bo dalo avtonomijo in povečalo motivacijo (Adair, 2006, str. 101). Slika 14 prikazuje pristope preoblikovanja delovnih mest za povečanje motivacije zaposlenih.

Slika 14: Pristopi preoblikovanja delovnih mest



Povzeto in prirejeno po V. Dimovski et al., Učēča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005a, str. 257

S poenostavitvijo delovnega mesta se zaposlenemu zmanjša število delovnih nalog z namenom povečanja njegove učinkovitosti. Z rotacijo delovnih mest zaposlene sistematično premeščamo z enega delovnega mesta na drugo. S tem se poveča število delovnih nalog, ki jih zaposleni opravlja, hkrati pa se ne poveča kompleksnost posameznega delovnega mesta. Povečanje števila nalog je primerno za tiste zaposlene, ki so nezadovoljni zaradi preveč poenostavljenega dela. Z večjim številom nalog se zaposlenemu omogoči novo, širše delovno mesto. Z obogatitvijo delovnega mesta se zaposlenemu nudi motivacijska sredstva, kot so odgovornost, priložnost za rast, učenje in dosežke ter priznanje. Zaposleni ima tako nadzor nad viri, sprejema odločitve o načinu dela, postavlja ritem svojega dela in osebno raste (Dimovski et al., 2005a, str. 258). V hotelirstvu sta obogatitev in oblikovanje dela ključna pri motivaciji zaposlenih, predvsem pri učinkovitejši uporabi človeških virov in pritegnitvi in obdržanju nadarjenih zaposlenih (Zhao et al., 2016, str. 34).

2.10 Vodenje

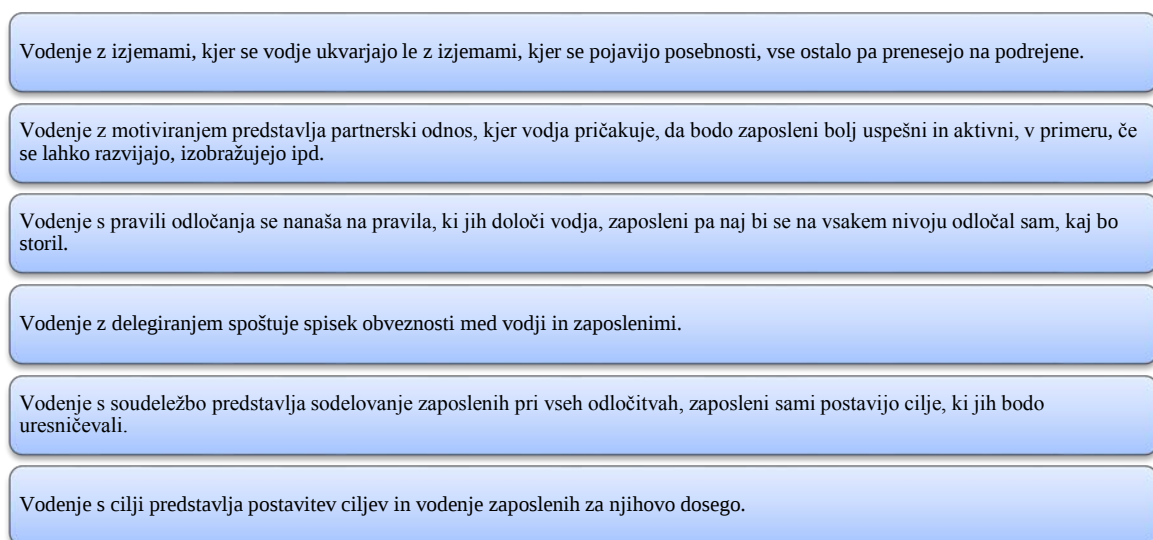
Vodenje je pristop s katerim vodja vpliva na ljudi, da bi dosegel svoj namen in ga izvaja s pomočjo komunikacije, in sicer z navodili ali ukazi (Dubrin, 2005 v Sayafi, Thoyib, Nimran, & Djumahir, 2015, str. 1143). Vodenje je torej proces, ki ga izvaja vodja z namenom vplivanja in motiviranja drugih, da bi prostovoljno naredili to kar vodja želi (Nimran, 1997 v Sayafi et al., 2015, str. 1143). Stil vodenja vpliva na motivacijo in obnašanje zaposlenih pri opravljanju dela in ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na delovanje zaposlenih. Obstaja več stilov vodenja, ki jih avtorji Sayafi et al. (2015, str.

1143) razdelijo v tri skupine, in sicer v vodenje, ki je usmerjeno v naloge, vodenje, usmerjeno v medsebojne odnose in vodenje, ki je usmerjeno k doseganju rezultatov.

Dimovski et al. (2005b, str. 225) navajajo, da se vodje razlikujejo po dveh skrajnih dimenzijah v katere so usmerjeni, in sicer na dimenzijo dela, ki razlaga, zakaj je neko delo potrebno narediti in do kdaj ter na dimenzijo ljudi, ki poudarja vrednote, odnose med ljudmi in zmanjšuje napetosti ter pripravlja pogoje za prijetnejše delo. Avtorji Sayafi et al. (2015, str. 1143) so mnenja, da dober vodja ne upošteva le določenega stila vodenja, ampak iz kombinacije različnih in jih prilagaja.

Poleg stila vodenja so pomembni tudi načini vodenja, ki izhajajo iz ideje, kako je mogoče iz ljudi izrabit čim več (Dimovski et al., 2005b, str. 224–225). Najpogostejši načini vodenja so predstavljeni v Sliki 15.

Slika 15: Najpogostejši načini vodenja



Vir: V. Dimovski et al., Sodobni Management, 2005b, str. 224–225.

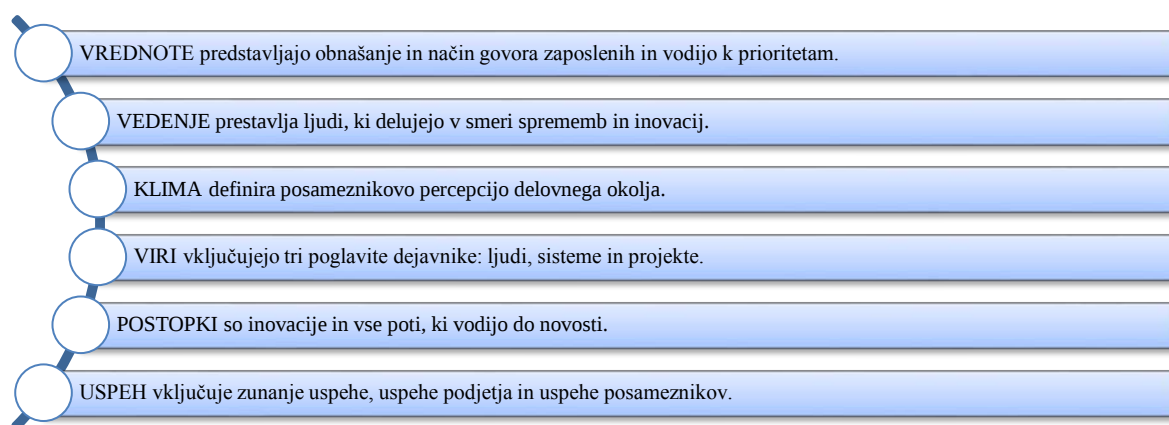
Poleg napisanih načinov vodenja, ki so opredeljeni kot transakcijsko vodenje, sta se v 21. stoletju razvila tudi dva nova načina vodenja, in sicer karizmatično in transformacijsko vodenje. Omenjena načina vodenja vključujeta tudi kvaliteto, ki navdihuje in motivira zaposlene k boljšim rezultatom. Karizmatični vodja ima sposobnost navdihovati in motivirati zaposlene, da delajo več kot običajno, kljub temu, da delo lahko povzroči osebne žrtve ali da obstajajo ovire pri opravljanju dela. Transformacijski vodje imajo poleg karizmatičnosti tudi sposobnosti, da spodbujajo inoviranje in uvajajo spremembe. Usmerjajo se na neoprijemljive kvalitete, predvsem na vizijo, vrednote, osebne odnose ipd. (Dimovski et al., 2005b, str. 264 - 265).

Na podlagi številnih raziskav je bilo ugotovljeno, da je najprimernejši način vodenja v hotelirstvu transformacijsko vodenje, katerega najpomembnejši del je inspiracijska motivacija. Vodja zaposlene navdihuje, motivira in oblikuje pomen za opravljanje prednostnih nalog ter podaja namen in vizijo za doseg cilja. Zaradi karakteristik dela v hotelirstvu je to še posebej pomembno, saj zaposleni kljub nizkim plačam, dolgim delovnim urnikom, nestabilno sezonsko zaposlitvijo, nizkim službenim ugledom, pomanjkanjem možnosti napredovanja in slabimi delovnimi ugodnostmi, dobijo s strani vodje ustrezno motivacijo za dobro opravljanje dela in povečanje delovnega zadovoljstva (Boyne, 2012, str. 316). Zlato pravilo motivacije pravi, da nihče ne more motivirati druge, če sam ni motiviran. Le motiviran vodja, lahko torej motivira svoje zaposlene. Pri tem je najbolj pomemben entuziazem, ki ga vodja čuti in predaja naprej (Adair, 2006, str. 91).

2.11 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja norme in pričakovanja organizacije, ki so vezane na obnašanje in način dela zaposlenih (Mahal, 2009, str. 38). Dimovski et. al., (2005b, str. 16) definirajo kulturo kot nabor vrednot, verovanj, razumevanj in norm, ki jih delijo člani neke organizacije. Pogosto se jo zamenjuje z organizacijsko klimo, ki odraža dožemanje zaposlenih in njihovih čustvenih odzivih na značilnosti njihovega dela in okolja. Organizacijska kultura zaposlene motivira in vpliva na njihovo uspešnost (Mahal, 2009, str. 38), kreativnost in delavnost. Sestavljena je iz elementov, ki so prikazani na Sliki 16 (Jalal, 2014, str. 97).

Slika 16: Elementi organizacijske kulture



Povzeto in prirejeno po A. Jalal, Ways and means to keep employees motivated, productive and loyal, 2014, str. 97 – 98; G. Rusu & S. Avasilcai, Linking human resources motivation to organizational climate, 2014, str. 51–58.

V mnogo primerih so elementi lahko zapleteni in neučinkoviti, zato morajo podjetja imeti vsaj nekatere jasno postavljene in določene. Najpomembnejši med njimi so vrednote,

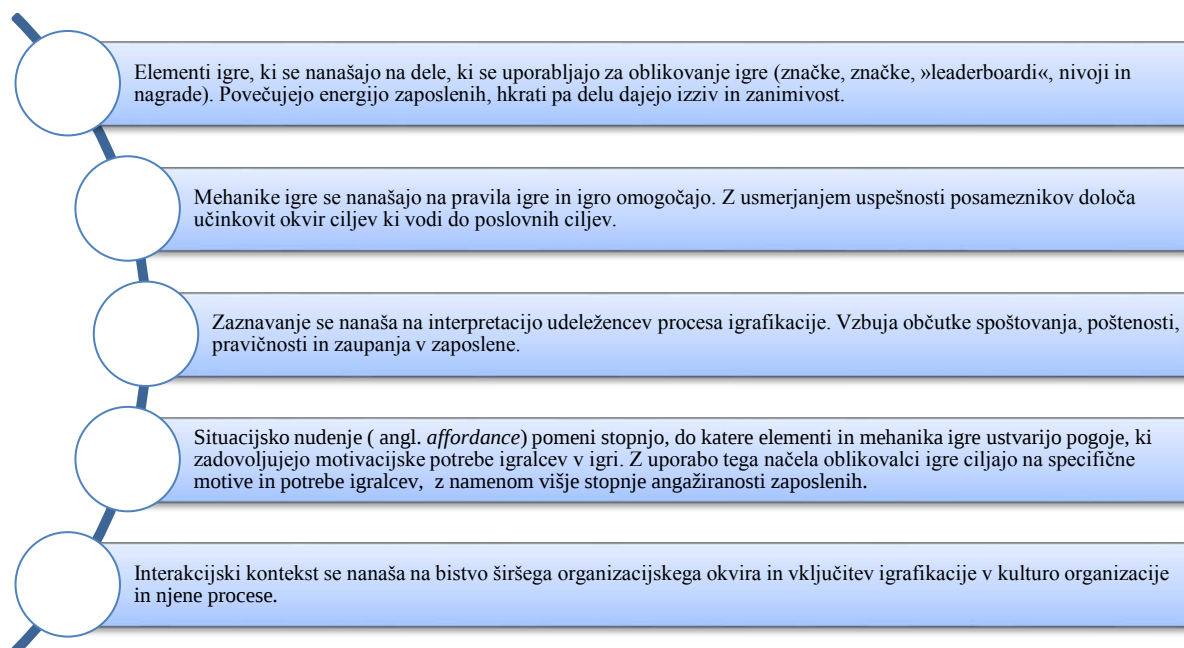
vedenja, viri, postopki in varnost na delovnem mestu (Jalal, 2014, str. 98). Lipičnik (1998, str. 201) prišteva tudi managerski stil, kot pomemben element kulture organizacije. Nanaša se na presojo o stilu vodenja, ki je lahko avtorski, demokratični, napreden ali nazadnjaški, mehaki ali trdi, razumevajoči ali ne čustveni ipd. Avtorja Mosley in Irvine (2010, str. 12), kot zelo pomemben element kulture organizacije prištevata čustva, saj sta mnenja, da čustva povezujejo ljudi, kar je najmočnejši element organizacijske kulture.

V raziskavi izbranih hotelov v Avstriji in na Slovaškem je bilo ugotovljeno, da je drugi najpomembnejši dejavnik motivacije organizacijska klima. Dobro duševno počutje vpliva pozitivno na uspešnost zaposlenih v mnogih pogledih (Hitka & Balažova, 2015, str. 352).

2.12 Igrafikacija

Igrafikacija (angl. *Gamification*) je uporaba elementov iger v ne igralnih okoljih z namenom spodbuditi zelenega vedenja posameznika (Richter, Raban, & Rafaeli, 2014; Sarangi & Shah, 2015, str. 24). Igrafikacija ne ustvarja iger in ne dela aktivnosti igrive, ampak uporablja elemente igre kot izziv, vznemirjenje, tekmovanje, nagrade, zabavo, užitek in socialne koristi, z namenom, da bi bile vsakodnevne naloge privlačnejše. Pomaga tudi pri vzpostavljanju in ohranjanju povezav z zaposlenimi (Sarangi & Shah, 2015, str. 24). Igrafikacija skozi notranje in zunanje nagrade doda prvino zabave in tekmovanja v proces dela. Zaposleni to dojemajo kot »tu je nekaj za mene« (Fluss, 2015, str. 4). Igrafikacija vsebuje pet različnih komponent, ki so prikazane v spodnji sliki.

Slika 17: Komponente igrifikacije



Vir: S. Sarangi, & S. Shah, *Individuals, teams and organizations score with gamification*, 2015, str. 24–25.

Pri igrafikaciji se uporabljajo različne mehanike, kot so na primer virtualne dobrine, pokali, značke, točke in table, kjer so prikazani tekmovalci po vrstnem redu uspešnosti (angl. *Leader boards*). Najbolj pogosto uporabljene mehanike igre so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 7: Mehanike igrafikacije

Točke	Prikazujejo stanje in lahko delujejo kot nagrade. Udeleženci jih lahko zamenjajo za nekaj drugega, kar bolj cenijo. Zaslužek točk ima lahko velik vpliv na vedenje udeležencev, tudi če nimajo denarne vrednosti. Prav tako ponujajo fleksibilnost za zaposlene z usmerjanjem njihovih potreb.
Izzivi in nivoji	So odsev mejnih dosežkov, ki jih posamezniki dosežejo preko pozicije, nivoja in stopnje. Določajo dosežek, ki omogoča spoštovanje in ugled. Zaposlenim služijo kot pomoč za določanje prednostnih nalog.
Pokali, dosežki in značke	Služijo kot vidni in otipljiv dosežek posameznika. Dajejo občutek ponosa in cilja, ki sta ključnega pomena za sodelovanje zaposlenih.
Virtualne dobrine	Zaposlenemu dajejo občutek prilagoditve in opolnomočenosti. Virtualne dobrine lahko zamenjajo za točke. Zaposlene se s tem drži zatopljene v delo, hkrati pa se jim nudi fleksibilnost in veselje z osredotočanjem na njihove posebne potrebe.
»Leader – boards«	Prikaz dosežkov udeležencev in primerjava položajev konkurentov v procesu igrafikacije. Spodbujajo zdravo konkurenco in se uporabljajo za izboljšanje zmogljivosti in razvoja zaposlenih.

Vir: S. Sarangi & S. Shah, *Individuals, teams and organizations score with gamification*, 2015, str. 26

Igrafikacija je idealna za panoge, kjer ima osebje velik pomen. S priznavanjem in nagrajevanjem dejanj, zagotavlja okvir, ki organizacijam omogoča zaposlene motivirati, da delajo kar želijo. Rešitve skozi igrafikacijo zagotavljajo sredstva, ki v realnem času podajo informacije o uspešnosti posameznega zaposlenega. Ta sredstva omogočajo motivacijo zaposlenih za izboljšanje njihove uspešnosti, motivacijo za soočanje z novimi izzivi, nalogami in aktivnostmi (Fluss, 2015, str. 4).

3 RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V IZBRANIH HOTELIH

Prvi dve poglavji predstavljata osnovo in teoretično izhodišče preučevanja motivacije in pristopov motiviranja zaposlenih, predvsem v panogah, ki zahtevajo visok nivo zagotavljanja storitev. V tretjem poglavju sledi empirični del, ki temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, sestavljenem iz kvantitativnega in kvalitativnega dela.

3.1 Predstavitev panoge in regije

Hotelirstvo je dejavnost, ki se ukvarja s hotelskimi storitvami. Širše je hotelirstvo opredeljeno kot nastanitveno gostinstvo, saj v svoji dejavnosti združuje tako ponudbo gostinske kot tudi nastanitvene dejavnosti (Mihalič, 2002, str. 210). Je delovno intenzivna panoga in ima specifične, za zaposlene neugodne delovne pogoje, kot je npr. neugoden urnik dela ipd. (Šuligoj, 2010, str. 53).

Hoteli na trgu nastopajo na enak način kot druga komercialna podjetja, v borbi za ohranjanje pridobljenega tržnega deleža in ekonomsko preživetje, morajo neprestano preverjati in izboljševati svoje storitve in proizvode, uvajati tehnološke in vodstvene spremembe, saj je to pogoj za konkurenčnost in učinkovitost hotela (Mihalič, 2002, str. 210). Produkti, ki jih razvijajo hotelska podjetja, se morajo neprestano prilagajati spreminjajočim se navadam gostov, saj le-ti plačujejo za svoje doživetje skozi storitve, ki jih prejmejo s strani hotelskega podjetja in skozi dobrine, ki jih tam kupijo (Page, 2013, str. 152–157).

Veliko hotelskih podjetij se sooča s finančnimi težavami, saj velikokrat neenakomerni prihodki, ki so povzročeni zaradi sezonskosti panoge, ne morejo pokrivati stalnih stroškov. Hotelska podjetja imajo velike stroške zaposlenih, predvsem razmerje stroška zaposlenega na razpoložljivo sobo. Prav tako je tudi potrebno konstantno vlaganje v obnovo in v dodatne investicije, ki omogočajo konkurenčnost (Page, 2013, str. 161).

Uspešnost hotelirske dejavnosti se tako kot pri ostalih komercialnih podjetjih meri s trdimi finančnimi kazalniki. Kljub temu, je zaradi storitvene dejavnosti po mnenju mnogih avtorjev lažje merljiva s kazalniki zadovoljstva gostov. Gre za trženjski pristop k poslovanju, ki skozi orientacijo gostov, profit zagotavlja posredno. Dokazano je, da sta finančna in trženjska uspešnost pozitivno korelirani (Sigala et al., 2004; Huang & Wang, 2007 v Mihalič, 2009, str. 10).

Zaposleni imajo torej ključno vlogo pri zadovoljitvi pričakovanj gostov (Boyne, 2012, str. 5). Kljub temu je hotelirstvo znano po slabih zaposlitvah, kar povzročajo nizke plače in slabe finančne nagrade, pomanjkanje treningov in usposobljenih vodij ter tehničnega osebja. Managerji v hotelirstvu se soočajo z neprestano zaskrbljenostjo o kakovosti njihovih storitev, kar je postalo konstanten problem v tem sektorju. Zaposlovanje in zadrževanje dobrih zaposlenih je postalo ponavljajoč problem, saj visoka stopnja interakcije med gosti in zaposlenimi, ne le oblikuje stopnje zadovoljstva gostov, temveč vpliva na nivo produkta in stopnjo števila ponavljajočih gostov (Page, 2013, str. 177). Za preprečitev tega problema je motivacija zaposlenih ključnega pomena (Chiang & Jang, 2008, str. 313). Pravilni pristopi motiviranja povečajo pripadnost zaposlenega k organizaciji, kar posledično povzroči zagotavljanje visokega nivoja storitev (Jaiswal & Dhar, 2016, str. 69).

Slovenija je razdeljena na 12 regij in sicer: pomurska, podravska, koroška, savinjska, zasavska, spodnje slovenska, jugovzhodna Slovenija, osrednjeslovenska, gorenjska, notranjsko-kraška, goriška in obalno-kraška (Statistični urad republike Slovenije, 2016). Osrednjeslovenska regija ustvari največ bruto domačega proizvoda na prebivalca (Statistični urad republike Slovenije, 2016). Po podatkih Turizma Ljubljana se v osrednjeslovenski regiji se nahaja 44 hotelov. Med njimi je največ 4*in 3* hotelov. Število hotelov po kategorijah predstavlja spodnja tabela:

Tabela 8: Število hotelov po kategorijah v osrednjeslovenski regiji

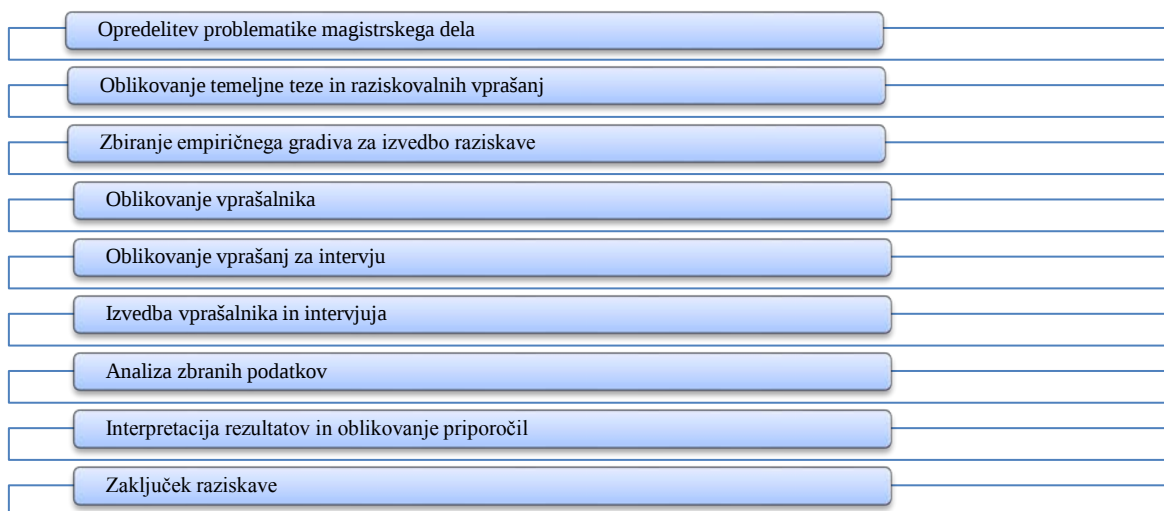
Kategorizacija	Število hotelov
5*	0
4*	24
3*	19
2*	1
1*	0

Prirejeno in povzeto po Turizem Ljubljana, Nastanitev, 2016.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije

Raziskava je bila izvedena med zaposlenimi v dveh različnih hotelih v osrednjeslovenski regiji. Pri raziskavi sem se osredotočala na zaposlene v različnih oddelkih, ki jih sestavlja hotelsko podjetje in njihove vodje. Z anketnimi vprašalniki sem posebej za vodje in posebej za zaposlene ugotavljala ali so zaposleni ustrezno motivirani za učinkovito zagotavljanje storitev gostom hotela. Osredotočala sem se na prisotnost motivacije v posameznem hotelu in posledično na stopnjo motiviranosti zaposlenih za opravljanje svojega dela. Poleg tega sem raziskovala kaj zaposlene najbolj motivira in kateri pristopi motivacije so v posameznem hotelu prisotni. Raziskavo sem zaključila z globinskim intervjujem managerja enega izmed hotelov, ki se je prav tako nanašal na navedene teme. Načrt raziskave prikazuje Slika 18.

Slika 18: Načrt raziskave



Kot je razvidno iz slike 18, se raziskava prične z opredelitvijo problematike magistrskega dela, kateri sledi oblikovanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj ter zbiranje empiričnega gradiva za izvedbo raziskave. Po zbranem in preučenem gradivu sledi oblikovanje vprašalnika za izvedbo raziskave med vodji in zaposlenimi ter oblikovanje vprašanj za globinski intervju z managerjem hotela. Sledi analiza vseh zbranih podatkov in

njihova interpretacija, na podlagi katere so oblikovana priporočila, vezana na motivacijo zaposlenih v hotelskih podjetjih.

3.2.1 Cilji raziskave

Z natančno in sistematično proučitvijo aktualnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov sem najprej raziskala in razčlenila konstrukta pomena motivacije in pristopov motiviranja, kjer sem se predvsem osredotočala na hotelska podjetja. Nato sem s pomočjo kvantitativne raziskave, ki jo predstavlja analiza vprašalnika, dobila natančnejši vpogled v področje motivacije v izbranih hotelskih podjetjih. Kvalitativna raziskava, ki jo predstavlja globinski intervju, je podala še dodaten vpogled v omenjeno področje. Tako sem prišla do celostnih ugotovitev, ki so mi podale jasno sliko o motivaciji zaposlenih v hotelskih podjetjih. Na podlagi ugotovitev sem lahko pripravila priporočila managerjem, katera z ustreznimi pristopi motiviranja lahko zvišajo stopnjo motivacije zaposlenih.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da je zadovoljstvo gostov odvisno od zagotovljenega standarda storitev s strani zaposlenih, kar je ključna konkurenčna prednost v hotelirstvu, ki jo lahko zagotovijo le ustrezno motivirani zaposleni.

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

1. Ali je motivacija prisotna v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?
2. Ali so zaposleni v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji motivirani za opravljanje svojega dela?
3. Kaj zaposlene v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji najbolj motivira?
4. Katere pristope motiviranja uporabljajo v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?

Raziskava z uporabljenim multimetodološkim pristopom mi je omogočila odgovore na zgoraj zastavljena raziskovalna vprašanja. Prav tako mi je omogočila oblikovanje priporočil vodstvu hotelskih podjetij.

3.2.3 Oblikovanje vprašalnika in predstavitev postopka zbiranja podatkov

Vsi vprašalniki so bili sestavljeni na podlagi znanstvene literature, ki sem jo že v prvem in drugem poglavju natančno preučila. Najprej sem anketirancem zastavila socio-demografska vprašanja, kjer sem spraševala po spolu, starosti, izobrazbi, tipu zaposlitve in oddelku. Preverila sem tudi ali ima anketiranec neposredni stik z gosti in v katerem hotelu dela.

Drugi del vprašalnika se nanaša na merjenje motivacije zaposlenih. Vprašanja so bila sestavljena na podlagi teorije samo-določitve. Vprašalnik je bil sestavljen na podlagi raziskave Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for organizational Psychology Research avtorjev Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier Luc in Villeneuve (2009), ki so na podlagi enakih vprašalnikov opravili raziskavo o zunanji in notranji motivaciji zaposlenih. Vprašalnika se nanaša na vprašanje »Zakaj delate?«, kjer so morali zaposleni opredeliti stopnjo strinjanja s trditvami. Odgovori na trditve merijo stopnjo notranje motivacije, več vrst zunanje motivacije, kot je stopnja avtonomne, zmerno kontrolirane avtonomne, zmerno kontrolirane in popolnoma kontrolirane ter stopnjo ne motivacije oz pomanjkanje motivacije. Na podlagi ugotovljene stopnje motivacije posameznika, lahko podjetja določijo optimalno ravnanje, ki vpliva na zavezanost zaposlenega k podjetju, uspešnosti dela, dobro počutje in namen zapustitve dela.

Tretji del vprašalnika se nanaša na merjenje motivacijskih pristopov v izbranih hotelih. Trditve so bile sestavljene na podlagi različnih virov avtorjev: Dimovski et al., Černetič, Lipičnik, Penger. Poleg omenjenih domačih virov znanstvene literature sem uporabila tudi tuje vire znanstvenih člankov. Vprašalnik vsebuje 40 trditev, ki preverjajo stopnjo različnih motivacijskih pristopov, ki so prisotni v podjetju. Vodje so imele še dodaten vprašalnik, kateri navaja enake trditve, le te se pri njih nanašajo na motivacijski pristop, ki ga vodje uporabljajo za motiviranje zaposlenih. Z dodatnim vprašalnikom sem preverjala odstopanje med pristopi motivacije, ki jih prejemaajo zaposleni in pristopi, ki jih podajajo vodje.

Četrty del vprašalnika se nanaša na merjenje stopnje pomembnosti različnih pristopov motivacije. Trditve so bile sestavljene na podlagi dveh tujih znanstvenih člankov: Hitka in Blažova, Comparison of Motivation Level of Service Sector Employees in the Regions of Slovakia and Austria (2015) in Zamečnik, The measurement of employee motivation by using multy-factor statistical analysis, 2014. Vprašalnik vsebuje 37 trditev, ki preverjajo posameznikovo pomembnost določenega pristopa motivacije.

3.2.4 Predstavitev postopka zbiranja podatkov

Raziskava je bila narejena v dveh različnih hotelih v osrednjeslovenski regiji. Raziskavo sem najprej opravila v hotelu A, kjer sem bila s pomočnikom managerja dogovorjena o vseh podrobnostih izvedbe raziskave. Anketni vprašalniki so bili dostavljeni v hotel v fizični obliki dne, 23.09.2016. Pomočnik direktorja je vodjem posameznih oddelkov razdelil ankete za vodje in ankete za zaposlene. Vodje so izpolnile vprašalnike za vodje in nato poskrbele za izpolnitev anket med zaposlenimi. Izpolnjene ankete sem prejela dne, 14.10.2016. Globinski intervju z managerjem hotela je bil opravljen dne, 04.11.2016. Zaradi lažje in natančnejše obdelave sem intervju posnela, transkripcija se nahaja v Prilogi 3.

Drugi izmed sodelujočih hotelov, je hotel B, kjer sem bila o izvedbi raziskave dogovorjena z vodjo recepcije. Ankete so bile v hotel dostavljene dne, 17.10.2016, kjer je vodja recepcije, prav tako kot v hotelu A, razdelil ankete med vodje in nato vodje med svoje podrejene. Dne, 17.11.2016 sem v hotelu prevzela izpolnjene ankete, vendar med njimi ni bilo anket iz oddelka gospodinjstva in kuhinje. Naknadno sem vodjem omenjenih oddelkov ponovno odnesla anketne vprašalnike in izpolnjene dobila dne, 23.03.2017. Manager hotela je bil žal nedostopen in nepripravljen na sodelovanje v intervjuju, zato je bil le-ta izpuščen iz raziskave.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

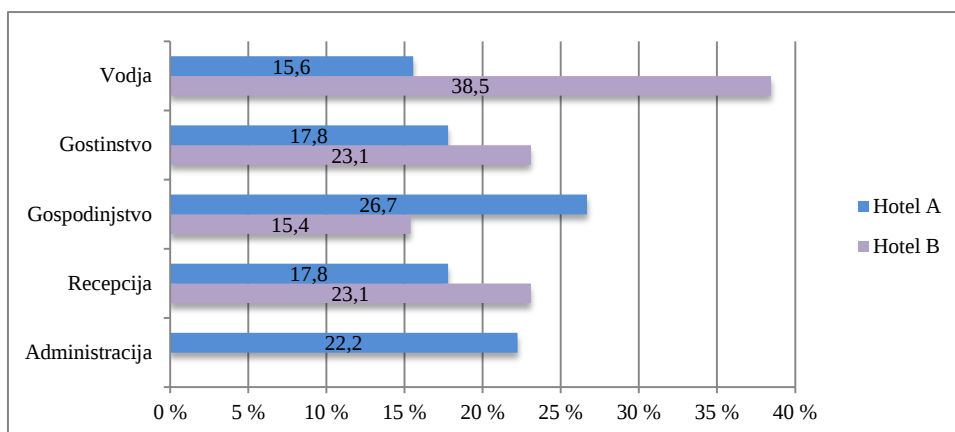
3.3.1 Vzorec in demografski podatki

V hotelu A je bilo v času opravljanja raziskave zaposlenih 75 oseb. Anketni vprašalniki so bili izvedeni v vseh oddelkih (prodaja, gostinstvo, recepcija, gospodinjstvo, nabava in vzdrževanje, ostala režija). Izpolnjenih je bilo 47 vprašalnikov, od tega sta bila 2 nepopolna. V raziskavo je bilo vključenih 45 vprašalnikov, kar predstavlja 60 % vseh zaposlenih.

V hotelu B je bilo v času opravljanja raziskave zaposlenih 24 oseb. Tudi v tem hotelu so bili anketni vprašalniki izpolnjeni v vseh oddelkih (recepcija, gostinstvo, gospodinjstvo). Omenjeni hotel nima administrativnega oddelka, saj je podjetje manjše in se vsa administracija opravlja s strani oddelka recepcije. V hotelu je bilo izpolnjenih 13 vprašalnikov, kar predstavlja 54,16 % vseh zaposlenih.

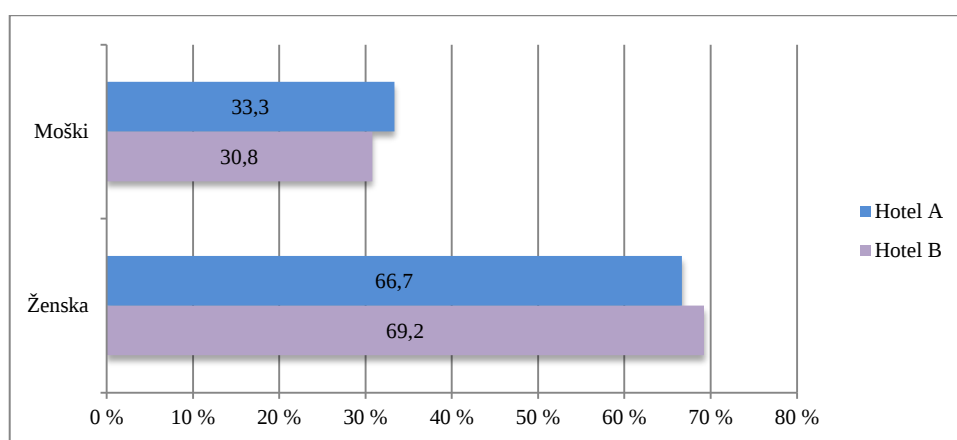
Spodnji grafi predstavljajo demografske podatke, ločene glede na hotel A in B. Demografski podatki vključujejo tako podatke iz ankete zaposlenih, kot podatke iz ankete vodij. V naslednjih podpoglavjih bodo ankete zaposlenih in ankete vodij analizirane ločeno.

Slika 19: Struktura anketirancev po oddelkih v %



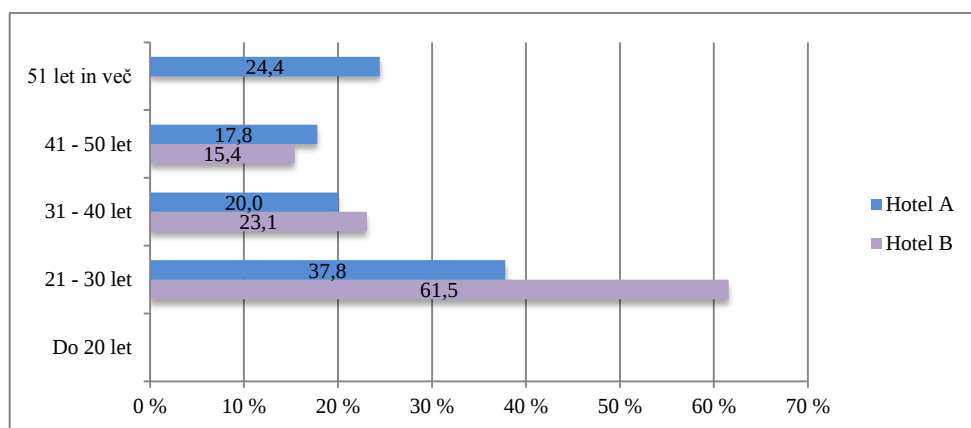
Zgornja slika prikazuje strukturo anketirancev glede na posamezne oddelke. V hotelu A je na anketo odgovorilo največ zaposlenih iz oddelka gospodinjstvo, le teh je 26,7 %. Oddelek administracije predstavlja 22,2 % anketirancev, oddelek gostinstva, kamor uvrščamo tako strežbo kot kuhinjo, predstavlja 17,8 % anketirancev, oddelek recepcije predstavlja 17,8 % anketirancev. Vodje so bile obravnavane posebej in predstavljajo 15,6 % zaposlenih. V hotelu B, vodje predstavljajo največji odstotek anketirancev, 38,5 %. Zaposleni iz oddelka gostinstva predstavljajo 23,1 % anketirancev, prav tolikšen odstotek predstavljajo zaposleni iz oddelka recepcija. Oddelek gospodinjstva predstavlja 15,4 % anketirancev.

Slika 20: Struktura zaposlenih glede na spol v %



Zgornja slika prikazuje strukturo zaposlenih glede na spol. V obeh hotelih je zaposlenih precej več oseb ženskega spola. V hotelu A je zaposlenih 33,3 % moških in 66,7 % žensk, medtem ko je v hotelu B zaposlenih 30,8 % moških in 69,2 % žensk.

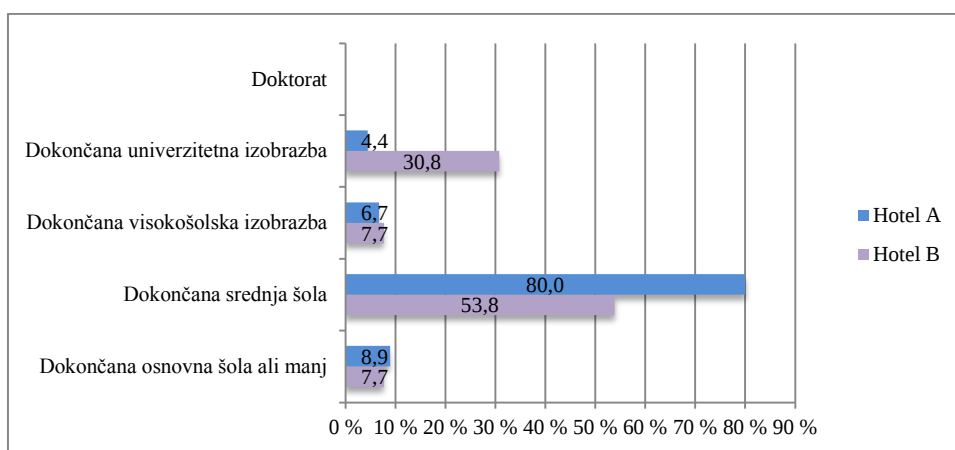
Slika 21: Struktura starosti zaposlenih v %



Zgornja slika prikazuje starostno strukturo zaposlenih. Iz slike je razvidno, da oba hotela zaposlujeta največ oseb iz starostne skupine 21–30 let. Hotel A zaposluje 37,8 % oseb iz

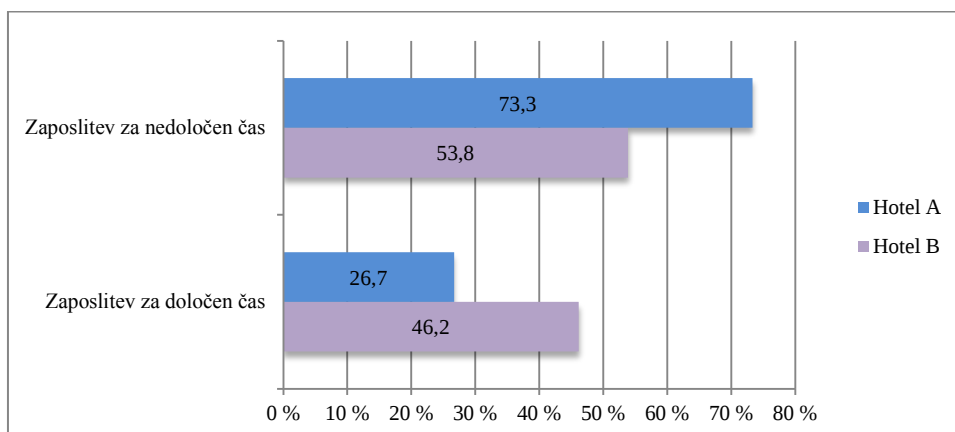
omenjene starostne skupine 21–30 let, temu sledi 24,4 % zaposlenih iz starostne skupine 51 let in več, 20 % zaposlenih iz starostne skupine 31–40 let in 17,8 % iz starostne skupine 51 let in več. Hotel A nima zaposlenih iz starostne skupine do 20 let. Hotel B ima zelo velik odstotek zaposlenih iz starostne skupine 21–30 let, le-teh je vsega skupaj 61,5 %. Temu sledi starostna skupina 31–40 let, katerih je 23,1 % in starostna skupina 41–50 let, katerih je 15,4 %. Hotel B nima zaposlenih iz starostne skupine do 20 let in iz starostne skupine 51 let in več.

Slika 22: Izobrazbena struktura zaposlenih v %



Iz zgornje slike je razvidno, da oba hotela zaposlujeta največ ljudi z dokončano srednjo šolo. Hotel A ima takšnih zaposlenih kar 80 %. Temu sledijo zaposleni z dokončano osnovno šolo ali manj, katerih je 8,9 %, zaposlenih z dokončano visokošolsko izobrazbo je 6,7 %, zaposlenih z dokončano univerzitetno izobrazbo je 4,4 %. Hotel A nima zaposlenih z izobrazbo doktorat. Hotel B ima 53,8 % zaposlenih z dokončano srednjo šolo, 30,8 % zaposlenih z dokončano univerzitetno izobrazbo, 7,7 % z dokončano visokošolsko izobrazbo in enak odstotek zaposlenih z dokončano osnovno šolo ali manj. Tudi hotel B nima zaposlenih z izobrazbo doktorat.

Slika 23: Vrsta zaposlitve v %

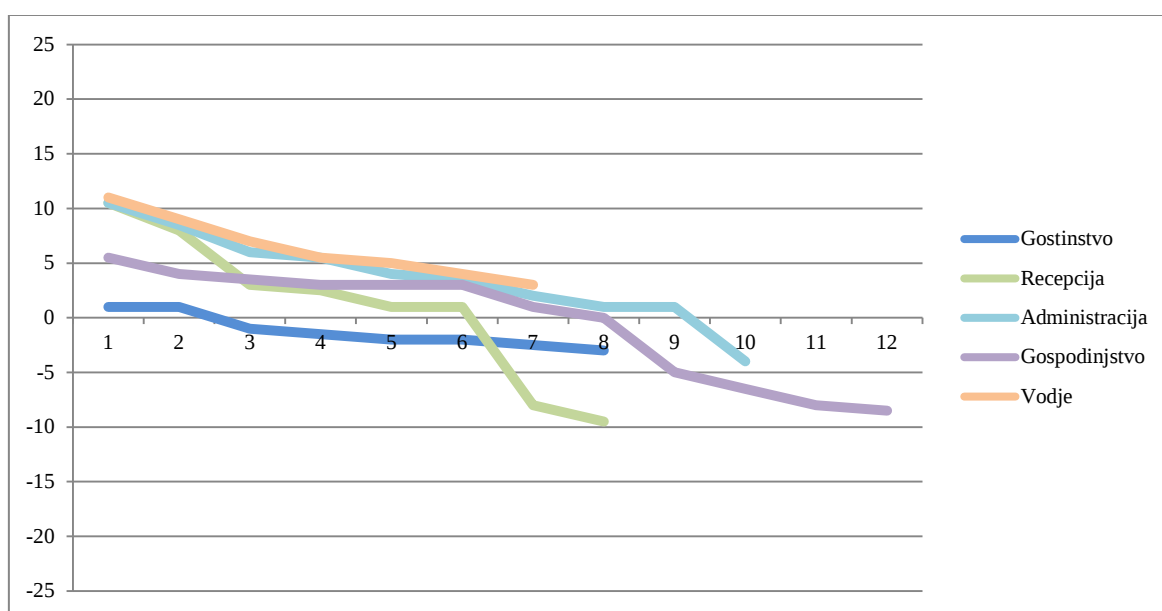


Iz zgornje slike je razvidna vrsta zaposlitve v hotelu A in hotelu B. Hotel A ima 73,7 % zaposlenih za nedoločen čas in 26,7 % zaposlenih za določen čas, medtem ko hotel B zaposluje 53,8 % zaposlenih za nedoločen čas in 46,2 % zaposlenih za določen čas. Nihče od anketirancev ni opredelil delovnega razmerja preko študentskega servisa, praktičnega usposabljanja ali opravljanja dela preko dejavnosti samostojnega podjetništva. Večina vseh anketiranih ima vsakodnevni stik z gosti. V hotelu A ima vsakodnevni stik z gosti 66,7 % zaposlenih, medtem ko ima v hotelu B stik z gosti kar 84,6 % zaposlenih.

3.3.2 Analiza vrste in stopnje motivacije

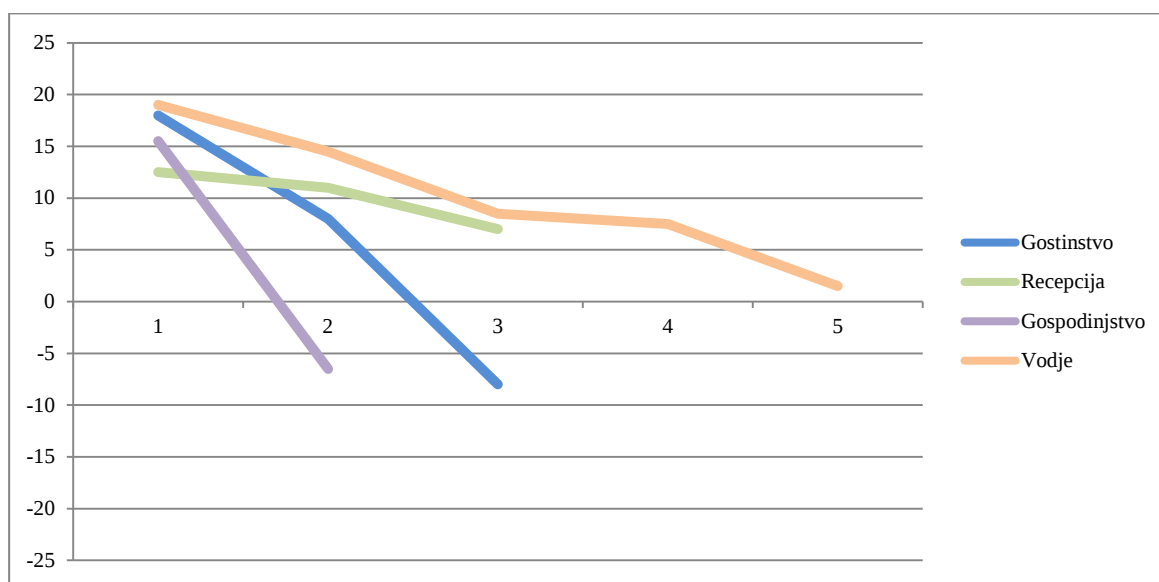
Sliki 24 in 25 prikazujeta stopnjo motivacije po posameznih oddelkih v hotelu A in hotelu B. Pozitivna ocena predstavlja samo-določen profil zaposlenega, kar pomeni, da je posameznik motiviran s pomočjo notranje motivacije. Negativna ocena predstavlja profil ne-samo določene osebe, kar pomeni, da je zaposleni motiviran na podlagi zunanje motivacije ali da je nemotiviran za opravljanje dela. Zaposleni so v anketi odgovarjali na vprašanje »Zakaj delate?«, kjer so se na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice strinjali s trditvami. Zaposleni so imei na voljo 12 trditev, kjer sta po dve trditvi predstavljali vrsto motivacije (amotivacija, zunanja regulacija, introjekcijska regulacija, identifikacijska regulacija, integrirana regulacija in notranja motivacija). Na podlagi formule, ki določa stopnjo motivacije, sta bila izdelana grafa, katera prikazujeta sliki, ki se nahajata v nadaljevanju. Najprej je bilo izračunano povprečje strinjanja s trditvami katere predstavljajo posamezne stopnje motivacije, nato je bila na podlagi formule izračunana stopnja motivacije zaposlenega. Formula za izračun stopnje motivacije je naslednja: $(+ 3 \times \text{notranja motivacija}) + (+ 2 \times \text{integrirana regulacija}) + (+ 1 \times \text{identifikacijska regulacija}) + (- 1 \times \text{introjekcijska regulacija}) + (- 2 \times \text{zunanja regulacija}) + (- 3 \times \text{amotivacija})$.

Slika 24: Stopnja motivacije zaposlenih po posameznih oddelkih v hotelu A



Iz Slike 24 je razvidno, da vodje dosegajo najvišjo stopnjo motivacije. Prav tako je razvidno, da so vodje motivirane le z dejavniki notranje motivacije. V oddelku administracije je 9 oseb motiviranih z dejavniki notranje motivacije in ena oseba z dejavniki zunanje motivacije. V oddelku recepcije je šest oseb motiviranih z dejavniki notranje motivacije in dve osebi z dejavniki zunanje motivacije. V omenjenem oddelku je tudi največji razpon med najvišje in najnižje motivirano osebo. V oddelku gospodinjstva je 7 oseb motiviranih z dejavniki notranje motivacije, 4 osebe z dejavniki zunanje motivacije, ena oseba je motivirana tako z dejavniki zunanje motivacije, kot z dejavniki notranje motivacije. V oddelku gostinstva sta le dve osebi motivirani z dejavniki notranje motivacije, ostalih 6 oseb motivirajo dejavniki zunanje motivacije.

Slika 25: Stopnja motivacije zaposlenih po posameznih oddelkih v hotelu B



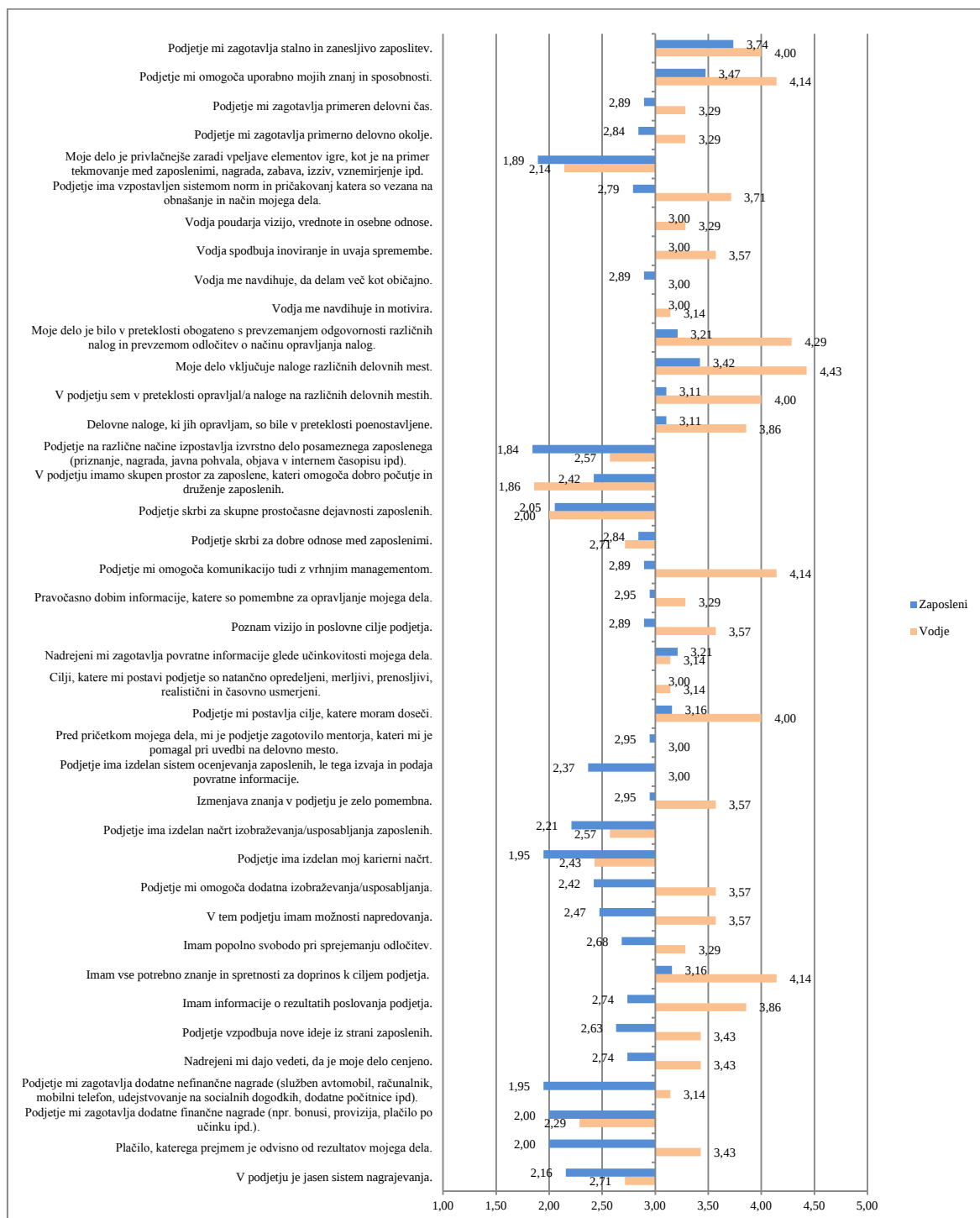
Tudi v hotelu B vodje dosegajo najvišjo stopnjo motivacije in so motivirane le z dejavniki notranje motivacije. Prav tako so le z dejavniki notranje motivacije motivirani zaposleni v oddelku recepcija. Tako v oddelku gospodinjstva, kot v oddelku gostinstva so nekateri zaposleni motivirani z dejavniki zunanje motivacije in nekateri z dejavniki notranje motivacije.

Iz analize o stopnji motivacije, je razvidno, da so zaposleni v hotelu B bolj motivirani, kot zaposleni v hotelu A, saj zaposleni hotelu B dosegajo višje ocene notranje motivacije in nižje ocene zunanje motivacije, ki vodijo v nemotiviranost. Prav tako je v hotelu B 84,62 % zaposlenih motiviranih z dejavniki notranje motivacije in le 15,38 % z dejavniki zunanje motivacije. V hotelu A je 68,89 % zaposlenih motiviranih z dejavniki notranje motivacije, 28,89 % z dejavniki zunanje motivacije, pri 2,22 % zaposlenih je razmerje med notranjo in zunanjo motivacijo enako in so motivirani z obema dejavnikoma.

3.3.3 Analiza prisotnih pristopov motiviranja

Sliki 26 in 27 prikazujeta povprečne ocene zaposlenih o pristopih motiviranja, ki so prisotni v posameznem hotelu. Ocena 3 predstavlja niti strinjanje, niti ne strinjanje, ocena 5 predstavlja popolno strinjanje, ocena 1 predstavlja popolno nestrinjanje zaposlenih na navedene trditve.

Slika 26: Povprečne ocene prisotnih pristopov motiviranja zaposlenih in vodij v hotelu A

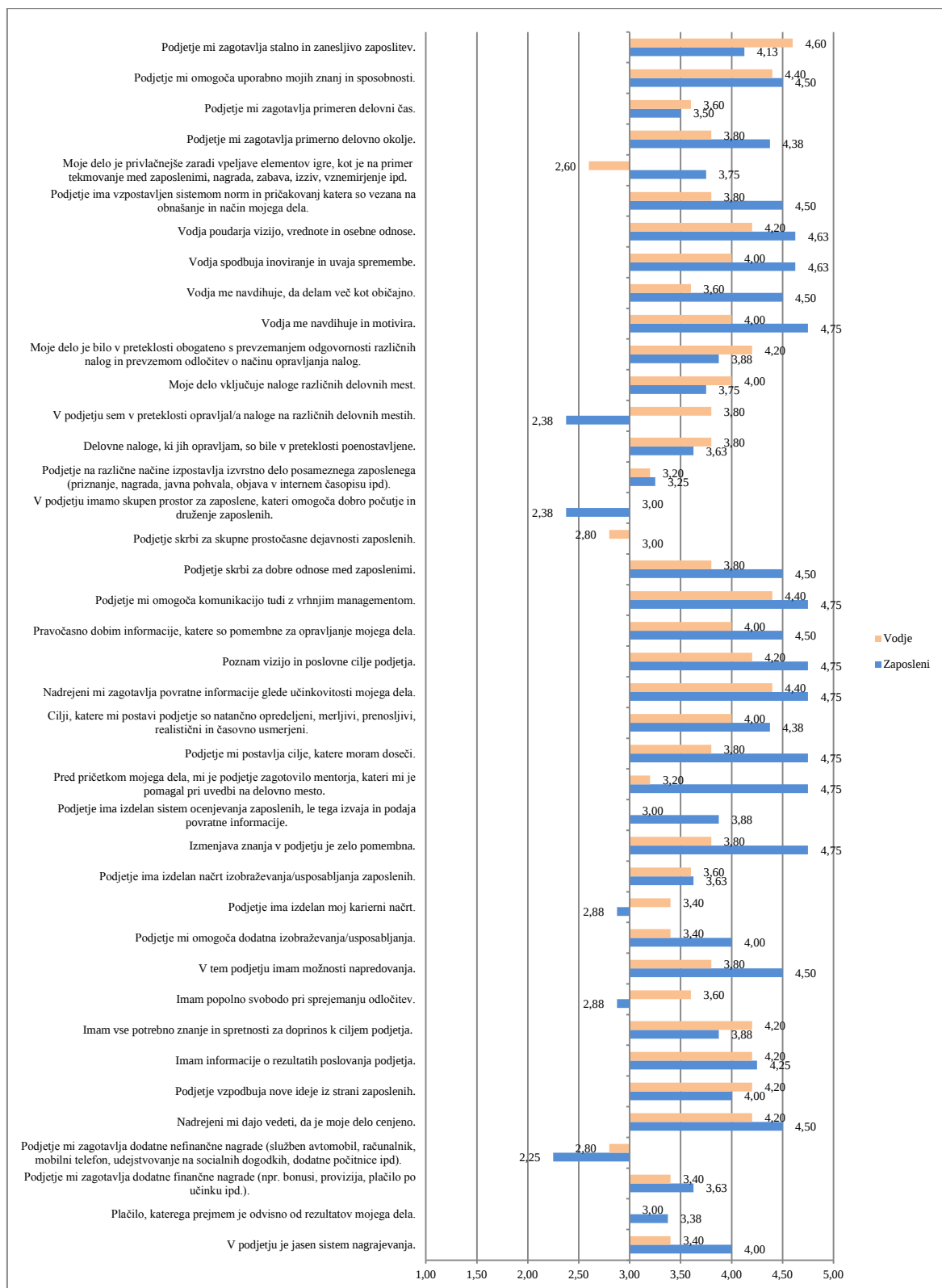


Iz Slike 26 so razvidne povprečne ocene strinjanja zaposlenih in vodij v hotelu A o prisotnih pristopih motiviranja. Povprečna ocena 3 predstavlja niti strinjanje, niti nestrinjanje s posamezno trditvijo. Ocena, ki je višja od 3 predstavlja strinjanje, ocena, ki je nižja predstavlja nestrinjanje. Iz slike je razvidno, da je pri motiviranju zaposlenih najbolj prisotna stalnost in zanesljivost zaposlitve, vendar je kljub najvišji vrednosti, povprečna ocena strinjanja precej nizka in sicer 3,74. Med zaposlenimi je zaznana tudi prisotnost uporabe znanj s povprečno oceno 3,47 in oblikovanje delovnega mesta s povečevanjem števila nalog s povprečno oceno 3,42. Rahlo je bilo zaznati tudi oblikovanje delovnih mest z obogatitvijo dela, povratne informacije, opolnomočenje z znanjem in spretnostmi zaposlenih, postavitev ciljev, oblikovanje delovnih mest z rotacijo in poenostavitvijo. Najvišjo stopnjo strinjanja o neprisotnih pristopih motivacije dosega izpostavljanje izvrstnega dela zaposlenih, s povprečno oceno 1,84. Sledi igrafikacija, dodatne nefinančne nagrade in izdelan karierni načrt. Ugotovljeno je bilo, da v podjetju ni prisotnih naslednjih pristopov motivacije, ki si sledijo po vrsti od najvišje stopnje strinjanja z neprisotnostjo pristopa motivacije: odvisnost plačila od rezultatov, dodatne finančne nagrade, skrb za prostočasne dejavnosti, jasen sistem nagrajevanja, načrt izobraževanja in usposabljanja, sistem ocenjevanja, skupen prostor za zaposlene, možnosti napredovanja, vzpodbujanje novih idej, svoboda pri sprejemanju odločitev, informacije o rezultatih poslovanja podjetja, občutek cenjenosti dela, sistem norm in pričakovanj, primerno delovno okolje, skrb za dobre odnose, komunikacija z vrhnjim managementom, poznavanje vizije in poslovnih ciljev, primeren delovni čas, navdihovanje vodje, da zaposleni delajo več kot običajno, izmenjava znanja, pravočasnost informacij in mentorstvo pred pričetkom dela.

Pri vodjih v hotelu A je najbolj prisotno oblikovanje delovnega mesta, s povečanjem števila nalog. Le-ta dosega povprečno oceno strinjanja 4,43. Sledi opolnomočenje, s povprečno oceno strinjanja 4,29, komunikacija z vrhnjim managementom, prenos moči in uporaba znanj in spretnosti s povprečno oceno 4,14. Prav tako so pri vodjih prisotni pristopi motivacije z rotacijo delovnih mest, postavitvijo ciljev, stalnostjo in zanesljivostjo zaposlitve. Omenjeni pristopi dosegajo povprečno oceno strinjanja 4. Med vodji so bili zaznani tudi naslednji pristopi motivacije: opolnomočenje z informacijami o rezultatih podjetja, oblikovanje delovnih mest s poenostavitvijo, organizacijska kultura, razvoj kariere z dodatnimi izobraževanji in usposabljanji, razvoj kariere z možnostjo napredovanja, komuniciranje vizije in poslovnih ciljev, razvoj kariere z izmenjavo znanja, transformacijsko vodenje z inoviranjem in uvajanjem sprememb, nagrajevanje uspešnosti, opolnomočenje z vzpodbujanjem novih idej, nefinančno nagrajevanje s prepoznavnostjo, opolnomočenje pri sprejemanju odločitev, primerno delovno okolje, primeren delovni čas, pravočasno komuniciranje informacij, transformacijsko vodenje s poudarjanjem vizije in osebnih odnosov, opredmetene nefinančne nagrade, opredelitev ciljev v S.M.A.R.T. obliki, motivacijsko vodenje in povratne informacije. Pristopi motivacije, ki med vodji niso zaznani, so naslednji: skupen prostor, ki omogoča dobro počutje in druženje s povprečno oceno 1,86, skrb za skupne prostočasne dejavnosti s povprečno oceno 2, igrafikacija s

povprečno oceno 2,14. Sledi odsotnost dodatnih finančnih nagrad, kariernega načrta, izpostavljanje izvrstnega dela posameznika, načrt izobraževanja in usposabljanja in skrb za dobre odnose med vodji.

Slika 27: Povprečne ocene prisotnih pristopov motiviranja zaposlenih in vodij v hotelu B



Iz Slike 27 so razvidne povprečne ocene strinjanja zaposlenih in vodij v hotelu B o prisotnih pristopih motiviranja. Iz slike je razvidno, da je pri motiviranju zaposlenih najbolj prisotna izmenjava znanja, mentorstvo pred pričetkom dela, postavljanje ciljev, povratne informacije o učinkovitosti dela, komunikacija z vrhnjim managementom, poznavanje vizije in poslovnih ciljev podjetja, navdihovanje in motiviranje iz strani vodje. Povprečna ocena strinjanja vseh naštetih pristopov motiviranja znaša 4,75. Povprečno oceno 4 in več dosega tudi precej drugih pristopov motiviranja in sicer: inoviranje in uvajanje sprememb, poudarjanje vizije, vrednot in osebnih odnosov, navdihovanje vodje, da zaposleni delajo več kot običajno, sistem norm in pričakovanj, skrb za dobre odnose med zaposlenimi, možnosti napredovanja, pravočasnost informacij, cenjenost dela, uporaba znanj in sposobnosti zaposlenih, primerno delovno okolje, opredeljenost, merljivost, prenosljivost, realističnost in časovnost ciljev, informacije o rezultatih podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve, dodatno izobraževanje in usposabljanje, jasen sistem nagrajevanja in vzpodbujanje novih idej. Med zaposlenimi je bilo poleg zgoraj naštetih pristopov motivacije zaznati tudi opolnomočenje z znanjem in spretnostmi, oblikovanje delovnih mest z obogatitvijo, rotacijo in poenostavitvijo dela, razvoj kariere z ocenjevanjem uspešnosti in izdelanim načrtom izobraževanja ter usposabljanja, igrafikacija, finančne nagrade, primeren delovni čas, nagrajevanje uspešnosti in priznavanje zaposlenih. Med zaposlenimi v hotelu B je zaznana neprisotnost dodatnih nefinančnih nagrad s povprečno oceno strinjanja 2,25 in skupni prostor za zaposlene ter rotacija delovnih mest s povprečno oceno strinjanja 2,38.

Pri vodjih v hotelu B sta bili najbolj zaznani stalnost in zanesljivost zaposlitve, kar potrjuje dejstvo, da so vse vodje v hotelu B zaposlene za nedoločen čas. Povprečna ocena strinjanja znaša 4,60. Povprečno oceno 4 in več dosegajo tudi naslednji pristopi motiviranja: komunikacija z vrhnjim managementom, povratne informacije o učinkovitosti dela, uporaba znanj in sposobnosti, poznavanje vizije in ciljev podjetja, poudarjanje vizije, vrednot in osebnih odnosov, občutek cenjenosti dela, informacije o rezultatih poslovanja podjetja, vzpodbujanje novih idej, obogatitev dela, prenos moči, navdihovanje in motiviranje nadrejenega, inoviranje in uvajanje sprememb, povratne informacije. Med vodji je bilo zaznati tudi naslednje pristope motivacije: razvoj kariere z izmenjavo znanja, možnostjo napredovanja in izdelanim načrtom in izvajanjem izobraževanj ter usposabljanj, postavitev ciljev, organizacijska kultura, skrb za dobre odnose med vodji, primerno delovno okolje in delovni čas, oblikovanje delovnih mest s poenostavitvijo in rotacijo, karizmatično vodenje z navdihovanjem, opolnomočenje pri sprejemanju odločitev, jasen sistem nagrajevanja, finančne nagrade, oblikovanje delovnih mest z izdelanim kariernim načrtom in mentorstvom, priznavanje zaposlenih. Najvišjo vrednost neprisotnih pristopov motiviranja vodij dosega igrafikacija, s povprečno oceno strinjanja 2,60. Sledi neprisotnost dodatnih nefinančnih nagrad in skrb za skupne prostočasne aktivnosti s povprečno oceno strinjanja 2,80. Odsotnost ostalih načinov motiviranja pri vodjih v hotelu B ni bila zaznana.

3.3.4 Analiza pomembnosti pristopov motiviranja

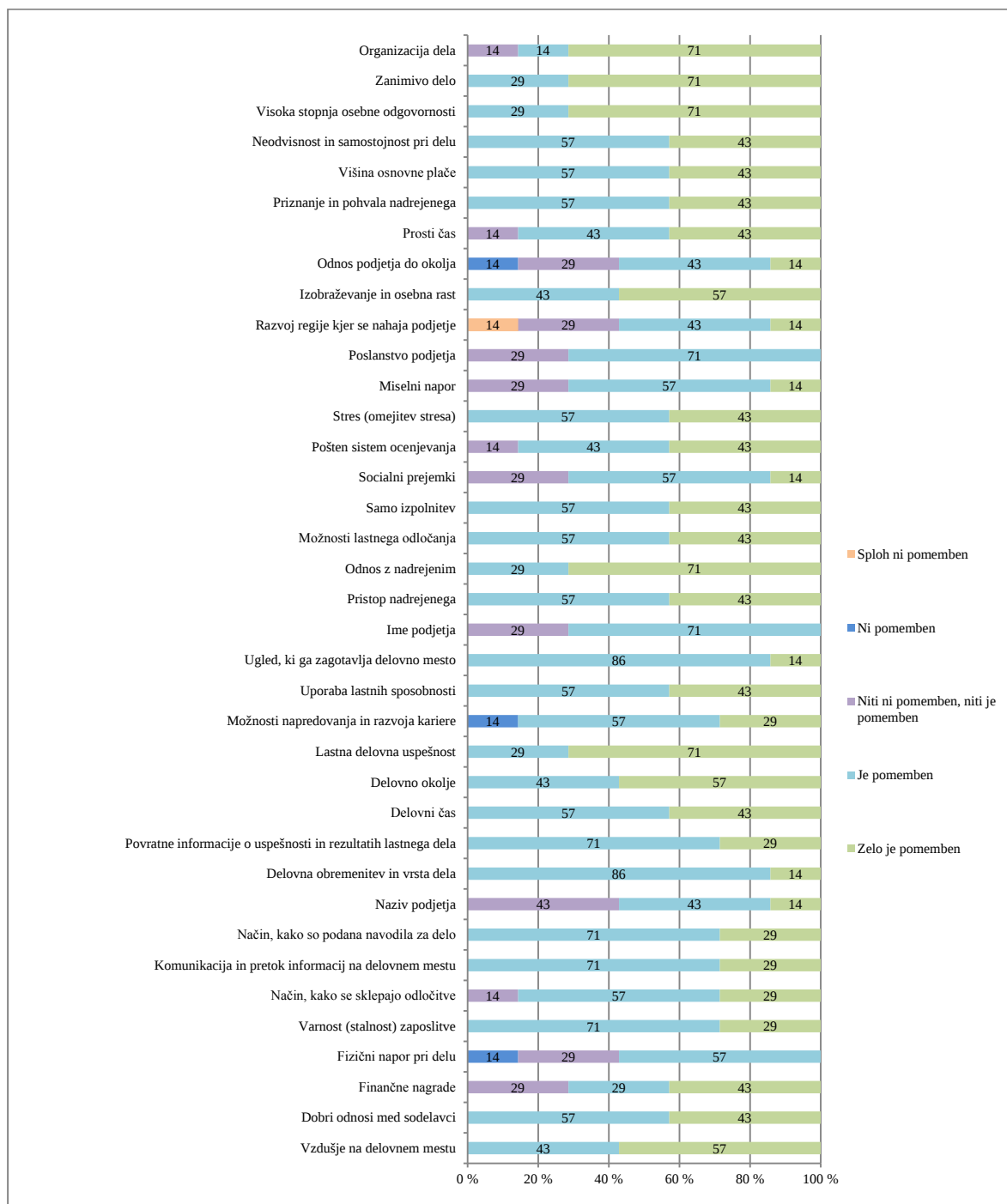
Slike 28, 29, 30 in 31 predstavljajo pomembnost posameznih pristopov motivacije za zaposlenega. Zaposleni so s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali na trdive. Ocena 5 pomeni, da jim je naveden pristop motivacije zelo pomemben, ocena 1 predstavlja nepomemben pristop motivacije.

Slika 28: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi v hotelu A v %



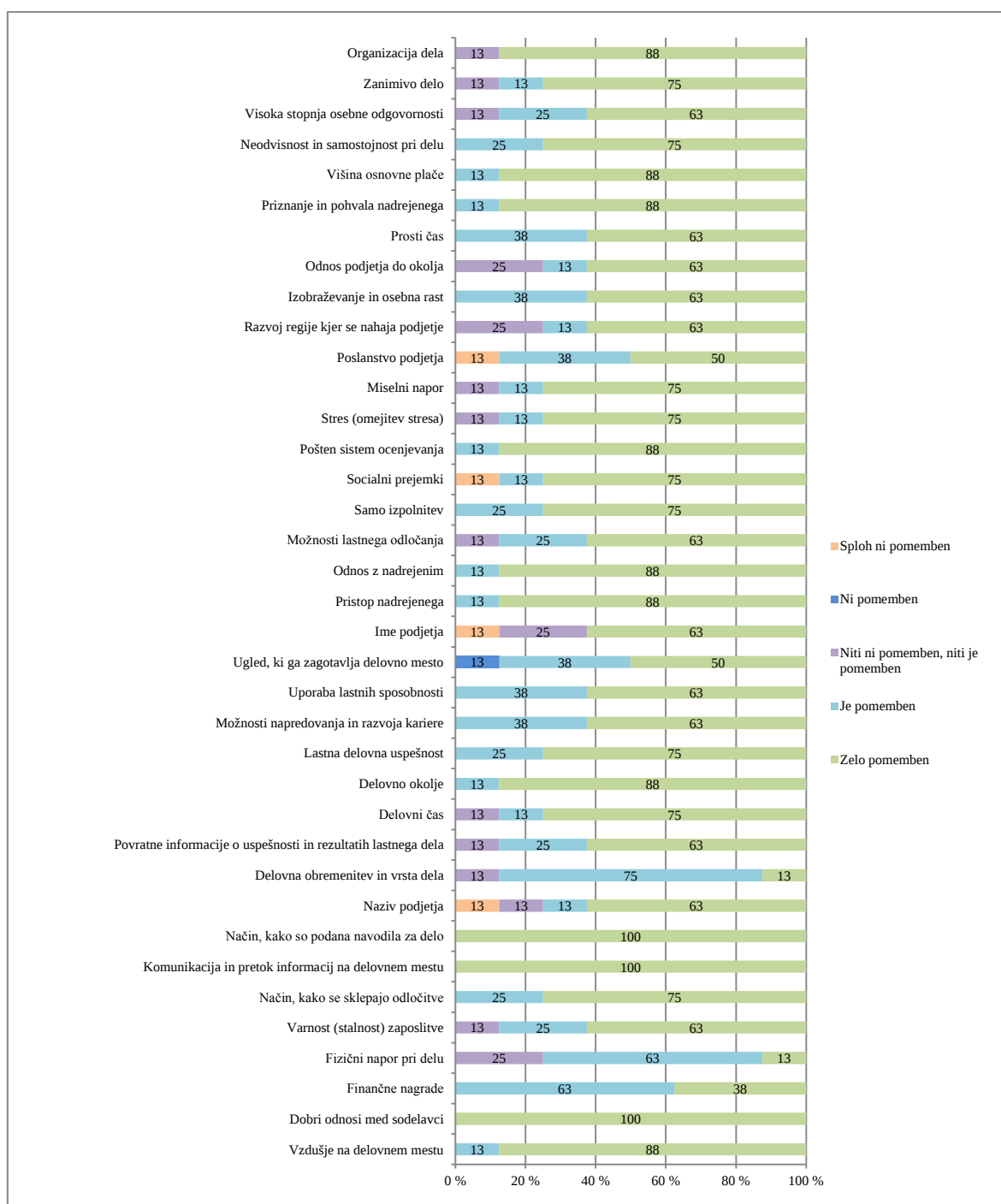
Iz Slike 28 je razvidna pomembnost posameznih pristopov motiviranja med zaposlenimi v hotelu A. Najpomembnejši pristop motivacije zaposlenim predstavlja vzdušje na delovnem mestu. Le-to je zelo pomembno 68 % zaposlenih. Poleg vzdušja zaposlenim zelo veliko pomenijo dobri odnosi med sodelavci in odnos z nadrejenim. Poleg naštetih pristopov, zaposlenim zelo veliko pomenita pristop nadrejenega in višina osnovne plače. Najmanj jim pomenita ime in naziv podjetja ter ugled, ki ga zagotavlja delovno mesto.

Slika 29: Pomembnost pristopov motiviranja med vodji v hotelu A v %



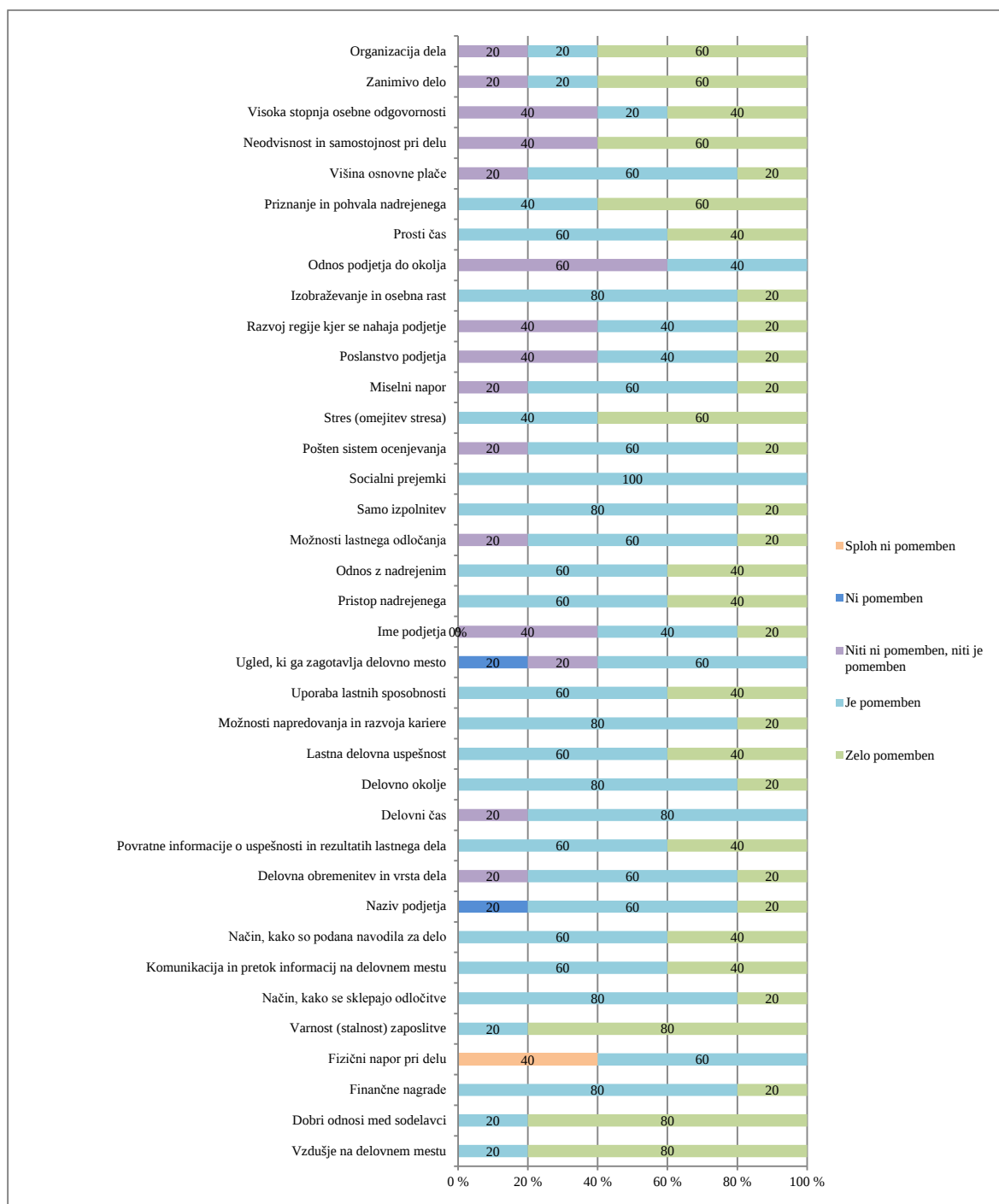
Iz Slike 29 je razvidna pomembnost posameznih pristopov motiviranja med vodji v hotelu A. Vodjam je najbolj pomembna organizacija dela, zanimivo delo, visoka stopnja osebne odgovornosti, odnos z nadrejenim in lastna delovna uspešnost. Omenjeni pristopi so zelo pomembni 71 % vodij. Poleg tega jih je zelo pomembno tudi izobraževanje in osebna rast, delovno okolje in vzdušje na delovnem mestu. Med naštetimi pristopi ni pristopa, ki večini vodij ne bi bil pomemben. Iz slike je razvidno, da je vodjem najmanj pomemben razvoj regije, kjer se nahaja podjetje in odnos podjetja do okolja.

Slika 30: Pomembnost pristopov motiviranja med zaposlenimi v hotelu B v %



Iz Slike 30 je razvidna pomembnost posameznih pristopov motivacije med zaposlenimi v hotelu B. Najpomembnejši pristop motivacije so dobri odnosi med sodelavci, način kako so podana navodila za delo ter komunikacija in pretok informacij s čimer se strinjajo vsi zaposleni. Za zaposlene je zelo pomembna tudi višina osnovne plače, priznanje in pohvala nadrejenega, pošten sistem ocenjevanja, odnos z nadrejenim in pristop nadrejenega ter vzdušje na delovnem mestu. Najmanj pomemben pristop motivacije zaposlenih je fizični napor pri delu.

Slika 31: Pomembnost pristopov motiviranja med vodji v hotelu B v %



Iz Slike 31 je razvidna pomembnost posameznih pristopov motiviranja med vodji v hotelu B. Vodjem je najbolj pomembna varnost zaposlitve, dobri odnosi med sodelavci in vzdušje na delovnem mestu. Omenjene pristope je 80 % vodij označilo kot zelo pomemben pristop motivacije. Vodjem so pomembni tudi priznanje in pohvala nadrejenega ter omejitev stresa. Med najmanj pomembne pristope lahko štejemo odnos podjetja do okolja in fizični napor pri delu.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

V nadaljevanju bom povzela ugotovitve in odgovorila na raziskovalna vprašanja ter potrdila ali zavrnila temeljno tezo, ki sem jo postavila na začetku. Podala bom priporočila vodstvu hotelskih podjetij in priporočila za nadaljnje raziskovanje motivacije zaposlenih v hotelskih podjetjih.

3.4.1 Zaključne ugotovitve

Iz analize je bilo ugotovljeno, da oba hotela zaposlujeta precej več žensk kot moških. Razmerje je takšno predvsem na račun gospodinjstva, saj so v tem oddelku v obeh hotelih zaposlene le ženske. Starostna struktura zaposlenih je v hotelih različna. V hotelu A je zaposlenih precej več starejših ljudi, kot v hotelu B. To dejstvo je najverjetneje povezano s starostjo hotelov, saj je hotel A eden izmed najstarejših hotelov v Ljubljani, med tem ko je hotel B eden izmed novejših. Kljub temu v obeh hotelih prevladuje starostna skupina zaposlenih od 21 do 30 let, vendar je razmerje le-teh v hotelu B precej višje. Večina zaposlenih v obeh hotelih ima dokončano srednjo šolo. V obeh hotelih je največ zaposlenih za nedoločen čas, vendar je razmerje v hotelu A veliko višje, kar je povezano tudi s starostno strukturo in starostjo hotela. Kot že napisano, ima hotel B največ zaposlenih v starostni skupini od 21 do 30 let, kar povezujem z dejstvom, da so zaposleni pred kratkim vstopili na trg dela in najprej dobili pogodbo za določen čas. To dejstvo povezujem tudi s starostjo hotela. Kljub temu, da tudi v hotelu A prevladujejo zaposleni iz iste starostne skupine, ima hotel precej starejših zaposlenih, ki so v hotelu najverjetneje že precej časa in s tem povezujem tudi zaposlitev za nedoločen čas.

V obeh hotelih najvišjo stopnjo motivacije dosegajo vodje, ki so notranje motivirani. S tem se strinja tudi manager hotela A. V hotelu A so med zaposlenimi najbolj motivirani zaposleni iz oddelka administracije, sledijo zaposleni iz oddelka gospodinjstvo in recepcija ter gostinstvo. V slednjem oddelku je opaziti najnižjo stopnjo motivacije, kjer je tako zunanja kot tudi notranja motivacija zelo nizka. V oddelku recepcija je zaznati največji razpon med notranje motiviranimi in zunanje motiviranimi. Nekateri posamezniki so močno motivirani z dejavniki notranje motivacije in drugi z dejavniki zunanje motivacije. Tako kot je izpostavil manager hotela A, so v hotelu posamezniki, ki so zelo nemotivirani in posamezniki, ki dosegajo visoko stopnjo motivacije. V hotelu B je zaznati visoko stopnjo motivacije večine zaposlenih. Večina zaposlenih v vseh oddelkih je notranje

motiviranih, vendar tudi tu obstajajo izjeme, predvsem v oddelku gostinstva in gospodinjstva, kjer je zaznati tudi zunanjo motivacijo.

Tu lahko odgovorim na eno izmed raziskovalnih vprašanj, in sicer »Ali so zaposleni v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji motivirani za opravljanje svojega dela?«. Odgovor je pritrdilen, kar se nanaša tudi na dejstvo, ki ga navajata avtorja Ryan in Deci (2000, str. 54), da je skoraj vsak posameznik, ki nekaj počne motiviran. Omenjena avtorja navajata, da se navadno le poraja vprašanje, koliko je posameznik motiviran za opravljanje dela, kar bi za primer hotela B lahko potrdila, da so zaposleni močno notranje motivirani za opravljanje dela. Zaposleni v hotelu A so ravno tako notranje motivirani za opravljanje svojega dela, vendar z veliko nižjo stopnjo omenjene motivacije.

V spodnji tabeli je razvidna prisotnost pristopov motiviranja v obeh hotelih med zaposlenimi in vodji. Poudarjeni so pristopi, ki so prisotni tako med vodji, kot med zaposlenimi v obeh hotelih.

Tabela 9: Najprisotnejši pristopi motiviranja med vodji in zaposlenimi:

	Hotel A zaposleni	Hotel A vodje	Hotel B zaposleni	Hotel B vodje
1.	Stalnost in zanesljivost zaposlitve	Oblikovanje delovnih mest s povečanjem števila nalog	Povratne informacije	Stalnost in zanesljivost zaposlitve
2.	Uporaba znanj in sposobnosti	Oblikovanje delovnih mest z obogatitvijo dela	Komunikacija z vrhnjim managementom	Povratne informacije
3.	Oblikovanje delovnih mest s povečanjem števila nalog	Uporaba znanj in sposobnosti	Komuniciranje vizije in poslovnih ciljev	Komunikacija z vrhnjim managementom
4.	Oblikovanje delovnih mest z obogatitvijo dela	Opolnomočenje z znanjem in spretnostmi zaposlenih	Motivacijsko vodenje	Uporaba znanj in sposobnosti
5.	Povratne informacije	Komunikacija z vrhnjim managementom	Razvoj kariere z izmenjavo znanja	Komuniciranje vizije in poslovnih ciljev
6.	Opolnomočenje z znanjem in spretnostmi zaposlenih	Stalnost in zanesljivost zaposlitve	Postavitev ciljev	Transformacijsko vodenje s poudarjanjem vizije in osebnih odnosov
7.	Postavitev ciljev	Postavitev ciljev	Razvoj kariere z mentorstvom	Nefinančno nagrajevanje s prepoznavnostjo zaposlenih
8.	Oblikovanje delovnih mest z rotacijo	Oblikovanje delovnih mest z rotacijo	Transformacijsko vodenje s poudarjanjem vizije in osebnih odnosov	Opolnomočenje z informacijami o rezultatih podjetja
9.	Oblikovanje delovnih mest s poenostavitvijo dela	Oblikovanje delovnih mest s poenostavitvijo dela	Transformacijsko vodenje z inoviranjem in uvajanjem sprememb	Opolnomočenje z vzpodbujanjem novih idej
10.		Opolnomočenje z informacijami o rezultatih podjetja	Uporaba znanj in sposobnosti	Opolnomočenje z znanjem in spretnostmi zaposlenih
11.		Organizacijska kultura	Nefinančno nagrajevanje s prepoznavnostjo zaposlenih	Oblikovanje delovnih mest z obogatitvijo dela
12.		Transformacijsko vodenje z inoviranjem in uvajanjem sprememb	Pravočasno komuniciranje informacij	Motivacijsko vodenje
13.		Razvoj kariere z izmenjavo znanja	Organizacijska kultura	Transformacijsko vodenje z inoviranjem in uvajanjem sprememb

se nadaljuje

Tabela 10: Najprisotnejši pristopi motiviranja med vodji in zaposlenimi (nad.)

	Hotel A zaposleni	Hotel A vodje	Hotel B zaposleni	Hotel B vodje
14.		Komuniciranje vizije in poslovnih ciljev	Podpora organizacije s skrbjo za dobre odnose med zaposlenimi	Pravočasno komuniciranje informacij
15.		Razvoj kariere z možnostjo napredovanja	Razvoj kariere z možnostjo napredovanja	Opredelitev ciljev v S.M.A.R.T. obliki
16.		Razvoj kariere z dodatnimi izobraževanji / usposabljanji	Karizmatično vodenje, da zaposleni delajo več kot običajno	Oblikovanje delovnih mest s povečanjem števila nalog
17.		Nefinančno nagrajevanje s prepoznavnostjo zaposlenih	Opredelitev ciljev v S.M.A.R.T. obliki	Razvoj kariere z izmenjavo znanja
18.		Opolnomočenje z vzpodbujanjem novih idej	Primerno delovno okolje	Postavitev ciljev
19.		Nagrajevanje uspešnosti	Opolnomočenje z informacijami o rezultatih podjetja	Organizacijska kultura
20.		Transformacijsko vodenje s poudarjanjem vizije in osebnih odnosov	Stalnost in zanesljivost zaposlitve	Podpora organizacije s skrbjo za dobre odnose med zaposlenimi
21.		Pravočasno komuniciranje informacij	Opolnomočenje z vzpodbujanjem novih idej	Razvoj kariere z možnostjo napredovanja
22.		Primeren delovni čas	Razvoj kariere z dodatnimi izobraževanji / usposabljanji	Primerno delovno okolje
23.		Primerno delovno okolje	Jasen sistem nagrajevanja	Oblikovanje delovnih mest s poenostavitvijo dela
24.		Opolnomočenje pri sprejemanju odločitev	Opolnomočenje z znanjem in spretnostmi zaposlenih	Oblikovanje delovnih mest z rotacijo
25.		Povratne informacije	Oblikovanje delovnih mest z obogatitvijo dela	Karizmatično vodenje, da zaposleni delajo več kot običajno
26.		Opredelitev ciljev v S.M.A.R.T. obliki	Razvoj kariere z ocenjevanjem uspešnosti	Razvoj kariere z izdelanim načrtom izobraževanja / usposabljanja
27.		Motivacijsko vodenje	Oblikovanje delovnih mest s povečanjem števila nalog	Primeren delovni čas
28.		Nefinančne nagrade	Igrafikacija	Opolnomočenje pri sprejemanju odločitev
29.			Oblikovanje delovnih mest s poenostavitvijo dela	Razvoj kariere z dodatnimi izobraževanji / usposabljanji
30.			Razvoj kariere z izdelanim načrtom izobraževanja / usposabljanja	Jasen sistem nagrajevanja
31.			Finančne nagrade	Finančne nagrade
32.			Primeren delovni čas	Razvoj kariere z izdelanim kariernim načrtom
33.			Nagrajevanje uspešnosti	Razvoj kariere z mentorstvom
34.			Priznavanje zaposlenih	Priznavanje zaposlenih

Zgornja tabela podaja odgovore na motivacijsko vprašanje »Katere pristope motiviranja uporabljajo v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?« V obeh hotelih tako med zaposlenimi in vodji je prisotna stalnost in zanesljivost zaposlitve in omogočanje uporabe

znanj in sposobnosti. Stalnost in zanesljivost zaposlitve je del osnovne, fiziološke potrebe, katero opisuje Maslow, saj le-ta zagotavlja preživetje zaposlenih. Ostali pristopi motiviranja, ki jih uporabljajo v analiziranih hotelih, so povratne informacije, postavitve ciljev, različni načini oblikovanja delovnih mest, zaznati pa je tudi elemente opolnomočenja zaposlenih. Predvsem med vodji je močno prisoten pristop motivacije s komunikacijo in vodenjem, kar je povezano tudi z vsakodnevnim stikom z managerjem hotela. Trditev bi povezala tudi z motivacijo zaposlenih v hotelu B, kjer imajo zaposleni ravno tako vsakodnevni stik z managerjem. Glede na prisotne pristope motiviranja v obeh hotelih, se mi poraja vprašanje ali so ti dejavniki motivacije del načrta podjetja, ali le posledica okoliščin dela v hotelu. Predvsem bi tu izpostavila pristope motivacije z organizacijo dela, saj so ti pristopi lahko povezani z optimizacijo dela zaposlenih in ne motivacijo kot tako.

Pri pristopih motivacije sem prišla do zanimive ugotovitve med dojemanjem pristopov izvedenih s strani vodij in dojemanjem le-teh s strani zaposlenih. Vodje v hotelu A so za večino pristopov motiviranja podali precej višjo oceno strinjanja o podanih pristopih motivacije, kot so jo prejeli zaposleni. V hotelu B je slika ravno obratna in sicer so vodje podali nižjo oceno strinjanja kot zaposleni. Rezultat sovпада z dejstvom, da so zaposleni v hotelu A precej manj motivirani kot zaposleni v hotelu B. Sliki se nahajata v prilogi.

Tabela 8 prikazuje pristope motivacije, ki so zaposlenim najpomembnejši. Odgovarja tudi na motivacijsko vprašanje »Kaj zaposlene v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji najbolj motivira?«. Večini zaposlenim največ pomenijo dobri odnosi med zaposlenimi, vzdušje na delovnem mestu in odnos ter pristop nadrejenega. Med vodji je poleg tega opaziti tudi lastno delovno uspešnost ter komunikacijo in pretok informacij. Zaposlenim je zelo pomemben pristop tudi kako so podana navodila za delo, s čimer se strinja tudi manager hotela A, delovno okolje in višina osnovne plače. Slednje je povezano tudi z lestvico hierarhije potreb po Maslowovu. Poleg omenjenih pristopov motivacije, zaposlenim in vodjem veliko pomeni tudi pohvala gostov ali pohvala nadrejenega ter določene fizične izboljšave (obnove) v hotelu.

Med nepomembnimi pristopi motivacije je bil zaznan le fizični napor pri delu. Le-ta je bil zaznan kot nepomemben pri vodjih obeh hotelov. Vsi ostali pristopi motivacije so bili zaznani kot pomembni, vendar v nižji stopnji kot v Tabeli 8 naštetih pristopih motivacije.

V spodnji tabeli so torej prikazani pristopi motivacije, ki so zaposlenim najpomembnejši. Poudarjeni so pristopi, ki so najbolj pomembni za vse zaposlene v obeh hotelih.

Tabela 11: Najpomembnejši pristopi motivacije zaposlenih in vodij:

	Hotel A zaposleni	Hotel A vodje	Hotel B zaposleni	Hotel B vodje
1.	Vzdušje na delovnem mestu	Lastna delovna uspešnost	Dobri odnosi med sodelavci	Dobri odnosi med sodelavci
2.	Dobri odnosi med sodelavci	Odnos z nadrejenim	Komunikacija in pretok informacij na delovnem mestu	Vzdušje na delovnem mestu
3.	Pristop nadrejenega	Visoka stopnja osebne odgovornosti	Način, kako so podana navodila za delo	Varnost (stalnost) zaposlitve
4.	Odnos z nadrejenim	Zanimivo delo	Vzdušje na delovnem mestu	Način, kako so podana navodila za delo
5.	Višina osnovne plače	Vzdušje na delovnem mestu	Priznanje in pohvala nadrejenega	Priznanje in pohvala nadrejenega
6.	Varnost (stalnost) zaposlitve	Dobri odnosi med sodelavci	Pristop nadrejenega	Stres (omejitev stresa)
7.	Delovno okolje	Delovno okolje	Odnos z nadrejenim	Komunikacija in pretok informacij na delovnem mestu
8.	Uporaba lastnih sposobnosti	Pristop nadrejenega	Delovno okolje	Pristop nadrejenega
9.	Neodvisnost in samostojnost pri delu	Pošten sistem ocenjevanja	Pošten sistem ocenjevanja	Odnos z nadrejenim
10.	Način, kako so podana navodila za delo	Izobraževanje in osebna rast	Višina osnovne plače	Lastna delovna uspešnost
11.	Lastna delovna uspešnost	Organizacija dela		Uporaba lastnih sposobnosti
12.	Organizacija dela			Organizacija dela
13.				Prosti čas
14.				Zanimivo delo
15.				Povratne informacije o uspešnosti in rezultatih lastnega dela

Odgovor na motivacijsko vprašanje »Ali je motivacija prisotna v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji?« je pritrdilen, saj je na podlagi analiz zaznati prisotnost motiviranja zaposlenih.

Kot že napisano v teoretičnem delu, je pri motivaciji zaposlenih nujno upoštevanje vsakega posameznika. Iz analize je razvidno, da v sklopu posameznega oddelka nastajajo odstopanja v pristopih, ki motivirajo posameznika, kar potrjuje navedbe avtorja Dobre (2013, str. 53), da je potrebno upoštevati dejstvo, da posamezniki niso enaki in da bi vsak moral biti motiviran na svojevrsten način. Poleg tega je tu pomembno tudi dejstvo, da je potrebno upoštevati dejavnike, ki preprečujejo nezadovoljstvo zaposlenega.

Na spletnih portalih Booking.com in Tripadvisor sem v času pisanja magistrske naloge spremljala oceno zadovoljstva gostov v obeh hotelih. Ocene se na dnevni bazi spreminjajo, vendar so kljub temu prikazovale višjo stopnjo zadovoljstva gostov hotela B in nižjo stopnjo za hotel A. Tudi ocena osebja je bila v hotelu B vseskozi višja kot v hotelu A. Rezultati lahko potrdijo, da zaposleni, ki dosegajo višjo stopno motivacije dosegajo višje zadovoljstvo gostov in so bolj produktivni. Z omenjeno trditvijo lahko potrdim tezo magistrskega dela, ki pravi, da je zadovoljstvo gostov odvisno od zagotovljenega standarda storitev s strani zaposlenih, kar je ključna konkurenčna prednost v hotelirstvu, ki jo lahko

zagotovijo le ustrezno motivirani zaposleni. Motivirani zaposleni so torej ključnega pomena za uspešnost hotelskih podjetij, saj je zadovoljstvo gostov ključno za preživetje in rast. Rast globalne konkurence in pričakovanja gostov silijo podjetja k čim večji učinkovitosti in konkurenčnosti v zagotavljanju kvalitetnih storitev (Jha & Nair, 2008, str. 147). Zaposleni v hotelirstvu imajo vsakodnevni stik z gosti, in imajo ključno vlogo pri zadovoljitvi pričakovanj gosta (Boyne, 2012, str. 5). Pravilni pristopi motiviranja zaposlenih povečajo pripadnost k podjetju, kar posledično povzroči zagotavljanje visokega nivoja storitev (Jaiswal & Dhar, 2016, str. 69).

3.4.2 Priporočila

Univerzalen model, ki bi opredelil pristope motiviranja zaposlenih, ne obstaja, saj je vsak zaposleni svoj individuum in ima svoje ideje in pričakovanja. Pri oblikovanju motivacijskega programa v posameznem podjetju, je potrebno najprej definirati in določiti kaj vpliva na obnašanje zaposlenega in kakšne so posledice. Prav tako je potrebno analizirati delovno okolje oziroma trenutno situacijo v podjetju (Vetrakova & Mazuchova, 2015, str. 509). Narava dela v hotelirstvu lahko povzroča zelo stresno okolje za zaposlene, kar vodi do porajanja občutkov nezadovoljstva z delom in življenjem (Zhao et al., 2016, str. 34). Hotelskim podjetjem priporočam, da se poglobijo in definirajo kaj motivira vsakega posameznika in kakšna je trenutna situacija delovnega okolja v hotelu. Predlagam, da v skladu s cilji podjetja razvijejo sistem motivacije, ki bo odvisen od razumevanja posameznika, kar je pogoj za izvajanje učinkovitih pristopov motiviranja. Strategija motiviranja pomaga doseči cilje podjetja in tudi osebne cilje posameznega zaposlenega. Upoštevati je potrebno, da ima vsak zaposleni različne potrebe in da se te lahko spreminjajo skozi čas. Predpogoj je torej razumevanje posameznega zaposlenega, kar lahko vodje in managerji pridobijo že pri zaposlovanju. Bistveno je zaposlovanje ljudi, ki imajo visoko stopnjo notranje motivacije za delo v hotelu. Za lažje razumevanje obstoječih zaposlenih predlagam razgovore 1 na 1, kjer bi lažje identificirali pristope, ki motivirajo posameznika. Podjetja bi pozneje posledično te pristope lahko uspešno izvajala. Poleg pristopov, ki motivirajo zaposlenega je pomembna tudi identifikacija dejavnikov, ki preprečujejo nezadovoljstvo in odhajanje zaposlenih.

Zaposleni so v anketah opredelili, da jim največ pomenijo odnosi med zaposlenimi in z nadrejenim. Hotelskim podjetjem predlagam večji poudarek na medosebnih odnosih, ki jih lahko učvrstijo z dobro podporo organizacije. Predlagam večji poudarek na pristočasne aktivnosti zaposlenih in »team building« programe. Za zaposlene bi bilo primerno prostovoljno udejstvovanje na (ekipnih) športnih prireditvah, skupni rekreaciji, prostovoljnih in okoljevarstvenih aktivnostih, popusti v gostinskih lokalih ipd. Organizacijo »team building« programov priporočam v sodelovanju z zunanjimi agencijami, ki so specializirane za tovrstne programe, saj le-te organizirajo individualno, glede na potrebe zaposlenih in podjetij. V primeru, da hoteli nimajo infrastrukturnih omejitev, predlagam ureditev udobnega skupnega prostora, kjer bi se zaposleni lahko

družili tako v času dela, kot izven (pred pričetkom, med odmorom ali po končanem delu). Pri tem je pomemben prijeten ambient in možnost animacije z različnimi igrami, kot je na primer namizni nogomet, pikado ipd. Podporo organizacije lahko hotelska podjetja zagotavljajo tudi s popusti pri uporabi hotelskih storitev, kot so na primer popusti pri pranju, čiščenju, »concierge« storitvah, gostinskih storitvah ipd. V nekaterih podjetjih se dobro obnese tudi »stena slavnih«, ki izpostavlja izjemne dosežke zaposlenih.

Za ohranjanje odnosa z nadrejenim, predlagam, da je le-ta čim bolj dostopen svojim zaposlenim, ne glede na to kdaj in kako pogosto ter s kakšnim razlogom ga zaposleni potrebujejo. Ugotovljeno je namreč bilo, da v podjetjih, kjer imajo zaposleni pogostejši stik z nadrejenim (predvsem z managerjem), so zaposleni tudi bolj motivirani. Zaposlene motivira tudi bežen pogled ali le nekaj besed managerja in le-tem predlagam, da si vsak dan vzamejo čas in naredijo obhod po hotelu, pozdravijo vse zaposlene in izmenjajo nekaj besed. Pri odnosu z nadrejenim bi poudarila tudi pohvalo in priznanje, kar je zelo pomemben element motivacije pri večini zaposlenih.

Vzdušje na delovnem mestu je tako kot odnos z zaposlenimi in nadrejenimi zelo pomemben motivacijski pristop. Zelo pomembno vlogo pri tem ima tudi organizacijska kultura, katere najpomembnejša elementa sta poudarjanje vrednot in vedenja posameznikov. S tem se bo posledično kreirala tudi pozitivna klima, ki definira posameznikovo percepcijo delovnega okolja.

Komunikacija in pretok informacij sta zelo pomembna pristopa motivacije, predvsem za vodje oddelkov. Hotelska podjetja morajo najti svojo obliko komuniciranja in se odločiti, kakšne informacije bo prenašala ter kakšen bo vzpostavljen komunikacijski vzorec. Dobro postavljen sistem komunikacije deluje motivacijsko, saj zaposleni dobijo informacije, povezane z organizacijo in tako dobijo možnost, da razpravljajo o različnih tematikah, kar povzroči kreiranje strukture z močnim komunikacijskim omrežjem. Zaposleni dobijo vtis, da so cenjeni in dobijo možnost za ustvarjanje in razvijanje navezanosti na delo. Pri komuniciranju bi poudarila način, kako so podana navodila za delo. Slednja naj bodo jasna in razumljiva ter podana na način, ki ustreza posameznemu zaposlenemu.

Hotelskim podjetjem predlagam, da zaposlenim poskusijo zagotoviti stalno in zanesljivo zaposlitev ter višino osnovne plače, usklajeno s panogo, izobrazbo, sposobnostmi in delovnimi pogoji. Prav tako priporočam občasne nagrade, ki naj bodo vezane na uspešnost podjetja, posameznega oddelka ali posameznega zaposlenega. Organizacija dela naj bo optimalna in naj omogoča dovolj prostega časa. Prav tako predlagam možnosti napredovanja, organizacije delovnega mesta, ki ustreza posamezniku, bodisi s poenostavitvijo, obogatitvijo dela, povečenjem števila nalog ali rotacijo delovnega mesta, v kolikor je to mogoče. Predlagam tudi možnost izobraževanj in usposabljanj, predvsem za zaposlene, ki so za to zainteresirani.

Managerji morajo zaposlovati prave ljudi, ki so primerni za določeno delovno mesto, ceniti svoje zaposlene in jih podpirati ter vseskozi kreirati motivacijsko okolje. Motivirani zaposleni bodo ne le kreirali dobro delovno okolje, ampak bodo doprinesli pomembne prispevke k podjetju. Prav tako morajo vzpostaviti razumne standarde v zagotavljanju kakovosti storitev, vzpostaviti zaupanje med zaposlenimi, ponuditi možnosti razvoja kariere, jih opolnomočiti in oblikovati delovno okolje, kjer se bodo zaposleni počuti dobro (Arasli et al., 2014, str. 1402).

Delovno zadovoljstvo zaposlenega je močno povezano z usmerjenostjo na gosta in njegovo zadovoljstvo. Odraža se z občutji posameznega zaposlenega, kjer se le ta počuti zadovoljno, srečno in nagrajeno. Zadovoljni zaposleni zagotavljajo obljube organizacije zagotavljanja storitev, kar vodi do večje profitabilnosti, saj tako zvišuje število gostov, dobo bivanja in porabljen denar za dodatne storitve s strani gostov (Arasli et al., 2014, str. 1396). Vse napisane dejavnike je potrebno razumeti in jih smiselno uporabiti, saj lahko delujejo kot motivator ali kot de motivator (Lipičnik, 1998, str. 163). Strategija motiviranja sloni na strategiji podjetja in je del strategije kadrovanja. Strategija motiviranja na eni strani pomaga zaposlenim doseči njihove osebne cilje in na drugi strani cilje podjetja (Vetrakova & Mazuchova, 2015, str. 509). Nezadovoljen gost se nikoli ne bo vrnil v hotel, zato je dolgoročno preživetje odvisno od kakovosti zagotovljenih storitev in izpolnitve gostovih pričakovanj. Zaradi tega razloga je nujno investiranje v zagotavljanje storitev, storitvene procese in zaposlene (Rađenović et al., 2016, str. 850).

3.4.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Raziskava je bila izvedena v dveh različno velikih hotelih v osrednjeslovenski regiji. Za nadaljnje raziskovanje bi bila smiselna analiza večjega števila hotelov, ki bi podala relevantnejše rezultate o primernih pristopih motiviranja zaposlenih in vpogled v dejansko stanje motivacije. Predlagala bi analizo vseh hotelov v Sloveniji, kjer bi rezultate lahko primerjali tudi med posameznimi regijami, velikostjo hotela, sezonskostjo ipd. Tovrstna raziskava bi bila zanimiva tudi izven meja Slovenije, kjer bi lahko ugotavljali kateri načini motivirajo zaposlene drugih kultur, kateri pristopi motivirajo zaposlene v izključno sezonskih hotelih ipd. Prav tako bi bila zanimiva analiza motivacije zaposlenih glede na starostno skupino, predvsem nove generacije (t.i. generacija Z), ki šele vstopajo na trg dela.

SKLEP

Vsak zaposleni je svoj individuum in ima svoje potrebe in pričakovanja, kar posledično pomeni, da enovit pristop motivacije ne obstaja. V posameznem podjetju je nujno razumevanje posameznika, saj s tem vodje in managerji lahko izvajajo pristope, ki bodo zaposlenega pripeljali do želenega obnašanja. Zaposleni zagotavljajo standarde storitev v hotelskih podjetjih in so zelo pomemben dejavnik poslovanja podjetja, zato je nujno

potrebno, da so motivirani za opravljanje svojega dela. V nasprotnem primeru je lahko celo ogrožen obstoj podjetja.

Glavni cilj magistrskega dela je bil, na podlagi teoretičnih znanj sodobne znanstvene literature in člankov, preučiti pomen motiviranja in pristopov motivacije zaposlenih v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji. V prvem poglavju sem preučila konstrukt motivacije, katerega sem najprej opredelila, nato opisala vsebinske in procesne teorije motivacije, teorijo samo-določenosti in teorijo postavitve ciljev. Nato sem opredelila psihološko pogodbo, ki pojasnjuje odnos med zaposlenim in delodajalcem ter posledice tega odnosa, ki vplivajo na organizacijo. Prvo poglavje sem zaključila z motivacijskimi dejavniki, ki opredeljujejo materialne in nematerialne dejavnike motivacije posameznika. V drugem poglavju sem se poglobila v pristope motiviranja zaposlenih, kjer sem poleg osnovnih navodil za oblikovanje programov motivacije, natančneje analizirala različne pristope motivacije. Analizirala sem nagrajevanje, ki se deli na finančno in nefinančno, opolnomočenje zaposlenih, ki predstavlja enega izmed novejših trendov v pristopih motivacije. Analizirala sem razvoj kariere, kjer sem natančneje opredelila motivacijo skozi pristop usposabljanja, izmenjavo znanja, ocenjevanja uspešnosti in mentorstva. Pri pristopu motivacije na podlagi ciljev in vizije, sem predvsem poudarila postavitev ciljev v obliki S.M.A.R.T., kjer morajo biti cilji natančno opredeljeni, merljivi, prenosljivi, realistični in časovno usmerjeni. Pri doseganju ciljev so zelo pomembne povratne informacije, ki sem jih obravnavala kot naslednji pristop motiviranja zaposlenih. Prav tako sem posebej izpostavila komuniciranje, podporo organizacije, priznavanje zaposlenih, oblikovanje delovnih mest, vodenje, organizacijsko kulturo in igrafikacijo, kot najnovejši pristop motivacije zaposlenih. Tretje poglavje je bilo namenjeno kvantitativni in kvalitativni raziskavi motivacije zaposlenih v dveh hotelskih podjetjih v osrednjeslovenski regiji. Na začetku sem na kratko predstavila panogo in regijo, v nadaljevanju je sledila predstavitev zasnove raziskovanja in metodologija, ki ji je sledila analiza podatkov in interpretacija rezultatov. Na koncu sem podala priporočila vodstvu hotelskih podjetij.

V magistrskem delu sem potrdila temeljno tezo, ki pravi, da je zadovoljstvo gostov odvisno od zagotovljenega standarda storitev s strani zaposlenih, kar je ključna konkurenčna prednost v hotelirstvu, ki jo lahko zagotovijo le ustrezno motivirani zaposleni. S pomočjo raziskave sem prišla do odgovorov na raziskovalna vprašanja, kjer sem ugotovila, da so zaposleni motivirani za opravljanje svojega dela. Ugotovila sem, katere pristope motiviranja uporabljajo v analiziranih hotelih, kaj zaposlene najbolj motivira in da je motivacija v analiziranih hotelih prisotna. S pomočjo pridobljenih rezultatov sem lahko podala priporočila, kako naj hotelska podjetja motivirajo svoje zaposlene.

Pri magistrskem delu so prisotne tudi metodološke in vsebinske omejitve, kjer je lahko prišlo do nerazumevanja vprašanj s strani zaposlenih. Naslednja omejitev je bila nezaiteresiranost managerja hotela B za udeležbo v intervjuju, kar bi podalo dodatne

pogleda managerja in preverjanje vprašalnikov. Poleg tega je ovira tudi velikost vzorca, saj sem zaradi premajhnega števila anket iz raziskave izključila en hotel. Vzorec bi bil reprezentativnejši, če bi v svojo raziskavo lahko vključila vse hotele v osrednjeslovenski regiji, vendar zaradi pomanjkanja pripravljenosti za sodelovanje to ni bilo izvedljivo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abu-Shanab, E., Haddad, M., & Knight, M. B. (2014). Knowledge Sharing Practices and the Learning Organization: A study. *The Journal of Knowledge Management*, 12(2), 38–50.
2. Adair, J. (2006). *Leadership and Motivation: The Fifty – Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*. London: Kogan Page.
3. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249.
4. Ahmed, T. M. S., Oyagi, B., & Tirimba, O. I. (2015). Assessment of Non-Financial Motivation on Employee Productivity: Case of Ministry of Finance Headquarters in Hargesia Somaliland. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(6), 400–418.
5. Alniacik, Ü., Alniacik, E., Akcin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 355–362.
6. Arasli, H., Daskin, M., & Saydam, S. (2014). Polychronicity and Intrinsic Motivation as Dispositional Determinants on Hotel Frontline Employees' Job Satisfaction: Do Control Variables Make a Difference?. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 1395–1405.
7. Ashe–Edmunds, S., & Media, D. (b.l.). How to Increase Hotel Staff Motivation. *Chron*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/increase-hotel-staff-motivation-39029.html>
8. Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *Leadership Quarterly*, 26(2), 143–155.
9. Bertelsen, B. (2012). Everything You Need to Know About Employee Motivation. *BrainMass*. Najdeno 15. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?vid=2&sid=e72304b9-6078-4aeb-a375-566ef5820767%40sessionmgr4008&hid=4207&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=529762&db=e020mww>
10. Blancero, D. M., & Johnson, S. A. (2001). A process model of discretionary service behavior Integrating psychological contracts, organizational justice, and customer feedback to manage service agents. *Journal of Quality Management*, 6(2), 307–329.
11. Borowski, A., & Daya, U. (2014). Employee motivation tools. *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of life*, 665–671.
12. Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39.
13. Boyne, S. (2012). *Leadership and motivation in hospitality* (A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of Bournemouth University for the degree of Doctor of Philosophy). Poole: Bournemouth University.

14. Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402.
15. Cetin, I. (2013). Motivation and its impact on labour productivity at hotel business “a conceptual study”. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 2(1), 70–79.
16. Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture – Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136–145.
17. Chen, W. J., & Cheng, H. Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468–476.
18. Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2010). Pay for performance and work attitudes: The mediating role of employee – organization service value congruence. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 632–640.
19. Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 3–9.
20. Chiang, C. F., & Jang, S. C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313–322.
21. Cleaver, J. (2016). How to mentor. *The Chemical Engineer*, 896, 44–50.
22. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Daft, R. L., & Marcic, D. (2013). *Management: The New Workplace*. Australia: South-Western, Cengage Learning.
24. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14–23.
25. Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419–430.
26. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
27. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005a). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
28. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005b). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio – Economic Research*, 5(1), 53–60.
31. Fluss, D. (2015). Grow Motivation Through Gamification. *CRM Magazine*, 19(2), 4–4.
32. Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

33. Gallardo, E., Sanches-Canizares, S. M., Lopez-Guzman, T., & Jesus, M. M. N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321–334.
34. Gomez-Minambres, J. (2012). Motivation through goal setting. *Journal of Economic Psychology*, 33(6), 1223–1239.
35. Hazra, K., Ghosh, P., & Sengupta, P. P. (2015). Motivation and Performance Linkages: A Comparative Study between Two Sectors of Hospitality Industry. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 77–87.
36. Hitka, M., & Balažova, Ž. (2015). Comparison of Motivation Level of Service Sector Employees in the Regions of Slovakia and Austria. *Procedia Economics and Finance*, 23, 348–355.
37. Jha, S. S., & Nair, S. K. (2008). Influence of Locus of Control, Job characteristics and Superior-Subordinate Relationship on Psychological Empowerment. *Journal of Management Research*, 8(3), 147–161.
38. Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 58–79.
39. Jalal, A. (2014). Ways and means to keep employees motivated, productive and loyal. *Journal of International Diversity*, 2014(2), 87–102.
40. Javad, S., & Sumod, S. D. (2015). It's time to bring performance appraisal into twenty-first century: The lessons from companies like Cisco, Google and Infosys. *Human Resource Management International Digest*, 23(7), 23–26.
41. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employee's organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59–68.
42. Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665.
43. Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68–82.
44. Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76–85.
45. Kvaloy, O., Nieken, P., & Schottner, A. (2015). Hidden benefits of reward: A field experiment on motivation and monetary incentives. *European Economic Review*, 76, 188–199.
46. Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340.

47. Lau, C. M., & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review*, 46(3), 228–247.
48. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Lundberg, C. L., Gudmundson, A., & Andersson, T.D. (2009). Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890–899.
50. Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49–57.
51. Lynott, W. J. (2015). Employee Motivation. *Security Dealer & Integrator*, 37(2), 50–54.
52. Mahal, P. K. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *Journal of Management Research*, 8(10), 38–51.
53. Marshall, T., Mottier, E. M., & Lewis, R. A. (2015). Motivational Factors And The Hospitality Industry: A Case Study Examining The Effects Of Changes In The Working Environment. *Journal of Business Case Studies*, 11(3), 123–132.
54. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za učinkovito upravljanje glede na obliko in vrsto posamezne psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
55. Mihalič, T. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Mihalič, T. (2009). Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij. Najdeno 11. aprila 2017 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/CRP-PRIROCNIK-OBLIKOVANJE_MODELA_MERJENJA_USPESNOSTI_POSLOVANJA_HOTELS_KH_PODJETIJ.pdf
57. Montes. S. (2005). *Psychological contracts: Assessing underlying assumptions and expanding understanding*. Canada: ProQuest Dissertations Publishing.
58. Mosley, E., & Irvine, D. (2010). *Winning with a culture of recognition*. Southborough: Globoforce.
59. Nemec Rudež, H., & Mihalič, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *Hospitality Management*, 26, 188–199.
60. Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation; a powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78–84.
61. Novak, D. (2016, 9. maj). Recognizing Employees Is The Simplest Way to Improve Morale. Harvard Business Review Digital Articles. Najdeno 3. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2016/05/recognizing-employees-is-the-simplest-way-to-improve-morale>
62. Page, S. J. (2013). *Tourism Management. An Introduction*. New York: Routledge.

63. Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630–2660.
64. Peklar, J., & Boštjančič, E. (2012). Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Uprava/Administration* 10(3), 39–56.
65. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Persson, S., & Wasieleski, D. (2015). The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer – employee relationship. *Human Resource Management Review*, 25(4), 368–383.
67. Petcharak, P. (2002). *The assesment of motivation in the Saint Paul hotel employees*. Wisconsin: University of Wisconsin – Stout.
68. Purohit, B., & Martineau, T. (2016). Is the Annual Confidential Report system effective? A study of the government appraisal system in Gujarat, India. *Human Resources for Health*, 14, 1–11.
69. Rađenović, M., Triković Marković, A., Drljević, O., & Čoso, R. (2016). The challenges of human resources management in the hotel industry in Montenegro. *Časopis za Društvene Nauke*, 40(2), str. 839–852.
70. Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136–148.
71. Ray, L., & Media, D. (b.l.) How to increase Hotel Staff Motivation. *AzCentral*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://yourbusiness.azcentral.com/increase-hotel-staff-motivation-6366.html>
72. Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2014). Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation. *Springer Link*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-10208-5_2
73. Ro, H., & Chen, P. J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422–428.
74. Rogers, D. (2016). Offer the right motivation. *Motor Age*, 135(3), 16–18.
75. Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58.
76. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
77. Saeed, S., & Shah, F. M. (2016). Impact of performance appraisal on employees motivation in Islamic banking. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(7), 1–8.
78. Sarangi, S., & Shah, S. (2015). Individuals, teams and organizations score with gamification. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 24–27.

79. Sayafi, L. I., Thoyib, A., Nimran, U., & Djumahir (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutan). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142–1147.
80. Schroeder, J., & Fishbach, A. (2015). How to motivate yourself and others? Intended and unintended consequences. *Research in Organizational Behavior*, 35, 123–141.
81. Singh, R. (2016). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. *Journal of Education for Library & Information Science*, 57(2), 197–206.
82. Stanley, T., L. (2008). A motivated workplace is a marvelous sight. *Supervision*, 69(3), 5–8.
83. Statistični urad republike Slovenije. (2016). *Regije v številkah*. Najdeno 17. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/dokument/8941/regije-v-stevilkah.pdf>
84. Stynen, D., Forrier, A., & Sels, L. (2014). The relationship between motivation to work and workers' pay flexibility. *Career Development International*, 19(2), 183–203.
85. Suazo, M. M., Martinez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154–166.
86. Šuligoj, M. (2010). Pogled menedžerjev in zaposlenih na kakovost delovnega življenja v slovenskem hotelirstvu. *Naše gospodarstvo*, 3/4(56), str 53–60.
87. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier Luc. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), str. 213–226.
88. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
89. Turizem Ljubljana. (2017). *Nastanitev*. Najdeno 11. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.visitljubljana.com/sl/obiskovalci/nastanitev/?category=24>
90. Vetrakova, M., & Mazuchova, L. (2015). Modeling of Process Work Motivation in Hotels. *Procedia – Economics and Finance*, 34, 208–513.
91. Wang, Y. F. (2013). Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(7), 994–1016.
92. Wang, W. T., & Hou Y. P. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25(1), 1–26.
93. Woodruff, I. (2007). Work Harder, Work smarter to Motivate Workers Effectively. *Fundry Management & Technilogy*, 135(11), 31–32.
94. Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfilment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27–38.
95. Xiong, L., & King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58–69.

96. Zavadsky, J., Hitka, M., & Potkany, M. (2015). Changes of Employee Motivation of Slovak Enterprises Due to Global Economic Crisis. *Ekonomie a Management*, 18(1), 57–66.
97. Zamečník, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multy-factor statistical analysis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 851–857.
98. Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontilne employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27–38.

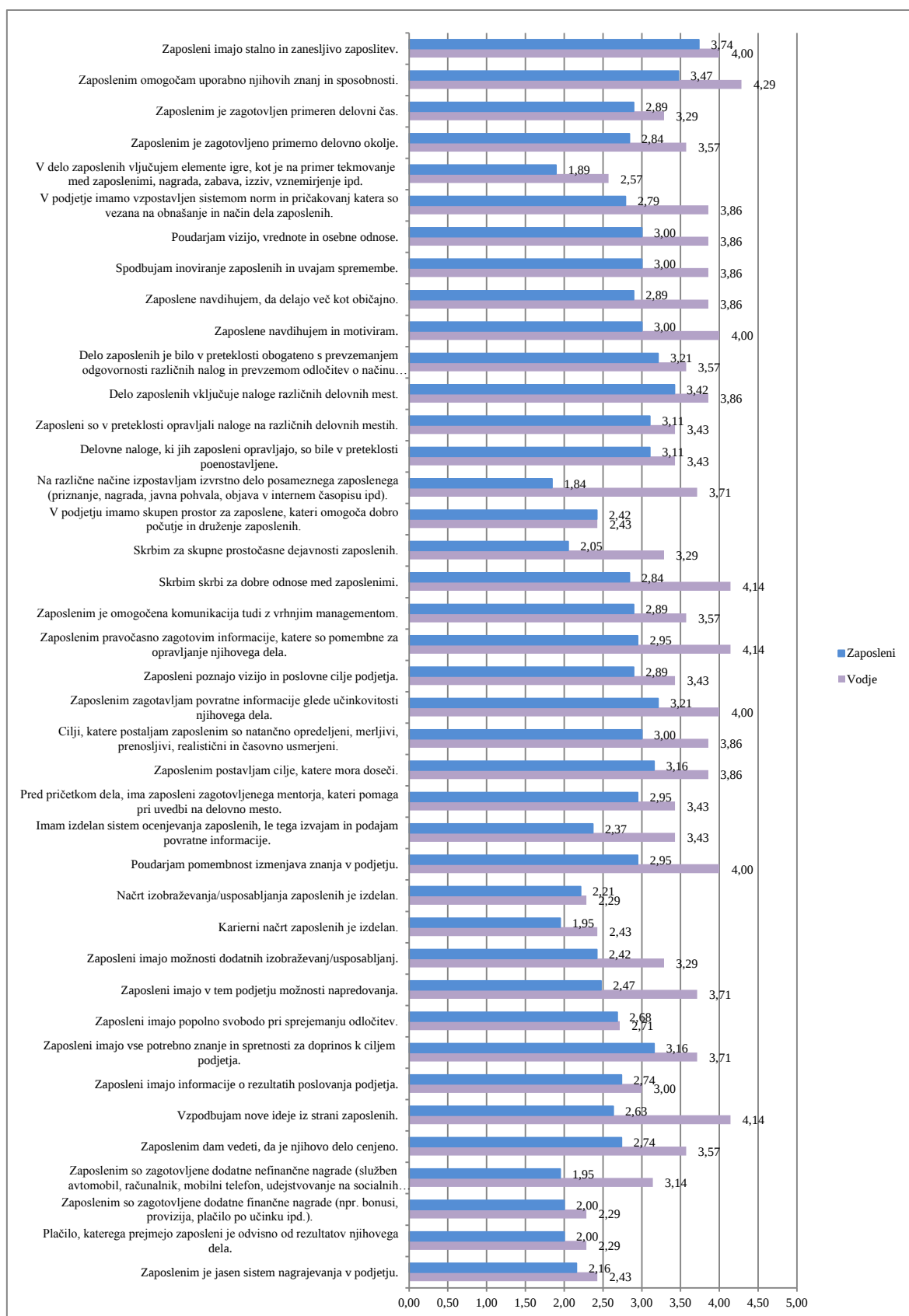
PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Povprečna ocena strinjana o pristopih motivacije v hotelu A.....	1
PRILOGA 2: Povprečna ocena strinjana o pristopih motivacije v hotelu B	2
PRILOGA 3: Intervju z managerjem hotela A.....	3
PRILOGA 4: Anketni vprašalnik za zaposlene	5
PRILOGA 5: Anketni vprašalnik za vodje.....	9

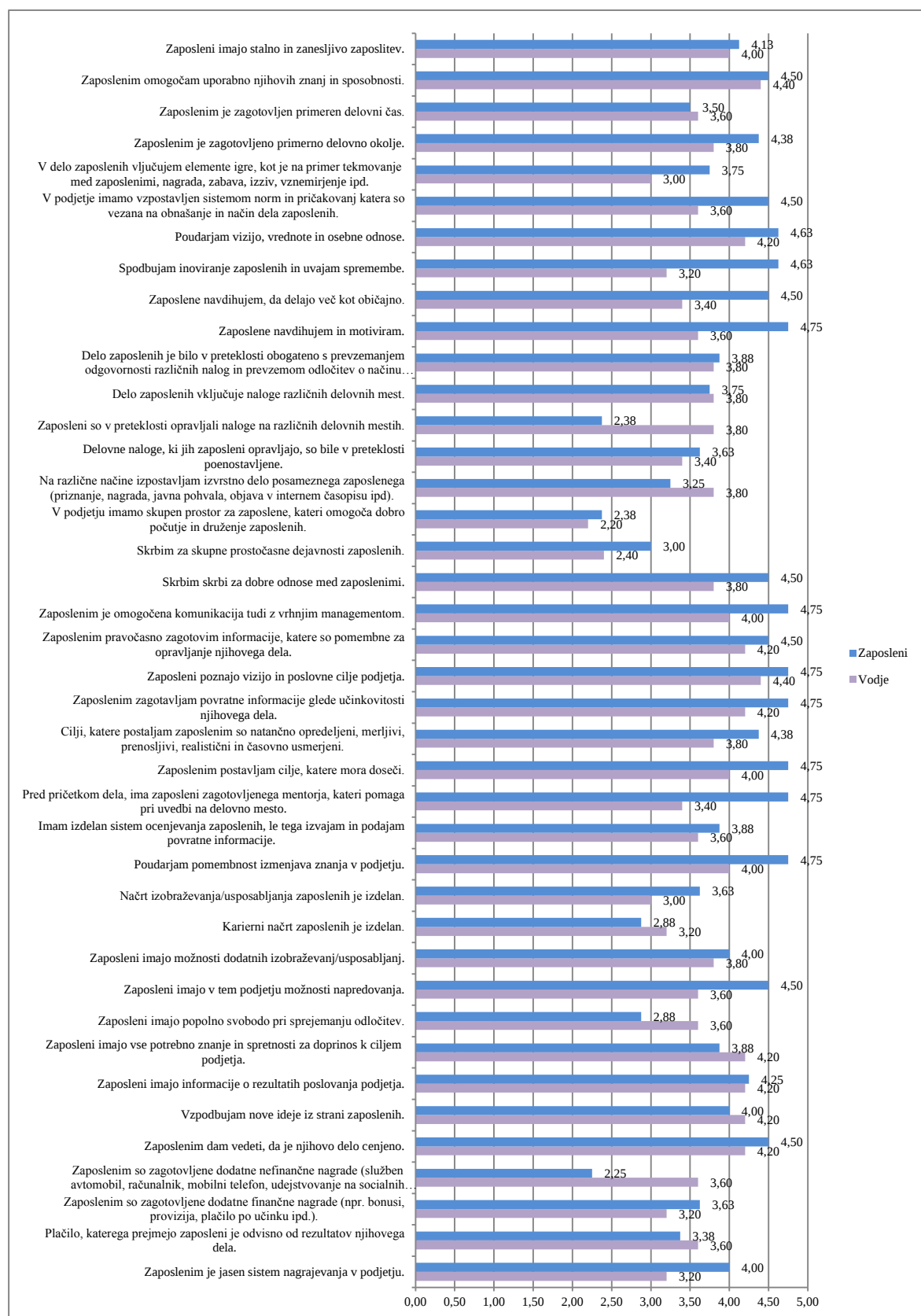
PRILOGA 1: Povprečna ocena strinjana o pristopih motivacije v hotelu A

Slika 1: Povprečna ocena strinjana o pristopih motivacije v hotelu A



PRILOGA 2: Povprečna ocena strinjana o pristopih motivacije v hotelu B

Slika 2: Povprečna ocena strinjana o pristopih motivacije v hotelu B



PRILOGA 3: Intervju z managerjem hotela A

1. Kako bi opisali vaš pristop motiviranja zaposlenih, na kakšen način motivirate zaposlene?

Moj način vodenja zaposlenih je z vzgledom. Težko je biti represivni organ. Sem njihov kolega in sem zelo prijazen. Prijazen sem zato, ker želim, da je to naša korporativna kultura, ki se prenaša naprej na naše goste. Na drugi strani sem zelo zahteven, red in disciplino vršim s svojo zahtevnostjo in konstantno prisotnostjo. Menim, da je vodenje z vzgledom edini primeren način vodenja nekega hotela. V primeru, da želim zmotivirati receptorko ji rečem »Prosim, če si bolj prijazna do gosta.« ali »Nasmej se, bodi bolj prijazna.«, me ne bo razumela, ker njen svet je popolnoma drugačen od mojega. Receptorka ne ve kakšna je moja definicija. S tem stavkom ji nisem dal jasnih navodil, saj je definicija prijaznosti zelo široka. Enako velja za pojme kot so profesionalnost, uglajenost, ipd. Samo če si sam uglajen, urejen, discipliniran, prijazen, spoštljiv ipd., lahko to potem zahtevaš od ljudi. Ljudje, ki te opazujejo in posnemajo, vejo kakšne so tvoje zahteve oz definicija. To je motivacijski prijem, ki deluje na prvo žogo.

Vsakega delavca lahko motiviraš na svoj način. Moraš poznati njegove želje, pričakovanja, kakšen je njegov karakter, moraš ga tudi osebnostno zelo dobro poznati. Bistveno je, da mu daješ jasna navodila, kaj od njega želiš. Največji stres in posledično tudi strah do nadrejenega je, ko nadrejeni kriči na zaposlenega, da ni naredil tega in tega, nadrejeni pa se sam ne zaveda, da mu ni dal jasnih navodil. V izvajanju storitve navodila niso jasno napisana in tudi v luksuznih verigah, ki imajo standardizirane delovne procese do potankosti, priznavajo, da nikoli ne moreš imeti predvidenih vseh dogodkov, ker se živemu človeku zgodi vse. In nikakor nimaš vedno vnaprej napisanega scenarija, kaj narediti v določenih situacijah. Zato je pri motivaciji tudi zelo pomembno, da izbereš kandidata, ki je primeren za določeno delovno mesto in ima naraven talent in če ugotoviš, da ni primeren, ga sproti opazuješ, opozarjaš, mu daš zadnjo možnost in na koncu se od njega poslovliš. Če nima občutka za izvajanje storitev, je boljše da se poslovita in gre iskati priložnosti drugam.

Moje izkušnje glede motivacije so zelo različne. Predvsem sobarice so v večini s področja Balkana. Te osebe so čustvene, tukaj so v tujini, odrinjene in zapostavljene. Počutijo se na robu družbe, delajo za nizko plačo ipd. Njih se motivira na način, da se jih pohvali, včasih tudi objame in za 8. marec podari rožice. Zelo sentimentalni pristop je potreben, da zmotiviraš sobarico. Pa tudi ne vsako. Določene potrebujejo to, da jih nadereš, jih konstantno nadziraš, potem blestijo. Včasih potrebujejo tudi kakšen pisni opomin, drugače so površne in se ves čas zgovarjajo.

V kuhinji imamo dugačen izziv, saj so kuharji posebna zvrst ljudi. Kuharji so egocentrični in se zavedajo, da je njihov poklic blazno iskan. Pustijo, da jih prosiš in jim s tem godeš.

Prodajniki, receptorji, portirji, uslužbenci v rezervacijski službi, prodajniki na terenu, delavci v marketingu ipd. so vsi iz oddelkov mojih bivših služb in te ljudi najbolj razumem, saj najbolj poznam njihovo delo. Za motivacijo z njimi je včasih že dovolj, da se samo pogledamo. Z največjo težavo se soočam z vzdrževalci, saj nisem najbolj prepričan ali ti zaposleni delajo ali se le skrivajo in poznajo vse »luknje«. Prav tako je nadzor zelo težak, saj ne moreš konstantno nadzirati 170 sob, zato izvajamo naključna preverjanja. To težavo bomo sedaj rešili z novo tehnologijo, online programom za upravljanje sob. Računovodstvo nam opravljajo zunanji izvajalci, kjer je motivacija sprotna. Najlažje motiviram udeležence našega vsakodnevnega kolegija. To so vodje oddelkov. Motivacija je najlažja zaradi dnevnega kontakta z njimi. Točno vedo kdo sem jaz, kaj zahtevam, navodila so jasna in le izvajam nadzor.

2. Kaj zaposlene najbolj motivira?

Težko je reči kaj zaposlene najbolj motivira, saj je vsak posameznik svoj individuum. Vsakega je potrebno razumeti in ga dobro poznati. Nekoga najbolj motivira javna pohvala, nekoga graja za štirimi stenami, nekoga 10 % višja plača in nekoga prosti vikendi, ker ima doma dva majhna otroke. Če poskusim generalno povzeti lahko povem, da zaposlene najbolj motivira, če jih gost pohvali in izpostavi. Lahko je to le njihov oddelek ali ime in priimek posameznika. Največjo težo ima pohvala na spletu, saj to bere cel svet. Takrat najbolj eksplodirajo od veselja. Zelo jih motivira moja pohvala. Pravzaprav se pritožujejo, da jih ne pohvalim dovolj pogosto. Sam sem zelo zahteven in imam pri tem striktno politiko. Preveč pohval namreč predstavlja razvado in pohvalim samo takrat, ko si nekdo res zasluži. Potem je to redka in cenjena dobrina. Motivacija je zelo psihološki pristop, moraš imeti občutek za ljudi in s tem tudi pravo mero kdaj nekoga pohvaliti in kdaj ne. Tretja stvar, ki zaposlene zelo motivira je takrat, ko v hotelu kaj prenovimo. Zaposleni so ponosni na svoj oddelek, ponosni na svoj zajtrk na primer. Vodja zajtrka dojema zajtrk kot da je doma in ga dojema res s srcem.

3. Ali menite, da so zaposleni v vašem hotelu dovolj motivirani za uspešno opravljanje dela? Kje vidite še izboljšave?

Vodje oddelkov so visoko motivirani, določeni zaposleni so črne ovce, katerih s togo zakonodajo ne moremo odstraniti. Imamo zaposlene, ki delajo v hotelu že veliko let in se konstantno pritožujejo. Žal nismo socialna ustanova, smo profitabilna delniška ustanova, sam delam za delničarje in za profit, za to sem tukaj in zato sem plačan. V primeru, da ima čistilka problem s križem ali prekomerno telesno težo, zaradi nepravilnega prehranjevanja in to povzroči, da se v službi ne more skloniti in pobrati papirčka ali stopiti na tri stopničke lestve in obrisati pajčevine, me to res ne zanima. Ali je to pravično do druge mlade čistilke, ki vse to z lahkoto naredi in na koncu dela svoje delo in delo kolegice, ki tega ne zmore za isto plačo? Tukaj žal res odpovem in takega zaposlenega ne morem več motivirati, saj mi

kaže le še zdravniška potrdila ipd. Tukaj imam velik problem. Sam želim biti pravičen do sodelavcev, katere tudi cenim in jih imam zelo rad in jih želim ob sebi in jih tudi zelo motiviram, zlasti do tistih, ki radi delajo in so predani svojemu delu in so profesionalci. Pri teh sodelavcih vem da bom nekaj od njih imel in bodo prva vrsta, ko bodo gostom stregli in jim ustregli.

Izboljšave vidim v boljši delovni zakonodaji, pri standardiziranih delovnih procesih, katere nimamo natančno določene. Imamo jih določene za sobarice in čistilke, manjka jih pa za vse ostale oddelke. Potem se hitro kaj izgubi s prevodom. V primeru, ko so standardi napisani, je zaposlenim vse jasno. S tem je kar precej dela. Nimamo »Human resource managementa«, kar je možna izboljšava. Ta bi se tudi ukvarjal s tedenskimi razgovori in sledenjem vsake malenkosti zaposlenega. Zaposlenega lahko tako sproti grajaš in sproti pohvališ. To je najboljša motivacija. Izboljšavo bodo prinesli tudi treningi in usposabljanja zaposlenih, v katera bomo zaradi prenove hotela vlagali po končanih delih.

4. Ali zaposleni, ki so bolj motivirani za opravljanje svojega dela zagotavljajo boljše storitve oziroma so bolj produktivni, kot manj motivirani?

Absolutno.

5. Ali je s tem povezano tudi zadovoljstvo gostov?

Da.

PRILOGA 4: Anketni vprašalnik za zaposlene

Anketni vprašalnik za zaposlene v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji

Spoštovani!

Sem Simona Rigler, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom »Pristopi motiviranja zaposlenih v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji«. Prosim vas za izpolnitev anketnega vprašalnika, ki vam bo vzel največ 10 minut časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato bodite pri odgovorih iskreni. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Obkrožite številko pred odgovorom.

Socio-demografska vprašanja:

Spol:

- a) Moški
- b) Ženska

Starost:

- a) Do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 let in več

Izobrazba:

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

Tip zaposlitve:

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

Oddelek:

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

Ali imate pri opravljanju svojega dela neposredni stik z gosti?

- a) Da
- b) Ne

Podjetje (ime hotela): _____

V spodnjih tabelah so navedene trditve, ki označujejo stopnjo in vrsto motivacije za delo. Na lestvici od 1 do 5 navedite stopnjo strinjanja s trditvijo na vprašanje **Zakaj delate?**

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

	sploh se ne strinjam 1	se ne strinjam 2	niti se strinjam, niti se ne strinjam 3	se strinjam 4	popolnoma se strinjam 5
Ker je to vrsta dela, katero sem izbral/a za dosego življenjskega sloga.	1	2	3	4	5
Delo mi zagotavlja veselje zaradi učenja novih stvari.	1	2	3	4	5
Ker je delo postalo pomemben del tega, kdo sem.	1	2	3	4	5
Ker želim uspeti v tem poslu, drugače bi me bilo sram.	1	2	3	4	5
Ker sem izbral/a to vrsto dela, da dosežem svoje karijerne cilje.	1	2	3	4	5
Zaradi zadovoljstva, ki ga občutim ob zanimivih izzivih.	1	2	3	4	5
Ker mi delo omogoča, da zaslužim denar.	1	2	3	4	5
Ker je del poti, katero sem izbral/a za svoje življenje.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	sploh se ne strinjam 1	se ne strinjam 2	ni se strinjam, ni se ne strinjam 3	se strinjam 4	popolnoma se strinjam 5
Ker želim biti zelo dober/ pri svojem delu, drugače bom razočaran/a.	1	2	3	4	5
Ne vem zakaj delam. Delodajalec mi zagotavlja nerealne delovne pogoje.	1	2	3	4	5
Ker je to vrsta dela, ki mi zagotavlja varnost.	1	2	3	4	5
Ne vem, preveč se pričakuje od nas.	1	2	3	4	5

V spodnjih tabelah so navedene trditve, ki označujejo stopnjo in pristop motivacije. Na lestvici od 1 do 5 navedite stopnjo strinjanja s trditvijo o **pristopih motiviranja, ki so prisotni na delovnem mestu**.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = ni se strinjam, ni se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

	sploh se ne strinjam 1	se ne strinjam 2	ni se strinjam, ni se ne strinjam 3	se strinjam 4	popolnoma se strinjam 5
V podjetju je jasen sistem nagrajevanja.	1	2	3	4	5
Plačilo, katerega prejemem je odvisno od rezultatov mojega dela.	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja dodatne finančne nagrade (npr. bonusi, provizija, plačilo po učinku ipd.).	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja dodatne nefinančne nagrade (služben avtomobil, računalnik, mobilni telefon, udejstvovanje na socialnih dogodkih, dodatne počitnice ipd).	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi dajo vedeti, da je moje delo cenjeno.	1	2	3	4	5
Podjetje vzpodbuja nove ideje iz strani zaposlenih.	1	2	3	4	5
Imam informacije o rezultatih poslovanja podjetja.	1	2	3	4	5
Imam vse potrebno znanje in spretnosti za doprinos k ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Imam popolno svobodo pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
V tem podjetju imam možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
Podjetje mi omogoča dodatna izobraževanja/usposabljanja.	1	2	3	4	5
Podjetje ima izdelan moj karierni načrt.	1	2	3	4	5
Podjetje ima izdelan načrt izobraževanja/usposabljanja zaposlenih.	1	2	3	4	5
Izmenjava znanja v podjetju je zelo pomembna.	1	2	3	4	5
Podjetje ima izdelan sistem ocenjevanja zaposlenih, le tega izvaja in podaja povratne informacije.	1	2	3	4	5
Pred pričetkom mojega dela, mi je podjetje zagotovilo mentorja, kateri mi je pomagal pri uvedbi na delovno mesto.	1	2	3	4	5
Podjetje mi postavlja cilje, katere moram doseči.	1	2	3	4	5
Cilji, katere mi postavi podjetje so natančno opredeljeni, merljivi, prenosljivi, realistični in časovno usmerjeni.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi zagotavlja povratne informacije glede učinkovitosti mojega dela.	1	2	3	4	5
Poznam vizijo in poslovne cilje podjetja.	1	2	3	4	5
Pravočasno dobim informacije, katere so pomembne za opravljanje mojega dela.	1	2	3	4	5
Podjetje mi omogoča komunikacijo tudi z vrhnjim managementom.	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za dobre odnose med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za skupne prostočasne dejavnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo skupen prostor za zaposlene, kateri omogoča dobro počutje in druženje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Podjetje na različne načine izpostavlja izvrstno delo posameznega zaposlenega (priznanje, nagrada, javna pohvala, objava v internem časopisu ipd).	1	2	3	4	5
Delovne naloge, ki jih opravljam, so bile v preteklosti poenostavljene.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	sploh se ne strinjam 1	se ne strinjam 2	ni se strinjam, ni se ne strinjam 3	se strinjam 4	popolnoma se strinjam 5
V podjetju sem v preteklosti opravljal/a naloge na različnih delovnih mestih.	1	2	3	4	5
Moje delo vključuje naloge različnih delovnih mest.	1	2	3	4	5
Moje delo je bilo v preteklosti obogateno s prevzemanjem odgovornosti različnih nalog in prevzemom odločitev o načinu opravljanja nalog.	1	2	3	4	5
Vodja me navdihuje in motivira.	1	2	3	4	5
Vodja me navdihuje, da delam več kot običajno.	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja inoviranje in uvaja spremembe.	1	2	3	4	5
Vodja poudarja vizijo, vrednote in osebne odnose.	1	2	3	4	5
Podjetje ima vzpostavljen sistemom norm in pričakovanj katera so vezana na obnašanje in način mojega dela.	1	2	3	4	5
Moje delo je privlačnejše zaradi vpeljave elementov igre, kot je na primer tekmovanje med zaposlenimi, nagrada, zabava, izziv, vznemirjenje ipd.	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja primerno delovno okolje.	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja primeren delovni čas.	1	2	3	4	5
Podjetje mi omogoča uporabno mojih znanj in sposobnosti.	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja stalno in zanesljivo zaposlitev.	1	2	3	4	5

V spodnjih tabelah so navedene trditve, ki označujejo pomembnost in faktorje motivacije. Na lestvici od 1 do 5 navedite stopnjo strinjanja na vprašanje **V kolikšni meri je za vas pomemben posamezni pristop motivacije?**

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

	Sploh ni pomemben 1	Ni pomemben 2	Niti ni pomemben, niti je pomemben 3	Je pomemben 4	Zelo je pomemben 5
Vzdušje na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Dobri odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
Finančne nagrade	1	2	3	4	5
Fizični napor pri delu	1	2	3	4	5
Varnost (stalnost) zaposlitve	1	2	3	4	5
Način, kako se sklepajo odločitve.	1	2	3	4	5
Komunikacija in pretok informacij na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Način, kako so podana navodila za delo	1	2	3	4	5
Naziv podjetja	1	2	3	4	5
Delovna obremenitev in vrsta dela	1	2	3	4	5
Povratne informacije o uspešnosti in rezultatih lastnega dela	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Delovno okolje	1	2	3	4	5
Lastna delovna uspešnost	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja in razvoja kariere	1	2	3	4	5
Uporaba lastnih sposobnosti	1	2	3	4	5
Ugled, ki ga zagotavlja delovno mesto	1	2	3	4	5
Ime podjetja	1	2	3	4	5
Pristop nadrejenega	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenim	1	2	3	4	5
Možnosti lastnega odločanja	1	2	3	4	5
Samo izpolnitev	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh ni pomemben 1	Ni pomemben 2	Niti ni pomemben, niti je pomemben 3	Je pomemben 4	Zelo je pomemben 5
Socialni prejemki	1	2	3	4	5
Pošten sistem ocenjevanja	1	2	3	4	5
Stres (omejitev stresa)	1	2	3	4	5
Miselni napor	1	2	3	4	5
Poslanstvo podjetja	1	2	3	4	5
Razvoj regije kjer se nahaja podjetje	1	2	3	4	5
Izobraževanje in osebna rast	1	2	3	4	5
Odnos podjetja do okolja	1	2	3	4	5
Prosti čas	1	2	3	4	5
Priznanje in pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
Neodvisnost in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Visoka stopnja osebne odgovornosti	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Organizacija dela	1	2	3	4	5

Zahvaljujem se vam za sodelovanje in izpolnitev anketnega vprašalnika ter še enkrat poudarjam, da bodo rezultati uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Lep pozdrav,
Simona Rigler.

PRILOGA 5: Anketni vprašalnik za vodje

Anketni vprašalnik za vodje v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji

Spoštovani!

Sem Simona Rigler, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom »Pristopi motiviranja zaposlenih v izbranih hotelih v osrednjeslovenski regiji«. Prosim vas za izpolnitev anketnega vprašalnika, ki vam bo vzel maksimalno 15 minut časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato bodite pri odgovorih iskreni. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Obkrožite številko pred odgovorom.

Socio-demografska vprašanja:

Spol:

- c) Moški
- d) Ženska

Starost:

- f) Do 20 let
- g) 21 – 30 let
- h) 31 – 40 let
- i) 41 – 50 let
- j) 51 let in več

Izobrazba:

- f) Dokončana osnovna šola ali manj
- g) Dokončana srednja šola
- h) Dokončana visokošolska izobrazba
- i) Dokončana univerzitetna izobrazba
- j) Doktorat

Tip zaposlitve:

- f) Praktično usposabljanje
- g) Delo preko študentskega servisa
- h) Delo preko s.p.
- i) Zaposlitev za določen čas
- j) Zaposlitev za nedoločen čas

Oddelek:

- f) Administracija (Rezervacije, marketing, ipd.)
- g) Recepcija
- h) Gospodinjstvo
- i) Gostinstvo
- j) Drugo: _____

Ali imate pri opravljanju svojega dela neposredni stik z gosti?

- c) Da
- d) Ne

Podjetje (ime hotela): _____

V spodnjih tabelah so navedene trditve, ki označujejo stopnjo in vrsto motivacije za delo. Na lestvici od 1 do 5 navedite stopnjo strinjanja s trditvijo na vprašanje **Zakaj delate?**

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

	sploh se ne strinjam 1	se ne strinjam 2	niti se strinjam, niti se ne strinjam 3	se strinjam 4	popolnoma se strinjam 5
Ker je to vrsta dela, katero sem izbral/a za dosego življenjskega sloga.	1	2	3	4	5
Delo mi zagotavlja veselje zaradi učenja novih stvari.	1	2	3	4	5
Ker je delo postalo pomemben del tega, kdo sem.	1	2	3	4	5
Ker želim uspeti v tem poslu, drugače bi me bilo sram.	1	2	3	4	5
Ker sem izbral/a to vrsto dela, da dosežem svoje karijerne cilje.	1	2	3	4	5
Zaradi zadovoljstva, ki ga občutim ob zanimivih izzivih.	1	2	3	4	5
Ker mi delo omogoča, da zaslužim denar.	1	2	3	4	5
Ker je del poti, katero sem izbral/a za svoje življenje.	1	2	3	4	5
Ker želim biti zelo dober/ pri svojem delu, drugače bom razočaran/a.	1	2	3	4	5
Ne vem zakaj delam. Delodajalec mi zagotavlja nerealne delovne pogoje.	1	2	3	4	5
Ker je to vrsta dela, ki mi zagotavlja varnost.	1	2	3	4	5
Ne vem, preveč se pričakuje od nas.	1	2	3	4	5

V spodnjih tabelah so navedene trditve, ki označujejo stopnjo in pristop motivacije. Na lestvici od 1 do 5 navedite stopnjo strinjanja s trditvijo o **pristopih motiviranja, ki so prisotni na delovnem mestu**.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

	sploh se ne strinjam 1	se ne strinjam 2	niti se strinjam, niti se ne strinjam 3	se strinjam 4	popolnoma se strinjam 5
V podjetju je jasen sistem nagrajevanja.	1	2	3	4	5
Plačilo, katerega prejemem je odvisno od rezultatov mojega dela.	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja dodatne finančne nagrade (npr. bonusi, provizija, plačilo po učinku ipd.).	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja dodatne nefinančne nagrade (služben avtomobil, računalnik, mobilni telefon, udejstvovanje na socialnih dogodkih, dodatne počitnice ipd.).	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi dajo vedeti, da je moje delo cenjeno.	1	2	3	4	5
Podjetje vzpodbuja nove ideje iz strani zaposlenih.	1	2	3	4	5
Imam informacije o rezultatih poslovanja podjetja.	1	2	3	4	5
Imam vse potrebno znanje in spretnosti za doprinos k ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Imam popolno svobodo pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
V tem podjetju imam možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
Podjetje mi omogoča dodatna izobraževanja/usposabljanja.	1	2	3	4	5
Podjetje ima izdelan moj karierni načrt.	1	2	3	4	5
Podjetje ima izdelan načrt izobraževanja/usposabljanja zaposlenih.	1	2	3	4	5
Izmenjava znanja v podjetju je zelo pomembna.	1	2	3	4	5
Podjetje ima izdelan sistem ocenjevanja zaposlenih, le tega izvaja in podaja povratne informacije.	1	2	3	4	5
Pred pričetkom mojega dela, mi je podjetje zagotovilo mentorja, kateri mi je pomagal pri uvedbi na delovno mesto.	1	2	3	4	5
Podjetje mi postavlja cilje, katere moram doseči.	1	2	3	4	5
Cilji, katere mi postavi podjetje so natančno opredeljeni, merljivi, prenosljivi, realistični in časovno usmerjeni.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi zagotavlja povratne informacije glede učinkovitosti mojega dela.	1	2	3	4	5
Poznam vizijo in poslovne cilje podjetja.	1	2	3	4	5
Pravočasno dobim informacije, katere so pomembne za opravljanje mojega dela.	1	2	3	4	5
Podjetje mi omogoča komunikacijo tudi z vrhnjim managementom.	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za dobre odnose med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za skupne prostočasne dejavnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo skupen prostor za zaposlene, kateri omogoča dobro počutje in druženje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Podjetje na različne načine izpostavlja izvrstno delo posameznega zaposlenega (priznanje, nagrada, javna pohvala, objava v internem časopisu ipd.).	1	2	3	4	5
Delovne naloge, ki jih opravljam, so bile v preteklosti poenostavljene.	1	2	3	4	5
V podjetju sem v preteklosti opravljal/a naloge na različnih delovnih mestih.	1	2	3	4	5
Moje delo vključuje naloge različnih delovnih mest.	1	2	3	4	5
Moje delo je bilo v preteklosti obogateno s prevzemanjem odgovornosti različnih nalog in prevzemom odločitev o načinu opravljanja nalog.	1	2	3	4	5
Vodja me navdihuje in motivira.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	sploh se ne strinjam 1	se ne strinjam 2	ni se strinjam, ni se ne strinjam 3	se strinjam 4	popolnoma se strinjam 5
Vodja me navdihuje, da delam več kot običajno.	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja inoviranje in uvaja spremembe.	1	2	3	4	5
Vodja poudarja vizijo, vrednote in osebne odnose.	1	2	3	4	5
Podjetje ima vzpostavljen sistemom norm in pričakovanj katere so vezana na obnašanje in način mojega dela.	1	2	3	4	5
Moje delo je privlačnejše zaradi vpeljave elementov igre, kot je na primer tekmovanje med zaposlenimi, nagrada, zabava, izziv, vznemirjenje ipd.	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja primerno delovno okolje.	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja primeren delovni čas.	1	2	3	4	5
Podjetje mi omogoča uporabno mojih znanj in sposobnosti.	1	2	3	4	5
Podjetje mi zagotavlja stalno in zanesljivo zaposlitev.	1	2	3	4	5

V spodnjih tabelah so navedene trditve, ki označujejo stopnjo in pristop motivacije vaših zaposlenih. Na lestvici od 1 do 5 navedite stopnjo strinjanja s trditvijo o **pristopih motiviranja, ki jih uporabljate za motivacijo zaposlenih.**

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = ni se strinjam, ni se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

	sploh se ne strinjam 1	se ne strinjam 2	ni se strinjam, ni se ne strinjam 3	se strinjam 4	popolnoma se strinjam 5
Zaposlenim je jasen sistem nagrajevanja v podjetju.	1	2	3	4	5
Plačilo, katerega prejmejo zaposleni je odvisno od rezultatov njihovega dela.	1	2	3	4	5
Zaposlenim so zagotovljene dodatne finančne nagrade (npr. bonusi, provizija, plačilo po učinku ipd.).	1	2	3	4	5
Zaposlenim so zagotovljene dodatne nefinančne nagrade (služben avtomobil, računalnik, mobilni telefon, udeleževanje na socialnih dogodkih, dodatne počitnice ipd.).	1	2	3	4	5
Zaposlenim dam vedeti, da je njihovo delo cenjeno.	1	2	3	4	5
Vzpodbujam nove ideje iz strani zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo informacije o rezultatih poslovanja podjetja.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo vse potrebno znanje in spretnosti za doprinos k ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo popolno svobodo pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo v tem podjetju možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnosti dodatnih izobraževanj/usposabljanj.	1	2	3	4	5
Karierni načrt zaposlenih je izdelan.	1	2	3	4	5
Načrt izobraževanja/usposabljanja zaposlenih je izdelan.	1	2	3	4	5
Poudarjam pomembnost izmenjava znanja v podjetju.	1	2	3	4	5
Imam izdelan sistem ocenjevanja zaposlenih, le tega izvajam in podajam povratne informacije.	1	2	3	4	5
Pred pričetkom dela, ima zaposleni zagotovljenega mentorja, kateri pomaga pri uvedbi na delovno mesto.	1	2	3	4	5
Zaposlenim postavljam cilje, katere mora doseči.	1	2	3	4	5
Cilji, katere postavljam zaposlenim so natančno opredeljeni, merljivi, prenosljivi, realistični in časovno usmerjeni.	1	2	3	4	5
Zaposlenim zagotavljam povratne informacije glede učinkovitosti njihovega dela.	1	2	3	4	5
Zaposleni poznajo vizijo in poslovne cilje podjetja.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	sploh se ne strinjam 1	se ne strinjam 2	niti se strinjam, niti se ne strinjam 3	se strinjam 4	popolnoma se strinjam 5
Zaposlenim pravočasno zagotovim informacije, katere so pomembne za opravljanje njihovega dela.	1	2	3	4	5
Zaposlenim je omogočena komunikacija tudi z vrhnjim managementom.	1	2	3	4	5
Skrbim skrbni za dobre odnose med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Skrbim za skupne prostočasne dejavnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo skupen prostor za zaposlene, kateri omogoča dobro počutje in druženje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Na različne načine izpostavljam izvrstno delo posameznega zaposlenega (priznanje, nagrada, javna pohvala, objava v internem časopisu ipd).	1	2	3	4	5
Delovne naloge, ki jih zaposleni opravljajo, so bile v preteklosti poenostavljene.	1	2	3	4	5
Zaposleni so v preteklosti opravljali naloge na različnih delovnih mestih.	1	2	3	4	5
Delo zaposlenih vključuje naloge različnih delovnih mest.	1	2	3	4	5
Delo zaposlenih je bilo v preteklosti obogateno s prevzemanjem odgovornosti različnih nalog in prevzemom odločitev o načinu opravljanja nalog.	1	2	3	4	5
Zaposlene navdihujem in motiviram.	1	2	3	4	5
Zaposlene navdihujem, da delajo več kot običajno.	1	2	3	4	5
Spodbujam inoviranje zaposlenih in uvajam spremembe.	1	2	3	4	5
Poudarjam vizijo, vrednote in osebne odnose.	1	2	3	4	5
V podjetje imamo vzpostavljen sistemom norm in pričakovanj katera so vezana na obnašanje in način dela zaposlenih.	1	2	3	4	5
V delo zaposlenih vključujem elemente igre, kot je na primer tekmovanje med zaposlenimi, nagrada, zabava, izziv, vznemirjenje ipd.	1	2	3	4	5
Zaposlenim je zagotovljeno primerno delovno okolje.	1	2	3	4	5
Zaposlenim je zagotovljen primeren delovni čas.	1	2	3	4	5
Zaposlenim omogočam uporabno njihovih znanj in sposobnosti.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo stalno in zanesljivo zaposlitev.	1	2	3	4	5

V spodnjih tabelah so navedene trditve, ki označujejo pomembnost in faktorje motivacije. Na lestvici od 1 do 5 navedite stopnjo strinjanja na vprašanje **V kolikšni meri je za vas pomemben posamezni pristop motivacije?**

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

	Sploh ni pomemben 1	Ni pomemben 2	Niti ni pomemben, niti je pomemben 3	Je pomemben 4	Zelo je pomemben 5
Vzdušje na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Dobri odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
Finančne nagrade	1	2	3	4	5
Fizični napor pri delu	1	2	3	4	5
Varnost (stalnost) zaposlitve	1	2	3	4	5
Način, kako se sklepajo odločitve	1	2	3	4	5
Komunikacija in pretok informacij na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Način, kako so podana navodila za delo	1	2	3	4	5
Naziv podjetja	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh ni pomemben 1	Ni pomemben 2	Niti ni pomemben, niti je pomemben 3	Je pomemben 4	Zelo je pomemben 5
Delovna obremenitev in vrsta dela	1	2	3	4	5
Povratne informacije o uspešnosti in rezultatih lastnega dela	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Delovno okolje	1	2	3	4	5
Lastna delovna uspešnost	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja in razvoja kariere	1	2	3	4	5
Uporaba lastnih sposobnosti	1	2	3	4	5
Ugled, ki ga zagotavlja delovno mesto	1	2	3	4	5
Ime podjetja	1	2	3	4	5
Pristop nadrejenega	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenim	1	2	3	4	5
Možnosti lastnega odločanja	1	2	3	4	5
Samo izpolnitev	1	2	3	4	5
Socialni prejemki	1	2	3	4	5
Pošten sistem ocenjevanja	1	2	3	4	5
Stres (omejitev stresa)	1	2	3	4	5
Miselni napor	1	2	3	4	5
Poslanstvo podjetja	1	2	3	4	5
Razvoj regije kjer se nahaja podjetje	1	2	3	4	5
Izobraževanje in osebna rast	1	2	3	4	5
Odnos podjetja do okolja	1	2	3	4	5
Prosti čas	1	2	3	4	5
Priznanje in pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
Neodvisnost in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Visoka stopnja osebne odgovornosti	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Organizacija dela	1	2	3	4	5

Zahvaljujem se vam za sodelovanje in izpolnitev anketnega vprašalnika ter še enkrat poudarjam, da bodo rezultati uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Lep pozdrav,
Simona Rigler.