

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**RAZVOJ VODSTVENIH VEŠČIN HOTELSKEGA MANAGERJA V
SODOBNEM TURISTIČNEM SEKTORJU**

Ljubljana, marec 2026

TAJA LAVRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Taja Lavrič, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj vodstvenih veščin hotelskega managerja v sodobnem turističnem sektorju, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Matejem Černetom

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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 in 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 09.03.2026

Podpis študentke: _____



POVZETEK

Zaključna strokovna naloga obravnava razvoj vodstvenih veščin hotelskega managerja v sodobnem turističnem sektorju, ki ga zaznamujejo hitre spremembe, digitalizacija, naraščajoča konkurenca in vse večji pomen trajnostnega razvoja. Namen naloge je analizirati vlogo in naloge hotelskega managerja in preučiti pomen mehkih in trdih kompetenc pri uspešnem vodenju turističnih organizacij.

V teoretičnem delu je predstavljen management v turizmu s poudarkom na hotelirstvu, organizacijska struktura hotela in vloga hotelskega managerja. Poseben poudarek je namenjen tudi vodstvenim veščinam, zlasti komunikaciji, motivaciji, timskega delu, čustveni inteligenci in vodenju v multikulturnem okolju. Obravnavani so tudi sodobni trendi v turizmu, kot so digitalna transformacija, trajnostni razvoj in spreminjajoča se pričakovanja gostov, ki pomembno vplivajo na način vodenja hotelov.

Empirični del naloge temelji na kvalitativni raziskavi, izvedeni s pomočjo pol strukturiranih intervjujev s hotelskimi managerji v slovenskih hotelih. Analiza rezultatov je pokazala, da so mehke vodstvene veščine ključnega pomena za uspešno vodenje zaposlenih, zagotavljanje kakovostnih storitev in ustvarjanje pozitivne delovne klime. Hkrati se je izkazalo, da digitalizacija pomembno spreminja delo managerjev, vendar ne zmanjšuje pomena osebnega pristopa in medosebnih odnosov.

Ugotovitve naloge potrjujejo, da mora sodobni hotelski manager razvijati celovit nabor vodstvenih kompetenc, ki združujejo strokovno znanje, digitalne veščine in visoko stopnjo čustvene in socialne inteligence. Te kompetence predstavljajo pomemben dejavnik konkurenčnosti in dolgoročne uspešnosti hotelskih organizacij.

KLJUČNE BESEDE: hotelski management, vodstvene veščine, mehke kompetence, digitalizacija, trajnostni razvoj, hotelirstvo

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The final professional assignment deals with the development of leadership skills of a hotel manager in the modern tourism sector, which is characterized by rapid changes, digitalization, increasing competition, and the growing importance of sustainable development. The purpose of the task is to analyze the role and tasks of a hotel manager and to examine the importance of soft and hard skills in the successful management of tourism organizations.

The theoretical part presents management in tourism with a focus on hotel management, the organizational structure of a hotel, and the role of a hotel manager. Special emphasis is also placed on leadership skills, particularly communication, motivation, teamwork, emotional intelligence, and leadership in a multicultural environment. Modern tourism trends, such as digital transformation, sustainable development, and changing guest expectations, which significantly impact hotel management, are also discussed.

The empirical part of the thesis is based on a qualitative research conducted through semi-structured interviews with hotel managers in Slovenian hotels. The analysis of the results showed that soft leadership skills are crucial for successfully managing employees, ensuring quality services, and creating a positive work environment. At the same time, digitalization has been shown to significantly change the work of managers, but it does not reduce the importance of a personal approach and interpersonal relationships.

The findings of the task confirm that a modern hotel manager must develop a comprehensive set of management competencies that combine professional knowledge, digital skills, and a high level of emotional and social intelligence. These competencies represent an important factor in the competitiveness and long-term success of hotel organizations.

KEY WORDS: hotel management, leadership skills, soft skills, digitalization, sustainable development, hospitality

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

| | | |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | UVOD | 1 |
| 2 | MANAGEMENT V TURIZMU IN HOTELIRSTVU | 2 |
| 2.1 | Pomen managementa v turistični dejavnosti | 2 |
| 2.1.1 | Planiranje | 3 |
| 2.1.2 | Organiziranje | 3 |
| 2.1.3 | Vodenje | 3 |
| 2.2 | Kontrola | 4 |
| 2.3 | Organizacijska struktura hotela | 4 |
| 2.4 | Vloga in naloge hotelskega managerja | 6 |
| 3 | VODSTVENE VEŠČINE HOTELSKEGA MANAGERJA | 7 |
| 3.1 | Oprelitev vodstvenih veščin | 7 |
| 3.2 | Mehke in trde kompetence | 8 |
| 3.3 | Pomembnost komunikacije, motivacije in timskega dela | 11 |
| 3.4 | Vodenje v multikulturnem okolju | 11 |
| 4 | SODOBNI TRENDI V TURIZMU IN NJIHOV VPLIV NA VODSTVENE KOMPETENCE | 12 |
| 4.1 | Digitalna transformacija v hotelirstvu | 12 |
| 4.2 | Trajnostni razvoj in družbena odgovornost v hotelirstvu | 14 |
| 4.3 | Spremembe v pričakovanjih gostov | 15 |
| 5 | METODOLOGIJA | 16 |
| 5.1 | Cilji naloge | 16 |
| 5.2 | Predpostavke in omejitve raziskave | 16 |
| 5.3 | Raziskovalni pristop | 17 |
| 5.4 | Vzorec in zbiranje podatkov | 18 |
| 5.5 | Analiza in rezultati intervjujev | 18 |
| 5.6 | Interpretacija in razprava | 19 |
| 6 | SKLEP | 21 |
| | SEZNAM KLJUČNE LITERATURE | 22 |
| | LITERATURA IN VIRI | 23 |
| | PRILOGE | 26 |

KAZALO SLIK

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Proces managementa v organizaciji..... | 3 |
| Slika 2: Tipična hotelska organizacija | 5 |
| Slika 3: Tipična hotelska organizacija delovnih pozicij-funkcij v posameznih oddelkih..... | 6 |
| Slika 4: Trde veščine proti mehkim veščinam: Kakšna je razlika?..... | 10 |
| Slika 5: Operativni sistem upravljanja nepremičnin | 13 |

KAZALO PRILOG

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Priloga 1: Vprašalnik za intervju s hotelskim managerjem..... | 1 |
| Priloga 2: Intervju 1 - Grand Hotel Union | 2 |
| Priloga 3: Intervju 2 - Hotel Grand Plaza..... | 6 |
| Priloga 4: Intervju 3 - Hotel Cubo..... | 12 |

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

F&B – (angl. Food and Beverage); Hrana in pijača

IT – (angl. Information Tehnology); Informacijska tehnologija

1 UVOD

Turistični sektor se v zadnjih desetletjih hitro razvija in spreminja. Postal je stičišče digitalizacije, tehnoloških inovacij in družbenih in okoljskih sprememb. Ta fenomen lahko pripišemo (tudi) velikemu vplivu globalizacije. V hotelirstvu, kjer je človeški dejavnik ključni element storitve, ima vodenje ljudi pomembno težo. Manager mora razumeti delovanje zaposlenih, prepoznati njihove potenciale in ustvarjati okolje, ki spodbuja sodelovanje in motivacijo. V tem kontekstu se kompleksnost vloge hotelskega managerja vse bolj širi, od klasičnega operativnega vodenja k strateškemu razmišljanju, upravljanju s človeškimi viri in spodbujanju trajnostnega razvoja. Manager ni več le nadzornik vsakodnevnega delovanja hotela, temveč postaja nosilec vizije in kulture organizacije, ki povezuje različne deležnike. Robbins in Couler (2021) pravita, da prav sposobnost vodenja, ki temelji na zaupanju, komunikaciji in spoštovanju, ločuje uspešne vodje od povprečnih.

Vodstvene veščine, kot so učinkovita komunikacija, odločanje, motiviranje zaposlenih, reševanje konfliktov, timsko delo, organizacijske sposobnosti in čustvena inteligenca, postajajo ključne za uspešno vodenje hotelskih obratov in pozitivno delovno klimo. Raziskave kažejo, da so mehke kompetence, predvsem sposobnost poslušanja, empatije in spodbujanja sodelovanja, pogosto odločilne za kakovost storitev in lojalnost gostov. Vendar številni avtorji opozarjajo, da ravno razvoj teh veščin pogosto zaostaja za hitrimi spremembami v turističnem okolju, saj je v izobraževalnih programih in praksi večji poudarek še vedno na tehničnih oziroma trdih kompetencah (Mullins in Christy, 2016).

Problem, ki ga zaključna strokovna naloga naslavlja, je torej vprašanje, kako se morajo vodstvene veščine hotelskih managerjev razvijati, da bodo lahko managerji uspešno vodili hotele v sodobnem turističnem okolju. Kljub dani literaturi o vlogi vodje v turizmu, ostaja premalo raziskano, katere konkretne kompetence so danes v praksi najbolj potrebne in kako jih managerji dejansko razvijajo, zato bom v teoretičnem delu pregledala osnove managementa v turizmu in opredelila vloge hotelskega managerja. Nato bom naredila analizo ključnih vodilnih veščin in sodobnih pristopov k vodenju v hotelirstvu. Poseben poudarek bom namenila raziskovanju razlik med trdimi in mehкими kompetencami in analiziranju njihovega pomena v kontekstu sodobnih trendov, kot so digitalizacija, trajnost in razvoj človeških virov.

Namen zaključne strokovne naloge je osvetliti pomen vodstvenih veščin hotelskega managerja v sodobnem turističnem okolju in prispevati k boljšemu razumevanju njihove vloge pri uspešnem delovanju hotelov. V razmerah, kjer se hotelski sektor sooča s pomanjkanjem kadra, visoko fluktuacijo zaposlenih, naraščajočimi pričakovanji gostov in hitrim razvojem tehnologije, postaja kakovost vodenja eden ključnih dejavnikov konkurenčnosti in dolgoročne uspešnosti hotelskih organizacij. Pri tem se bom opirala tako na strokovno literaturo kot na lastne izkušnje pridobljene v hotelu Grand Plaza.

Med opravljanjem strokovne prakse v hotelu Grand Plaza sem imela priložnost, da se поблиže spoznam z delovanjem hotelskega managementa in načinom vodenja zaposlenih v sodobnem hotelskem okolju. Iz prve roke sem lahko opazovala, kako pomembne so ustrezno razvite vodstvene veščine pri zagotavljanju učinkovitega dela, zadovoljstva zaposlenih in visoke kakovosti storitev za goste. Prav te izkušnje so me spodbudile k raziskovanju vloge vodstvenih veščin hotelskega managerja, saj sem opazila, da se sodobne vodje soočajo s številnimi izzivi.

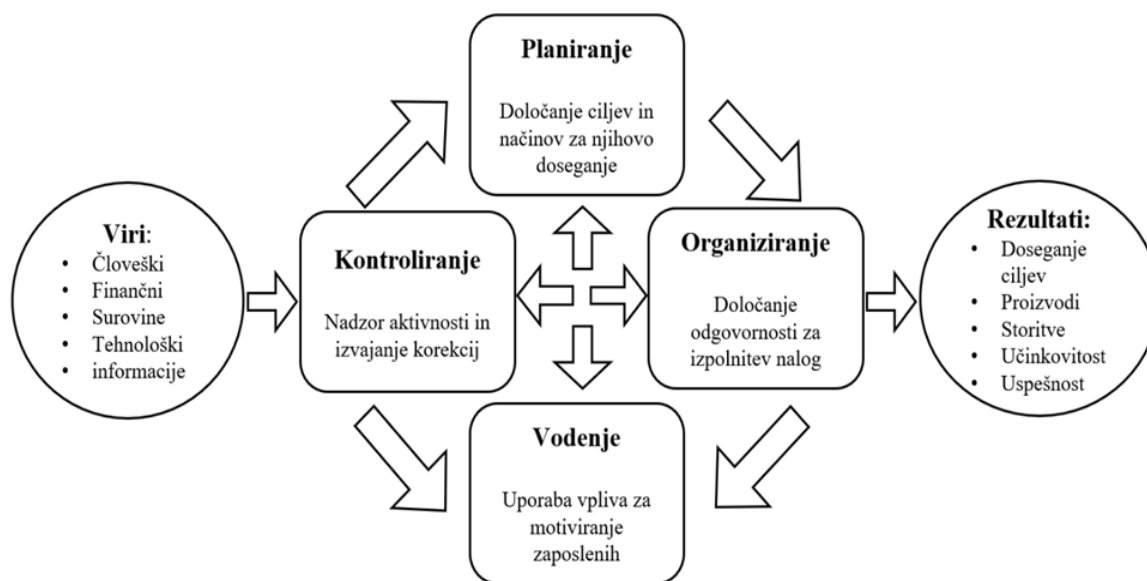
2 MANAGEMENT V TURIZMU IN HOTELIRSTVU

2.1 Pomen managementa v turistični dejavnosti

Management ima v turistični dejavnosti ključno vlogo, ki temelji na zagotavljanju kakovostnih storitev, celostnih doživetij in pravočasnega odzivanja na potrebe gostov. Cilj turističnega managementa je učinkovito upravljanje človeških, finančnih, materialnih in informacijskih virov, s pomočjo katerih organizacija uresničuje svoje cilje v izjemno dinamičnem, sezonsko spremenljivem okolju, ki je močno zaznamovan z globalnimi trendi. Turistična podjetja delujejo v izrazito dinamičnem in konkurenčnem okolju, v katerem kakovost storitev, inovativnost in prilagodljivost poslovanja predstavljajo temeljne dejavnike uspešnosti (Bardi, 2007).

V tem okviru hotelirstvo kot osrednji del turističnega sektorja zahteva posebej učinkovit management, saj hotel ne deluje zgolj kot ponudnik nastanitve, temveč kot kompleksna organizacija v kateri se prepletajo različne funkcije in oddelki, kot so recepcija, gospodinjenje (angl. housekeeping), hrana in pijača (angl. okr. F&B), prodaja, trženje, finance in management kakovosti. Management ne pomeni zgolj usklajeno in učinkovito delovanje celotne organizacije. Kot prikazuje slika 1, so temeljne funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Te imajo pri doseganju strateških ciljev turističnih organizacij ključno vlogo (Bardi, 2007).

Slika 1: Proces managementa v organizaciji



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2003, str. 4).

2.1.1 Planiranje

Planiranje predstavlja proces določanja ciljev in strategij, s katerimi organizacija stremi k doseganju konkurenčnosti in zadovoljevanju potreb gostov. V turizmu je planiranje posebej zahtevno zaradi sezonskih nihanj, hitro spreminjajočega se povpraševanja in vpliva globalnih trendov. Management mora temeljito analizirati trg, predvidevati prihodnje potrebe in pravočasno načrtovati kadrovske vire, investicije, marketinške aktivnosti ter organizacijo dela. Učinkovito planiranje prispeva k stabilnejšemu poslovanju in zmanjšanju tveganj, ki so v turistični dejavnosti pogosta (Bardi, 2007).

2.1.2 Organiziranje

Organiziranje vključuje razporejanje nalog, odgovornosti in virov z namenom zagotavljanja optimalnega izvajanja storitev. V hotelskem sektorju to pomeni vzpostavitev učinkovite organizacijske strukture, usklajevanje delovanja posameznih oddelkov in zagotavljanje ustrezne opreme in materialnih pogojev za delo. Ker so hotelske storitve tesno povezane z neposrednim stikom z gosti, je ključnega pomena, da so delovni procesi jasno opredeljeni, komunikacija med oddelki učinkovita, zaposleni pa ustrezno usposobljeni za opravljanje svojih nalog (Bardi, 2007).

2.1.3 Vodenje

Vodenje predstavlja eno najpomembnejših funkcij managementa v turizmu, saj je kakovost storitev v veliki meri odvisna od učinkovitosti zaposlenih in njihove sposobnosti ustvarjanja pozitivne izkušnje za gosta. Naloga vodje je motiviranje, usmerjanje in spodbujanje zaposlenih in vzpostavljati spodbudnega delovnega okolja in timskega sodelovanja. V

hotelirstvu, kjer je interakcija med zaposlenimi in gosti neposredna in intenzivna, je še posebej pomembno razvijanje vodstvenih kompetenc, kot so učinkovita komunikacija, čustvena inteligenca, reševanje konfliktov in prilagajanje različnim situacijam. Kakovostno vodenje prispeva, k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, nižji fluktuaciji in višji ravni kakovosti storitev (Bardi, 2007).

2.2 Kontrola

Kontrola je funkcija managementa, ki omogoča spremljanje in preverjanje doseganja zastavljenih ciljev. V turistični dejavnosti zajema nadzor nad kakovostjo storitev, zadovoljstvom gostov, finančnimi rezultati, učinkovitostjo zaposlenih in skladnostjo poslovanja z določenimi standardi. Redno spremljanje in analiza rezultatov omogočata pravočasno uvajanje prilagoditev, izboljševanje procesov in razvoj inovativnih pristopov. Kontrola ima pomembno vlogo tudi pri zagotavljanju standardov kakovosti, kot so mednarodni standardi in standardi hotelskih verig, ki pomembno vplivajo na ugled in konkurenčni položaj turističnega podjetja (Bardi, 2007).

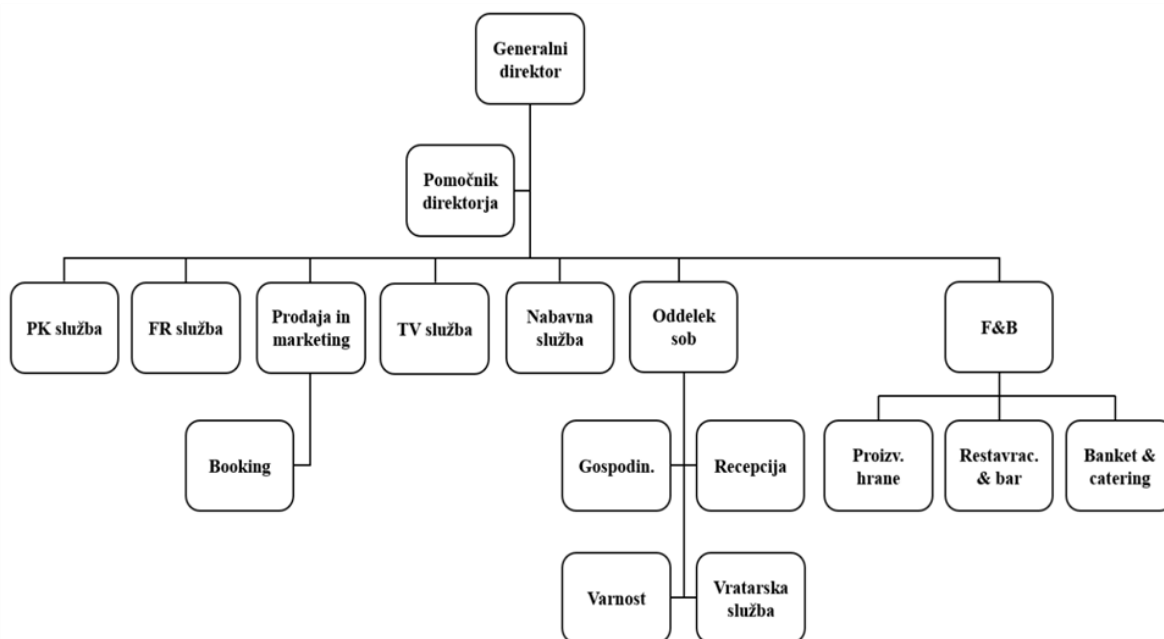
2.3 Organizacijska struktura hotela

Organizacijska struktura hotela se je skozi čas prilagajala spremembam v turistični dejavnosti, razvoju trga in naraščajočim pričakovanjem gostov. Sodobni hoteli delujejo v kompleksnem in konkurenčnem poslovnem okolju, kar zahteva jasno opredeljene vloge, učinkovito razporeditev odgovornosti in usklajeno delovanje vseh organizacijskih enot (Rutherford in O'Fallon, 2007).

V sodobni hotelski organizaciji prevladuje funkcijsko zasnovana organizacijska struktura, ki temelji na delitvi dela po posameznih področjih. Takšna ureditev omogoča višjo raven kakovosti hotelskih storitev. Organizacijska struktura se lahko razlikuje glede na velikost hotela, lastniško strukturo ali pripadnost hotelski verigi, vendar osnovna funkcionalna razdelitev praviloma ostaja podobna (Rutherford in O'Fallon, 2007).

Hotelske organizacije so praviloma razdeljene na dve glavni operativni področji, in sicer na področje sob in področje hrane in pijače. Poleg teh delujejo tudi podporni oddelki, kot so prodaja in marketing, finance in računovodstvo, kadrovska služba, vzdrževanje, varnost in področje zagotavljanja kakovosti. Ker so posamezni oddelki med seboj tesno povezani, kot je to videti na sliki 2, je kakovost hotelske storitve v veliki meri odvisna od njihovega usklajenega delovanja (Rutherford in O'Fallon, 2007).

Slika 2: Tipična hotelska organizacija



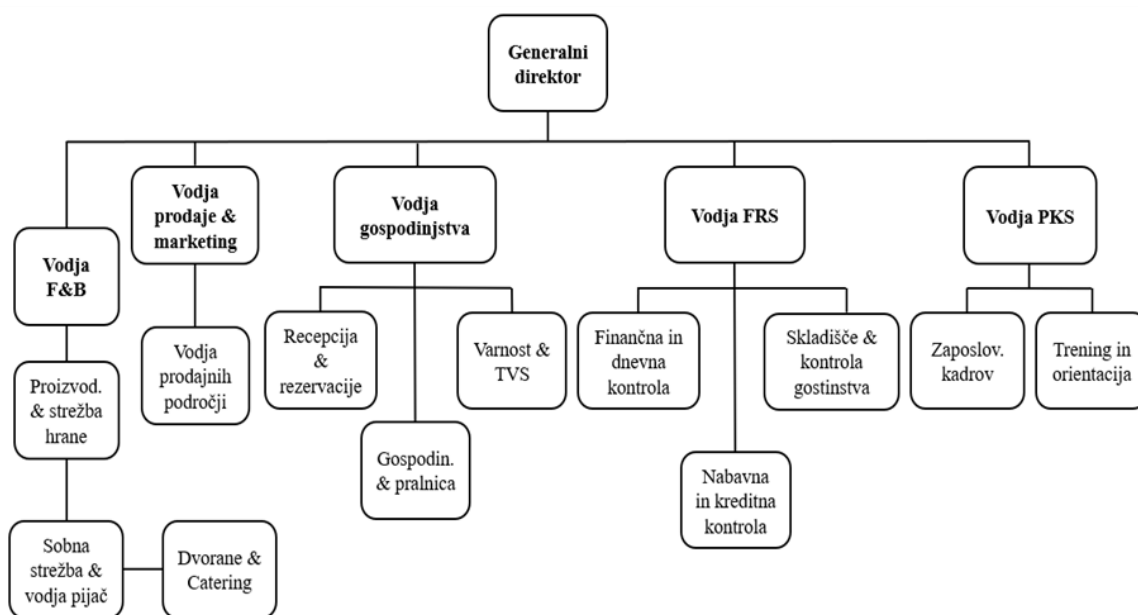
Vir: prirejeno po Rutherford (2002, str. 38).

Linijske in podporne funkcije v hotelski organizaciji

Znotraj hotelske organizacijske strukture je smiselno razlikovati med linijskimi in podpornimi funkcijami. Linijske funkcije zajemajo tiste dejavnosti in naloge, pri katerih so zaposleni v neposrednem ali posrednem stiku z gosti in aktivno sodelujejo pri oblikovanju in izvajanju hotelskih storitev. Kot sem že omenila, v hotelski organizaciji obstajata dve glavni linijski področji dejavnosti sob in dejavnost hrane in pijače. Znotraj posameznih linijskih oddelkov se stopnja neposrednega stika z gosti razlikuje. Osebe recepcije ima praviloma najintenzivnejši stik z gosti, medtem ko ima osebje gospodinjstva nekoliko manj neposrednih interakcij, vendar kljub temu deluje v okviru linijskih funkcij (Rutherford in O'Fallon, 2007).

Podobna razdelitev velja tudi v oddelku hrane in pijače, kjer so zaposleni v restavracijah, barih, sobni strežbi in pri organizaciji banketov v stalnem posrednem ali neposrednem stiku z gosti. Osebe, ki se ukvarja s pripravo hrane pod vodstvom glavnega kuharja, ima z gosti manj neposrednih interakcij, vendar zaradi svoje ključne vloge v procesu ustvarjanja storitve prav tako sodi med linijske funkcije (Rutherford in O'Fallon, 2007). Slika 3 razvidno prikazuje, na koliko podpornih funkcij se linijske funkcije razdelijo, vse od generalnega direktorja do odgovorne oskrbe za dvorane in catering.

Slika 3: Tipična hotelska organizacija delovnih pozicij-funkcij v posameznih oddelkih



Vir: prirejeno po Rutherford (2002, str. 45).

Podporne funkcije predstavljajo dejavnosti, ki se večinoma izvajajo v ozadju hotelskega poslovanja in podpirajo delovanje linijskih oddelkov. Zaposleni na teh področjih imajo praviloma omejen stik ali so celo brez neposrednega stika z gosti, vendar njihovo delo pomembno vpliva na kakovost gostove izkušnje in nemoteno delovanje hotela. Med ključne podporne oddelke sodi oddelek za vzdrževanje oziroma inženiring, ki skrbi za delovanje in vzdrževanje opreme in tehnične infrastrukture hotela. Njegovo delovanje podpira skoraj vse ostale oddelke, saj zagotavlja nemoteno delovanje prostorov, opreme in sistemov, ki so nujni za izvajanje hotelskih storitev. V nekaterih hotelskih organizacijah je oddelek za vzdrževanje umeščen v področje sob ali obravnavan kot samostojen podporni oddelek, kar je lahko posledica organizacijske učinkovitosti ali tradicionalnih praks. Podobno se lahko razlikuje tudi umestitev drugih oddelkov, kot so varnost ali gospodinjstvo, ki so glede na način delovanja v določenih primerih obravnavani kot podporne funkcije (Rutherford in O’Fallon, 2007).

2.4 Vloga in naloge hotelskega managerja

V hotelski organizaciji ima generalni direktor osrednjo vlogo pri vodenju in usmerjanju poslovanja hotela. Odgovoren je za celotno delovanje hotela in doseganje poslovnih in strateških ciljev organizacije. Pri večjih hotelih in hotelskih verigah pa imajo pogosto posamezna področja svoje, specializirane managerje. Specializirani managerji so vodje pri posameznih oddelkih, kot so recepcija, housekeeping, kuhinja, strežba, informacijska tehnologija itd. (Bardi, 2007).

Generalni direktor mora razpolagati s širokim naborom znanj in managerskih veščin, ki mu omogočajo učinkovito vodenje kompleksne hotelske organizacije. Med ključne managerske

funkcije generalnega direktorja sodijo planiranje, sprejemanje odločitev, organiziranje, zaposlovanje, kontroliranje, usmerjanje in komuniciranje. Učinkovitost teh veščin se odraža predvsem v stopnji motiviranosti zaposlenih, njihovi usposobljenosti in sposobnosti doseganja zastavljenih ciljev hotela (Bardi, 2007).

Pomemben del dolžnosti generalnega direktorja predstavlja tudi spremljanje in analiza poslovnih informacij, ki omogočajo nadzor nad uspešnostjo poslovanja. Pri tem se generalni direktor opira na redna operativna in finančna poročila, kot so zasedenost sob, povprečna ocena sobe, prihodki iz prodaje hrane in pijače, stroški nabave materiala in stroški dela. Na podlagi teh podatkov sprejema strateške in operativne odločitve, ki vplivajo na konkurenčnost in dolgoročnost uspešnosti hotela (Ninemeier in Hayes, 2016).

Vloga hotelskega managerja se je skozi čas pomembno spremenila. V tradicionalnem delovnem okolju je bila managerska vloga pretežno usmerjena v nadzor izvajanja nalog in hierarhično vodenje zaposlenih. V sodobnem poslovnem okolju pa se poudarek vse bolj premika k sodelovanju zaposlenih, timskega delu in vključevanju zaposlenih v doseganje organizacijskih ciljev. V klasičnem managerskem modelu so managerji predvsem upravljali izvajanje nalog, skrbeli za razvoj zaposlenih, načrtovali in razporejali vire, koordinirali medsebojno odvisne delovne skupine in nadzorovali poslovno okolje. Obseg in struktura teh nalog sta se razlikovali glede na raven vodenja. Managerji na nižjih ravneh so več časa namenili neposrednemu nadzoru dela zaposlenih, medtem ko so managerji na srednji ravni in generalni direktorji več pozornosti posvečali načrtovanju, razporejanju virov in koordinaciji oddelkov. Generalni direktorji so hkrati intenzivneje spremljali zunanje poslovno okolje, analizirali tržne trende, razvijali odnose s ključnimi partnerji in nadzorovali prodajne in marketinške aktivnosti (Treven, 1998).

V sodobnih hotelskih organizacijah se vloga generalnega direktorja vse bolj usmerja v ustvarjanje pogojev za učinkovito delo timov in spodbujanje sodelovanja zaposlenih. Namesto zgolj nadzorne funkcije manager prevzema vlogo mentorja, koordinatorja in strateškega vodje, ki s svojim načinom vodenja vpliva na organizacijsko kulturo, zavzetost zaposlenih in kakovost storitev. Takšen pristop je še posebej pomemben v hotelirstvu, kjer je kakovost storitev neposredno povezana z odnosom zaposlenih do gostov (Treven, 1998).

3 VODSTVENE VEŠČINE HOTELSKEGA MANAGERJA

3.1 Opredelitev vodstvenih veščin

Vodstvene veščine hotelskih managerjev so tesno povezane s kompleksnostjo njegove vloge v hotelski organizaciji. Hotelski manager mora imeti celovit pregled nad delovanjem hotela in sposobnost usklajevanja različnih področij poslovanja, tako tistih, ki so neposredno usmerjena v stik z gosti, kot tudi podpornih dejavnosti v ozadju (Damjanović, 2016).

Sodobna praksa kaže, da naloge hotelskega managerja obsegajo širok spekter odgovornosti, med drugim zagotavljanje zadovoljstva gostov, nadzor nad operativnim delovanjem, finančno načrtovanje in prilagajanje spremembam v tržnem in tehnološkem okolju. Pri tem ima pomembno vlogo tudi sodelovanje z oddelki prodaje in marketinga in spremljanje poslovnih kazalnikov uspešnosti, ki vplivajo na konkurenčnost hotela (Park Postojnska Jama, 2024; Adorio, 2023).

Poseben poudarek v vlogi hotelskega managerja ima vodenje zaposlenih. Vodja mora biti sposoben učinkovitega komuniciranja, organiziranja dela, reševanja konfliktov in motiviranja zaposlenih, saj prav človeški dejavnik pomembno prispeva h kakovosti hotelskih storitev (Damjanović, 2016). Strokovni portali s področja managementa dodatno poudarjajo pomen mehkih veščin, kot so empatija, spoštovanje, timsko delo in odločnost, ki dopolnjujejo strokovno znanje in omogočajo uspešno vodenje ekip v dinamičnem hotelskem okolju (Olieshko, 2022; Adorio, 2023).

Vodstvene veščine hotelskih managerjev se praviloma razvijajo postopno in temeljijo na kombinaciji formalnega znanja in praktičnih izkušenj. Karierna pot v hotelirstvu pogosto vključuje delo na operativnih delovnih mestih, kar omogoča boljše razumevanje delovnih procesov in potreb zaposlenih. Takšna izkušnja prispeva k večji verodostojnosti managerja, realnejšemu postavljanju ciljev in učinkovitejšemu vodenju hotelskih ekip (Damjanović, 2016; Park Postojnska Jama, 2024).

Vodstvene veščine hotelskega managerja je mogoče opredeliti kot skupek strokovnih znanj, socialnih spretnosti in osebnostnih lastnosti. Poudarek teh veščin, omogoča doseganje organizacijskih ciljev in hkrati zagotavljanje visoke ravni zadovoljstva gostov in zaposlenih. Zaradi neposrednega stika z gosti in dinamičnega delovnega okolja mora hotelski manager razpolagati s sposobnostmi, ki mu omogočajo učinkovito komuniciranje, sprejemanje odločitev, reševanje konfliktov in prilagajanje nepredvidljivim situacijam. Vodstvene kompetence so ključne na vseh področjih hotelskega poslovanja, od kadrovanja in organizacije dela do zagotavljanja visoke ravni kakovosti storitev. Pomembno vlogo imajo tudi organizacijske sposobnosti, ki managerju omogočajo učinkovito razporejanje nalog, načrtovanje delovnih urnikov in usklajevanje delovanja različnih oddelkov hotela. Poleg navedenega, k uspešnosti hotelskega managerja pomembno prispevata tudi sposobnost prodaje in razumevanje marketinga, saj vplivata na konkurenčnost in tržno prepoznavnost hotela (Damjanović, 2016).

Vodstvene veščine se v hotelirstvu razvijajo postopno in so rezultat kombinacije formalnega izobraževanja, praktičnih izkušenj in nenehnega učenja. Zaradi hitrih sprememb v okolju postaja stalni razvoj veščin nujen pogoj za uspešno in trajno vodenje hotelskih organizacij.

3.2 Mehke in trde kompetence

Mehke kompetence, imenovane tudi vedenjsko-čustvene kompetence, se nanašajo na vedenje, vrednote, osebnostne lastnosti in načine odzivanja posameznika. Ti so nujno

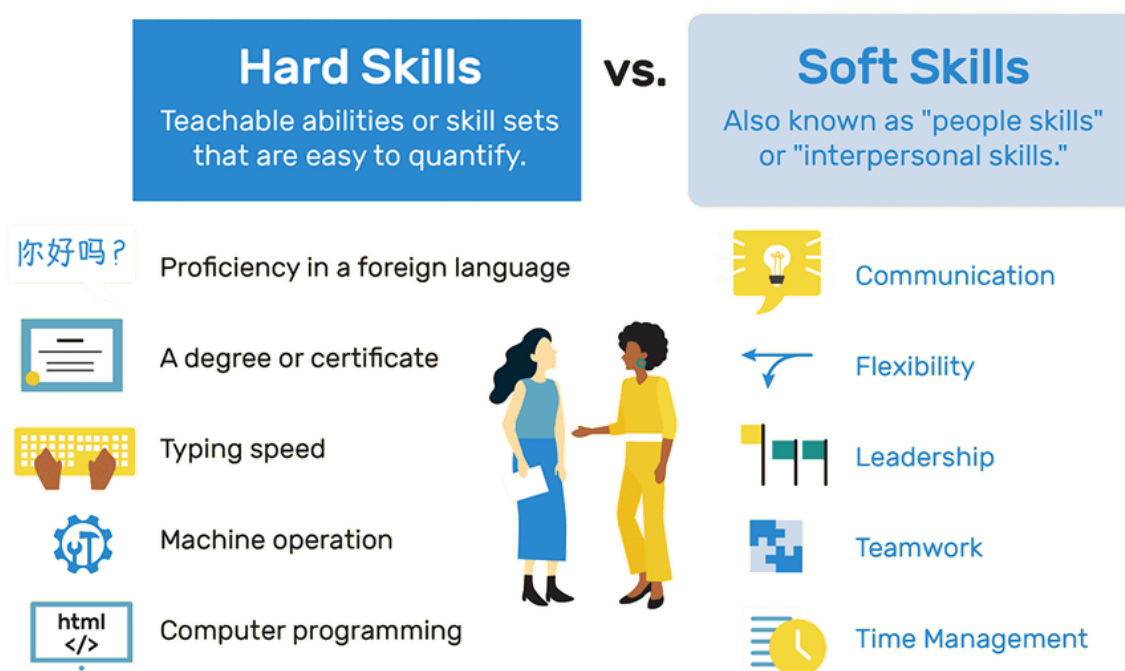
potrebni za uspešno opravljanje delovnih nalog. Te kompetence se oblikujejo skozi življenjske izkušnje, kot so vzgoja, izobraževanje, socialno okolje in delovne izkušnje, zato jih je praviloma težje meriti in spremljati kot strokovna znanja ali tehnične veščine. Zanje je značilno, da so dinamične in se lahko razvijajo skozi proces učenja in osebnega in profesionalnega razvoja (Treven, 1998).

Razumevanje mehkih kompetenc je povezano s širšim pojmom psihičnih sposobnosti posameznika, ki vključujejo kognitivne, afektivne in konativne razsežnosti. Kognitivne kompetence se nanašajo na znanje in sposobnost razmišljanja, afektivne na čustva in vzorce vedenja, konativne pa na posameznikovo motivacijo, vztrajnost in usmerjenost k doseganju ciljev. Raziskave poudarjajo, da uspešnost posameznika ni odvisna zgolj od znanja, temveč od prepleta vseh navedenih razsežnosti, pri čemer imajo vedenjsko-čustvene kompetence posebno vlogo pri vodenju ljudi (Treven, 1998).

Pomen mehkih kompetenc se še posebej izraža v sodobnih organizacijah z bolj fleksibilnimi in horizontalnimi strukturami, kjer je uspešno delovanje odvisno od sodelovanja, komunikacije in sposobnosti prilagajanja spremembam. Tovrstne organizacijske oblike od izvršnih managerjev zahtevajo razvite socialne in vodstvene kompetence, saj prav te omogočajo ustvarjanje dodane vrednosti in dolgoročne konkurenčnosti organizacije (Kos, 2000; Drucker, 2001).

V hotelirstvu imajo mehke veščine izjemno pomembno vlogo, saj je delo hotelskega managerja v veliki meri povezano z ljudmi, odnosi in neposredno komunikacijo. Manager mora biti sposoben vzpostaviti odprto in učinkovito komunikacijo z zaposlenimi in razumeti njihove potrebe in pričakovanja (Kaplan in Norton, 2004). Manager, ki deluje dosledno, profesionalno in spoštljivo, lažje vpliva na sodelavce in uspešneje uvaja spremembe v organizaciji. Mehke veščine tako predstavljajo temelj učinkovitega vodenja hotela in pomemben vir konkurenčne prednosti v sodobnem turističnem sektorju (Mullins in Christy, 2016). Slika 4 ponazarja, da mora hotelski manager poleg mehkih veščin razpolagati tudi s trdimi kompetencami, ki mu omogočajo učinkovito vodenje poslovnih procesov in zagovarjanje dolgoročne uspešnosti hotela.

Slika 4: Trde veščine proti mehkim veščinam: Kakšna je razlika?



Vir: prirejeno po Doyle (2024).

V strokovni literaturi se poleg mehkih kompetenc pogosto izpostavljajo tudi tehnične oziroma funkcionalne, t. i. trde kompetence. Miller in drugi (2001) mehke kompetence opredeljujejo kot vedenjske značilnosti, ki določajo, kako naj se posameznik vede pri opravljanju svojega dela. Po drugi strani trde kompetence predstavljajo znanja in veščine, ki jih mora posameznik obvladati, da lahko delo uspešno opravi. Trde kompetence so kombinacija strokovnega znanja in praktičnih veščin, ki so povezane s kognitivnim delom uma. Kovač in Bertonec (2007) v svojem modelu dodajata še konativne kompetence, ki se nanašajo na prirojene podjetniške lastnosti oziroma naravne talente posameznika, vendar so trde kompetence praviloma pridobljene in razvite skozi izobraževanje, usposabljanje in delovne izkušnje.

Pomemben del trdih kompetenc predstavljajo tudi organizacijske in upravljaljske sposobnosti, kot so načrtovanje in nadzor delovnih procesov, oblikovanje delovnih urnikov, vodenje kadrovske postopke ter zagotavljanje skladnosti poslovanja z zakonodajo in internimi standardi hotela. Poleg tega sodobno hotelsko poslovanje vse bolj zahteva znanje s področja prodaje, marketinga in digitalnih tehnologij, saj so spletna prisotnost, management odnosov s strankami in uporaba informacijskih sistemov postali ključni elementi konkurenčnosti (Miller in drugi, 2001).

Analitične sposobnosti in strateško razmišljanje hotelskemu managerju omogočajo sprejemanje premišljenih odločitev, pravočasno prilagajanje spremembam na trgu in razvoj konkurenčnih in trajnostno naravnih storitev. Trde kompetence tako dopolnjujejo mehke

veščine in skupaj z njimi tvorijo celovit nabor znanj in sposobnosti, ki so nujne za učinkovito vodenje hotela in doseganje dolgoročne uspešnosti (Kovač in Bertonec, 2007).

3.3 Pomembnost komunikacije, motivacije in timskega dela

Komunikacija, motivacija in timsko delo predstavljajo ključne elemente uspešnega vodenja v hotelirstvu. Zaradi stalnega stika z gosti in visoke stopnje soodvisnosti med oddelki je učinkovita komunikacija nujna za nemoteno izvajanje delovnih procesov in zagotavljanje kakovostnih storitev. Jasna in odprta komunikacija prispeva k boljšemu razumevanju nalog, zmanjšuje možnost nesporazumov in krepi medsebojno zaupanje med zaposlenimi (Mullins in Christy, 2016).

Motivacija zaposlenih je tesno povezana z načinom vodenja in prepoznavanjem njihovega prispevka k uspešnosti hotela. Ker je delo v hotelirstvu pogosto stresno in zaznamovano z visoko fluktuacijo kadra, postaja kakovostno vodenje ključni dejavnik stabilnosti in dolgoročne uspešnosti organizacije (Mullins in Christy, 2016).

Poleg komunikacije in motivacije ima pomembno vlogo tudi timsko delo. Hotelski manager mora spodbujati sodelovanje med oddelki in ustvarjati občutek skupne odgovornosti za zadovoljstvo gostov. Ugotovitve kažejo, da uspešni managerji velik poudarek namenjajo sodelovanju, medsebojni podpori in konstruktivnemu reševanju konfliktov, saj to prispeva k bolj usklajenemu delovanju hotela in višji kakovosti storitev (Mullins in Christy, 2016).

3.4 Vodenje v multikulturnem okolju

Kultura ima pomembno vlogo pri komunikaciji in vodenju, saj vpliva na način razumevanja sporočil, vedenjske vzorce in pričakovanja posameznikov. V sodobnem hotelirstvu, kjer se srečujejo zaposleni in gostje iz različnih kulturnih okolij, je vodenje v multikulturnem okolju ena izmed ključnih kompetenc hotelskih managerjev. Multikulturno komuniciranje je praviloma zahtevnejše od monokulturnega, saj temelji na različnih vrednotah, normah in interpretacijah pomenov. Hall (1959) poudarja, da je uspešna komunikacija v veliki meri odvisna od razumevanja kulture sogovornika in vsaj delnega prekrivanja kulturnih okvirov.

Ljudje pogosto interpretirajo besede in vedenje pripadnikov drugih kultur skozi prizmo lastne kulture, kar lahko vodi do nesporazumov in napačnih interpretacij. Ker posamezniki iz različnih kulturnih okolij nimajo nujno skupnega pojmovnega okolja, lahko uporaba različnih načinov kodiranja in dekodiranja sporočil povzroči komunikacijski šum in oteži medsebojno razumevanje. Zato mora hotelski manager razvijati kulturno občutljivost in sposobnost prilagajanja komunikacijskega sloga različnim kulturnim okoljem (Hall, 1959).

Pri razumevanju medkulturne komunikacije si managerji lahko pomagajo z različnimi teoretičnimi modeli, med katerimi je pogosto uporabljen Hallov model, ki se osredotoča na dojetje časa in konteksta v komunikaciji. Ta razlikuje med mono-kronološkimi in poli-kronološkimi kulturami. V mono-kronološko usmerjenih kulturah je čas dojet kot linearen,

poudarek pa je na točnosti, načrtovanju in opravljanju ene naloge na-enkrat. Nasprotno polikronološke kulture čas dojemajo bolj fleksibilno, dopuščajo več sočasnih aktivnosti in dajejo večji pomen odnosom kot strogemu upoštevanju časovnih omejitev. Razumevanje razlik v dojemanju časa je izjemno pomembno, saj vpliva na organizacijo dela, pričakovanja glede točnosti, način sodelovanja v timu in odnose z gosti in poslovnimi partnerji. Neupoštevanje teh razlik lahko vodi do napetosti, napačnih interpretacij vedenja zaposlenih ali nezadovoljstva gostov (Hall, 1959).

Poleg časovne dimenzije Hallov model poudarja tudi razlikovanje med visoko kontekstnimi in nizko kontekstnimi kulturami. V visoko kontekstnih kulturah ima pomembno vlogo širši družbeni in kulturni kontekst. Neverbalna komunikacija je bolj neposredna, eksplicitna in osredotočena na jasno izraženo vsebino. Napačna interpretacija konteksta je eden izmed pogostih vzrokov za komunikacijske težave v multikulturnem okolju (Sanyal, 2001).

Za hotelskega managerja poznavanje teh razlik pomeni pomembno orodje pri vodenju raznolikih ekip in zagotavljanju kakovostne komunikacije z gosti iz različnih kulturnih okolij. Učinkovito vodenje v multikulturnem okolju zahteva odprtost, spoštovanje raznolikosti, prilagodljivost in razvite medkulturne komunikacijske veščine, ki omogočajo ustvarjanje vključujočega delovanja okolja in pozitivne izkušnje za goste (Sanyal, 2001).

4 SODOBNI TRENDI V TURIZMU IN NJIHOV VPLIV NA VODSTVENE KOMPETENCE

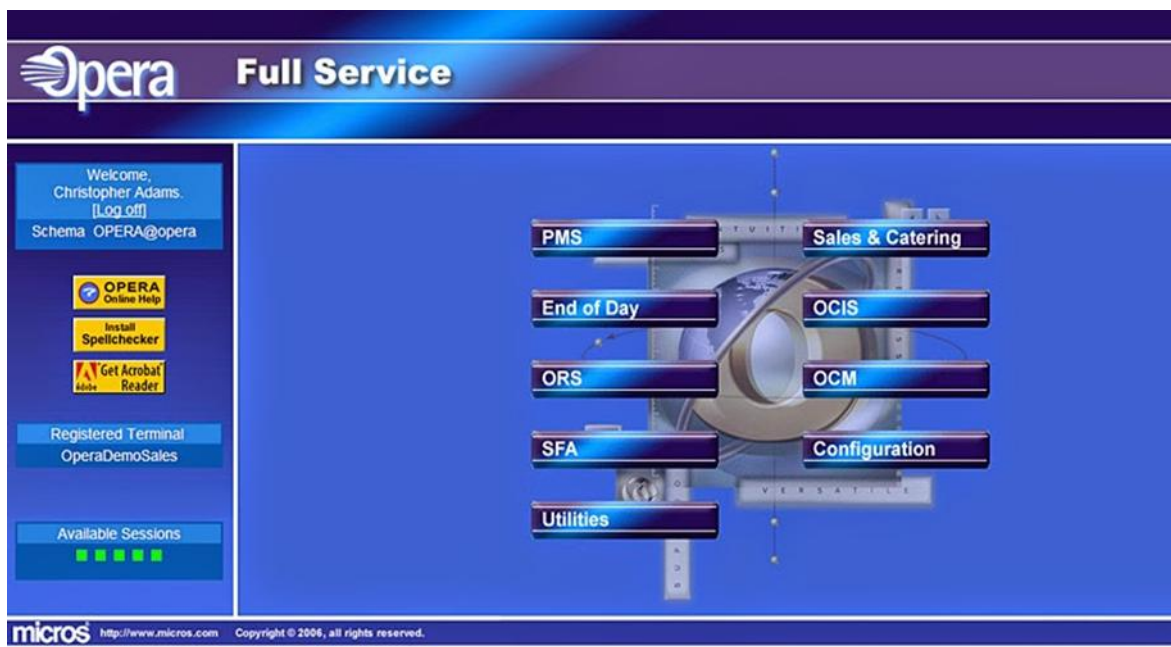
4.1 Digitalna transformacija v hotelirstvu

Digitalna transformacija predstavlja enega ključnih dejavnikov sprememb v sodobnem hotelirstvu, saj pomembno vpliva na način delovanja hotelskih organizacij. V širšem smislu pomeni strateško uporabo digitalnih tehnologij za izboljševanje poslovnih procesov, povečanje učinkovitosti in ustvarjanje dodane vrednosti za uporabnike storitev. Pri tem digitalna transformacija presega zgolj uvajanje posameznih tehnoloških rešitev in vključuje tudi spremembe v organizacijski strukturi, kulturi in načinu vodenja hotelskih organizacij (Buhalis in Costa, 2006; Happ in Ivancsó-Horváth, 2018).

V turistični dejavnosti se je proces digitalizacije sprva odražal predvsem v razvoju digitalnih vsebin, kot so spletni turistični vodniki, digitalne brošure, virtualni ogledi in spletni rezervacijski sistemi. Digitalizacija je omogočila razvoj integriranih informacijskih sistemov, mobilnih aplikacij in spletnih platform (Booking.com, Expedia itd.), ki so bistveno spremenile način rezervacij, komunikacije z gosti in upravljanja turističnih storitev. Pomemben primer digitalne podpore hotelskemu poslovanju predstavlja tudi operativni informacijski sistem Opera, prikazan na sliki 5, ki omogoča celovito podporo recepcijskemu poslovanju, vodenju prihodov in odhodov gostov in obračun dodatnih storitev. Razvoj digitalnih rešitev sovпада tudi s širšimi tehnološkimi trendi, saj se uporaba namiznih in

prenosnih računalnikov vse bolj umika pametnim telefonom in tabličnim napravam (OECD, 2014).

Slika 5: Operativni sistem upravljanja nepremičnin



Vir: Oracle Europe (brez datuma).

Digitalne tehnologije omogočajo avtomatizacijo rutinskih opravil, večjo preglednost poslovanja in personalizacijo storitev, kar pomembno prispeva k izboljševanju izkušnje gostov. Hkrati omogočajo tudi učinkovitejše razporejanje virov in zmanjševanje operativnih obremenitev zaposlenih, kar je v primerih pomanjkanja kadra, še posebej pomembno (Kindzule-Millere in Zeverte-Rivza, 2022).

Pomemben pospešek digitalni transformaciji v hotelirstvu je predstavljala pandemija covid-19, ki je zahtevala hitro prilagoditev poslovnih modelov in uvedbo brezstičnih in digitalno podprtih storitev. Te so postale ključen element zagotavljanja varnosti, zanesljivosti in neprekinjenega poslovanja. Digitalna orodja so obenem omogočila učinkovitejše upravljanje odnosov z gosti in prilagajanje storitev spremenjenim pričakovanjem uporabnikov, ki vse pogosteje pričakujejo hitre, dostopne in tehnološko podprte storitve (Cosmin Virgil, 2021).

Digitalna transformacija ima pomembne posledice tudi za vlogo hotelskih managerjev. Od vodij se vse bolj pričakuje razumevanje digitalnih rešitev, sposobnost strateškega razmišljanja in vodenje zaposlenih v času sprememb. Uspešna uvedba digitalnih tehnologij je tesno povezana z vodstvenimi kompetencami, kot so komunikacija, upravljanje sprememb, motiviranje zaposlenih in spodbujanje organizacijske kulture, ki podpira učenje in inovacije. Digitalna transformacija v hotelirstvu zato ni zgolj tehnološki, temveč tudi izrazito vodstveni izziv (Kovač Kostantinovič, 2022).

Pomemben primer sistematičnega pristopa k digitalni transformaciji predstavlja tudi slovenski turizem, kjer je bila sprejeta Strategija digitalne preobrazbe slovenskega turizma 2022-2026 (Slovenska turistična organizacija, 2022). Strategija poudarja številne dobre prakse digitalizacije in digitalne transformacije turističnih ponudnikov in izpostavlja, da digitalne rešitve ne nadomeščajo gostoljubnosti, temveč jo dopolnjujejo in omogočajo večjo osredotočenost na osebni stik z gosti. Digitalna preobrazba tako postaja ključen dejavnik konkurenčnosti, hkrati pa zahteva vodstvene kompetence, usmerjene v ravnotežje med tehnologijo in človekom (Kovač Kostantinovič, 2022).

4.2 Trajnostni razvoj in družbena odgovornost v hotelirstvu

Trajnostni razvoj predstavlja enega ključnih sodobnih usmeritev v razvoju turizma in hotelirstva. Temelji na načelu uravnoveženega zadovoljevanja potreb sedanjih generacij, ne da bi pri tem ogrozili možnosti prihodnjih generacij za zadovoljevanje njihovih lastnih potreb (World Commission on Environment and Development, 1987). Okolijski vidik vključuje varovanje naravnih virov, zmanjševanje negativnih vplivov na okolje in odgovorno rabo energije, vode in materialov. Ekonomski steber se osredotoča na dolgoročno poslovno uspešnost, ustvarjanje dodane vrednosti in stabilnost turističnih podjetji, medtem ko družbeni steber poudarja pomen kakovosti življenja lokalnega prebivalstva, ohranjanje kulturne dediščine in spoštovanje lokalnega okolja in skupnosti (Slovenska turistična organizacija, 2017).

V slovenskem turizmu ima trajnostni razvoj poseben pomen, saj je sistematično umeščen v nacionalne strateške dokumente. Pomembno vlogo ima Zelena shema slovenskega turizma, ki spodbuja trajnostno naravnano delovanje turističnih destinacij in ponudnikov in temelji na mednarodnih standardih trajnosti. Shema omogoča merjenje, spreminjanje in izboljševanje trajnostnih praks in hkrati krepi konkurenčnost slovenskega turizma na mednarodnem trgu (Slovenska turistična organizacija, 2017).

Trajnostni razvoj v hotelirstvu se odraža v številnih praksah, kot so zmanjševanje porabe energije in vode, ločevanje in zmanjševanje odpadkov, uporaba lokalnih in sezonskih proizvodov in vključevanje lokalnih dobaviteljev v hotelsko ponudbo. Poleg okolijskih ukrepov trajnost vključuje tudi odgovorno ravnanje z zaposlenimi, zagotavljanje varnih in spodbudnih delovnih pogojev ter razvoj lokalne skupnosti (OECD, 2011).

S trajnostnim razvojem je tesno povezan tudi koncept družbene odgovornosti podjetij, kar v hotelirstvu pomeni nenehno vključevanje skrbi za družbo, okolje in ostalih trajnostnih deležnikov v vsakodnevno poslovanje. Družbeno odgovorno delovanje presega zgolj izpolnjevanje zakonskih zahtev in vključuje etično ravnanje, preglednost poslovanja in dolgoročno usmerjanje v pozitivne družbene in okolijske učinke (European Commission, 2011).

V praksi hotelska podjetja družbeno odgovornost uresničujejo z vlaganjem v razvoj zaposlenih, spodbujanjem enakih možnosti, podporo lokalnim projektom in aktivnim

vključevanjem v trajnostne pobude na ravni turističnih destinacij. Takšen pristop prispeva k večjemu zaupanju gostov, izboljšuje ugled hotela in dolgoročno krepi njegovo konkurenčno prednost. Trajnostni in družbeno odgovorni hoteli so vse bolj prepoznani kot kakovostni ponudniki, ki poleg storitev ponujajo tudi vrednote, s katerimi se sodobni gostje lažje poistovetijo (City Hotel Ljubljana, 2024).

Trajnostni razvoj in družbeno odgovornost tako v hotelirstvu ne predstavljata zgolj tržnega trenda, temveč postajata sestavni del sodobnih poslovnih strategij. Od hotelskih managerjev zahtevata strateško razmišljanje, dolgoročno načrtovanje in sposobnost usklajevanja ekonomskih ciljev z okoljskimi in družbenimi odgovornostmi, kar neposredno vpliva na uspešnost in ugled hotelskih obratov (City Hotel Ljubljana, 2024).

Pri načrtovanju inovacij se hotelirji pogosto soočajo tudi z izzivi, ko posamezniki zaradi osredotočenosti na vsakodnevne in rutinske zadolžitve ne posvečajo dovolj pozornosti razvoju novih idej. Čeprav je koncept inovativnih idej morda vezan na aktivnost posameznika, je sprejemanje in uvedba inovacij skupinski proces. Številne zamisli se lahko pojavijo tudi v različnih oddelkih, zato je vse dele potrebno premišljeno sestaviti v celoto. Pri tem ima pomembno vlogo tudi vodstvo organizacijske strukture, saj mora med drugim premisliti in odločati o alternativnih možnostih (Robbins in Couler, 2021).

4.3 Spremembe v pričakovanjih gostov

Oblikovanje trendov lahko povezujemo z notranjimi in zunanji dejavniki v turizmu. Ta se namreč močno širi v geografskem prostoru, saj število novih turističnih destinacij konstantno narašča. Osnovni trend, ki velja za potovalne navade prebivalcev razvitih držav, lahko skrčimo v zelo kratko formulo Vedno večkrat, vedno dlje, kar pomeni, da evropsko prebivalstvo potuje prek državnih meja večkrat na leto, vedno dlje od doma. Posledično se zaradi nenehnih sprememb v svetu spreminjajo tudi navade gostov (Mihalič, 2008).

Visoka stopnja konkurence v hotelski industriji, ki jo zaznamuje velika razpršenost ponudbe in nizke ovire za menjavo ponudnika, je pomembno vplivala na oblikovanje sodobnih pričakovanj gostov. Ti vse pogosteje pričakujejo višjo raven kakovosti, več dodatnih storitev in personalizirano izkušnjo, hkrati pa ostajajo izrazito cenovno občutljivi in manj pripravljeni plačati višjo ceno. Takšna pričakovanja dodatno krepita hiter življenjski slog, sodobne družbe in razširjenost potovanj, za katere se odločamo v zadnji minuti, kar spodbuja hipen, impulziven in valovit način odločanja. Gostje se pogosto odločajo v zelo kratkem časovnem obdobju na podlagi trenutnih cen, razpoložljivosti in digitalno posredovanih ponudb, pri čemer se zvestoba posameznemu hotelu zmanjšuje. Posledično se hotelski ponudniki soočajo z večjo negotovostjo povpraševanja, oteženim načrtovanjem kapacitet in povečanim pritiskom na stalno prilagajanje cen, storitev in komunikacijskih strategij (Mihalič, 2008).

5 METODOLOGIJA

5.1 Cilji naloge

Cilj zaključne strokovne naloge je celostno obravnavati vlogo in pomen vodstvenih veščin hotelskega managerja v sodobnem turističnem sektorju. V nalogi je najprej cilj opredeliti temeljne naloge in odgovornosti hotelskega managerja in izpostaviti njegovo vlogo pri vodenju zaposlenih in zagotavljanju kakovostnih storitev.

Nadaljnji cilj naloge je predstaviti in analizirati ključne vodstvene veščine, ki so potrebne za uspešno delovanje hotelskih managerjev, pri čemer je poseben poudarek namenjen razlikovanju med trdimi in mehкими kompetencami in njihovemu pomenu v hotelirstvu. Naloga se osredotoča tudi na ugotavljanje vpliva sodobnih trendov v turizmu, kot so digitalizacija, trajnostni razvoj in spreminjajoča se pričakovanja gostov na razvoj in uporabo vodstvenih veščin v hotelski praksi.

Pomemben cilj raziskovalnega dela je ugotoviti katere vodstvene kompetence managerji sami ocenjujejo, kot ključne za učinkovito vodenje hotelskih ekip in s katerimi izzivi se pri svojem delu najpogosteje soočajo. To bom storila s pomočjo empirične raziskave, izvedene z intervjuji s hotelskimi managerji. Na podlagi analize zbranih podatkov je cilj naloge tudi prepoznati primere dobrih praks v hotelski industriji.

Končni cilj naloge je oblikovati smernice in priporočila za nadaljnji razvoj vodstvenih kompetenc hotelskih managerjev. Ta bi prispevala, k izboljššanju vodenja zaposlenih, večji učinkovitosti poslovanja hotelov in večjemu zadovoljstvu zaposlenih in gostov v sodobnem turističnem okolju.

5.2 Predpostavke in omejitve raziskave

Raziskava temelji na več predpostavkah, ki omogočajo izvedbo empiričnega dela in interpretacijo pridobljenih rezultatov. Predpostavlja se, da bodo ugotovitve empirične raziskave skladne z obstoječimi znanstvenimi in strokovnimi spoznanji s področja vodstvenih kompetenc v hotelirstvu. Poleg tega bodo najverjetneje dopolnjevale že objavljene raziskave in teoretične predpostavke. Nadalje se predpostavlja, da intervjuvani hotelski managerji razpolagajo z ustreznimi strokovnimi znanji in praktičnimi izkušnjami in da bodo na zastavljena raziskovalna vprašanja odgovarjali iskreno v skladu s svojimi dejanskimi izkušnjami. Prav tako se predpostavlja, da izbrani kvalitativni raziskovalni pristop omogoča poglobljen vpogled v razumevanje vodstvenih kompetenc in izzivov, s katerimi se hotelski managerji soočajo v sodobnem turističnem okolju.

Raziskava ima tudi določene omejitve. Ena izmed pomembnejših omejitev je omejen obseg vzorca, saj je pridobivanje sodelovanja hotelskih managerjev lahko oteženo zaradi njihove visoke delovne obremenjenosti. Posledično rezultatov raziskave ni mogoče posploševati na celotno populacijo hotelskih managerjev. Drugo omejitev predstavlja subjektivnost

odgovorov intervjuvancev, saj ti temeljijo na osebnih zaznavah in izkušnjah posameznikov. Tretjo omejitev pa predstavlja časovna omejenost raziskave, saj so bili intervjuji izvedeni le enkrat, zato ni bilo mogoče spremljati morebitnih sprememb v stališčih sogovornikov ali preveriti stabilnost njihovih odgovorov skozi daljše časovno obdobje.

Kljub navedenim omejitvam raziskava omogoča dragocen vpogled v aktualno stanje razvoja vodstvenih kompetenc v hotelirstvu in osvetljuje ključne izzive in priložnosti, s katerimi se soočajo hotelski managerji v sodobnem poslovnem okolju. Hkrati predstavlja uporabno strokovno podlago za nadaljnje empirične študije in oblikovanje priporočil za izboljšave na področju razvoja vodstvenih praks ter učinkovitejšega vodenja hotelskih organizacij.

5.3 Raziskovalni pristop

Empirični del zaključne strokovne naloge temelji na kvalitativni raziskavi, katere namen je pridobiti poglobljen vpogled v vlogo vodstvenih kompetenc hotelskih managerjev v sodobnem turističnem okolju. Kvalitativni pristop je bil izbran zaradi narave raziskovalnega problema, saj omogoča razumevanje izkušenj, stališč in zaznav posameznikov, ki delujejo na vodstvenih položajih v hotelirstvu.

Kot raziskovalna metoda je bil uporabljen delno strukturirani intervju, ki omogoča kombinacijo vnaprej pripravljenih vprašanj in fleksibilnost odgovorov. Takšen pristop omogoča, da sogovorniki svoje odgovore nadgradijo z osebnimi izkušnjami in primeri iz prakse, hkrati pa zagotavlja primerljivost odgovorov med posameznimi intervjuji.

Raziskava je bila usmerjena v iskanju odgovorov na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Katere vodstvene kompetence so po mnenju hotelskih managerjev ključne za uspešno vodenje hotela?
- Kakšen pomen imajo mehke kompetence pri vodenju zaposlenih?
- S katerimi izzivi se managerji soočajo pri vsakodnevnemu vodenju?
- Kako digitalizacija vpliva na delo hotelskih managerjev?
- Kako se spreminjajo pričakovanja gostov in kakšne zahteve to postavlja pred management?

Na začetku raziskovalnega procesa je bila predvidena izvedba petih intervjujev, vendar zaradi dolgotrajnega usklajevanja terminov in neodzivnosti nekaterih potencialnih sogovornikov so bili izvedeni trije intervjuji. V raziskavo so bili vključeni hotelski managerji z večletnimi delovnimi izkušnjami na vodstvenih položajih, kar zagotavlja strokovno relevantnost in zanesljivost pridobljenih podatkov. Vzorec je bil izbran namensko, saj so bili intervjuvanci izbrani glede na njihovo strokovno vlogo in neposredno vključenost v vodenje hotelskih obratov.

5.4 Vzorec in zbiranje podatkov

Vzorec raziskave je obsegal tri hotelske managerje z večletnimi delovnimi izkušnjami na vodstvenih položajih v hotelirstvu. V raziskavo so bili vključeni posamezniki, ki aktivno sodelujejo pri vodenju hotelskih ekip in so neposredno odgovorni za organizacijo dela, upravljanje zaposlenih in zagotavljanje kakovostnih storitev. Takšna struktura vzorca omogoča pridobitev relevantnih in strokovno utemeljenih vpogledov v obravnavano raziskovalno problematiko.

Vzorec je bil izbran namensko, saj so bili intervjuvanci izbrani glede na njihovo strokovno vlogo in izkušnje na področju hotelskega managementa. Namen vzorčenja je bil pridobiti poglobljene informacije s strani posameznikov, ki imajo neposreden vpogled in zahteve sodobnega vodenja v hotelirstvu.

Intervjuji so bili izvedeni v vnaprej dogovorjenem časovnem obdobju v osebni obliki in sicer na lokaciji hotela posameznega intervjuvanca. Trajanje posameznega intervjuja je bilo prilagojeno poteku pogovora in je v povprečju obsegalo od 30 do 45 minut. Vsi intervjuji so bili z dovoljenjem sogovornikov posneti in nato povzeti in analizirani.

5.5 Analiza in rezultati intervjujev

Zvočni posnetki intervjujev so bili povzeti nato analizirani s pomočjo uporabe umetne inteligence, t. i. ChatGPT. Analizo sem opravila v 4 kategorijah (vodstvene veščine, kader, digitalizacije in trendi ter spremembe v pričakovanjih gostov), s čimer sem prejela bolj natančne rezultate.

Analiza izvedenih intervjujev je pokazala več skupnih vzorcev glede dojetanja vodstvenih kompetenc hotelskih managerjev v sodobnem turističnem okolju. Vsi sogovorniki so poudarili, da uspešno vodenje hotela zahteva kombinacijo strokovnih znanj in razvitih mehkih kompetenc. Kot ključne vodstvene kompetence so intervjuvanci najpogosteje izpostavili učinkovito komunikacijo, empatijo, čustveno inteligenco in sposobnost motiviranja zaposlenih. Vodje poudarjajo, da je razumevanje zaposlenih in individualni pristop nujen pogoj za ustvarjanje pozitivne delovne klime in doseganje kakovostnih storitev. Prav tako so sogovorniki izpostavili pomen aktivnega poslušanja, konstruktivnega reševanja konfliktov in sposobnosti delegiranja nalog, kar prispeva k večji učinkovitosti ekipnega dela.

Pomemben poudarek v odgovorih intervjuvancev je bil namenjen tudi izzivom pri vodenju zaposlenih. Managerji se najpogosteje soočajo z zagotavljanjem stalne motivacije zaposlenih, usklajevanjem delovnih obremenitev in obvladovanjem stresnih in konfliktnih situacij, ki so v hotelirstvu pogoste. Pomanjkanje kadra in visoka fluktuacija zaposlenih dodatno povečujeta zahtevnost vodstvene vloge, zato intervjuvanci poudarjajo pomen doslednosti, podpore zaposlenim in jasne komunikacije. Eden izmed intervjuvancev je pri tem vprašanju še posebej poudaril izgubo lastnega strokovno-izobraževalnega časa, kajti

zaradi konstantnega uvajanja novih prihajajočih delavcev pogosto trpi čas, ki bi ga lahko namenil lastni strokovni izboljšavi in dodajanju vrednosti hotelu.

Digitalizacija in sodobne tehnologije so po mnenju sogovornikov pomembno vplivale na delo hotelskih managerjev. Digitalni sistemi (kot je npr. Opera) omogočajo večjo preglednost poslovanja, hitrejše upravljanje rezervacij in učinkovitejšo organizacijo dela, hkrati pa od vodij zahtevajo stalno prilagajanje in nadgradnje znanj. Intervjuvanci izpostavljajo, da mora manager poleg tehnoloških kompetenc ohranяти tudi osebni stik z gosti in zaposlenimi, saj tehnologija ne more nadomestiti človeškega pristopa.

Spremembe v pričakovanjih gostov predstavljajo še en pomemben vidik sodobnega hotelirstva. Gostje vse pogosteje pričakujejo personalizirane, hitre in digitalno podprte storitve, ob tem pa še vedno cenijo prijazno in profesionalno obravnavo. To od hotelskih managerjev zahteva večjo fleksibilnost, prilagodljivost in sposobnost hitrega odzivanja na različne situacije.

5.6 Interpretacija in razprava

Rezultati empirične raziskave v veliki meri potrjujejo temeljna teoretična izhodišča naloge, da vodstvene kompetence predstavljajo enega ključnih dejavnikov uspešnega delovanja hotelskih organizacij v sodobnem turističnem okolju. Analiza intervjujev s tremi hotelskih managerji razkriva izrazito konsistentnost pri izpostavljanju pomena mehkih kompetenc, zlasti komunikacije, empatije, čustvene inteligence, spodobnosti motiviranja zaposlenih in učinkovitega delegiranja nalog. Sogovorniki poudarjajo, da tehnično znanje samo po sebi ne zadostuje za dolgoročno uspešnost hotela, temveč mora biti podprto z razvito sposobnostjo dela z ljudmi in upravljanja odnosov.

Takšne ugotovitve se neposredno ujemajo s stališči Mullins in Christy (2016), ki podarjata, da je v storitvenih dejavnostih kakovost storitve tesno povezana z vedenjem zaposlenih, to pa je v veliki meri odvisno od načina vodenja. Podobno Treven (1998) izpostavlja, da uspešnost managerja temelji na prepletu kognitivnih, afektivnih in konativnih kompetenc, pri čemer imajo vedenjsko-čustvene razsežnosti posebno težo pri vodenju ljudi. Intervjuvanci so večkrat izpostavili, da so morali skozi kariero zavestno razvijati predvsem čustveno inteligenco, aktivno poslušanje in reševanje konfliktov, kar potrjuje teoretično predpostavko, da se mehke kompetence razvijajo postopno skozi izkušnje in niso zgolj rezultat formalnega izobraževanja.

Ob tem pa empirični podatki razkrivajo zanimivo poudarjeno razliko v primerjavi s teoretičnimi modeli. Medtem ko literatura (npr. Miller in drugi, 2001; Kovač in Bertonec, 2007) mehke in trde kompetence obravnava kot komplementarne in medsebojno dopolnjujoče, intervjuvanci mehke kompetence pogosto postavljajo celo pred trde. Trde kompetence razumevajo kot osnovni pogoj za opravljanje funkcije, medtem ko mehke večine predstavljajo tisto razliko, ki določa kakovost vodenja in uspešnost ekipe. To kaže,

da je pomen medosebnih kompetenc v realnem hotelskem okolju izrazitejši, kot ga opisujejo teoretični modeli.

Empirična raziskava je dodatno razkrila izziv, ki v teoretičnem delu ni bil poglobljeno obravnavan, to je pomanjkanje kadra in visoka fluktuacija zaposlenih. Sogovorniki so poudarili, da stalno uvajanje novih zaposlenih zahteva velik del njihovega časa in energije, kar zmanjšuje možnosti za strateški razvoj in inovativne pristope. Literatura sicer omenja fluktuacijo kot značilnost hotelirstva (Mullins in Christy, 2016), vendar empirični podatki kažejo, da ima ta pojav v praksi še večji vpliv na vsakodnevno delo managerjev, kot ga poudarja teorija. To pomeni, da je razvoj vodstvenih kompetenc v praksi pogosto usmerjen v reševanje operativnih in kadrovskih izzivov, ne zgolj v strateško nadgradnjo znanj.

Na področju digitalne transformacije empirične ugotovitve potrjujejo teoretične predpostavke Buhalis in Costa (2005) in Happ in Ivancsó-Horváth (2018), da digitalizacija pomembno vpliva na poslovne procese v hotelirstvu. Intervjuvanci so poudarili, da informacijski sistemi omogočajo večjo preglednost poslovanja, hitrejše upravljanje rezervacij in učinkovitejše razporejanje dela. Hkrati pa digitalizacija zahteva stalno prilagajanje, učenje in nadgrajevanje znanja. V praksi se digitalne rešitve kažejo predvsem kot operativna podpora, ki povečuje učinkovitost in zmanjšuje administrativne obremenitve zaposlenih.

V času opravljanja strokovne prakse je prišlo tudi do konkretnega primera, ki jasno ponazarja omejitve digitalizacije v hotelirstvu. V nočnih urah je prišlo do popolnega izpada hotelskega informacijskega sistema Opera, kar je onemogočilo normalno delovanje recepcije. Kljub hitremu posredovanju IT-podpore je bil sistem ponovno vzpostavljen šele v popoldanskih urah, kar je zahtevalo takojšnje prilagoditev delovnih procesov. V času izpada so zaposleni na recepciji vse postopke odjav in priprav na prihode gostov izvajali ročno, kar je zahtevalo visoko stopnjo organiziranosti, natančnosti in sodelovanja med zaposlenimi.

Dogodek je jasno pokazal, da je digitalizacija sicer ključna za učinkovito delovanje sodobnega hotela, vendar sama po sebi ni zadostna. Učinkovito delovanje organizacije v kriznih situacijah je odvisno predvsem od usposobljenosti zaposlenih, jasnih rezervnih postopkov in vodstvene sposobnosti koordinacije v nepredvidljivih okoliščinah. Ta primer nadgrajuje teoretične ugotovitve o digitalni transformaciji in poudarja, da tehnologija ne nadomešča človeškega dejavnika, temveč zahteva ustrezno vodstveno podporo in organizacijsko pripravljenost. V tem kontekstu se empirične ugotovitve dodatno ujemajo z izjavami intervjuvancev, ki soglasno poudarjajo, da ostaja človeški stik z gosti in zaposlenimi temelj uspešnega hotelirstva, kar je skladno tudi z usmeritvami Slovenska turistična organizacija (2022), ki zagovarja ravnotežje med digitalnimi rešitvami in gostoljubnostjo.

Podobno zanimiv razkorak med teorijo in prakso se kaže na področju trajnostnega razvoja. Teoretični okvir (World Commission on Environment and Development, 1987; OECD, 2011) trajnost opredeljuje kot strateško usmeritev, ki vključuje dolgoročno ravnotežje med ekonomskimi, okoljskimi in družbenimi cilji. Intervjuvanci trajnost večinoma omenjajo na operativni ravni, na primer v obliki zmanjševanja odpadkov, digitalnih računov ali racionalne rabe virov. Strateški vidik trajnosti kot element konkurenčne prednosti ali pozicioniranja hotela v njihovih odgovorih ni izrazito poudarjen. To kaže na delno neskladje med strateškimi koncepti trajnosti in njihovim vsakodnevnim uresničevanjem v praksi, kjer se trajnost še vedno pogosto dojema kot operativna prilagoditev in ne kot osrednji strateški steber razvoja.

Pri spremembah v pričakovanjih gostov se teorija in praksa skoraj popolnoma ujemata. Intervjuvanci poudarjajo, da sodoben gost pričakuje hitre, personalizirane in digitalno podprte storitve, ob tem pa še vedno ceni prijazen in profesionalen osebni pristop. To je skladno z ugotovitvami Mihaliča (2008), ki izpostavlja cenovno občutljivost gostov, manjšo zvestobo ponudnikom in potrebo po stalnem prilagajanju ponudbe. Empirični podatki potrjujejo, da takšne spremembe povečujejo kompleksnost vodenja, saj od managerjev zahtevajo večjo fleksibilnost, sposobnost hitrega odzivanja in učinkovito usklajevanje različnih oddelkov.

Na podlagi celotne primerjave med teorijo in empiričnimi ugotovitvami je mogoče zaključiti, da se vloga hotelskega managerja v sodobnem turističnem okolju premika od tradicionalnega nadzornega modela k modelu mentorja, koordinatorja in strateške vodje. Vodstvena funkcija postaja vse bolj usmerjena v upravljanje odnosov, ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture in prilagajanje hitrim spremembam. Empirični rezultati tako ne potrjujejo zgolj teoretičnih izhodišč naloge, temveč jih tudi nadgrajujejo z vpogledom v konkretne izzive slovenskih hotelskih managerjev in razkrivajo določene razkorake med strateškimi koncepti in vsakodnevno prakso.

6 SKLEP

V zaključni strokovni nalogi je bila obravnavana problematika razvoja vodstvenih veščin hotelskega managerja v sodobnem turističnem sektorju z namenom poglobljenega razumevanja njenega pomena za uspešno vodenje hotelskih organizacij v času digitalizacije, trajnostnih usmeritev in spremenjenih pričakovanj gostov. V teoretičnem delu so bila predstavljena ključna izhodišča, koncepti in modeli, ki so služili kot osnova za analizo praktičnega primera. Empirični del naloge je omogočil vpogled v dejansko stanje in preverjanje zastavljenih ciljev in raziskovalnih vprašanj.

Ugotovitve kažejo, da ima razvoj vodstvenih kompetenc, zlasti mehkih veščin, kot so komunikacija, empatija in čustvena inteligenca, ključen vpliv na uspešnost delovanja hotela. Posebej se je izkazalo, da sta prilagodljivost spremembam in sistematičen pristop k

izboljšavam ključna dejavnika za doseganje učinkovitosti in konkurenčnosti. Raziskava je potrdila, da digitalizacija pomembno vpliva na organizacijo dela, vendar ne zmanjšuje pomena osebnega pristopa, temveč zahteva uravnoteženo povezovanje tehnologij in medosebnih odnosov. Prav tako se je potrdilo, da povezovanje teoretičnega znanja s praktičnimi izkušnjami omogoča celovitejše razumevanje obravnavane problematike in prispeva k boljšemu odločanju v praksi.

Na podlagi ugotovitve raziskave je mogoče oblikovati več konkretnih predlogov za izboljšanje prakse. Organizacijam se priporoča, da več pozornosti namenijo sistematičnemu razvoju vodstvenih kompetenc, strateškemu razmišljanju in pripravi rezervnih postopkov za delovanje v nepredvidljivih situacijah, kar se je izkazalo kot pomembno v kontekstu digitalnih izpadov in kriznih okoliščin. Pomembno je tudi vlaganje v razvoj zaposlenih, saj usposobljen in motiviran kader predstavlja temelj uspešnega delovanja vsake organizacije, zlasti v razmerah pomanjkanja kadra in visoke fluktuacije v hotelirstvu

Poleg tega je smiselno spodbujati uporabo sodobnih orodij in pristopov, ki omogočajo večjo preglednost, učinkovitost in kakovost dela, ob hkratnem ohranjanju visokega standarda osebnega stika z gosti. Redno spremljanje rezultatov in prilagajanje delovnih postopkov glede na spremembe v okolju lahko pomembno prispeva k izboljšanju poslovnih rezultatov. Organizacijam se prav tako priporoča krepitev komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi, saj to pozitivno vpliva na delovno klimo in uspešno izvajanje nalog.

Obravnavana tematika ponuja številne možnosti za nadaljnje raziskovanje. Nadaljnje študije bi se lahko osredotočale na večji vzorec hotelskih managerjev ali primerjavo različnih kategorij hotelov, kar bi omogočalo širši vpogled v obravnavane pojave. Prav tako bi bilo smiselno raziskati dolgoročne učinke uvedbe določenih ukrepov in analizirati njihov vpliv na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih in drugih deležnikov. Dodatne raziskave bi lahko vključevale uporabo kvantitativnih in kvalitativnih metod na večjem vzorcu, kar bi prispevalo k večji zanesljivosti in splošni uporabi rezultatov. S tem bi se lahko poglobilo razumevanje obravnavane problematike in oblikovalo dodatne smernice za uspešno uporabo ugotovitev v praksi.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bardi, J. A. (2007). *Hotel Front Office Management* (4. izd.). John Wiley in Sons, Inc.
2. Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Anchor Books.
3. Mullins, L. J. in Christy, G. (2016). *Management in Organisational Behaviour* (7. izd.). Prentice Hall.
4. Orfila-Sintes, F. in Mattsson, J. (2009). *Hotel Industry Innovation Behavior Analysis*. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
5. OECD. (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (2011 izd.). OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>

6. OECD. (2014). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2014*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/mne-2014-en>
7. Rutherford D. G. in O'Fallon J. (2007). *Hotel management and operations* (4. izd.). John Wiley in Sons, Inc.

LITERATURA IN VIRI

1. Adorio. (2023). *Kaj dela vodja hotela?* Adorio. Pridobljeno 5.2.2026 s <https://www.adorio.si/opis-dela/vodja-hotela>
2. Buhalis, D. in Costa, C. (2005). *Tourism Management Dynamics: Trends, management and Tools*. Butterworth-Heinemann.
3. City Hotel Ljubljana. (2024). *Trajnostni razvoj*. Pridobljeno 16.1.2026 s <https://www.cityhotel.si/slo/trajnostni-razvoj/>
4. Cosmin Virgil T. (2021). *Tourism Digital transformation – a way to overcome the COVID-19 pandemic*. In *Expert Journal of Economics* (9. izd.). Sprint Investify. Pridobljeno s <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/89adb9dc-3f40-4fc7-ad66-cead7f46621d/Tileaga.pdf>
5. Damjanović, A. (2016, 15. junij). *Pestra kariera hotelskega managerja*. Moje Delo. Pridobljeno 8.1.2026 s <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/pestra-kariera-hotelskega-managerja/>
6. Dimovski, V.; Penger, S. in Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
7. Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. HarperBusiness.
8. Edwards, P. in Bowen, P. (2005). *Risk management in project organizations* (1. izd.). Oxford: Butterworth Heinemann.
9. European Commission. (2011). *A renewed EU Strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions. Pridobljeno s [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_en.pdf)
10. Happ E. in Ivancsó-Horváth Z. (2018). *Digital Tourism Is The Challenge Of Future – A New Approach To Tourism*. Knowledge Horizons - Economics.
11. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School Press.
12. Kindzule-Millere, I. in Zeverte-Rivza, S. (2022). *Digital Transformation in tourism: Opportunities and challenges*. Latvia University of Life Sciences and Technologies. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2022.56.047>
13. Kos, M. (2000). *Menedžment dodane vrednosti*. Založba Fakulteta za družbene vede.

14. Kovač, D. in Bertoncej, A. (2007). *Model merjenja podjetniškega potenciala z menedžerskimi kompetencami*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
15. Kovač Kostantinovič, L. (2022, 17. november). *Aktualne novice s področja turizma - STO in gospodarstvo*. I Feel Slovenia. Pridobljeno 25.1.2026 s <https://www.slovenia.info/sl/novinarsko-sredisce/novice/21556-it-tour-na-poti-k-digitalni-preobrazbi-slovenskega-turizma>
16. Mihalič, T. (2008). *Turizem: ekonomski vidik*. Ekonomska fakulteta UL.
17. Miller, L., Rankin, N. in Neathey, F. (2001). *Competency frameworks in UK organizations*. Chartered Institute of Personnel and Development.
18. Ninemeier, J. D. in Hayes, D. K. (2016). *Restaurant Operations Management: Principles and Practices*. Pearson Prentice Hall.
19. Olieshko, D. (2022). *Glavne vodstvene spretnosti za vodilne menedžerje*. Shifton. Pridobljeno 5.2.2026 s <https://shifton.com/sl/blog/glavne-vodstvene-spretnosti-za-vodilne-menedzerje/>
20. Oracle Europe. (brez datuma). *OPERA Hotel Property Management Solutions (PMS)*. Pridobljeno 14.1. s <https://www.oracle.com/europe/hospitality/opera-property-services/>
21. Park Postojnska Jama. (2024). *Hotel manager*. Pridobljeno 5.2.2026 s <https://www.postojnska-jama.eu/sl/karierne-moznosti/hotel-manager/>
22. Robbins, S. P. in Coulter, M. (2021). *Management*. Pearson Education.
23. Rutherford, D. G. (2002). *Hotel Management and Operations* (3. izd.). John Wiley in Sons, Inc.
24. Sanyal, R. N. (2001). *International Management : A Strategic Perspective*. Prentice Hall.
25. SIQ Ljubljana. (2025, 15. julij). *Trajnostni razvoj - SIQ*. Pridobljeno 16.1.2026 s https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni_razvoj/
26. Slovenska turistična agencija. (2017). *Zelena shema slovenskega turizma*. In I Feel Slovenia. Pridobljeno 25.1.2026 s <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/zelena-shema-slovenskega-turizma>
27. Slovenska turistična organizacija. (2022). *Strategija Digitalne Preobrazbe Slovenskega Turizma 2022-2026*. Slovenska Turistična Organizacija. Pridobljeno 27.1.2026 s <https://www.visitradlje.com/assets/Dokumenti/kljucni-dokumenti-slovenija/Strategija-digitalne-preobrazbe-slovenskega-turizma-2022-2026.pdf>
28. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik.
29. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervju s hotelskim managerjem

Naslov zaključne strokovne naloge: Razvoj vodstvenih veščin hotelskega managerja v sodobnem turističnem okolju

Namen intervjuja: pridobiti vpogled v vlogo in pomen vodstvenih veščin hotelskih managerjev in ugotoviti, kako se te veščine razvijajo in prilagajajo sodobnim spremembam v turističnem okolju.

Odgovori bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene.

Vprašanja:

1. Splošni del

1.1 Kako dolgo delate v hotelski industriji in na katerih pozicijah ste bili do sedaj?

1.2 Kako bi opisali svoje glavne odgovornosti kot hotelski manager?

2. Vodstvene veščine

2.1 Katere vodstvene veščine se vam zdijo ključne za uspešno vodenje hotela?

2.2 Katere od teh veščin ste morali najbolj razvijati skozi svojo kariero?

2.3 Kako pridobivate nova znanja in veščine (izobraževanja, praksa, mentorstvo ...)?

2.4 Kako pomembne se vam zdijo mehke veščine (komunikacija, empatija, motivacija zaposlenih)?

2.5 S kakšnimi izzivi se najpogosteje srečujete pri vodenju zaposlenih?

3. Sodobno okolje in spremembe

3.1 Kako so po vašem mnenju digitalizacija in sodobne tehnologije vplivale na delo hotelskih managerjev?

3.2 Kako pomembno postaja razumevanje trajnostnega razvoja v vodenju hotela?

3.3 Kako se spreminjajo pričakovanja gostov in kako to vpliva na vaše vodenje?

3.4 Kako se vi osebno prilagajate tem spremembam?

4. Zaključek

4.1 Kaj menite, katere vodstvene kompetence bodo v prihodnosti še bolj pomembne?

4.2 Kakšen nasvet bi dali mladim, ki želijo postati uspešni hotelski managerji?

Priloga 2: Intervju 1 - Grand Hotel Union

Sogovornik: Kristjan Blatnik

Splošni del

1. Vprašanje:

Kako dolgo delate v hotelski industriji in na katerih pozicijah ste bili do sedaj?

Odgovor:

V hotelski industriji sem začel že v srednješolskih letih z delom preko študentskega servisa. Prvo redno zaposlitev sem dobil v hotelu InterContinental Ljubljana še pred zaključkom srednje šole, kjer sem začel kot portir. Nato sem napredoval na delovno mesto receptorja, kasneje nočnega receptorja in nočnega managerja. Hkrati sem opravljal tudi vlogo Loyalty Championa, kjer sem bil odgovoren za izobraževanje zaposlenih in zagotavljanje dela v skladu s standardi hotelske verige IHG.

Po obdobju pandemije sem prevzel funkcijo namestnika vodje recepcije, na kateri sem deloval eno leto. Nato sem sodeloval pri pre-openingu hotela Occidental Ljubljana, kjer sem kot vodja recepcije vodil priprave na odprtje hotela, usposabljanje zaposlenih in vodenje ekipe in bil del širšega managementa dve leti. Zadnjih sedem mesecev pa delujem v hotelu Grand Plaza Hotel in Kongresni Center, kjer prevzemam odgovornost za izboljševanje kakovosti dela in uvajanje sodobnejših načinov poslovanja.

2. Vprašanje:

Kako bi opisali svoje glavne odgovornosti kot hotelski manager? Lahko navedete konkreten primer naloge ali projekta, ki vam je predstavljal največji izziv?

Odgovor:

Kot vodja recepcije in član hotelskega managementa nosim veliko odgovornost za nemoteno delovanje hotela. Recepcija predstavlja prvi stik z gosti in drugimi deležniki, zato je ključnega pomena, da vse poteka profesionalno in skladno s standardi. Moje naloge vključujejo organizacijo dela, nabavo materiala, pripravo urnikov, izobraževanje zaposlenih, nadzor nad delom v skladu s standardi hotelske verige, sodelovanje pri revenue managementu, pripravo finančnih izkazov in sodelovanje pri pripravi letnih proračunov.

Največji izzivi so bili vedno povezani s prevzemom ali odpiranjem novih hotelov. Sodeloval sem pri odprtju treh hotelov, kjer so bili največji izzivi vzpostavitev celotne infrastrukture, zaposlitev ustreznega kadra, vzpostavitev sistemov, priprava notranjih aktov, standardnih operativnih postopkov, hišnih pravil in organizacija nabave inventarja in uniform. Kljub zahtevnosti so ti projekti predstavljali tudi največjo profesionalno zadovoljstvo.

Vodstvene veščine

1. Vprašanje:

Katere vodstvene veščine se vam zdijo ključne za uspešno vodenje hotela?

Odgovor:

Vodstvene veščine so ključne za uspeh vsake organizacije, še posebej v hotelirstvu, kjer je delo tesno povezano z ljudmi. Med najpomembnejšimi veščinami bi izpostavil kritično razmišljanje, učinkovito in empatično poslušanje, sposobnost motiviranja sodelavcev, samodisciplino, željo po nenehnem učenju, učinkovito delegiranje nalog in sposobnost konstruktivnega reševanja konfliktov. Kot najpomembnejši veščini pa bi izpostavil empatijo in čustveno inteligenco, saj omogočata boljše razumevanje zaposlenih, gradnjo zaupanja in ustvarjanje pozitivnega in produktivnega delovnega okolja.

2. Vprašanje:

Katere od teh veščin ste morali najbolj razvijati skozi svojo kariero?

Odgovor:

Največ časa in zavestnega napora sem namenil razvoju čustvene inteligence, aktivnega poslušanja in reševanja konfliktov. Ob doseganju poslovnih ciljev je izjemno pomembno, da vodja zna prisluhni zaposlenim, razume njihove potrebe in jim nudi podporo. To predstavlja temelj zaupanja in dolgoročno prispeva k povezanosti ekipe.

3. Vprašanje:

Kako pridobivate nova znanja in veščine?

Odgovor:

Večino znanj in veščin pridobim skozi prakso, saj je delo v hotelirstvu zelo operativno. Pomemben vir učenja so tudi mentorji, interna in spletna izobraževanja in strokovna usposabljanja, predvsem na področjih finančnega poslovanja hotela, revenue managementa, coachinga in priprave proračunov in strateških dokumentov.

4. Vprašanje:

Kako pomembne se vam zdijo mehke veščine?

Odgovor:

Mehke veščine so izjemno pomembne, zlasti pri upravljanju človeških virov. Zaposlene je treba obravnavati individualno, saj imajo različne motivacije, sposobnosti in pričakovanja.

Prilagojen pristop omogoča učinkovitejše vodenje, razvoj zaposlenih in boljše delovanje celotne ekipe.

5. Vprašanje:

S kakšnimi izzivi se najpogosteje srečujete pri vodenju zaposlenih?

Odgovor:

Najpogostejši izzivi vključujejo zagotavljanje visoke ravni profesionalne komunikacije, usklajevanje delovnih obremenitev, ohranjanje motivacije zaposlenih, reševanje konfliktnih situacij z zahtevnimi gosti in dosledno upoštevanje hotelskih standardov in postopkov.

Sodobno okolje in spremembe

1. Vprašanje:

Kako so digitalizacija, trajnostni razvoj in spremembe pričakovanj gostov vplivale na vaše delo?

Odgovor:

Digitalizacija je bistveno izboljšala učinkovitost dela na recepciji, omogočila boljši pregled nad rezervacijami in lažje razporejanje dela, hkrati pa zahteva stalno učenje novih sistemov. Trajnostni razvoj postaja vse pomembnejši, saj gostje vse bolj cenijo okolju prijazne prakse. Prav tako se spreminjajo pričakovanja gostov, ki si želijo hitrih, personaliziranih in digitalno podprtih storitev ob ohranjanju osebnega pristopa.

Zaključek

1. Vprašanje:

Katere vodstvene kompetence bodo po vašem mnenju v prihodnosti še pomembnejše?

Odgovor:

V prihodnosti bodo ključne digitalna pismenost, prilagodljivost, strateško razmišljanje in čustvena inteligenca. Vodenje raznolikih ekip bo zahtevalo več empatije, odpornosti na stres in sposobnosti ustvarjanja pozitivnega delovnega okolja.

2. Vprašanje:

Kakšen nasvet bi dali mladim, ki želijo postati uspešni hotelski managerji?

Odgovor:

Mladim bi svetoval, naj se neprestano izobražujejo, pridobivajo praktične izkušnje in razumejo delovanje vseh oddelkov v hotelu. Pomembno je razvijati komunikacijske in vodstvene veščine, ostati odprt za nove tehnologije in ohranjati profesionalen in pozitiven odnos do sodelavcev in gostov.

Priloga 3: Intervju 2 - Hotel Grand Plaza

Sogovornik: **Žan Černigoj**

Splošni del

1. Vprašanje

Kako dolgo delate v hotelski industriji in na katerih pozicijah ste bili do sedaj?

Odgovor:

V hotelski industriji sem pričel že v srednješolskih letih z delom preko študentskega servisa, nato sem pričel s prvo zaposlitvijo v Intercontinental Hotelu, in sicer še pred končano srednjo šolo. Tu sem pričel z delom kot portir in nato nadaljeval na pozicijo receptorja nato nočnega receptorja, nočnega managerja in ob enem tudi Loyalty Championa, kjer sem se večino časa ukvarjal z učenjem delavcev, da delajo po standardih IHG Verige. Po covidu-19 sem za eno leto prevzel mesto namestnika vodje recepcije.

Po InterContinentalu me je pot popeljala do pre-openinga hotel Occidental Ljubljana kjer sem bil kot vodja recepcije odgovoren za celotni potek priprave in učenja zaposlenih na uspešno odprtje hotela, tako da sem dve vodil ekipo in bil del managementa. Zadnjih 7 mesecev prevzemam in spreminjam načine dela in kakovost dela v nedavno odprtem hotelu Grand Plaza Hotel in Kongresni Center.

2. Vprašanje

Kako bi opisali svoje glavne odgovornosti kot hotelski manager?

Odgovor:

Kot hotelski manager oziroma del hotelskega managementa kot vodja recepcije imam veliko odgovornost pri delovanju hotela. Recepcija je namreč prvi stik z gosti in drugimi deležniki, kot so poslovni partnerji, dostavljalci ipd. Na nek način sem temelj, da vse poteka tako, kot mora – od nabave materiala, urnikov, izobraževanja zaposlenih, da delajo po standardih hotelske družbe, do priprave pravih finančnih izkazov in letnih budgetov, sodelovanja in pomoči pri revenue managementu.

3. Podvprašanje

Lahko navedete konkreten primer naloge ali projekta, ki vam je predstavljal največji izziv?

Odgovor:

Največji izziv je bil vedno prevzeti recepcijo in uvesti drugačen, izboljššan način dela. Odprl sem tri hotele in vedno je izziv najti dobre zaposlene, ki ti bodo v podporo in bodo z menoj

delovali v sinergiji. Najtežji so bili vedno začetki, saj je treba postaviti celotno infrastrukturo sistemov, zaposliti kader, se dogovoriti z zunanjimi akterji, pripraviti notranje akte, standardne operativne postopke, hišna pravila, nabaviti uniforme, drobni inventar itd.

To so verjetno največji izzivi pri odpiranju hotela – a hkrati tudi najboljši!

Vodstvene veščine

1. Vprašanje

Katere vodstvene veščine se vam zdijo ključne za uspešno vodenje hotela?

Odgovor:

Dobre vodstvene veščine so izrednega pomena za uspeh vsake organizacije. Vodje igrajo ključno vlogo pri usmerjanju ekip k boljšim rezultatom, navdihovanju sodelavcev za večjo produktivnost in pri vodenju organizacije k dolgoročnemu uspehu.

Nekaj vodstvenih veščin, za katere menim, da so najpomembnejše:

- **Kritično razmišljanje**
Analitično razmišljanje in objektivna ocena situacij sta nujna za sprejemanje preišljenih odločitev;
- **Učinkovito poslušanje**
Aktivno in empatično poslušanje je temelj razumevanja potreb in pričakovanj ekipe in gradnje medsebojnega zaupanja;
- **Motiviranje drugih**
Sposobnost navdihovanja in spodbujanja sodelavcev je ključna za doseganje skupnih ciljev in ohranjanje pozitivne delovne morale;
- **Disciplina**
Samodisciplina in doslednost pomagata pri vzpostavljanju zaupanja in spoštovanja znotraj ekipe;
- **Želja po učenju**
Svet se hitro spreminja, zato sta nenehno izobraževanje in prilagajanje novim trendom in praksam bistvena za ohranjanje konkurenčnosti;
- **Dodeljevanje nalog**
Učinkovito delegiranje vodjo razbremeni, hkrati pa spodbuja rast in razvoj članov ekipe;
- **Reševanje konfliktov**
Konstruktivno reševanje nesoglasij je ključno za ohranjanje zdravega in produktivnega delovnega okolja.

Najpomembnejši veščini pa sta po mojem mnenju empatija in čustvena inteligenca, saj omogočata boljše razumevanje potreb sodelavcev in nudenje ustrezne podpore. To

pomembno prispeva k boljši delovni dinamiki, učinkovitejšemu sodelovanju in višji produktivnosti ekipe.

2. Vprašanje:

Katere od teh veščin ste morali najbolj razvijati skozi svojo kariero?

Odgovor:

Mislím, da sem največ časa potreboval za razvoj čustvene inteligence, učinkovito reševanje konfliktov in aktivno poslušanje. Kljub velikemu naporu, usmerjenemu v doseganje ciljev in izboljševanje drugih področij, je ključno, da si vzamem čas tudi za poslušanje zaposlenih in sem jim na voljo, ko me potrebujejo.

To je temelj za ustvarjanje zaupanja, boljšega razumevanja in močne in povezane ekipe.

3. Vprašanje:

Kako pridobivate nova znanja in veščine (izobraževanja, praksa, mentorstvo ...)?

Odgovor:

Večina znanj in veščin je pridobljenih skozi prakso, saj jih je težko osvojiti zgolj z izobraževanji. V hotelski industriji obstaja veliko tekmovanj, kjer se lahko preizkusite predvsem na začetku kariere – na primer tekmovanja sobaric, hotelskih receptorjev, barmanov ipd.

Veliko se je mogoče naučiti tudi preko mentorjev ali spletnih izobraževanj, zlasti na področjih, kot so finančno poslovanje hotela, revenue management, coaching in priprava budgetov in drugih strateških dokumentov.

4. Vprašanje

Kako pomembne se vam zdijo mehke veščine (komunikacija, empatija, motivacija zaposlenih)?

Odgovor:

To je verjetno ena najpomembnejših in najzahtevnejših veščin – management s človeškimi viri. Pri tem je nujno, da vsakogar obravnavamo individualno, saj imajo zaposleni različno razumevanje, različne motivacije in različne prednosti. Nekdo je močnejši na enem področju, nekdo drug pa na drugem, zato je prilagojen pristop ključen za učinkovito vodenje in razvoj posameznikov in celotne ekipe.

5. Podvprašanje:

Kako se trudite te veščine krepiti pri sebi in svoji ekipi?

Odgovor:

Z vsakodneвно komunikacijo. Mehke veščine so v našem delu izjemno pomembne, zato se jih trudim stalno krepiti – tako pri sebi kot pri ekipi. Pri sebi razvijam komunikacijo in empatijo predvsem z aktivnim poslušanjem, rednim samoreflektiranjem in iskanjem povratnih informacij, saj verjamem, da lahko le tako razumem potrebe zaposlenih in se nanje pravilno odzovem.

Pri ekipi mehke veščine spodbujam z odprto in transparentno komunikacijo, rednimi pogovori in usmerjanjem v reševanje konfliktov na konstruktiven način. Velik poudarek dajem tudi pohvalam in prepoznavanju dobrega dela, saj to pomembno vpliva na motivacijo in vzdušje v skupini. Zaposlene spodbujam k sodelovanju, medsebojni podpori in prevzemanju odgovornosti, kar dolgoročno krepi njihovo samozavest in sposobnost profesionalnega odnosa do gostov.

6. Vprašanje

S kakšnimi izzivi se najpogosteje srečujete pri vodenju zaposlenih?

Odgovor:

Kot vodja recepcije se pri vodenju zaposlenih najpogosteje srečujem z naslednjimi izzivi:

- **Zagotavljanje visoke ravni profesionalne komunikacije**
Skrbeti moram, da zaposleni vedno komunicirajo jasno, strokovno in vljudno, kar zahteva stalno spremljanje njihovega dela in redna usposabljanja.
- **Usklajevanje delovnih obremenitev**
Zaradi nepredvidljivih prihodov gostov in sprotnih zahtev je pogosto težko enakomerno razporediti delo, zato moram hitro prilagajati razporede in prioritete.
- **Ohranjanje motivacije in zavzetosti ekipe**
Ker je delo na recepciji dinamično in včasih stresno, se trudim zaposlene redno spodbujati, jim nuditi podporo in prepoznati njihov prispevek.
- **Reševanje zahtevnih in konfliktnih situacij**
Pogosto moram usmerjati zaposlene pri ravnanju z zahtevnimi gosti in poskrbeti, da imajo ustrezna orodja in znanje za učinkovito reševanje konfliktov.
- **Dosledno upoštevanje hotelskih standardov**
Ena mojih ključnih nalog je zagotoviti, da celotna ekipa dosledno sledi hotelskim protokolom, postopkom in standardom kakovosti storitev.

Sodobno okolje in spremembe

1. Vprašanje

Kako so po vašem mnenju digitalizacija in sodobne tehnologije vplivale na delo hotelskih managerjev?

Odgovor:

Digitalizacija in sodobne tehnologije so močno spremenile moje delo na recepciji. Omogočile so hitrejše upravljanje rezervacij, boljši pregled nad prihodi in odhodi gostov in učinkovitejše razporejanje dela ekipe. Hkrati pa od mene in mojih sodelavcev zahtevajo stalno učenje novih sistemov in prilagajanje spremembam, saj mora recepcija delovati hitro, natančno in zanesljivo.

2. Vprašanje

Kako pomembno postaja razumevanje trajnostnega razvoja v vodenju hotela?

Odgovor:

Razumevanje trajnostnega razvoja postaja vse pomembnejše tudi na recepciji, saj gostje vse bolj cenijo okolju prijazne prakse, kot so digitalni računi, zmanjševanje odpadkov in racionalna uporaba virov. Kot vodja skrbim, da ekipa upošteva te smernice, obenem pa ohranja visok standard storitev.

3. Vprašanje

Kako se spreminjajo pričakovanja gostov in kako to vpliva na vaše vodenje?

Odgovor:

Pričakovanja gostov se nenehno spreminjajo – želijo hitre, personalizirane in digitalno podprte storitve, hkrati pa cenijo prijazno in profesionalno obravnavo. To pomembno vpliva na moje vodenje, saj moram ekipo motivirati, usmerjati in zagotavljati, da smo vedno pripravljeni na različne situacije in ohranjamo kakovosten in topel stik z gosti.

4. Vprašanje

Kako se vi osebno prilagajate tem spremembam?

Odgovor:

Osebno se tem spremembam prilagajam tako, da stalno nadgrajujem svoje znanje, uvajam nove digitalne rešitve in spodbujam ekipo k učenju in fleksibilnosti. Kljub hitremu razvoju tehnologije pa vedno skrbim, da ostajamo osredotočeni na goste in njihovo zadovoljstvo, saj je osebni pristop še vedno ključen za uspeh recepcije.

Zaključek

1. Vprašanje

Kaj menite, katere vodstvene kompetence bodo v prihodnosti še bolj pomembne?

Odgovor:

Menim, da bodo v prihodnosti med najpomembnejšimi vodstvenimi kompetencami predvsem digitalna pismenost in sposobnost hitrega prilagajanja novim tehnologijam in spremembam v panogi. Zame bo ključnega pomena tudi strateško razmišljanje, saj moram razumeti trende in znati oblikovati dolgoročno vizijo razvoja.

Verjamem tudi, da bo emocionalna inteligenca postala še pomembnejša. Vodenje raznolikih in večkulturnih ekip namreč zahteva empatijo, jasno komunikacijo in sposobnost konstruktivnega reševanja konfliktov. Poleg tega bosta ključni tudi odpornost na stres in sposobnost ustvarjanja pozitivnega delovnega okolja, ki spodbuja motivacijo, zavzetost in profesionalno rast zaposlenih.

2. Vprašanje

Kakšen nasvet bi dali mladim, ki želijo postati uspešni hotelski managerji?

Odgovor:

Mladim, ki si želijo kariere v hotelirstvu, bi svetoval predvsem, naj se neprestano izobražujejo in svoje praktične izkušnje nadgrajujejo z novimi znanji. V hotelu je izjemno pomembno razumevanje delovanja vseh oddelkov, zato naj se ne izogibajo začetnim operativnim nalogam – prav tam pridobijo ključne izkušnje, ki so temelj za uspešno kariero.

Prav tako naj razvijajo komunikacijske in vodstvene veščine, saj sta empatija in sposobnost motiviranja ekipe bistveni za učinkovito vodenje. Pomembno je, da ostanejo prilagodljivi, odprti za nove tehnologije in pripravljeni na delo v dinamičnem okolju, kjer sta profesionalnost in pozitivna naravnost vedno na prvem mestu.

Priloga 4: Intervju 3 - Hotel Cubo

Sogovornica: Urša Jere (v imenu Luke Ocvirka)

Splošni del

1. Vprašanje:

Kako dolgo delujete v hotelski industriji in kakšna je vaša vloga v hotelu Cubo?

Odgovor:

V hotelski industriji delujem že več let, pri čemer sem skozi svojo kariero pridobila izkušnje na različnih področjih hotelskega poslovanja. V hotelu Cubo sodelujem pri organizaciji operativnega dela in pri podpori vodstvu, predvsem pri koordinaciji dela, komunikaciji z zaposlenimi in skrbi za kakovost storitev. Intervju podajam v imenu glavnega managerja Luke, s katerim tesno sodelujem pri vsakodnevem vodenju hotela.

2. Vprašanje:

Katere so glavne odgovornosti glavnega managerja v hotelu Cubo?

Odgovor:

Glavni manager je odgovoren za celostno vodenje hotela, kar vključuje strateško načrtovanje, organizacijo dela, nadzor nad poslovnimi rezultati in zagotavljanje visoke ravni kakovosti storitev. Pomemben del njegovega dela je tudi vodenje zaposlenih, skrb za pozitivno delovno klimo, sodelovanje z zunanjimi partnerji in prilagajanje poslovanja trendom in pričakovanjem gostov.

Vodstvene veščine

1. Vprašanje:

Katere vodstvene veščine so po vašem mnenju ključne za uspešno vodenje hotela?

Odgovor:

Za uspešno vodenje hotela so ključne predvsem dobre komunikacijske veščine, sposobnost organiziranja in delegiranja nalog in strateško razmišljanje. Zelo pomembna je tudi čustvena inteligenca, saj delo v hotelirstvu temelji na odnosih z ljudmi – tako z zaposlenimi kot z gosti. Vodja mora znati poslušati, razumeti sodelavce in jih motivirati k doseganju skupnih ciljev.

2. Vprašanje:

Katere vodstvene veščine je moral glavni manager najbolj razvijati skozi svojo kariero?

Odgovor:

Poseben poudarek je bil na razvoju veščin vodenja ljudi, predvsem na področju komunikacije, reševanja konfliktov in prilagajanja različnim osebnostim znotraj ekipe. Z leti je postalo jasno, da tehnična znanja sama po sebi niso dovolj, temveč je ključno razumevanje zaposlenih in sposobnost ustvarjanja zaupanja.

3. Vprašanje:

Kako poteka pridobivanje novih znanj in veščin v hotelu Cubo?

Odgovor:

Nova znanja in veščine se pridobivajo predvsem skozi prakso, sprotno reševanje izzivov in izmenjavo izkušenj znotraj ekipe. Poleg tega se udeležujemo strokovnih izobraževanj, delavnic in seminarjev, ki so usmerjeni v sodobne trende v hotelirstvu, vodenje zaposlenih in izboljševanje kakovosti storitev.

4. Vprašanje:

Kako pomembne so mehke veščine pri vodenju hotela?

Odgovor:

Mehke veščine so izjemno pomembne, saj neposredno vplivajo na delovno klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Vodja mora znati prilagoditi svoj pristop posameznikom, spodbujati odprto komunikacijo in pravočasno prepoznati morebitne težave v kolektivu. To dolgoročno prispeva k boljšim rezultatom in večjemu zadovoljstvu gostov.

Izzivi sodobnega hotelirstva

1. Vprašanje:

S kakšnimi izzivi se najpogosteje srečujete pri vodenju zaposlenih?

Odgovor:

Največji izzivi so povezani z usklajevanjem različnih pričakovanj zaposlenih, zagotavljanjem motivacije in obvladovanjem stresnih situacij, ki so v hotelirstvu pogoste. Pomemben izziv predstavlja tudi pomanjkanje kadra in potreba po stalnem usposabljanju zaposlenih.

2. Vprašanje:

Kako digitalizacija in spreminjajoča se pričakovanja gostov vplivajo na poslovanje hotela Cubo?

Odgovor:

Digitalizacija je poenostavila številne procese, hkrati pa zahteva stalno prilagajanje in učenje novih sistemov. Gostje danes pričakujejo hitre, učinkovite in personalizirane storitve, pri čemer pa še vedno cenijo osebni pristop. Hotel Cubo se zato osredotoča na kombinacijo sodobnih tehnologij in visoke ravni osebne storitve.

Zaključek**1. Vprašanje:**

Katere vodstvene kompetence bodo po vašem mnenju v prihodnosti še pomembnejše?

Odgovor:

V prihodnosti bodo še pomembnejše prilagodljivost, digitalna pismenost, sposobnost strateškega razmišljanja in čustvena inteligenca. Vodje bodo morali znati učinkovito voditi raznolike ekipe in se hitro odzivati na spremembe v okolju.

2. Vprašanje:

Kakšen nasvet bi glavni manager dal mladim, ki želijo delati v hotelskem managementu?

Odgovor:

Mladim bi svetoval, naj si pridobijo čim več praktičnih izkušenj, ostanejo odprti za učenje in razvoj in razumejo delovanje vseh oddelkov v hotelu. Poleg strokovnega znanja naj razvijajo tudi komunikacijske in vodstvene veščine, saj so te ključne za dolgoročni uspeh v hotelirstvu.