

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM HOTELU V
OSREDNJESLOVENSKI REGIJI**

Ljubljana, avgust 2025

VESNA ZALOŽNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vesna Založnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije zaposlenih v izbranem hotelu v osrednjeslovenski regiji, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 28.8.2025

Podpis študentke: _____



POVZETEK

V prvem delu zaključne strokovne naloge predstavim pojem motivacije ter se podrobneje posvetim njenim dejavnikom, oblikam in ključnim teorijam. Izpostavim tudi vlogo vodij pri motiviranju zaposlenih in njihov vpliv na delovno zavzetost. Posebno pozornost namenim vplivu motivacije na različne generacije, s poudarkom na generaciji Z. Obravnavam tudi vpliv pandemije koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju covid-19) ter izpostavim strahove in nezadovoljstvo zaposlenih, ki se pogosto pojavljajo v hotelirstvu. Drugi del zaključne strokovne naloge je namenjen praktični analizi, in sicer poglobljenemu intervjuju z vodjo prodaje v izbranem hotelu, s čimer teoretična izhodišča povežem s prakso.

KLJUČNE BESEDE: motivacija zaposlenih, notranja in zunanja motivacija, vloga vodij, hotelirstvo.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In the first part of the thesis, I presented the concept of motivation and explored its key factors, forms, and theoretical foundations in more detail. I also highlighted the role of managers in motivating employees and their impact on work engagement. Special attention was given to the influence of motivation on different generations, with a focus on Generation Z. Additionally, I addressed the impact of the covid-19 pandemic and pointed out the fears and dissatisfaction often observed among employees in the hospitality industry. The second part of the thesis is dedicated to practical analysis, specifically an in-depth interview with the sales department manager of a selected hotel, through which I connected the theoretical insights with real-world practice.

KEY WORDS: employee motivation, intrinsic and extrinsic motivation, role of managers, hospitality industry

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	2
2.1	Opredelitev in namen motivacije.....	2
2.2	Notranja in zunanja motivacija	3
2.3	Motivacijski dejavniki	5
2.4	Motivacijske teorije	5
2.4.1	Maslowova teorija hierarhije potreb	5
2.4.2	Teorija samoodločanja.....	7
2.5	Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih	7
2.6	Vpliv motivacije na različne generacije	9
2.6.1	Vpliv motivacije na generacijo Z	9
2.6.2	Razlike vpliva motivacije na generacijo Z in generacijo Y.....	10
2.7	Vpliv pandemije koronavirusne bolezni 2019 na motivacijo zaposlenih.....	10
2.8	Strahovi in nezadovoljstvo zaposlenih v hotelirstvu.....	11
3	ANALIZA KVALITATIVNEGA POGLOBLJENEGA intervjuja z vodjo prodaje v izbranem hotelu v osrednjeslovenski regiji	12
3.1	Metodologija raziskave.....	12
3.2	Raziskovalni cilji	13
3.3	Raziskovalna vprašanja	14
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj	17
3.5	Priporočila in zaključne ugotovitve.....	19
3.5.1	Priporočila	19
3.5.2	Zaključne ugotovitve	21
4	SKLEP	23
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	24
	LITERATURA IN VIRI	24
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Raziskovalni vprašanji, na podlagi katerih je narejena analiza kvalitativnega intervjuja.....	14
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowa teorija.....	7
Slika 2: Miselni vzorec priporočil za izboljšanje motivacije	21
Slika 3: Pogosti izrazi v okviru motivacije zaposlenih	22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju z vodjo prodaje v izbranem hotelu v osrednje slovenski regiji	1
Priloga 2: Transkript intervjuja z vodjo oddelka prodaje v izbranem hotelu v osrednje slovenski regiji	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

SDT – (angl. Self-Determination Theory); teorija samoodločanja

1 UVOD

Motivacija zaposlenih v podjetju je eden ključnih dejavnikov, ki je potreben za uspeh in uspešno poslovanje vsakega podjetja. V današnjem dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju pa je spodbujanje motivacije postalo še toliko bolj pomembno. Vse več podjetij se namreč zaveda, da je motiviran zaposleni tudi bolj produktiven, ustvarjalen in zvest, kar pa posledično tudi bolj prispeva k uspešnosti podjetja (Czerwińska-Lubszczyk in Jankowiak, 2025).

Glede na to, da dajejo podjetja vse več poudarka na temo motiviranosti zaposlenih, kot sta v eni izmed raziskav ugotovila tudi Czerwińska-Lubszczyk in Jankowiak (2025), sem se odločila, da bo prav to tema moje zaključne strokovne naloge. Praktični del bom opravila v podjetju Eurostars hotels, kjer že kar nekaj let delam prek študentskega servisa in zelo dobro poznam celoten proces hotelirstva, kjer je povečevati motivacijo vseh zaposlenih kar velik zalogaj. Prav zato sem si tudi izbrala navedeno podjetje, saj bom tako iz prve roke lahko primerjala intervju in ankete z realnim stanjem, katerega opazujem že tri leta.

Strokovna zaključna naloga bo torej sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela, kjer bom v teoretičnem delu s pomočjo literature opisala teorijo, zakaj je dvigovanje motivacije v današnjem času tako zelo pomembno, kateri so ključni dejavniki za uspešnost le-te ter kako je ta vplivala na zaposlene v času covida-19 in kako so podjetja ta problem reševala. Drugi del bo sestavljal praktični del, kjer bom najprej opravila intervju s šefico, ki ima zelo pomembno vlogo pri dvigovanju motivacije svojih nadrejenih. Povprašala jo bom o metodah, ki jih uporablja, in kako se sooča tedaj, ko zaposlenim primanjkuje motivacije. Naredila bom tudi kratko anketo in jo porazdelila med ostale zaposlene, da bom dobila širšo sliko o tem, kako se oni počutijo v podjetju in ali so motivirani ali ne.

Namen zaključne strokovne naloge je, da s pomočjo literature in intervjuja ter anket pridem do zaključka, zakaj je tako zelo pomembno, da so zaposleni v podjetju motivirani, kako to raven doseči in kako to tudi vzdrževati. Menim, da je izbrana tematika v današnjem času zelo pomembna in v veliki meri vpliva na uspešnost poslovanja. Prav tako se mi dozdeva, da je večini podjetij v interesu, da iz zaposlenega naredijo lojalnega, saj se bo tako veliko bolj trudil za doseg ciljev, ki jih ima podjetje.

Cilj zaključne strokovne naloge je s pomočjo pridobljenega znanja dodobra spoznati obravnavano tematiko ter izbranemu hotelu svetovati in podati predloge, kako lahko motiviranost zaposlenih spravijo še na višjo raven. Posledično se tako izboljša tudi uspešnost poslovanja in s skupnimi močmi lažje pridejo do zastavljenih ciljev.

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija je psihološki proces, ki nas spodbuja k doseganju ciljev, premagovanju ovir in nadaljevanju, kljub morebitnim težavam, tako v zasebnem kot tudi v poklicnem življenju. Izhaja lahko iz osebnih potreb in želja ali iz zunanjih dejavnikov, kot so nagrade in priznanja. Motivacija je ključna za napredek in doseg ciljev, saj nas spodbuja k vztrajnosti in nenehnemu izboljševanju. Tu je pomembno poudariti, da vsak posameznik motivacijo jemlje drugače. Kar nekoga motivira, lahko nekoga drugega pusti ravnodušnega. Prav zato je ključnega pomena, da razumemo različne motivacije in dejavnike, ki nanjo vplivajo. Še toliko bolj je to pomembno v delovnem okolju, saj je motivacija pogosto tista, ki določa razliko med povprečnim in odličnim delovnim učinkom (del Mar Salinas-Jiménez in drugi, 2024).

2.1 Opredelitev in namen motivacije

Na voljo je veliko literature o motivaciji, ki različno opredeljuje motivacijo, dejstvo je, da vsa literatura poudarja, da se motivacija nanaša na dejavnike, ki spodbudijo določeno vedenje, ga usmerjajo in vzdržujejo, vse z namenom, da bi dosegli zastavljeni cilj. Večino časa se uporablja kot konstrukt, saj gre za nek proces, ki ga ni mogoče lokalizirati, je neoprijemljiv, neviden ter nekoliko težje merljiv in obvladljiv (del Mar Salinas-Jiménez in drugi, 2024).

Zelo pomembna je motivacija tudi v poslovnem svetu, kateri se bom v zaključni strokovni nalogi nekoliko bolj posvetila. Motivacija zaposlenih je ključen koncept pri upravljanju človeških virov, saj se navezuje na dejavnike, ki zaposlene spodbujajo k izpolnjevanju svojih nalog in jih spodbujajo pri doseganju zastavljenih ciljev. Na nek način bi lahko rekli, da je motivacija stopnja predanosti, zagnanosti in ustvarjalnosti, ki jo uslužbenec prinese na delovno mesto, ki ima seveda pozitivne učinke na celotno podjetje in poslovanje. V nasprotnem primeru nemotiviran zaposleni opravi delo po »liniji najmanjšega odpora«, pri čemer je velika verjetnost, da bodo kaj kmalu pri iskanju novega delovnega mesta (del Mar Salinas-Jiménez in drugi, 2024).

Razumevanje in spoznavanje motivacije je dragoceno, ni pomembno le za dosežke, temveč tudi za boljše počutje in ravnovesje v vsakem posamezniku. Prav tako nam pomaga razumeti, od kod motivacija izvira, zakaj smo kdaj zelo motivirani in kdaj nič, kakšni so razlogi za to, katere vidike motivacije lahko spreminjamo in katerih ne ter kaj motivacijo povečuje in kaj zmanjšuje. Vse to nam pomaga odgovoriti na vprašanje, zakaj so nekatere motivacije koristnejše od drugih, katere bom bolj podrobno predstavila tudi v nadaljevanju (del Mar Salinas-Jiménez in drugi, 2024).

2.2 Notranja in zunanja motivacija

Motivacija je eden od ključnih dejavnikov, ki spodbuja in usmerja vedenje posameznikov, pri čemer lahko izhaja iz različnih virov, ki jih bom v nadaljevanju tudi podrobneje opisala. Razumevanje različnih oblik motivacije je namreč ključno za učinkovito vodenje, izobraževanje in osebni razvoj, saj vsaka od oblik igra neko specifično vlogo pri usmerjanju vedenja posameznikov in doseganju njihovih ciljev. S spoznavanjem različnih vrst motivacije lahko bolje razumemo, zakaj se ljudje odločamo za določena dejanja, kar je pomembno za uspešno doseganje ciljev, tako osebnih kot tudi skupinskih, dobro poznavanje le-teh pride prav tudi vodjam, ki so v prvi vrsti zadolženi, da so njihovi podrejeni motivirani (Sartono in Ardhani, 2015).

V osnovi motivacijo delimo na notranjo in zunanjo, pri kateri notranja izvira iz človeka samega in njegovega interesa ter notranjega nagona za uspeh, medtem ko je zunanja izvajanje dejavnosti, da dosežeš nek rezultat, ki je običajno neka nagrada. Notranjo motivacijo bi lahko opredelili kot neko spodbudo, ki posameznika žene k dejanjem zaradi osebnega zadovoljstva ali izziva, ne zaradi nekih zunanjih nagrad. Zunanja motivacija ravno nasprotno vključuje dejavnike, kot so plača, nagrade in priznanja. Resda zunanja motivacija navadno izboljša kratkoročno uspešnost, vendar ne zagotavlja vedno dolgotrajne zavzetosti ali zadovoljstva (Sartono in Ardhani, 2015).

Notranja motivacija je torej tista, ki jo poganja neka notranja sila in želja po vključitvi v neko dejavnost zaradi dejavnosti same. Prav zato je postala zelo pomemben pojav, velik pomen nanjo dajejo tudi vodilni v podjetju. Imeti notranje motivirane zaposlene bi lahko rekli, da je največje bogastvo za organizacijo, še zlasti za vodstvo, saj je tako potreben manjši nadzor. Poleg tega taki zaposleni navadno dosegajo najboljše rezultate, saj jih motivira že to, da organizacija žanje uspešne rezultate. Ogromno raziskav je pokazalo, da ima zavzetost pri delu pozitivne posledice za organizacijo. Visoko motivirani in zavzeti zaposleni postanejo vse bolj predani podjetju, v katerem delujejo, kar vodi v večje zadovoljstvo pri delu, manjšo odsotnost z dela in s tem fluktuacijo zaposlenih, boljše počutje in večjo motivacijo za učenje (Fishbach in Woolley, 2022).

Ena od ključnih značilnosti notranje motivacije je vsekakor avtonomija. To pomeni, da zaposleni, ki imajo večjo avtonomijo pri delu, dosegajo večjo raven notranje motivacije, kar vodi v večji nadzor nad projekti in nalogami, ki jih opravljajo. Kot drugo značilnost bi izpostavila občutek kompetentnosti. Zaposleni, ki se počutijo kompetentne in sposobne opravljati svoje delo, so veliko bolj motivirani za delo, ki ga opravljajo. Uspešno opravljena naloga in s tem uspešno dosežen cilj krepi posameznikovo samozavest, kar mu omogoča, da delo še naprej opravlja z večjo predanostjo. Kot naslednjo značilnost za krepitev notranje motivacije bi predstavila povezanost z drugimi. Ljudje smo socialna bitja, kar pomeni, da smo bolj motivirani, kadar se počutimo del povezanega tima in imamo podporo sodelavcev. Kakovostni odnosi na delovnem mestu namreč prispevajo k večji notranji motivaciji, saj

zaposleni občutijo večjo pripadnost in vrednost njihovega prispevka (Sartono in Ardhani, 2015).

Zunanja motivacija, kot jo opredeljuje teorija samoodločanja (angl. Self-Determination Theory, v nadaljevanju SDT), ki jo navajajo Van den Broeck in drugi (2021), je nekoliko kompleksnejša, saj vključuje različne oblike zunanjih spodbud, ki vplivajo na posameznikovo vedenje. V nasprotju z notranjo, kjer izpolnjujemo dejavnosti zaradi lastnega užitka ali zanimanja, zunanja motivacija pomeni, da so dejavnosti oziroma naloge opravljene zaradi zunanjih dejavnikov, ki so lahko nagrade, kazni, priznanja ali pričakovanja drugih. SDT opredeljuje štiri oblike zunanje motivacije, ki se razlikujejo po stopnji avtonomnosti in samoodločanja.

Na začetku verige je zunanja regulacija, ki je tudi najpogostejša. Pri tej posameznika k dejanjem spodbujajo izključno zunanje sile, kot so na primer nagrade in kazni. Primer le-te bi bil, da zaposleni dela zgolj za plačo ali da se izogne negativnim posledicam, na primer izgubi službe. Ta oblika lahko privede do slabšega počutja na delovnem mestu, saj zaposleni ne vidijo smisla v dejavnostih, ki jih opravljajo le zaradi zunanjih pritiskov (Van den Broeck in drugi, 2021).

Naslednja oblika, ki jo poudarjam, je imenovana introjektirana regulacija, kjer posameznik opravlja nalogo ali dejavnost zaradi notranjega pritiska oziroma občutka dolžnosti. Res je, da so tu v igri notranji dejavniki, vendar ti izhajajo iz občutkov krivde, sramu ali potrebe po pridobitvi samospoštovanja. Primer tega bi bil, da zaposleni opravi svojo nalogo, samo da se izogne občutku krivde, ker ne izpolnjuje pričakovanj, ali da bi bil ponosen nase (Van den Broeck in drugi, 2021).

Identificirana regulacija pomeni, da posameznik sprejme dejavnost oziroma cilj kot nekaj, kar mu je osebno pomembno. Je zelo avtonomna oblika, vendar jo še vedno uvrščamo med zunanjo motivacijo, saj se izvaja zaradi določenega izida, kjer posameznik prepozna vrednost neke naloge. Tukaj zaposleni prepoznajo pomen učenja novih veščin, ker verjamejo, da jim bodo koristile na dolgi rok, vendar jim ne prinašajo takojšnjega užitka (Van den Broeck in drugi, 2021).

Na vrhu spektra zunanje motivacije je integrirana regulacija. To zelo velikokrat pomešamo z notranjo motivacijo, saj je vedenje popolnoma skladno z našimi osebnimi prepričanji in našimi vrednotami. Za primer bi tu lahko podali, da zaposleni, ki na svojem področju postanejo strokovnjaki, lahko svoje delo dojemajo, kot da je skladno z njihovimi lastnimi vrednotami, čeprav so prisotni zunanji cilji, kot je na primer napredovanje ali plača (Van den Broeck in drugi, 2021).

Kot že omenjeno, imajo bolj avtonomne oblike motivacije pozitivnejši vpliv na dobro počutje in motiviranost zaposlenih. Poleg notranje motivacije sta pomembni še identificirana in integrirana regulacija. Manj avtonomne oblike, kamor spadata zunanja in introjektirana

regulacija, pripomorejo k slabšemu zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu (Van den Broeck in drugi, 2021).

2.3 Motivacijski dejavniki

Novejša raziskava, ki so jo opravili Afif in drugi (2023), katere namen je bil proučiti, kako različni dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih, je pokazala, da so le-ti velik dejavnik, ki lahko bodisi povečuje ali zmanjšuje uspešnost poslovanja. V navedeni raziskavi so bili proučeni dejavniki, kot so slog vodenja, zadovoljstvo pri delu in delovno okolje. Kot že omenjeno, ima vodstveni slog pomembno vlogo pri spodbujanju zaposlenih. Ta mora znati ustvariti harmonične odnose, znati motivirati zaposlene, kar pomeni, da se mora posvetiti vsakemu posamezniku na nekoliko drugačen način, saj vsakega motivira kaj drugega, in jim pomagati razumeti pomen njihovih nalog. Kot drugi zelo pomemben dejavnik je zadovoljstvo z delom, ki je opredeljeno kot čustveno stanje zaposlenega glede njegovega dela, kar seveda vpliva na njegovo produktivnost in motivacijo. Prav tako so nagrajevanje, harmonični odnosi in podporno delovno okolje ključni elementi zadovoljstva. Pomemben dejavnik je tudi ugodno delovno okolje, ki omogoča zaposlenim, da delajo v zdravih, varnih in udobnih pogojih. Različni dejavniki, kot so čistoča, osvetlitev, tišina in ustrezna oprema, so tudi zelo pomembni, saj izboljšujejo delovno učinkovitost. Če povzamem, so torej navedeni trije dejavniki ključni, s katerimi podjetja povečajo svojo tržno konkurenčnost in s tem prispevajo k boljšemu gospodarskemu razvoju.

2.4 Motivacijske teorije

2.4.1 Maslowova teorija hierarhije potreb

Hierarhija potreb po Maslowu je psihološka teorija, ki jo je predlagal Abraham Maslow in je ena od najbolj priljubljenih in pogosto citiranih teorij motivacije. Temelji na hierarhiji človekovih potreb, kar pomeni, da je človekovo dejanje povezano z drugimi potrebami. Maslow je v svoji teoriji opredelil pet skupin človekovih potreb, ki so hierarhično razvrščene glede na njihovo pomembnost in predanost. Navadno te potrebe prikazujemo s pomočjo piramide, kjer je na najnižji ravni sklop potreb, ki so osnovne narave in temeljne za naše življenje, na vrhu so potrebe po samouresničevanju. Z drugimi besedami bistvo teorije je, da morajo biti najprej zadovoljene tiste najosnovnejše potrebe, ki so na dnu piramide, preden postanemo motivirani za doseganje potreb na višjih ravneh (Trivedi in Mehta, 2019).

Prve na lestvici oziroma na dnu piramide so fiziološke oz. biološke potrebe, saj vključujejo vodo, hrano, zrak, obleko počitek itd. Če in dokler teh potreb ni, druge potrebe ne morejo motivirati zaposlenega. Vodstvo takšne fiziološke potrebe zadovolji s pravičnimi plačili (Trivedi in Mehta, 2019).

Druge na lestvici so potrebe po varnosti. To so potrebe, ki so povezane s psihološkim strahom pred izgubo službe, premoženja, nesreč ali drugih nevarnosti. Vsak zaposleni si namreč želi zaščite pred takšnimi vrstami strahu. Ko fiziološke potrebe izgubijo svoj motivacijski potencial, dobijo prednost potrebe po ustrezni varnosti in zaščiti, kot so pokojninska varnost, življenjsko zavarovanje in varnost delovnega mesta (Trivedi in Mehta, 2019).

Tretje na lestvici v hierarhiji zasedajo socialne potrebe. Človek je socialno bitje in si želi pripadati skupini, kjer se bo počutil povezano in naklonjeno. Potrebuje interakcijo s prijatelji, zaposlenimi in nadrejenimi ter da ga imajo radi (Trivedi in Mehta, 2019).

Na četrtem mestu so potrebe po spoštovanju, ki so dvojne narave. Oseba mora na prvem mestu spoštovati sebe in ko človek čuti neko samozadovoljstvo, so na vrsti potrebe po statusu. Treba je zagotoviti, da je oseba zadovoljna s svojo pozicijo, s svojim ugledom, čuti spoštovanje drugih in se počuti pomembnega. Na nek način lahko govorimo o osebnem egu, ki ga je treba zadovoljiti. To lahko podjetja naredijo s priznanjem dosežkov njihovih delavcev, in če predhodne potrebe niso izpolnjene, potrebe po spoštovanju še ne pridobijo motivacijskih lastnosti (Trivedi in Mehta, 2019).

Peto, najvišje mesto na Maslowovi lestvici zaseda potreba po samorealizaciji oziroma izpolnitvi svojega potenciala. Vsak čuti željo, da v življenju nekaj doseže, naj bo to na kreativnem področju ali povezano s pozicijo na delu. Stremi k temu, da doseže ves svoj potencial, ima izzive in svojemu podjetju prisostvuje z nekim pomembnim dosežkom. Žal je ta vrsta potreb le redko izpolnjena, kljub sposobnosti posameznika in njegovi motiviranosti (Trivedi in Mehta, 2019).

Maslowovo teorijo uporabljajo poslovodje in menedžerji po vsem svetu, vendar je za današnje načine vodenja preveč poenostavljena. Teorija mora obsegati tudi druge motivacijske dejavnike, kot so recimo izkušnje in pričakovanja. Vsak posameznik ima drugačne želje glede službe, nekateri so zadovoljni že samo z varnostjo in fiziološkimi potrebami (Trivedi in Mehta, 2019).

Potrebe se skozi generacije spreminjajo, zato se vodje ne smejo opirati le na Maslowovo teorijo, temveč se prilagajati okoliščinam. Prioritete se razlikujejo glede na posameznika, pogosto so socialne potrebe pomembnejše od samorealizacije. Maslowova teorija je široko sprejeta, a je podprta bolj s filozofskega vidika in ne znanstvenega. Na sliki 1 je prikazana Maslowova teorija potreb (Trivedi in Mehta, 2019).

Slika 1: Maslowova teorija



Vir 1: prirejeno po Trivedi in Mehta (2019).

2.4.2 Teorija samoodločanja

SDT je sodobna psihološka teorija, ki se osredotoča na motivacijo in človeško vedenje, pri čemer poudarja pomen predvsem notranje motivacije. Pogosto se uporablja za razumevanje, kako določeno okolje vpliva na posameznikovo motivacijo in blagostanje. Še natančneje, leta predvideva, da imamo ljudje tri osnovne psihološke potrebe, in sicer avtonomijo, ki je potreba po občutku samostojnosti in nadzoru nad svojimi odločitvami, naslednja je kompetentnost, ki je potreba po občutku sposobnosti in učinkovitosti pri doseganju ciljev, in kot zadnja je povezanost, ki je potreba po občutku pripadnosti in povezanosti z drugimi. Bistvo navedene teorije je torej, da okolja, ki podpirajo te tri potrebe, izboljšujejo človekovo notranje počutje ter njegovo motivacijo in zadovoljstvo (Manninen in drugi, 2022).

Razmerje med etiko dela in motivacijo, pri čemer se upiramo na SDT, izhaja iz predpostavke, da posameznikov odnos in prepričanje do dela vplivata na različne oblike motivacije. Pri povezavi med etiko dela in tako imenovano notranjo oziroma avtonomno motivacijo posamezniki delo dojemajo kot osrednjo vrednoto in pogosto najdejo neko notranje zadovoljstvo v opravljanju nalog. Lahko bi rekli, da tisti z visoko etiko dela izkazujejo večjo notranjo motivacijo, kar vpliva na večje zadovoljstvo in zavzetost pri delu. V nasprotju je pri povezavi z zunanjo motivacijo bistvo zavračanje lenobe in samostojnosti. Posamezniki se trudijo, da bi pridobili priznanje iz okolice ali se izognili občutkom sramu in krivde. Drugače rečeno, posamezniki želijo izpolniti družbena pričakovanja in prejemati materialne nagrade. Razumevanje teh povezav je ključnega pomena, saj izboljšujejo motivacijo in učinkovitost zaposlenih (Grabowski in drugi, 2021).

2.5 Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih

Dreyer in Stojanová (2023) v svojem članku obravnavata profesionalno motivacijo in njen pomen v procesu vodenja na način, kako različni dejavniki vplivajo na pomen motivacije in kako pomembna je vloga vodij pri povečanju interesa zaposlenih za delo. Avtorji poudarjajo, da je motivacija odvisna od psiholoških, socialnih in ekonomskih dejavnikov, kjer od vodij

zahtevajo razumevanje vseh, poleg tega še prilagoditev vodstvenih pristopov, da bi zaposlenim omogočili optimalne pogoje za delo. Profesionalna motivacija temelji na več ključnih konceptih, in sicer potrebah in interesih zaposlenih, ki se seveda skozi čas spreminjajo; delovni motivaciji, ki vključuje željo po napredovanju; naslednji koncept vključuje nagrajevanje, kamor spadajo tako finančne kot tudi nefinančne spodbude; in kot zadnji pomemben koncept je zadovoljstvo na delovnem mestu, ki vpliva na dolgotrajno zavzetost za podjetje.

Poleg napisanih teorij jih bom omenila še nekaj, ki so po mnenju avtorjev Dreyer in Stojanová (2023) pomembne pri vlogi vodje, da mu uspe motivirati delavce. Najprej je treba omeniti, da morajo dobri vodje znati ločevati med materialnimi oziroma vsebinskimi teorijami in procesnimi. Pod prvi sklop spadajo teorije, ki se bolj osredotočajo na človeške potrebe, in sicer teorija treh potreb, ki jo je imenoval David McClelland in povezuje motivacijo s tremi ključnimi potrebami, ki so odvisne predvsem od posameznikovih osebnostnih lastnosti. To so potreba po moči, po dosežkih in potreba po pripadnosti. Naslednja teorija, ki jo je vredno omeniti, se imenuje dvofaktorska teorija motivacije, ki jo je poimenoval Frederick Herzberg. Ta teorija razlikuje med higienskimi dejavniki, torej tistimi, ki preprečujejo zadovoljstvo, in med motivacijskimi dejavniki, ki spodbujajo zavzetost. Pod higienske dejavnike spadajo plača, stabilnost zaposlitve, medosebni odnosi, politike podjetja, delovni pogoji, saj v primeru, da so ti slabi, privede do nezadovoljstva. Pod drugo skupino spadajo priznanja, napredovanja, odgovornost, saj povečujejo notranjo motivacijo in s tem višjo produktivnost. Naslednja je teorija socialnih motivov po Henryju Murrayu. Ta je oblikoval ključne motive, ki vplivajo na profesionalno motivacijo, in sicer moč, pripadnost, altruizem (želja po pomoči drugim), dosežek in agresija. Procesne teorije se ne osredotočajo toliko na posameznika, ampak bolj na dinamiko. Naslednja je teorija pričakovanj, ki jo je razvil Victor Vroom in temelji na prepričanju, da če zaposleni verjame, da bo trdo delo prineslo zeleno nagrado, bo bolj motiviran, in v nasprotju, če je prepričan, da se njegov trud ne bo obrestoval, bo posledično njegova motivacija manjša. Teorija pravičnosti pa je zasnovana s strani Johna Staceyja Adamsa in pravi, da so zaposleni motivirani, če razumejo pravičnost, torej znajo primerjati vložek (čas, trud, izkušnje) z nagrado. Prav zato morajo vodje zagotavljati pravično plačilo in enakopravno obravnavo zaposlenih.

Do sedaj sem se nekoliko bolj posvetila pozitivnim vidikom motivacije. Kot vemo, se v praksi pojavljajo tudi negativni učinki, kot je izgorelost. Ta nastane zaradi dolgotrajnega stresa, pomanjkanja podpore s strani vodstva ter občutka necenjenosti in nezadovoljstva. Prav zato je naloga vodij, da izvajajo redne analize delovnega okolja, kjer lahko prepoznajo morebitna tveganja za izgorelost svojih podrejenih (Dreyer in Stojanová, 2023).

2.6 Vpliv motivacije na različne generacije

2.6.1 Vpliv motivacije na generacijo Z

Novejši znanstveni članek, ki so ga napisali Nieżurawska-Zajac in drugi (2023), raziskuje vpliv generacijskih razlik in kako motivacija vpliva na le-te, s poudarkom na generaciji Z. Najprej je treba omeniti, da pod generacijo Z spadajo vsi, rojeni v sredini devetdesetih in v začetku leta 2010. Generacija Z je specifična skupina, saj so odraščali v času hitrega tehnološkega napredka in globalizacije. Potrebe te generacije se močno razlikujejo od potreb prejšnjih generacij, zaradi česar je pomembno, da se prilagodijo motivacijski pristopi.

Generacija Z je tehnološko najbolj napredna, saj so močno povezani s tehnologijo, ne predstavljajo si življenja brez mobilnih telefonov in spletne komunikacije. Prav tako so zelo individualizirana skupina z visoko stopnjo izobrazbe in s sposobnostjo za brskanje po spletu. Zelo cenijo fleksibilne oblike dela in okolja ter delovna mesta, ki omogočajo kreativnost, prilagodljivost ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Prav tako imajo radi sproščeno in prijetno delovno okolje, kjer je prostor tudi za druženje in kratek umik od dela (Nieżurawska-Zajac in drugi, 2023).

Raziskava, ki so jo opravili Nieżurawska-Zajac in drugi (2023), prav tako opisuje tri ključne koncepte motivacije, ki so prilagojeni naši, torej generaciji Z. Kot prva je omenjena »hygge«, ki poudarja predvsem prijetno in sproščeno delovno okolje, prav tako zmanjšuje stres, povečuje sodelovanje in gradi pozitivno delovno kulturo. Ključni elementi le-te so, da delovni prostor popestrijo z naravnimi barvami in morda kakšnimi rastlinami, ki dajejo prostoru nekoliko bolj domač pridih. Druga značilnost, vezana na koncept Hygge, opozarja na egalitarno in transparentno organizacijsko strukturo ter spodbuja timsko delo, zaupanje in integracijo med zaposlenimi.

Drugi koncept v tej raziskavi je imenovan »cafeteria« in gre za sistem fleksibilnih ugodnosti, kjer zaposleni izberejo tiste, ki najbolj ustrezajo njihovim potrebam, kot so dodatki za zdravje, izobraževanje, prosti čas itd. Velika prednost te je, da povečuje zadovoljstvo in motivacijo, saj omenjena generacija ceni individualizirane ugodnosti, ki odražajo njihove osebne prioritete.

Tretji koncept imenujemo ravnovesje poklicnega življenja, kjer je ključni pomen ohranjanje harmonije med poklicnim in zasebnim življenjem. Pod to sodijo fleksibilni delovni čas in lokacija dela, razni programi za zdravje in dobro počutje ter spodbujanje kulturnih in družbenih aktivnosti, čigar posledica so višje zadovoljstvo in večja produktivnost zaposlenih (Nieżurawska-Zajac in drugi, 2023).

Na podlagi navedenih konceptov lahko delodajalci s pravilnim pristopom zgradijo angažirane in lojalne ekipe, ki prispevajo k dolgoročnemu uspehu podjetja. Nekaj nasvetov, ki so jih navedli Nieżurawska-Zajac in drugi (2023) za motiviranje generacije Z, so možnost

fleksibilnega dela, prilagoditev delovnega okolja, ki bo omogočalo timsko delo, možnost dostopa do najboljše tehnologije, uvedba prilagodljivih nagradnih sistemov ter da ima podjetje jasne cilje in pravila in redne povratne informacije. Vse naštetu pripomore k večji motivaciji zaposlenega, kar posledično vpliva tudi na boljše rezultate poslovanja v organizaciji.

2.6.2 Razlike vpliva motivacije na generacijo Z in generacijo Y

Dreyer in Stojanová (2023) v svojem članku primerjata podjetniško motivacijo med generacijo Z in nekoliko starejšo generacijo Y oz. generacijo milenijcev. Raziskava kaže na previden optimizem, saj lahko neustrašnost generacije Z spodbudi generacijo Y, da dosežejo njihove dosežke ali jih celo presežejo. Kljub temu imata generaciji veliko skupnega, kar se tiče motivacije, pogleda na svet in delovne etike, kar pomeni, da imata obe podjetniški potencial. Seveda so med njima tudi nekatere razlike. Kot že omenjeno, generacija Z želi jasne ločnice med zasebnim življenjem in delom, medtem ko je druga generacija vajena združevanja obeh. Prav tako jih nekoliko bolj motivirajo cilji in »delanje dobrega«, manj jih žene denar v primerjavi z milenijci, ki so nekoliko bolj vajeni trdega dela, zaradi česar so lahko zelo dobri zaposleni, kot tudi uspešni podjetniki. Generacija Z v primerjavi z generacijo Y komunicira manj učinkovito, a hkrati opravi več dela v krajšem času, saj si zna postaviti jasne meje in cilje, kar posledično pomeni, da delajo manj trdo, a pametneje. Ena od razlik in prednosti je tudi, da bo generacija, ki trenutno vstopa na trg dela, znala izkoristiti moč družbenih omrežij, za denimo promocijo svojih podjetij, saj so odlični komunikatorji in digitalni domorodci, kar pomeni, da znajo učinkovito nastopati na spletu.

2.7 Vpliv pandemije koronavirusne bolezni 2019 na motivacijo zaposlenih

Pandemija covid-19 je močno spremenila življenje nasploh, velik vpliv je imela tudi na vsa področja gospodarstva. Posledice tega so bile hitre in velike spremembe, zaradi česar so se morale organizacije prilagoditi novim razmeram. Poleg spremembe načina dela je pandemija pripomogla tudi k prestrukturiranju podjetij. Primorana so bila namreč preusmeriti svoja prizadevanja k digitalizaciji storitev in produktov, da so se prilagodila potrebam trga. Kljub ogromnim izzivom, ki jih je prinesla ta katastrofa, so se ponekod porodile tudi nove priložnosti, tu zlasti govorimo o e-trgovinah, on-line izobraževanjih in drugih digitalnih storitvah. Vse spremembe, ki jih je prinesla ta kriza, so seveda močno vplivale tudi na zaposlene. Delavci so se soočali s pomanjkanjem motivacije in učinkovitosti, zato je bilo v takih momentih nujno, da so podjetja zagotovila podporo svojim zaposlenim in da so spodbujali kulturo odprte komunikacije (da Silva in da Rosa, 2023).

Kot že rečeno v članku da Silve in da Rose (2023), je bila ena prvih sprememb v vsaki organizaciji prav delo od doma, ki je za seboj prineslo kar nekaj sprememb. Delo od doma je imelo različne učinke na različne skupine zaposlenih. Nekateri so delo od doma doživljali kot pozitivno izkušnjo, spet drugi nekoliko manj. V raziskavi Bolisani in drugi (2020)

ugotavljajo kot prednosti za delo od doma prihranek časa za prevoz, možnosti boljše prehrane, lažje usklajevanje dela in zasebnega življenja, večja fleksibilnost in seveda zmanjšanje stroškov. Med slabostmi, ki jih prinese delo od doma, so manjša produktivnost, povečan stres zaradi uporabe tehnologije in drugih dejavnikov, občutek osamljenosti in izolacije, izzivi zaradi prikrajšanja pomoči ostalih zaposlenih in timskega dela ter za nekatere onemogočeno mirno delovno okolje. Seveda so naštetih dejavniki odvisni od vsakega posameznika.

Uspešnost dela je bila predvsem odvisna od vsakega posameznika in vrste dela, za katere je bil velik dejavnik prav motivacija, saj je to temelj za doseganje višje produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Tu je treba poudariti velik pomen notranje in zunanje motivacije, da se ohrani zavzetost zaposlenega. Za bolj uspešno se je v kriznih časih izkazala zunanja motivacija, kar predstavlja finančne spodbude, nagrade, priznanja itd. Ne smemo pozabiti vloge vodstva, ki je v časih, kot je bila pandemija, zelo pomembna. Učinkovito vodenje je namreč eden izmed ključnih dejavnikov za ohranjanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih. V kriznih časih, kot je bila tudi pandemija covid-19, se je za najbolj učinkovito izkazalo transformacijsko vodenje, ki vključuje empatijo, jasnost komunikacije in prilagodljivost. Nadrejeni so torej morali razviti digitalne kompetence za vodenje virtualnih ekip in zagotavljanje povezanosti zaposlenih. Prav tako so morali zaposlenim nuditi podporo pri soočenju z izzivi, kot so stres, tesnoba in izgorelost (Zoellner in Sulikova, 2022).

2.8 Strahovi in nezadovoljstvo zaposlenih v hotelirstvu

Yaşar in Öztürk (2024) izpostavljata, da je strah v hotelskih podjetjih resen problem, ki negativno vpliva na zaposlene, njihovo produktivnost in delovno okolje, kar vodi v neuspešne poslovne rezultate. Avtorji navajajo, da zaposleni v hotelih doživljajo več vrst strahu, med katere spadajo strah pred spremembami, strah pred nenapredovanjem, pritiski s strani vodstva, strah pred izgubo zaposlitve v nesezonskih mesecih, strah pred nerednim izplačilom plače itd. Hotelska industrija je namreč zaradi narave dela pogosto podvržena raznim izzivom in drastično povečanim obsegom dela v določenih obdobjih v letu, kar seveda v zaposlenih vzbudi določene strahove, negotovost in dvome, kar vpliva na delovno okolje in dolgoročno škodi celotni organizaciji.

Zaradi strahu, ki ga doživljajo zaposleni, naj bo to zaradi preobsežnega dela v času sezone ali strah pred odpovedjo izven sezone, lahko doživljajo celo paleto negativnih čustvenih odzivov, med drugim stres, demotivacijo, razočaranje ali celo obžalovanje, da so denimo sprejeli delo v takem okolju. Ugotovitve raziskave, ki sta jo opravila Yaşar in Öztürk (2024), so pokazale, da po večini zaposleni na strah reagirajo na dva glavna načina. Pod prvega spada zanikanje strahu, kjer delavec aktivno zavrača strah in se na primer s pritožbami pri svojem vodji bori za svoje pravice. Drugi način pravi, da zaposleni pasivno sprejmejo situacijo, saj menijo, da nasprotovanje ne bo prineslo sprememb. Večina zaposlenih po neki

izkušnji, kjer sta prisotna strah in negotovost, razvije negativen odnos do podjetja, kar povzroči izgubo zvestobe pri zaposlenih in željo po odhodu.

Strahovi, dvomi, negotovosti, vse to ima močan negativen vpliv na motivacijo, produktivnost in psihološko dobro počutje zaposlenih. Eden izmed praktičnih predlogov, ki sta jih izpostavila Yaşar in Öztürk (2024), je zmanjšanje vzrokov za strah. Hoteli morajo izboljšati plačilno disciplino, zmanjšati pritisk na zaposlene in jim omogočiti poti do napredovanja in rasti, kar je v hotelski industriji malo verjetno. Prav tako bi morali zaposlene vključevati v redne sestanke, kjer si lahko izmenjujejo mnenja, kar bi pripomoglo, da se zaposleni počutijo cenjene. Z raznimi izobraževanji, delavnicami in teambuildingi bi v delavcu vzbudili neko notranjo srečo in zadovoljstvo, česar posledica je, da iz navadnega zaposlenega ustvarijo lojalnega.

3 ANALIZA KVALITATIVNEGA POGLOBLJENEGA INTERVJUJA Z VODJO PRODAJE V IZBRANEM HOTELU V OSREDNJSLOVENSKE REGIJI

V prvih dveh poglavjih zaključne strokovne naloge sem predstavila teoretične osnove motivacije zaposlenih, vključno z različnimi vrstami motivacije, motivacijskimi dejavniki in pomembnejšimi motivacijskimi teorijami. Prav tako sem opisala vlogo vodij pri motiviranju zaposlenih, vpliv motivacije na različne generacije in posebnosti motivacije v času pandemije covid-19. Na podlagi pregleda sekundarnih virov in strokovne literature sem oblikovala osnovo za raziskovalni del, kjer bom s pomočjo zbiranja primarnih podatkov poglobljeno proučila motivacijo zaposlenih v izbranem hotelu v osrednjeslovenski regiji.

V tem delu naloge bom predstavila izvedbo in rezultate kvalitativne raziskave, ki sem jo izvedla z metodo intervjuja. Namen raziskave je bil pridobiti neposreden vpogled v dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, ugotoviti njihovo zadovoljstvo z obstoječimi motivacijskimi ukrepi ter prepoznati morebitne izzive in priložnosti za izboljšave. Na osnovi analize intervjuja z vodjo prodaje bom poskušala oblikovati priporočila za učinkovitejše motiviranje zaposlenih v hotelu. V nadaljevanju bom najprej predstavila potek raziskave in postopek izvedbe intervjujev, nato pa prikazala analizo zbranih podatkov.

3.1 Metodologija raziskave

V raziskovalnem delu zaključne strokovne naloge sem uporabila kvalitativno metodo, in sicer polstrukturirani intervju, ki predstavlja primarni vir podatkov moje zaključne strokovne naloge. Intervju mi je omogočil poglobljen vpogled v izkušnje, mnenja in občutke sogovornice, kar je bilo ključno za razumevanje motivacije zaposlenih v izbranem hotelu.

Intervju sem izvedla 9. aprila v prostorih izbranega hotela z vodjo prodaje. Izbrala sem jo predvsem zaradi bogatih izkušenj, ki jih je pridobila skozi vsa leta na področju hotelirstva.

Sogovornica je v mladih letih zelo rada potovala, od tod tudi želja po delu v turizmu. Svojo karierno pot je začela kot turistična vodička in nato nadaljevala z delom na recepciji. Nekoliko kasneje, ko si je ustvarila družino, se je usmerila v področje prodaje in organizacije dogodkov v enem izmed hotelov v osrednji slovenski regiji. V navedenem oddelku je aktivna že sedem let, funkcijo vodje pa opravlja zadnji dve leti. V turizmu se je hitro našla, saj jo privlačita dinamičnost dela in stik z ljudmi.

Vprašanja za intervju so bila zasnovana na podlagi ključnih vsebin iz teoretičnega dela zaključne strokovne naloge, kjer sem obravnavala različne vidike motivacije, vključno z notranjimi in zunanji motivacijskimi dejavniki, motivacijskimi teorijami in vlogo vodij. Vprašanja so bila oblikovana tako, da omogočijo vpogled v praktične vidike motivacije v delovnem okolju izbranega hotela, zlasti z vidika osebe, ki ima dolgoletne izkušnje z delom z zaposlenimi in organizacijo timov.

Polstrukturirana oblika intervjuja mi je omogočila, da sem sledila vnaprej določenemu naboru vprašanj, hkrati pa sem sogovornici pustila dovolj prostora za razširjene in osebne odgovore. Na ta način sem pridobila dragocene informacije o njenih pogledih na motivacijo zaposlenih, izzive v praksi in o tem, kako v svojem timu spodbuja zadovoljstvo in zavzetost pri delu. V nadaljevanju predstavljam vsebino intervjuja in podrobnejšo analizo odgovorov.

3.2 Raziskovalni cilji

S pomočjo primarnih in sekundarnih virov raziskujem motivacijo zaposlenih v hotelirstvu, dotično v izbranem hotelu v osrednjeslovenski regiji. Osnovni raziskovalni cilj je proučiti, kako vodja v praksi razume in uporablja motivacijske pristope ter kakšne izzive prepoznava pri vodenju zaposlenih v svojem oddelku. Skozi kvalitativni pristop sem želela pridobiti vpogled v vsakodnevne prakse, ki vplivajo na delovno klimo, zadovoljstvo zaposlenih in timsko povezanost. Posebno pozornost sem namenila vprašanju, kako pomembno vlogo imajo psihološki dejavniki motivacije, kot so občutek pripadnosti, medsebojno zaupanje in osebna komunikacija med vodjo in sodelavci.

Skozi kvalitativni raziskovalni pristop sem si prizadevala pridobiti čim bolj realen in poglobljen vpogled v vsakodnevne prakse, ki vplivajo na delovno klimo in odnose med sodelavci. Posebno pozornost sem namenila psihološkimi vidikom motivacije, kot so občutek pripadnosti, medsebojno zaupanje, odprta komunikacija in čustvena podpora vodje. Pri tem me je zanimalo, kako vodja uravnoteži formalne naloge vodenja z neformalnim povezovanjem ekipe in kakšna je njegova vloga v kriznih situacijah, na primer v času pandemije.

Z intervjujem, ki sem ga opravila z vodjo oddelka prodaje oziroma organizacije dogodkov, sem želela povezati teoretična znanja in motivacijske teorije s konkretnim dogajanjem na delovnem mestu. Intervju ni služil zgolj kot opis prakse, temveč kot ključni raziskovalni pripomoček, s katerim sem lahko preverila, v kolikšni meri se teorija uresničuje v dejanskem delovnem okolju. Na podlagi analize intervjuja bom v nadaljevanju poskušala odgovoriti na

zastavljena raziskovalna vprašanja, ki se navezujejo na ključne teme, obravnavane v teoretičnem delu.

Na koncu bom podala tudi priporočila za izboljšanje motivacijskih praks v hotelskem sektorju, zlasti z vidika boljše podpore zaposlenim, krepitev timskega duha in vzpostavljanja bolj učinkovitih načinov komuniciranja med vodstvom in osebjem. Verjamem, da so takšna priporočila lahko uporabna tako za vodje kot tudi za širše razumevanje sodobnih izzivov v hotelirstvu.

3.3 Raziskovalna vprašanja

V okviru zaključne strokovne naloge sem se odločila za kvalitativni raziskovalni pristop, saj me je zanimalo poglobljeno razumevanje vloge vodje pri motiviranju zaposlenih v konkretnem hotelskem okolju. Kvalitativna metoda mi je omogočila, da skozi osebni intervju z vodjo oddelka pridobim neposreden vpogled v vsakodnevne prakse, izzive in razmišljanja, ki jih pogosto ni mogoče zaznati skozi kvantitativne metode.

Raziskovalna vprašanja so bila oblikovana na podlagi temeljitega pregleda strokovne literature, kjer sem obravnavala različne teoretične pristope k motivaciji, vlogo vodij, generacijske razlike, učinke pandemije in posebnosti dela v hotelirstvu. S pomočjo teh teoretičnih izhodišč sem oblikovala vprašanja, ki usmerjajo empirični del raziskave in mi omogočajo, da skozi analizo intervjuja odgovorim na ključna vprašanja naloge ter oblikujem predloge za izboljšanje motivacijskih pristopov v praksi. V nadaljevanju v tabeli 1 predstavljam dve osrednji raziskovalni vprašanji, ki sta služili kot temelj za načrtovanje in izvedbo empiričnega dela.

Tabela 1: Raziskovalni vprašanji, na podlagi katerih je narejena analiza kvalitativnega intervjuja

	Vsebina raziskovalnega vprašanja
Raziskovalno vprašanje 1	Kako vodja v izbranem hotelu razume in v praksi uporablja različne motivacijske pristope za spodbujanje motivacije zaposlenih?
Raziskovalno vprašanje 2	S katerimi izzivi se sooča vodja pri motiviranju svojih zaposlenih in kako nanje vplivajo dejavniki, kot so sezonskost in generacijske razlike, ter kakšne izzive je prinesel covid-19?

Vir: lastno delo.

3.4 Analiza kvalitativnega poglobljenega intervjuja z vodjo oddelka prodaje v izbranem hotelu v osrednjeslovenski regiji

V okviru zaključne strokovne naloge na temo motivacije zaposlenih je bil opravljen intervju z vodjo prodaje in organizacije dogodkov v izbranem hotelu. Sogovornica je skozi pogovor podala svoje poglede na pomen motivacije, načine njenega spodbujanja in izzive, s katerimi se soočajo v hotelskem sektorju.

Že uvodoma je poudarila, da je motivacija eden ključnih dejavnikov za uspešno delovanje hotela. Meni, da motiviran zaposleni ne le bolje opravlja svoje naloge, ampak tudi prispeva k boljši klimi, večji ustvarjalnosti in večji zvestobi podjetju. Opaža, da so zaposleni, ki se počutijo cenjene, slišane in vključene v delovno okolje, bistveno bolj zavzeti in učinkoviti. Po njenem mnenju mora motivacija temeljiti na več ravneh, in sicer od finančnih spodbud pa vse do spoštovanja, pohval in medsebojne podpore. Zaupanje, medosebni odnosi, občutek pripadnosti in zavedanje, da je njihovo delo pomembno, po njenem mnenju tvorijo trdno osnovo motiviranega kolektiva. Kot je povedala: *»Dobri odnosi in prijetna klima niso samoumevni, saj se je zanje treba truditi vsak dan.«*

Na vprašanje, kako konkretno v svojem oddelku motivirajo zaposlene, je opisala več pristopov, ki temeljijo predvsem na sproščenem vzdušju in neformalni povezanosti. V oddelku pogosto skupaj pijejo jutranjo kavo, si kdaj vzamejo čas za skupen zajtrk ali kosilo, občasno pa gredo tudi na sproščeno pijačo po službi. Pravi, da takšna druženja nikoli niso obvezna, a z leti opaža, da se jih večina zaposlenih rada udeleži – prav zato, ker ne gre za prisilo, temveč za željo po sproščenem klepetu in gradnji odnosov. Poleg tega si vedno prizadeva za to, da vsakega zaposlenega tudi individualno posluša, mu prisluhne v težkih trenutkih in mu po potrebi pomaga pri razbremenitvi. Poudarila je pomen empatije, saj se po njenih besedah *»včasih z enim samim vprašanjem, ali je vse v redu, naredi več kot z denarnim bonusom«*.

Ko je razlagala, katera vrsta motivacije je po njenem mnenju učinkovitejša (materialna ali psihološka), je poudarila, da dolgoročno prevlada psihološka. Meni, da ko so osnovne življenjske potrebe zaposlenih pokrite, višina plače ne igra več tako velike vloge kot spoštovanje, varnost in občutek, da je njihovo delo opaženo. O tem je povedala tudi osebno izkušnjo iz prejšnjega delovnega okolja, kjer je sicer imela dobro plačo, a je zaradi pomanjkanja priznanja in stalnega pritiska razmišljala o odhodu. *»Če imaš plačo, s katero lahko normalno živiš, hitro pozabiš na to številko. Bolj se ti vtisnejo v spomin občutki, kako so te obravnavali,«* je poudarila.

Na vprašanje, kako ustvariti prijetno klimo v hotelu, je sogovornica izpostavila pomen sproščenega odnosa z zaposlenimi in poudarila, da se pri vodenju ne poslužuje togega nadzora, ampak temelji predvsem na zaupanju in odprti komunikaciji. Namesto strogih pravil sodelavce motivira z odprtostjo, humorjem in osebnim pristopom. Verjame, da vodja ne sme le nadzorovati, temveč mora ustvarjati okolje, kjer se zaposleni počutijo razumljene in podprte. Takšen odnos po njenem mnenju vodi do večje predanosti in boljšega sodelovanja.

Dotaknila se je tudi pomanjkanja motivacije, ki je pogosto prisotno v določenih hotelih. Opaža, da marsikateri nadrejeni zaposlenim ne namenja dovolj pozornosti, zlasti ko gre za pohvale ali povratne informacije. Po njenem mnenju se uspešno opravljeno delo prevečkrat jemlje kot samoumevno, medtem ko se napake hitro izpostavijo. Poudarila je tudi, da časovna stiska in hiter tempo zmanjšujeta možnosti za kakovostno komunikacijo, kar lahko negativno vpliva na splošno klimo in zadovoljstvo v kolektivu.

Če bi imela svoj hotel, bi več pozornosti namenila motivaciji skozi različne oblike neformalnega povezovanja. Z veseljem bi organizirala družabne dogodke, kot so teambuildingi, pikniki, skupna praznovanja in priložnostna izobraževanja, pravi vodja. Prepričana je, da se sodelavci zunaj formalnega delovnega okolja hitreje povežejo in ustvarijo bolj pristne odnose, kar se nato pozitivno odraža tudi na vsakodnevem delu. Po njenem mnenju ni treba veliko – že preprost dogodek, pri katerem se lahko zaposleni sprostijo in povežejo, lahko pomembno prispeva k boljšemu tinskemu duhu.

Spomnila se je obdobja pandemije covida-19, ki je po njenih besedah močno zaznamovalo tudi njihov hotel. V času zaprtij je bilo med zaposlenimi čutiti veliko negotovosti in strahu, mnogi so ostali brez dela, številni izkušeni kadri pa so se celo odločili zapustiti gostinsko panogo. Najtežje je bilo ohranjati občutek povezanosti, saj so bili osebni stiki omejeni na minimum. Motivacijo so poskušali ohranjati z rednimi pogovori, fleksibilnostjo in iskrenim odnosom, a kljub trudu to ni vedno zadostovalo.

Na vprašanje, kako sama razume svojo vlogo pri motivaciji zaposlenih, je poudarila, da kot vodja nosi veliko odgovornost za vzdušje v ekipi. Zaveda se, da njeno razpoloženje hitro vpliva na druge, zato se trudi ohranjati pozitiven pristop, tudi v stresnih situacijah. Pomembno se ji zdi, da sodelavcem vedno pokaže, da so slišani in da se z njimi iskreno pogovarja. Prizadeva si tudi, da posameznike razbremeni, kadar zazna preobremenjenost ali slabo počutje.

Ko je govorila o tinskem delu, ga je opisala kot ključen element njihovega uspeha. Čeprav so naloge razdeljene glede na posamezne dogodke, se v praksi pogosto dogaja, da si zaposleni med seboj pomagajo, tudi če to presega njihove osnovne zadolžitve. Omenila je primere, ko so skupaj z drugimi oddelki pomagali pri pripravi prostorov ali postavljanju opreme, kar kaže na visoko stopnjo pripadnosti in razumevanja pomena sodelovanja. Dodala je, da takšno vzdušje krepijo tudi z nagrajevanjem celotnega oddelka, saj želijo spodbujati kolektivni duh, netekmovalnosti med posamezniki.

Pri določanju ciljev sledijo smernicam iz matične države, ki jih nato prilagodijo glede na lokalne razmere. Poskušajo jih postavljati tako, da predstavljajo izziv, vendar so hkrati dosegljivi. Če je kadrovska slika slaba, teh ciljev ne morejo dosežati z motivacijo alone, zato se trudijo poiskati ravnotežje med ambicijami in realnimi zmožnostmi ekipe.

Glede razlik med generacijami sogovornica meni, da starost ni ključni dejavnik, ko govorimo o motivaciji ali zavzetosti. Poudarila je, da bolj kot generacija šteje osebnost. Nekateri mlajši sodelavci so zelo odgovorni in samostojni, medtem ko so nekateri starejši bolj sproščeni in prilagodljivi. Zato se pri motivaciji vedno trudi pristopiti individualno, s ciljem, da razume, kaj koga nagovori, ter temu prilagodi naloge in komunikacijo.

Velik izziv v hotelirstvu predstavlja tudi sezonskost. V določenih obdobjih, predvsem ob večjih dogodkih, je delo izjemno intenzivno, medtem ko so drugi meseci precej umirjeni. V času povečanega obsega dela pogosto zmanjka časa tudi za osnovne potrebe, kot so odmori. Po njenem mnenju je to eden večjih virov preobremenjenosti, ki dodatno vpliva na motivacijo. Zlasti po epidemiji je težko najti izkušen kader, zato preobremenjenost obstoječih zaposlenih postaja resen problem.

Svoj slog vodenja opisuje kot demokratičen. Rada sliši mnenje sodelavcev in jih vključuje v proces odločanja. S tem po njenem mnenju povečuje njihovo odgovornost in občutek pripadnosti. Odločitve sicer sprejema sama, a se vedno trudi, da jih ekipi ustrezno obrazloži in zagotovi, da razumejo ozadje vsakega ukrepa.

Za konec je izrazila željo po večji podpori s strani višjega vodstva. Meni, da bi bila boljša podpora možna z več izobraževanji, druženji in simbolnimi nagradami. Po njenem prepričanju tudi majhne geste, kot je čestitka ob rojstnem dnevu ali skupno praznovanje uspešnega projekta, naredijo veliko razliko. Verjame, da si zaposleni želijo biti prepoznani kot posamezniki, kot ljudje in ne le kot številke. To poskuša vsak dan udejanjati tudi sama.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Kako vodja v izbranem hotelu razume in v praksi uporablja različne motivacijske pristope za spodbujanje motivacije zaposlenih?

Na podlagi opravljenega kvalitativnega intervjuja z vodjo oddelka za prodajo in organizacijo dogodkov v izbranem hotelu lahko ugotovimo, da sogovornica motivacijo zaposlenih razume kot večplastno in ključnega pomena za uspešno delovanje ekipe in hotela kot celote. Njeno razumevanje se odraža v kombinaciji različnih motivacijskih pristopov, ki vključujejo tako psihološke kot tudi materialne dejavnike. V skladu z Maslowovo hierarhijo potreb vodja prepozna pomen osnovnih (varnostnih in fizioloških) potreb zaposlenih, a poudarja, da ko so te zadovoljene, začnejo prevladovati višje potrebe, kot so pripadnost, spoštovanje in samouresničitev. Kot pravi, je višina plače pomembna do določene mere, vendar dolgoročno večjo težo pridobijo odnosi, občutek vrednosti in prepoznanje prispevka posameznika v timu. V skladu s tem pristopom redno skrbi za odprto komunikacijo, spodbuja medosebne odnose in zaposlenim izkazuje zaupanje, vse to s ciljem ustvariti podporno in vključujoče delovno okolje. Hkrati pa njeno razumevanje motivacije sovпада tudi z izhodišči SDT, ki poudarja pomen treh temeljnih psiholoških potreb: avtonomije, kompetentnosti in

povezanosti. Sogovornica večkrat izpostavi, da se trudi zaposlenim omogočiti čim več samostojnosti pri delu, jih vključevati v odločitve in spoštovati njihovo individualnost. Takšen pristop spodbuja občutek avtonomije. Z rednim priznavanjem truda, pohvalami in podporo pri osebnih stiskah krepi njihovo občutje kompetentnosti, medtem ko z neformalnim druženjem, osebnim stikom in gradnjo odnosa zaupanja vzpostavlja močno povezanost znotraj tima. V praksi se to kaže v oblikah, kot so skupne kave, sproščena srečanja izven delovnega časa, odprta komunikacija in stalna skrb za dobro počutje zaposlenih. Vodja se zaveda, da ključno vlogo pri motivaciji igrajo medosebni odnosi in občutek, da delo ni le obveznost, temveč okolje, kjer si kot posameznik priznan. Izjava, da »včasih z enim samim vprašanjem narediš več kot z denarnim bonusom«, dodatno potrjuje njen poudarek na psihološki plati motivacije. Skozi analizo intervjuja je razvidno, da vodja uporablja celostni motivacijski pristop, ki presega zgolj denarne spodbude. Z razumevanjem čustvenih in socialnih potreb zaposlenih zavestno gradi motivacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, spoštovanju in medsebojni podpori. Takšna praksa je skladna s sodobnimi teorijami motivacije, ki poudarjajo pomen notranje motivacije za dolgoročno zavzetost in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 2: S katerimi izzivi se sooča vodja pri motiviranju svojih zaposlenih in kako nanje vplivajo dejavniki, kot so sezonskost in generacijske razlike, ter kakšne izzive je prinesel covid-19?

Analiza intervjuja razkriva, da je motiviranje zaposlenih v hotelirstvu zelo kompleksen proces, ki je močno odvisen od zunanjih okoliščin, strukture ekipe in splošnega družbenega konteksta. Vodja izpostavlja večplastne izzive, ki vplivajo na učinkovitost motivacijskih pristopov. Eden izmed pomembnejših izzivov je sezonskost dela, značilna za hotelirsko panogo. V obdobjih visoke zasedenosti prihaja do povečanega delovnega pritiska, časovne stiske in utrujenosti zaposlenih, kar negativno vpliva na njihovo motivacijo. Takrat pogosto zmanjka časa za osnovne potrebe, kot so odmori in poglobljena komunikacija. To je po njenem mnenju eden ključnih dejavnikov izgorelosti in nezadovoljstva v panogi. Te okoliščine močno omejujejo možnosti za izvajanje običajnih motivacijskih pristopov, kar pomeni, da mora vodja v takšnih obdobjih prilagajati svoj slog vodenja, in sicer pogosto z večjo mero razumevanja, fleksibilnosti in individualnega pristopa. Tudi generacijske razlike predstavljajo izziv, vendar jih sogovornica ne razume kot strogo biološko razmejene, temveč bolj kot razlike v osebnostih in vrednotah posameznikov. Meni, da motivacija ne izhaja iz starosti, temveč iz tega, kaj posamezniku osebno največ pomeni. Tako mlajši kot starejši zaposleni lahko kažejo visoko stopnjo zavzetosti, če so pravilno nagovorjeni. To mnenje sovпада s sodobnim razumevanjem individualiziranega pristopa k motiviranju zaposlenih, ki ga zagovarjajo številne motivacijske teorije, med njimi tudi SDT. V skladu z njo vodja poudarja pomen prilagajanja potrebam posameznika, kar pomeni, da mora pri vsakem sodelavcu prepoznati, kaj spodbuja njegovo notranjo motivacijo, bodisi potreba po avtonomiji, občutek kompetentnosti ali povezanosti z drugimi. Pandemija covid-19 pa je pustila enega najglobljih pečatov. Zaradi zaprtij in negotovosti so številni izkušeni kadri

zapustili panogo, kar je vodilo do pomanjkanja kadra in povečane obremenitve obstoječih zaposlenih. Motivacijo so poskušali ohranjati z rednimi pogovori in fleksibilnostjo, a priznava, da to ni bilo vedno dovolj. Te razmere so ponovno izpostavile pomen psiholoških dejavnikov motivacije, predvsem občutka varnosti, pripadnosti in podpore. Po teoriji Maslowova so to višje potrebe, ki postanejo pomembne, ko so osnovne že zadovoljene. V času krize pa so se znova pokazale kot temelj, saj zaposleni niso več iskali le finančne stabilnosti, temveč predvsem čustveno varnost in razumevanje. Vodja se zaveda, da v kriznih in zahtevnih okoliščinah klasični motivacijski pristopi pogosto ne zadoščajo. V takih trenutkih mora poseči po empatičnih, odprtih in prilagodljivih oblikah vodenja, kjer pride v ospredje predvsem odnos med vodjo in zaposlenimi. To vključuje redno povratno informacijo, poslušanje, individualno podporo in priznavanje truda, tudi če rezultati niso optimalni. Sklepno lahko rečemo, da se vodja pri motiviranju zaposlenih v hotelirstvu ne sooča zgolj z internimi, temveč predvsem z zunanjimi sistemskimi izzivi. Njena sposobnost prilagajanja, prepoznavanja individualnih potreb in ustvarjanja občutka zaupanja in pripadnosti predstavlja temelj za uspešno soočanje z vplivi, kot so sezonskost, generacijske razlike in posledice globalnih kriz, kot je bila pandemija.

3.5 Priporočila in zaključne ugotovitve

3.5.1 Priporočila

Na podlagi analize intervjuja z vodjo oddelka prodaje in organizacije dogodkov ter upoštevanja teoretičnih izhodišč, ki jih zajema zaključna strokovna naloga, je mogoče oblikovati več smernic in priporočil za izboljšanje motivacije zaposlenih v izbranem hotelu. Ta priporočila temeljijo tako na spoznanjih iz prakse kot na motivacijskih teorijah, ki poudarjajo pomen psiholoških potreb zaposlenih, ustrezne komunikacije in prilagajanja motivacijskih pristopov glede na okoliščine. Najpomembnejši korak k učinkovitejšemu motiviranju zaposlenih je sistematično vključevanje psiholoških dejavnikov, ki so ključni za dolgoročno zavzetost in zadovoljstvo. Vodja je že pokazala veliko razumevanja za pomen medosebnih odnosov, zaupanja in pripadnosti, kar bi bilo smiselno še bolj strukturirano vključiti v kulturo celotnega hotela. Priporočljivo je, da vodstvo vpelje redne individualne pogovore z zaposlenimi, kjer se ne obravnavajo le delovne naloge, temveč tudi osebno počutje, razvojne želje in težave, s katerimi se soočajo. Tovrstni pogovori bi lahko postali orodje za sprotno zaznavanje morebitne izgorelosti, nezadovoljstva ali notranjih konfliktov.

Z vidika motivacijskih teorij, zlasti SDT, je priporočljivo, da se vpelje več ukrepov, ki spodbujajo avtonomijo, kompetentnost in povezanost. To vključuje večjo vključitev zaposlenih v proces odločanja, še posebej pri organizaciji dogodkov ali načrtovanju aktivnosti, ki jih bodo sami izvajali. Zaposleni, ki občutijo, da so soustvarjalci uspeha podjetja, so bolj notranje motivirani in dolgoročno zvesti delodajalcu. Hkrati je pomembno, da vodje prepoznajo dosežke posameznikov in jih javno pohvalijo, kar utrjuje občutek kompetentnosti in prepoznavnosti.

Zaradi sezonske narave dela v hotelirstvu in nihanja v intenzivnosti delovnih obremenitev je nujno razviti sistem prožnega dela in načrtovanja virov. V času povečanih obremenitev, kot so večji dogodki ali turistična sezona, naj se vodje osredotočijo na jasno razporeditev nalog, vnaprejšnje usklajevanje urnikov in vključevanje dodatne pomoči, če je to mogoče. Po obdobjih intenzivnega dela bi bilo smiselno načrtovati tudi regeneracijske ukrepe, bodisi v obliki prostih dni, teambuilding aktivnosti ali dodatnih simbolnih nagrad. Pomemben izziv, ki se je pokazal v pogovoru z vodjo, so tudi razlike med generacijami. Vodja je pravilno prepoznala, da starost ni edini dejavnik, ki vpliva na motivacijo, vendar bi bilo koristno, da hotel v prihodnje uvede kratka interna izobraževanja za vodje, kjer bi ti pridobili znanja o značilnostih posameznih generacij, njihovih vrednotah in pričakovanjih do delovnega okolja. To bi pripomoglo k bolj individualiziranemu pristopu pri motiviranju zaposlenih.

Na podlagi izkušenj, ki jih je hotel pridobil v času pandemije covid-19, ko je panoga utrpela velike izgube, predvsem na kadrovskem področju, priporočamo, da vodstvo hotela pripravi ustrezne krizne protokole in mehanizme za ohranjanje motivacije zaposlenih tudi v izrednih razmerah. V intervjuju je bilo izpostavljeno, da so številni izkušeni kadri v času pandemije zapustili hotelirstvo in se kasneje niso več vrnili, saj so v drugih panogah našli bolj stabilne in predvidljive pogoje dela. Čeprav covid-19 danes ni več akutna grožnja, se posledice pomanjkanja kadra, povečane delovne obremenitve in zmanjšane lojalnosti zaposlenih še vedno čutijo v praksi. Kot priporočilo bi zato veljalo, da hotel razvije dolgoročne strategije za ravnanje v kriznih situacijah, ki bi vključevale predvsem jasno komunikacijo, ohranjanje osebnega stika z zaposlenimi tudi v času zaprtij ali izrednih okoliščin ter uvedbo simbolnih in psiholoških spodbud (npr. fleksibilnejši delovni pogoji, redne interne videokonference, vključevanje zaposlenih v odločitve ipd.). Poleg tega bi bilo smiselno oblikovati sistem internega mentorstva ali notranjih kadrovskih rezerv, s katerimi bi lahko ob morebitnih prihodnjih krizah hitreje in bolj učinkovito nadomestili odhod ključnega osebja. Na ta način bi hotel zmanjšal kadrovski šok, ki ga je povzročila pretekla kriza, in dolgoročno poskrbel za večjo organizacijsko odpornost in stabilnost motivacijskega okolja.

Za konec je priporočljivo, da hotel razvije sistem nagrajevanja, ki ni le finančne narave, ampak vključuje tudi simbolna priznanja, kot so pohvale, zahvale, majhne pozornosti in možnost dodatnega izobraževanja. Takšne oblike nagrajevanja pogosto naredijo večji vtis kot višja plača, saj zaposleni občutijo, da so kot posamezniki zares prepoznani in cenjeni. Učinkovite oblike nagrajevanja, ki bi jih priporočala hotelu, so tudi nagrade, ki poudarjajo timsko delo, za bodisi uspešno izveden projekt ali uspešno dosežen cilj. Zelo pomembno je, da je sistem nagrajevanja transparenten, pravičen in povezan z dosežki, ki jih hotel želi spodbujati. Nekoliko manj priznana praksa, s katero lahko povečamo motivacijo posameznika, je tudi uvedba letnih oziroma mesečnih nazivov, kot je »zaposleni meseca«. Ta oblika predvsem povečuje ponos in spodbuja zdravo tekmovalnost, vendar je zdrava meja lahko hitro presežena, saj se lahko pri nekaterih vzbudijo ljubosumje, strah in nevoščljivost, tako da je treba biti pri izbiri le-te pazljiv. Hotelu bi nekoliko bolj predlagala obliko nagrajevanja z možnostjo dodatnega usposabljanja ali pridobivanja novih kompetenc, saj bi

to dolgoročno vplivalo na razvojni potencial in zvestobo hotelu. Slika 2 ponazarja miselni vzorec priporočil za izboljšanje motivacije zaposlenih.

Slika 2: Miselni vzorec priporočil za izboljšanje motivacije



Vir: lastno delo.

3.5.2 Zaključne ugotovitve

Zaključne ugotovitve zaključne strokovne naloge razkrivajo kompleksnost in večdimenzionalnost motivacije zaposlenih v hotelirstvu, kjer so ključni dejavniki tako psihološke kot tudi organizacijske narave. Intervju z vodjo oddelka prodaje in organizacije dogodkov je razkril, da motivacija presega zgolj finančne spodbude in da uspešno spodbujanje zaposlenih zahteva celosten pristop, ki vključuje medosebne odnose, občutek pripadnosti in odprto komunikacijo. Tak pristop sovпада z uveljavljenimi motivacijskimi teorijami, ki poudarjajo pomembnost samoodločanja in izpolnitve osnovnih človekovih potreb. Raziskava je prav tako izpostavila pomembnost prilagodljivosti vodij pri motiviranju zaposlenih, saj ni enotnega recepta, ki bi deloval za vse. Razlike v osebnostih, generacijah in trenutnih okoliščinah zahtevajo individualen in empatičen pristop, kjer sta poslušanje in razumevanje zaposlenih ključna. Tovrstni način vodenja se je v praksi izkazal kot uspešen, saj omogoča gradnjo zaupanja in pozitivne delovne klime, kar je temelj za visoko zavzetost in učinkovitost. Ena od pomembnih ugotovitev je tudi ta, da zaposleni razvijejo višjo stopnjo notranje motivacije, lojalnosti in zaupanja organizaciji, v kateri so, ko so njihova mnenja upoštevana, ter imajo možnost aktivnega sodelovanja pri oblikovanju delovnih procesov.

Posebno pozornost je raziskava namenila tudi izzivom, s katerimi se sooča hotelirstvo, kot so sezonskost dela, ki pogosto vodi do preobremenjenosti in zmanjšanja motivacije, ter posledice pandemije covid-19. Čeprav se hotel počasi prebuja iz krize, ostajajo določene posledice vidne predvsem v pomanjkanju izkušenih kadrov in spremenjenih pričakovanjih zaposlenih. Navedeni izzivi kažejo na potrebo po bolj strateškem kadrovskem upravljanju, kar zahteva predvsem spremembe v zaposlitvenih trendih. Tu govorimo o potrebi po večji fleksibilnosti, zagotavljanju boljšega ravnovesja med delom, hkrati pa morajo imeti podjetja

4 SKLEP

Da bi bilo podjetje uspešno in dosegalo zastavljene cilje, je ključnega pomena, da so tudi njegovi zaposleni motivirani. Motiviran zaposleni namreč podjetju predstavlja večjo vrednost, saj je bolj produktiven, ustvarjalen in zvest, kar pomembno prispeva k splošni uspešnosti podjetja, kot sta v raziskavi omenila avtorja Czerwińska-Lubszczyk in Jankowiak (2025). Motivacija je v prvi vrsti notranji psihološki proces, ki posameznika spodbuja k doseganju ciljev in vztrajanju tako v poklicnem kot tudi v zasebnem življenju. Motivacijo lahko sprožijo notranji dejavniki in želje ali pa zunanji, kot so na primer nagrade, priznanja, pohvale itd. Pri obeh je ključen bodisi osebni bodisi poklicni napredek, saj je to temelj za doseganje zadovoljstva, občutka izpolnjenosti in dolgoročne uspešnosti v podjetju (del Mar Salinas-Jiménez in drugi, 2024).

Prvi del zaključne strokovne naloge predstavlja teoretični del, vezan na temo motivacije zaposlenih v izbranem hotelu. S pomočjo znanstvene literature sem najprej opredelila namen motivacije ter proučila razliko med notranjo in zunanjo motivacijo in predstavila ključne motivacijske dejavnike, ki vplivajo na uspešnost posameznika. Poglobila sem se tudi v motivacijske teorije in v naslednjih podnaslovih osvetlila vlogo vodij pri motiviranju svojih zaposlenih. Analizirala sem tudi, kako motivacija vpliva na različne generacije, kjer sem se nekoliko bolj osredotočila na motivacijo Z, saj ta zadeva mlade, ki danes stopajo na trg dela. Za konec pa sem predstavila še vpliv pandemije covid-19 ter opisala prisotne strahove in nezadovoljstva zaposlenih v panogi hotelirstva.

Drugi del zaključne strokovne naloge pa predstavlja praktični del, ki je zasnovan na podlagi teoretičnih izhodišč, obravnavanih v teoretičnem delu. V praktičnem delu zaključne strokovne naloge sem analizirala motivacijo zaposlenih v izbranem hotelu. Na začetku sem predstavila metodologijo raziskave in opredelila raziskovalne cilje ter dve raziskovalni vprašanji. Vir primarnih podatkov pa je predstavljal poglobljeni intervju, ki sem ga opravila z vodjo prodaje oziroma organizacije dogodkov v hotelu. Izveden je bil z namenom dobiti vpogled v dejanske razmere na področju motivacije njenih zaposlenih ter preveriti, kako vloga vodje vpliva na njihovo motivacijo. S pomočjo raziskave sem ob koncu uspela doseči zastavljene cilje in odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanji. Na podlagi analize sem ob zaključku uspela podati tudi konkretna priporočila in izpostavila ključne ugotovitve.

Vsako podjetje oziroma organizacija se lahko na področju motivacije še izboljša, saj gre za dinamičen proces, kjer je priporočljivo, da se vedno znova prilagaja delovnemu okolju in potrebam zaposlenih. Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnega dela sem oblikovala konkretna priporočila, ki lahko vodstvu pomagajo pri izboljšanju motivacijskih pristopov, s pomočjo katerih lahko hotel dolgoročno okrepi zavzetost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Priporočila ponujajo izhodišče za izboljšave, ki bi prispevale k boljši klimi v podjetju in k večji stabilnosti kadra, s katerimi bi hotel okrepil delovanje ter zagotovil spodbudno in stabilno delovno okolje.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. in Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing*, 15(1), 458–476. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>
2. Czerwińska-Lubszczyk, A. in Jankowiak, N. (2025). Motivation in the workplace—a generational perspective. *Management Systems in Production Engineering*, 33(1), 100–114. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0011>
3. Nieżurawska-Zajac, J., Kycia, R. A. in Niemczynowicz, A. (2023). *Managing generation Z: motivation, engagement and loyalty*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003353935>
4. Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. in Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: a meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational psychology review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
5. Yaşar, E. in Öztürk, İ. (2024). Causes and consequences of the fears experienced by employees in hotel businesses. *Uluslararası Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 41–49. <https://doi.org/10.30625/ijctr.1453115>

LITERATURA IN VIRI

1. Afif, M., Mariyanti, T., Septiani, N. in Dolan, E. (2023). Factor affecting employee motivation to increase performance of Sharia bank in Indonesia on Islamic perspective. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 7(2), 131–142.
2. da Silva, C. A. in da Rosa, F. S. (2023). Control and motivation in task performance of public servants at home office in the face of the COVID-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 30(3), 267–281.
3. del Mar Salinas-Jiménez, M., Salinas-Jiménez, J. in Artés, J. (2024). Income, motivation, and life satisfaction. V A. C. Michalos (ur.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (str. 3413–3416). Springer.
4. Dreyer, C. in Stojanová, H. (2023). How entrepreneurial is German generation Z vs. generation Y? A literature review. *Procedia computer science*, 217, 155–164.
5. Fishbach, A. in Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339–363.
6. Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A. in Stapor, K. (2021). Relationships between work ethic and motivation to work from the point of view of the self-determination theory. *PloS One*, 16(7), e0253145.
7. Manninen, M., Dishman, R., Hwang, Y., Magrum, E., Deng, Y. in Yli-Piipari, S. (2022). Self-determination theory based instructional interventions and motivational regulations in organized physical activity: a systematic review and multivariate meta-analysis. *Psychology of sport and exercise*, 62, 102248.

8. Sartono, H. in Ardhani, M. (2015). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a coal mining company in South Borneo. *International Journal of Business Studies*, 8(2), 107–122.
9. Trivedi, A. J. in Mehta, A. (2019). Maslow's hierarchy of needs-theory of human motivation. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 7(6), 38–41.
10. Zoellner, K. in Sulikova, R. (2022). Enhancing employees' motivation amid the crisis of COVID-19. *Journal of Human Resources Management Research*, 20(22), 1–25.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju z vodjo prodaje v izbranem hotelu v osrednje slovenski regiji

1. Zakaj mislite, da ponekod primanjkuje motivacije pri zaposlenih?
2. Kaj bi bil vaš "number 1" nasvet za motivacijo zaposlenih, če bi imeli svoje podjetje?
3. Kakšen vpliv je imel covid na motivacijo? Kako ste to reševali?
4. Imate kot vodja pomembno vlogo pri motivaciji svojih zaposlenih? Kako jih motivirate?
5. Kako pomembno je timsko delo v vašem podjetju?
6. Kdo in kako določa cilje?
7. Ali večgeneracijska ekipa vpliva na način, kako motivirate zaposlene?
8. Kaj so glavni razlogi za nezadovoljstvo v hotelirstvu?
9. Bi se strinjali, da stil vodenja vpliva na motivacijo?
10. Kako bi izboljšali delovne pogoje in procese za večjo motivacijo?
11. Kako se spopadate s stresom pri organizaciji dogodkov? Kako to vpliva na ekipo?
12. Kako bi vodstvo hotela lahko še dodatno podprlo vaš oddelek?

Priloga 2: Transkript intervjuja z vodjo oddelka prodaje v izbranem hotelu v osrednje slovenski regiji

1. Zakaj mislite, da ponekod primanjkuje motivacije pri zaposlenih?

Vsak posameznik motivacijo dojema drugače. Kar se tiče zunanjih dejavnikov, pogosto primanjkuje, ker so nadrejeni preveč "škrti", da bi dvignili plače. Pri notranji motivaciji se mi zdi, da ker ves čas hitimo, nadrejeni pogosto pozabijo pohvaliti zaposlene, torej koliko so naredili, koliko so vredni. In vse to vpliva na upad motivacije.

2. Kaj bi bil vaš "number 1" nasvet za motivacijo zaposlenih, če bi imeli svoje podjetje?

Več team buildingov! Ljudje se zunaj službe lažje povežejo, se bolje spoznajo in se med sabo začnejo gledati kot prijatelji, ne zgolj kot sodelavci ali številke. Dodala bi še piknike, morda kakšen kozarček alkohola – sprosti vzdušje. Pomembna so tudi izobraževanja, saj ljudje tako osebno rastejo. Vsake toliko je dobro zaposlenemu dati kakšen nov izziv, da stopi iz cone udobja, sicer hitro postane nezadovoljen in se začne pritoževati.

3. Kakšen vpliv je imel covid-19 na motivacijo? Kako ste to reševali?

Covid-19 je imel zelo velik vpliv na celoten turizem in tudi na nas kot ekipo. Bilo je veliko negotovosti, predvsem če si veliko spremljal medije. Ljudje so se izogibali stikom, kar je marsikomu zelo manjkalo. Hoteli so bili prazni, veliko je bilo odpuščaj in strahu. Dodatno je težava v tem, da so mnogi izkušeni in dobri hotelirji zapustili panogo in se niso več vrnili, saj so si našli boljše službe, z boljšimi pogoji. Začeli smo tudi z delom od doma, kar je prineslo spet svoje izzive.

4. Imate kot vodja pomembno vlogo pri motivaciji svojih zaposlenih? Kako jih motivirate?

Definitivno. Sem zelo glasna oseba, zato zaposleni začitijo tako mojo pozitivno kot negativno energijo in moram res paziti, da ne prenašam stresa naprej. V timu nimam nikogar, ki bi bil nekakšen dvorni norček – jaz sem tista, ki mora ekipo držati skupaj. Zato organiziram razna druženja, fitness, Šmarno goro, kavice, pijače itd.

5. Kako pomembno je timsko delo v vašem podjetju?

Jaz razdeljujem delo in sicer na način, da vsakemu podelim svoj projekt ali dogodek. Če je kdo preobremenjen, si seveda pomagamo. Tudi med oddelki si priskočimo na pomoč – tudi stole smo že preoblačili, ker ni bilo dovolj osebja. Konec koncev vsi delamo za isto hišo in ne sme biti tekmovanja ali egoizma. Prav tako se timski duh ohranja, ker stimulacija ni vezana na posameznike. Če se kot oddelek dobro odrežemo, dobimo vsi enako nagrado.

6. Kdo in kako določa cilje?

Najprej pogledamo lanske številke, nato skušamo biti boljši. Vse je odvisno tudi od kadra, namreč če nimaš dovolj operative, tudi prodati ne moreš toliko. Določanje ciljev najprej poteka v Španiji, kjer se oblikujejo skupni cilji za vse hotele v verigi.

7. Ali večgeneracijska ekipa vpliva na način, kako motivirate zaposlene?

Pri vsakem moraš imeti individualni pristop. Ko organiziram zunanjo dejavnost, poskrbim, da je primerna za vse, tako mlajše kot tudi starejše. Moj pristop ni toliko odvisen od generacije, ampak bolj od karakterja posameznika. Vsak človek je drugačen in tega se moramo zavedati.

8. Kaj so glavni razlogi za nezadovoljstvo v hotelirstvu?

Najprej bi izpostavila sezonskost – nizka sezona zna biti dolgočasna, čeprav je je čedalje manj. Ko pride visoka sezona, ni časa niti za dih. Poleg tega imamo pri dogodkih pogosto opravka s strankami in tudi če pri nas vse štima, a pride do napake v drugem oddelku, se pritožba vseeno zlije na nas. Po Covidu primanjkuje kakovostnega kadra, kar se pozna tudi na kakovosti storitve, posledično to vpliva na zadovoljstvo.

9. Bi se strinjali, da stil vodenja vpliva na motivacijo?

Seveda. Sama uporabljam izključno demokratični stil vodenja. Rada slišim mnenja sodelavcev, na koncu se odločim sama, seveda z upoštevanjem njihove perspektive in mnenja.

10. Kako bi izboljšali delovne pogoje in procese za večjo motivacijo?

Predvsem z več izobraževanji, team buildingi, raznoliko stimulacijo in več povratne informacije. A da lahko daš kvaliteten "feedback", potrebuješ čas in analizo in ravno za to največkrat zmanjka časa.

11. Kako se spodate s stresom pri organizaciji dogodkov? Kako to vpliva na ekipo?

Včasih si rečem, da je treba globoko zadihati, saj je po osmih ali devetih urah čas za odhod. Pomislim na to, da je kozarec z vodo lahek, če ga držiš eno minuto, po osmih urah postane zelo težek. Tako moraš tudi v službi kdaj kaj pustiti za naslednji dan. Vzeti si 20 minut, iti na zrak in tako boš naredil tudi manj napak. Konec koncev smo vsi ljudje. Ko je treba, stisneš, ampak moraš poskrbeti tudi zase in za svoje mentalno zdravje.

12. Kako bi vodstvo hotela lahko še dodatno podprlo vaš oddelek?

Več izobraževanj, druženj, piknikov – da nismo zgolj številke, ampak ljudje. Pomembno je, da so zaposleni slišani, da lahko izrazijo predloge. Zavedam se, da je veriga velika in da obstajajo razlike med kulturami – Španci in Portugalci razmišljajo drugače kot mi. Čeprav

nas vodstvo sliši, bi si želeli, da bi nas slišali več. Včasih zadostuje že majhen bombonček, na primer srečelov z nagradami, kot so zajtrk, tortica, savna ali hotelska suita. Tudi kuponček za kavico in tortico ob rojstnem dnevu bi bil lepa gesta. Ne stane veliko, a veliko pomeni.