

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Ivančič

**Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih in kakovost storitve v hotelirstvu: študija
primera hotela v Ljubljani**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Ivančič

Mentor: red. prof. dr. Tina Kogovšek

Somentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih in kakovost storitve v hotelirstvu: študija
primera hotela v Ljubljani**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih in kakovost storitve v hotelirstvu: študija primera hotela v Ljubljani

V diplomski nalogi je opisana motivacija ter motivacijski dejavniki (pohvale, nagrade, priznanja), ki lahko pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na uspešnost poslovanja hotela. Kot pomemben dejavnik motivacije je opredeljen sistem nagrajevanja in plač, ki se najbolj odraža skozi kvaliteto opravljenih storitev. Napitnine predstavljajo v turistični dejavnosti pomembno finančno nagrado za dobro opravljeno storitev, ki jo prispeva gost in ne delodajalec. Izpostavljena je vloga komunikacije, pomen usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Z različnimi motivacijskimi modeli je opisano zaznavanje pričakovane kakovosti storitev s strani uporabnikov hotela, ki so najbolj približani dejavnosti hotelirstva. Modeli lahko pokažejo kako uporabniki hotela doživljajo pričakovano in zaznано kakovost storitev, ki je lahko eden od pomembnih pokazateljev uspešnosti. Opravljena je bila empirična raziskava zadovoljstva zaposlenih, ki je pokazala, da zaposlene najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi in osebno zadovoljstvo. Zaposleni se zavedajo, da je njihovo delo pomembno in odgovorno in da so tudi oni tisti, ki prispevajo k boljšim rezultatom hotela.

Ključne besede: motivacija, nagrajevanje, motivacijski model, kvaliteta.

The impact of remuneration on the motivation of employees and on the quality of services in the hotel industry: a case study of a hotel in Ljubljana.

This thesis describes the motivation and motivational factors (praise, awards, recognitions) that can have a significant impact on employee satisfaction and consequently on the business performance of the hotel. The system of remuneration and wages is defined as an important motivational factor that is most reflected in the quality of provided services. Tipping for good quality service represents an important financial reward in tourism that is contributed by the guests and not by the employer. An emphasis is given on the role of communication, the importance of training and education of employees. A variety of motivational models describes the perception of the expected quality of services by the hotel customers that are the closest to the hotel industry. The models can show how the hotel customers experience the expected and perceived quality of services, which can be one of the important performance indicators. The empirical study of employee satisfaction that was carried out showed that the employees are the most motivated by good mutual relations and personal satisfaction. The employees are aware that their work is important and responsible and that they are the ones who contribute to the improved results of the hotel.

Keywords: motivation, remuneration, motivational model, quality.

KAZALO

1 UVOD.....	5
2 MOTIVACIJA.....	7
2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE	7
2.2 MOTIVI IN POTREBE	9
2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	10
2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	17
3 NAGRAJEVANJE	28
3.1 OBLIKOVANJE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA	30
3.2 FINANČNO IN NEFINANČNO NAGRAJEVANJE	30
4 KAKOVOST STORITEV.....	34
4.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI	35
4.2 ZAZNAVANJE KAKOVOSTI STORITEV	35
4.3 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV STORITEV	41
5 OPIS HOTELA.....	43
5.1 ZGODOVINA IN LOKACIJA.....	43
5.2 POSLOVNI REZULTATI.....	43
5.3 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V HOTELU	44
5.4 SKRB ZA ZAPOSLENE.....	45
6 EMPIRIČNA ANALIZA	45
6.1 NAMEN EMPIRIČNE RAZISKAVE IN METODA ZBIRANJA PODATKOV	45
6.2 POTEK RAZISKAVE IN VZOREC	46
6.3 HIPOTEZE IN RAZISKOVALNI MODEL.....	46
6.4 OBDELAVA PODATKOV, METODOLOGIJA.....	47
6.5 ZNAČILNOSTI VZORCA	47
6.6 INTERPRETACIJA REZULTATOV	49
6.7. PREVERJANJE HIPOTEZ	55
7 SKLEP	58
8 LITERATURA.....	59
PRILOGA ANKETNI VPRAŠALNIK.....	66

1 UVOD

Področje turizma je za slovensko gospodarstvo pomembna dejavnost. Čeprav je dopustovanje luksuzna dobrina se število turistov tudi v času kriz ne zmanjša. Tako tudi v Sloveniji vsako leto beležimo vse večje število turistov, v letu 2015 smo v Sloveniji namreč zabeležili rekordno število nočitev in sicer 6,592.149, kar je za dobrih 350 tisoč nočitev več kot leta 2014 (Statistični urad Republike Slovenije 2016). Uspešnost turistične panoge se v javnosti največkrat ocenjuje na podlagi zasedenosti hotelskih sob. Zaradi tega je kakovost nastanitve in storitve, ki jo turistom nudi hotelirstvo, zelo pomembna.

Beseda kakovost v turistični dejavnosti pomeni večplasten pojem, ki posameznim turistom različno pomenijo. Nekaterim turistom veliko pomeni kakovost nastanitvene infrastrukture, ali izbor dodatne ponudbe, veliko pa je turistov, ki jim največ pomeni korektna in odkrita komunikacija osebja hotela. Kakovost torej predstavlja seštevek vseh osebnih doživetij turista ob koriščenju storitve. Kakovostno izvajanje storitev je potrebno v vseh procesih in ravneh izvajanja storitev, sicer si poslovne uspešnosti ni mogoče zagotoviti. Uspešnost pomeni dobiček in rast, ki prispeva h gospodarskemu razvoju – ta je opredeljen kot proces ustvarjanja novih gospodarskih značilnosti (Babič in drugi 1998, 33).

V turističnih storitvah se kakovost običajno razume kot primerjava med gostovim pričakovanjem in percepcijo. Uspešni hotelirji imajo sposobnosti doseči ali celo preseči pričakovanja gostov. Najpomembnejši akter pri zadovoljevanju gostovih potreb pa je hotelsko osebje, saj gost ocenjuje kakovost storitve prek soočenja s storitvijo v odnosu s kontaktnim osebjem (Hartline in drugi 2003, 43). Poleg končnega rezultata ocenjuje tudi proces izvajanja storitev, na katerega s svojim delom, obnašanjem, znanjem in pripadnostjo podjetju močno vplivajo prav zaposleni (Baruca 2011). Ti pa morajo biti strokovno usposobljeni in kot bom poizkušal v sami nalogi dokazati tudi primerno motivirani.

Teoretično bom preučil motivacijo in motivatorje, ter tudi načine nagrajevanja, ki so po mojem mnenju neposredno povezani s stopnjo motivacije. Nadalje bom v empiričnem delu naloge s pomočjo anketnih vprašalnikov za zaposlene skušal posredno dokazati vzročno povezanost med visoko motiviranimi zaposlenimi in zadovoljstvom gostov nad kakovostnimi storitvami v hotelu. V nalogi sem predvidel tudi anketni vprašalnik za goste hotela, s katerim bi meril pomembnost različnih kriterijev zadovoljstva gosta z bivanjem v hotelu. Vendar sem

zaradi neodzivnosti gostov¹ moral poiskati pomembnost kriterija kakovosti storitve pri drugih podobnih raziskavah. Z nalogo sem želel potrditi domneve, da v hotelirstvu plače in nagrajevanja niso glavni vir motivacije in da gostu največje zadovoljstvo predstavlja pristni stik z zaposlenimi ter njihova kakovostna storitev.

Pri pripravi naloge sem preučil relevantno domačo in tujo literaturo in na podlagi tega sestavil anketni vprašalnik, s katerim sem preverjal svoje hipoteze. Vprašalnik vsebuje 16 vprašanj, s katerimi sem preverjal zadovoljstvo zaposlenih s plačo, nagradami in nazadnje tudi meril njihovo motiviranost. Zanimalo me je tudi njihovo poznavanje in vrednotenje nefinančnega nagrajevanja, ter tudi njihova ocena pomembnosti posameznih dejavnikov motivacije.

V nalogi bom opredelil motivacijo, njene definicije, dejavnike motivacije ter motivacijske teorije in dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Opisal bom sistem nagrajevanja ter vrste nagrajevanja. Opredelil bom kakovost in modele kakovosti, ki najbolj ponazarjajo poslovanje hotelske dejavnosti. Za zaključek teoretičnega dela bom naredil kratek oris osnovnih značilnosti hotela, ki je predmet raziskave in obravnave. Zaključek naloge pa vsebuje izsledke opravljene empirične raziskave.

¹ Od razdeljenih 100 anketnih vprašalnikov sta v času anketiranja od 22.7. 2016 do 12.8.2016 anketo izpolnila le dva gosta hotela.

2 MOTIVACIJA

Motivacija je lahko spodbuda ali zbujanje potrebe, da nekaj naredimo za določen cilj ali za zadovoljitev neke potrebe (Rozman in drugi 1993, 236). Ljudje smo si med seboj zelo različni, saj se drugače obnašamo in drugače odzivamo, vendar je vsem nam skupno dejstvo, da so vse aktivnosti, ki jih opravljamo, ne glede na to, kakšne so, z nečim motivirane. Različni avtorji motivacijo različno opredeljujejo in v nadaljevanju bom podal nekaj definicij o motivaciji ter vplive motivacije na zadovoljstvo zaposlenih.

V nadaljevanju so opredeljene definicije motivacije, potrebe ter motivacijske teorije, ki so z raziskovalnega vidika pomembne za hotelsko dejavnost.

2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Motivacija je občutek, ki v nas sproži navdušenje za neko početje in nam pomaga pri tem vztrajati. Izvira iz sil znotraj in zunaj posameznika. Zelo pomembno je, da se motivacije v podjetju zavedajo tudi managerji, saj motivirani zaposleni pozitivno vplivajo na produktivnost podjetja (Daft in drugi 2010, 605). Motivacija je namreč proces, ki predstavlja posameznikovo intenzivnost, smer, vztrajnost in prizadevanja v smeri doseganja določenega cilja, v tem primeru cilja organizacije (Robbins in Judge 2007, 186).

Motivacija je lahko tudi postopek spodbujanja nekoga k delovanju ali pa proces, s katerim pri osebi dosežemo dovezetnost za določeno vedenje (Scobie 2009, 161). Pri tem pa moramo upoštevati, da na motivacijo posameznikov vplivajo biološki, intelektualni, socialni in čustveni dejavniki. Zato je motivacija kot taka zapletena in je ni enostavno določiti (Heathfield 2016).

Managerji odličnost in nadpovprečne rezultate dosegajo z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem in v razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev. Stalno in predvsem pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu (Mihalič 2008, 26). Organizacijam daje odlično osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti in povečuje celotno moč organizacije, saj so zaposleni zaradi povezanosti v proces odločanja bolj zavezani k odločitvam in akcijam (Dimovski in drugi 2005, 66).

Patricia A. Hardre (Stolovich in Keeps 1999, 4) navaja, da je lahko motivacija človeka ključ do optimizacije nekega potenciala: na primer za učenje, opravljanje in izvrševanje delovnih nalog. Samo ljudje, ki imajo sposobnost učenja in sprejemanja, predstavljajo potencial za uspešno poslovanje organizacije.

Gledano iz bolj ekonomskega vidika tako lahko rečemo, da je motivacija pripraviti zaposlene, da si želijo narediti, kar vodje od njih zahtevajo. Motivacija vpliva na produktivnost in učinkovitost dela. Od motiviranih, izobraženih in za delo usposobljenih zaposlenih je mogoče pričakovati dobre odločitve in večjo odgovornost za opravljeno delo (Johnson 1999, 55).

Vse naštetе teorije motivacije nam opisujejo ključne pojme motivacijskega modela. Vse se namreč začne z nezadovoljeno potrebo, ki v posamezniku sproži nelagodno stanje in jo je pripravljen zadovoljiti. Potrebo bo zadovoljil z določenim vedenjem, ki ga bo pripeljal do določenega želenega cilja. Ta proces lahko razdelimo na tri stopnje, ki zajemajo **potrebe** (pomanjkanje nečesa), **delovanje/aktivnost** (sproži in usmerja potrebe) in **cilj** (sredstvo za zadovoljitev potrebe) (Uhan 2000, 27).

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan (2000, 27).

Iz teoretičnih podlag, ki se nanašajo na motivacijo zaposlenih, lahko sklepam, da je od uspešnega in motiviranega zaposlenega v veliki meri odvisen poslovni uspeh podjetja. Management, ki je sam motiviran, bo znal in zmožgal motivirati tudi zaposlene, saj je samo na ta način mogoče doseči uspešnost in trajno konkurenčnost hotela. Za uspešno poslovanje hotela in spodbude zaposlenim pa so potrebni motivi, ki jih navajam v nadaljevanju.

2.2 MOTIVI IN POTREBE

Dejanja zaposlenih so vedno tako ali pa drugače motivirana. Za zaposlene velja, da so motivirani, saj jih k temu silijo potrebe in želje po uspehu. Pojem motivacije je zato mogoče povezati s pojmom potrebe in cilji. Potrebo lahko razumemo kot stanje, ki sproži in usmeri človekovo obnašanje k ciljem. Cilj določa motivacijsko delovanje k tistim dejanjem, s katerimi človek zadovoljuje svoje potrebe (Musek in Pečjak 2001, 89).

Določene potrebe zadovoljujemo organsko oziroma fiziološko. Te potrebe imenujemo fiziološke potrebe in sem spadajo potrebe po kisiku, vodi, hrani, itd.. Na drugi strani pa imamo še psihosocialne potrebe, kot so potreba po varnosti, ljubezni, veljavi in ugledu, po delu in ustvarjanju. Z dobrimi dosežki in uspehi preprečujemo, da bi se počutili neugledne, nesposobne in neenakovredne, z doseženim znanjem preprečujemo, da bi se počutili nevedni ali negotovi, z navezovanjem stikov pa premagujemo občutek osamljenosti in nezaželenosti. Mnogi fiziološki motivi se velikokrat prepletajo s psihološkimi, saj je na primer bolj pomembno kaj, s kom jemo in kje jemo, kot pa to ali jemo ali ne (Musek in Pečjak 2001, 90). Motiv je torej gonilna sila, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost (Brejc 2004, 55).

Pri delu v organizaciji pa so motivi lahko (Armstrong in Murlis 1998, 29):

Notranji: zaposlene motivira delo samo, saj ta v prvi vrsti zadovoljuje njegove potrebe in ga hkrati spodbuja da doseže načrtovane cilje. Notranja motivacija je najbolj značilna za osebe, ki iščejo zaposlitev, ki bi jih veselila. Notranja motivacija se lahko poveča tudi z razvojem in izboljšavami na delovnem mestu (na primer: večja svoboda pri izvajanju nalog, razvijanje osebnih sposobnosti in veščin, itd.). Notranja motivacija ima praviloma dolgotrajnejši in močnejši učinek kot zunanja motivacija (Armstrong in Murlis 1998, 29).

Zunanji: to so lahko motivi od managementa s katerimi motivirajo zaposlene (nagrade v obliki višje plače, napredovanje, pohvale, itd.). Zunanja motivacija ima lahko zelo hiter in močan učinek, vendar ni nujno, da je tudi dolgoročen.

Čertalič (2014) pri tem govori o dveh pravilih, katerih se morajo vodje držati, ko motivirajo podrejene. Najprej moramo osebo poznati oziroma spoznati, preden jo motiviramo. Udeležba zaposlenih pri motiviranju namreč deluje na posameznika zavezujoče in ga sili, da prevzame odgovornost. Vodje pa morajo poznati tudi vsako delovno mesto, standarde dela, njihove cilje in metode, saj le tako lahko vedo kaj pričakovati od zaposlenega na določenem delovnem mestu. Še dalje gre William James, ki trdi, da je motiviranje ena glavnih nalog vodenja in trdi,

da lahko zaposleni ob ustrezni motivaciji izkoriščajo do 90% svojih sposobnosti. Če pa je na drugi strani motivacije premalo, je stopnja storilnosti tako nizka, kot če bi zaposleni imeli slabe sposobnosti (Hansen in Batten 1998, 22).

V nadaljevanju navajam najbolj pogosto uporabljene motivacijske teorije, ki so lahko zanimive tudi za raziskovanja na področju hotelirstva.

2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

V akademskih vrstah obstajajo številne teorije, ki opredeljujejo motivacijo in metode motiviranja. Vsem je skupno to, da iščejo odgovor na vprašanje, kaj človeka spodbuja, da opravi neko delo.

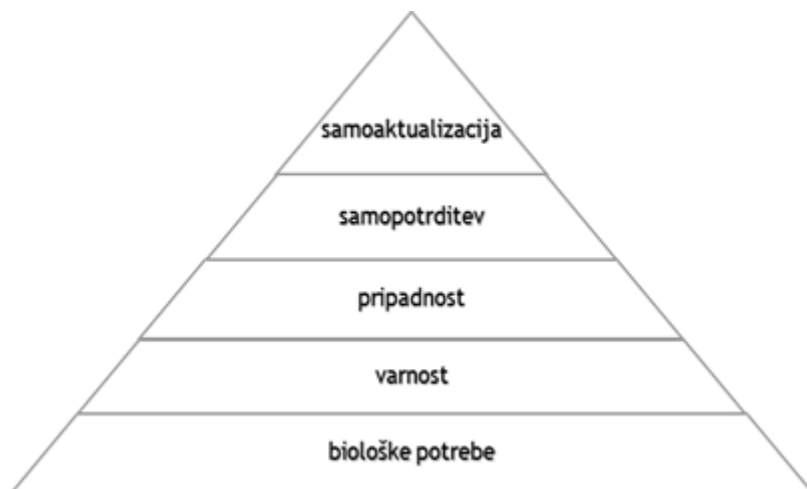
2.3.1 MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Maslowa hierarhija potreb je začetna točka razvoja motivacijskih teorij in velja za klasiko na področju organizacijskega vedenja (Wilson 2004, 146).

V Maslowi teoriji je pet sklopov človeških potreb (slika 2.2.), ki so urejene v hierarhijo. Človek naj bi stremel k temu, da prvo zadovolji biološke (fiziološke) potrebe, saj mu le te omogočajo preživetje. Nato se pojavijo višje potrebe, ki si sledijo po določenem zaporedju in sicer potrebe na višje ravni pridobijo na pomenu šele tedaj, ko so večinoma zadovoljene potrebe nižje ravni. Vodja se mora zavedati, da so pri vsakem podrejenem prisotne vse potrebe, vendar niso zastopane z enako močjo. Tako je potrebno pri vsakem zaposlenem zadovoljiti tiste, ki so pri njem najbolj prisotne (Jakopec 2007, 42).

Maslowa teorija motivacije je zelo zanimiva in ima veliko uporabno vrednost v poslovnem svetu. Obstaja vprašalnik, s katerim lahko managerji ugotavljajo kaj motivira zaposlene in na kakšen način lahko vplivajo na njihovo motivacijo. Glede na dejstvo, da se potrebe posameznika skozi čas spreminjajo, je potrebno motivacijo s pomočjo vprašalnika nenehno ponavljati oziroma preverjati. Odgovori zaposlenih predstavljajo dragoceno pomoč managerjem, saj lahko ugotovijo ali nagrade delujejo po pričakovanjih. Metoda testiranja motivacije zaposlenih z vprašalnikom je dokaj preprosta in jo je lahko uvesti v prakso (Lipičnik, 1998).

Slika 2.2 Model hierarhije potreb

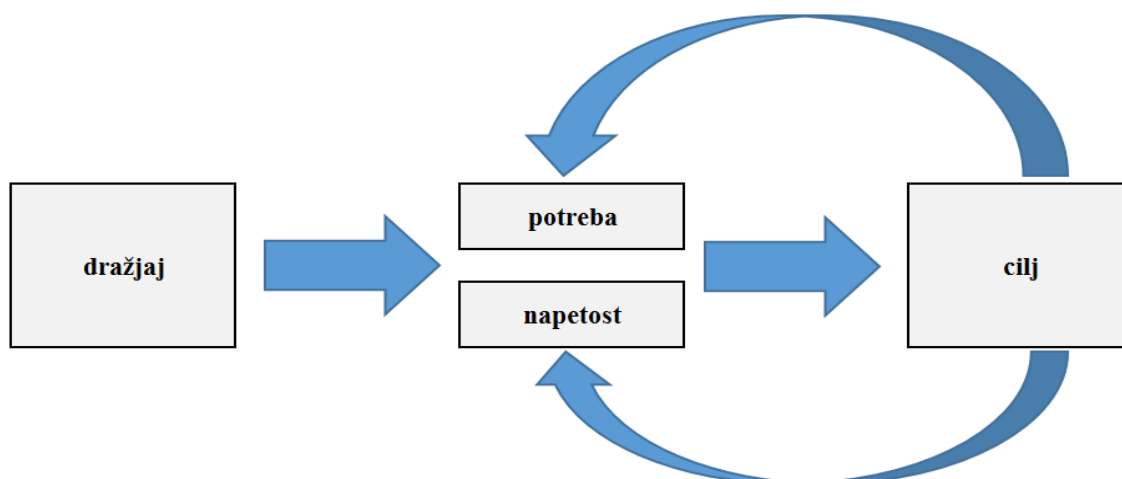


Vir: Lipičnik (1998, 165).

2.3.2 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Teorija temelji na potrebi, ki zaradi pomanjkanja sproži napetost (slika 2.3). To napetost zaposleni sprosti z dejavnostjo, ki je usmerjena k zadovoljitvi potrebe. Aktivnost do cilja in izpolnitev potrebe pripeljeta do relaksacije, ki človeka vrne v prvotno stanje, dokler spet ne nastane nova potreba (Ivanuša-Bezjak 2006, 91; Jakopec 2007, 43). Sprememba v okolju ali pri osebi je dražljaj, ki sproži potrebo in posledično napetost. Cilj pa po drugi strani vedno zmanjša napetost, v nasprotnem primeru ga oseba ne doživlja kot zadovoljitev svoje potrebe (Lipičnik v Možina in drugi 1994, 499–500).

Slika 2.3. Ponazoritev Leavittove teorije



Vir: Lipičnik (1998, 166).

2.3.3 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Teorija spada med instrumentalne teorije in jo imenujemo tudi teorija pričakovanja. Njen nastanek sega v 60 leta 20. stoletja, razvil pa jo je V. Vroom. Za njegovo motivacijsko teorijo je značilno, da temelji na posameznikovi težnji za določeno vedenje, ki je odvisno od dveh dejavnikov. Prvi se nanaša na vedenje posameznika, ki pričakuje, da bo zaradi njegovega vedenja sledila določena posledica. Drugi dejavnik se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Dosežki zaposlenega in njegova prizadevanja pri delu se razumejo kot posledica vedenja. Ti so po Vroomovem prepričanju zanj najbolj koristni.

Vroom je z oblikovanjem treh izhodiščnih pojmov oblikoval model, s katerim je poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom ter vplive motivacijskih dejavnikov nanje. Prvi pojem je **valenca**, ki predstavlja privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju. Drugi pojem je **instrumentalnost** in je nekakšna povezava med ciljema, zadnji pa **pričakovanje** in predstavlja prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja (Lipičnik 1998, 167 - 168).

Avtor navaja, da se mora zaposleni posameznik poistovetiti s cilji organizacije, sicer ni mogoče pričakovati napredka. Vroom v svoji teoriji povezuje cilje podjetja s cilji posameznika. Cilji podjetja (na primer visoka realizacija, nizko planirani stroški ipd) so strateškega pomena in če se zaposleni ne poistovetijo z njimi, organizacija ni uspešna in učinkovita. Zaposleni bodo prek ciljev podjetja dosegli tudi svoje osebne cilje, kot so višja plača ali boljši delovni pogoji. Drugače povedano, zaposlenega je mogoče motivirati za delo, če poudarimo pomen povezave med tistim kar si želi in tem kar se zahteva od njega.

Vroomova teorija je tako uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan, 2000, 26). V praksi nam ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika (Lipičnik 1998, 167–168). Je pa teorija zelo priljubljena v managementu, saj pomembno prispeva k razumevanju vedenja zaposlenih v organizaciji in ponuja preproste ter specifične predloge za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih (Arnold in drugi v Furnham 2005).

2.3.4 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

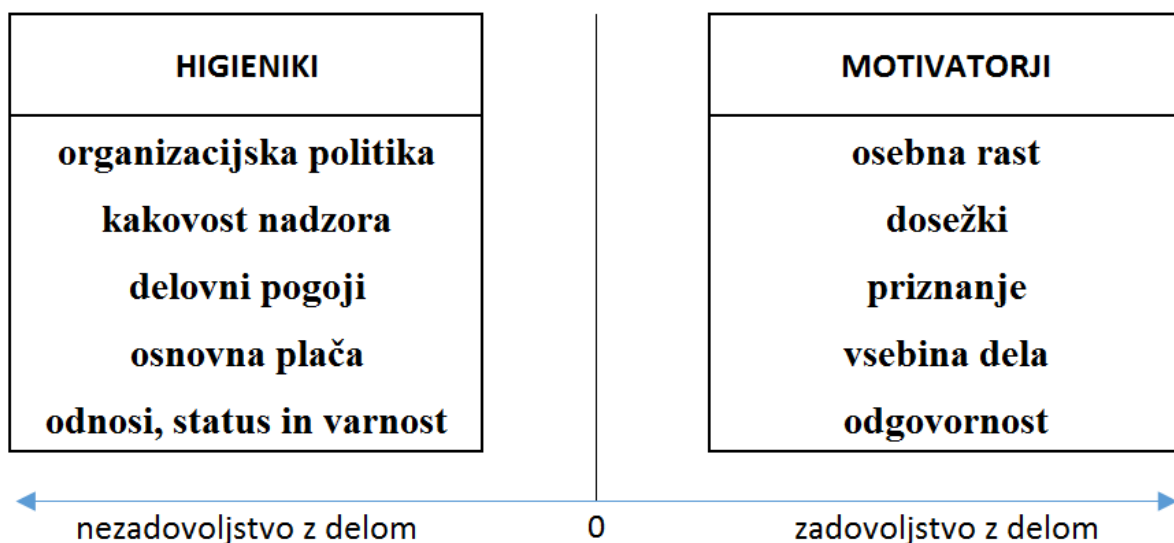
Frederick Herzberg je razvil dvofaktorsko motivacijsko teorijo, ki jo je opravil na podlagi intervjujev s stotinami delavcev o tem, kaj jih na delovnem mestu motivira in kaj demotivira. Rezultati raziskave so pokazali, da imajo na delovno motivacijo vpliv dve vrsti dejavnikov: **higieniki** in **motivatorji**. Higieniki so dejavniki okolja, ustvarjajo okolje za motivacijo, medtem ko motivatorji spodbujajo zaposlene k delu (Miner 2015, 61).

Med higienike štejemo delovne pogoje, plačilo in varnost, nadzor, politiko podjetja in odnos do sodelavcev, med motivatorje pa dosežek, pozornost, odgovornost, samostojnost in napredovanje (Dimovski in drugi 2003, 234).

Higieniki določajo le podlago za delovanje motivatorjev in se nanašajo na delovne razmere. Povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, ob njihovi prisotnosti pa se zadovoljstva ne čuti, medtem ko motivatorji ob njihovi prisotnosti povzročajo močno zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, vendar se ob njihovi neprisotnosti nezadovoljstva ne čuti (Donnelly, Gibson in Ivancevich 1998, 275).

Za managerje pa je ta teorija uporabna predvsem z vidika dveh načinov motiviranja zaposlenih in sicer prek higienikov in motivatorjev. Prek motivatorjev lahko zaposlene aktivira k doseganju boljših delovnih rezultatov, higieniki pa bi povzročili zadovoljstvo zaposlenih, ki bi se kazalo tudi prek delovnih aktivnosti. Manager mora odločitev izbrati glede na konkretne razmere v organizaciji (Lipičnik 1998, 169).

Slika 2.4 Higieniki in motivatorji



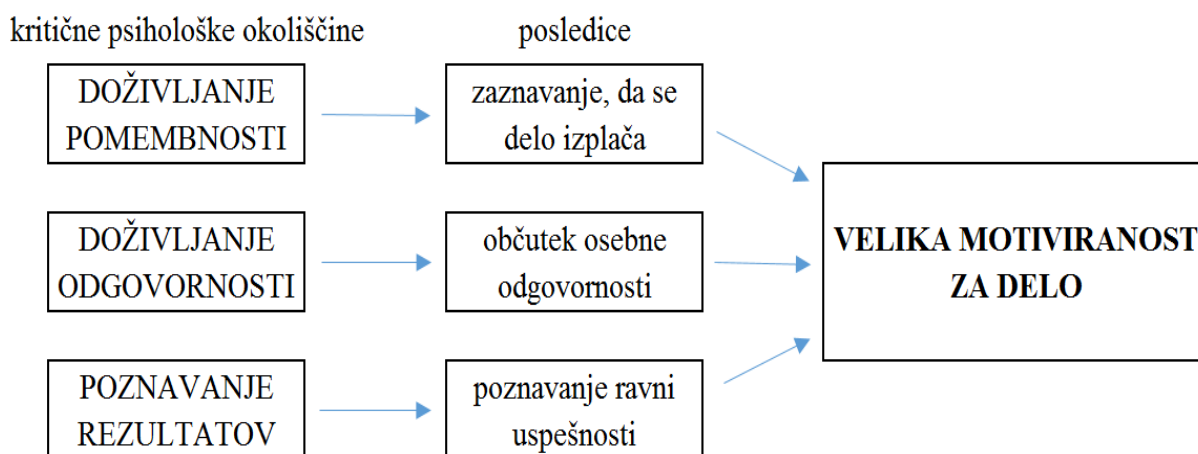
Vir: Schermerhorn in drugi (2005, 125).

2.3.5 HACKMAN IN OLDHAM: MODEL OBOGATITVE DELA

Hackman - Oldhamerjev model izhaja iz potrebe po obogatitvi dela. Z modelom se poizkuša ugotoviti kaj je tisto, kar mora manager spremeniti v delovnem procesu, da bo s tem motiviral zaposlene in jim zagotovil pogoje za njihovo zadovoljstvo. Model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu in sicer **doživljanje pomembnosti dela**, **doživljanje odgovornosti** in **poznavanje rezultatov**. Vse te tri okoliščine morajo biti na visokem nivoju, če hočemo visoko motivacijo zaposlenih (Lipičnik 1998, 169–170).

Če posameznik, ki je zaposlen v podjetju, doživi pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Vsi ti elementi skupaj vplivajo na močno motiviranost zaposlenih za delo (Lipičnik 1998, 169 - 170). Takšno stanje prinaša organizaciji pozitivne rezultate, če so zaposleni zadovoljni z dobro opravljenim delom. Pomembna je predvsem notranja motivacija zaposlenega, ki izhaja iz notranjih občutkov glede zadovoljstva z delom. Zaposleni, ki so notranje motivirani, se bodo tudi v prihodnje trudili, da bo delo opravljeno kar se da dobro in bodo bolj zadovoljni, če je delo dobro opravljeno. Avtor izpostavlja, da je za uspešnosti pri delu, potrebna usklajenost vseh treh okoliščin in če ena ni zadovoljena pade tudi motivacija.

Slika 2.5 Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin



Vir: Hackman in Oldham; povzeto po Možina in drugi (1994).

2.3.6 PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA

Neprijetno situacijo ljudje razglasijo za problem in jo želijo rešiti. Problemsko motivacijska teorija definira problem kot občutenje človeka ob neprijetnih situacijah in ga sili k razreševanju problema. Sili, ki sprožata in krmilita človekovo aktivnost, postaneta problem in problemska situacija (Možina in drugi, 1994).

Problemsko motivacijska teorija je uporabna metoda predvsem za managerje, saj s pomočjo problema poskušajo med zaposlenimi poudariti pomembnost reševanja problemov, poleg tega pa predstavlja enega od načinov, ki lahko privedejo do kvalitetnih rešitev. Managerji so lahko uspešnejši, če bi delali ljudem probleme in jih ne le reševali, vendar pa to ne pomeni, da lahko sporočajo napačne ali celo škodljive probleme (Lipičnik 1998, 170).

2.3.7 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Bistvo teorije Ericha Fromma (v Možina in drugi, 1994) je, da poskuša odgovoriti na vprašanje, zakaj sploh ljudje delajo. Ugotovil je, da ljudje delajo iz potrebe po materialnih dobrinah ali pa želijo nekaj postati oziroma nekaj biti. Avtor oba pojma »biti in imeti« ne izključuje med seboj, saj predstavljata dve skrajnosti na isti motivacijski lestvici. Prvi se usmerjajo v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa se želijo uveljaviti v družbi.

Fromm trdi, da imajo ljudje potencial nagibati se tako k »imeti« kot tudi k »biti«, vendar je socialno okolje tisto, ki določa, na katero stran se bo posameznik obrnil (Maclagan 1998, 72).

Tudi Frommova teorija je za managerje pomembno motivacijsko orodje. Managerji lahko s tem orodjem lažje ugotovijo kako motivirati zaposlene, ki so nagnjeni k »imeti« in kako motivirati tiste zaposlene, ki so bolj nagnjeni »biti«. Prve je lažje motivirati z materialnimi dobrinami, druge pa z nematerialnimi dobrinami, kot je na primer napredovanje. Bistvo Frommove teorije je torej, da se za vsakega zaposlenega posebej izbere pravilno motivacijskega orodje (Lipičnik 1998, 170–171).

Adler (2009, 14) razume Frommovo teorijo kot obliko psihoterapije. Njegova dela so kategorizirana kot raziskava učinkov destruktivnosti in odtujenosti od družbe in tehnologije. Še posebej pa izpostavlja efekte odtujenosti od kvalitete življenja. Njegova teorija je torej kombinacija zanimanja o učinkih kulture na razvoj človeškega značaja.

2.3.8 TEORIJA X IN Y PO MCGREGORJU

Po McGregorju (1994) ločimo dve skrajni možnosti človeškega obnašanja: **teorijo X** in **teorijo Y**. Teorija X je povzetek klasične konvencionalne teorije managementa. Teorija temelji na prepričanju, da so povprečni ljudje načeloma leni, ne marajo dela in odgovornosti, nimajo ambicij in se upirajo spremembam. K delu jih je treba prisiliti s strogim neposrednim nadzorom in grožnjami s kaznijo. Brez posredovanja managementa so ljudje pasivni in imajo nizke ambicije, ter bežijo pred odgovornostjo. Če se le da iščejo formalna navodila za delo.

Teorija Y predstavlja povzetek kritik klasične konvencionalne teorije in je pravo nasprotje teorije X. Njene glavne sestavine so, da ljudem delo predstavlja neko naravno stvar in tako radi delajo in radi prevzemajo odgovornost. Spodbuja jih delo samo in imajo različne sposobnosti. Naloga managementa je zgolj da pomaga zaposlenim spoznati in razvijati te svoje značilnosti. Nanje najbolje vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja.

McGregorjeva formulacija teorije X in Y je doživela številne kritike, kljub temu, da je avtor svoje nazore podkrepil z izsledki empirične raziskave. Teoriji sta označeni kot nerealistični, saj ljudje niso samo dobri ali samo slabi (McGregor v Možina in ostali, 1994). Tako na primer Arslan in Staub (2013, 10) ugotavljata, da McGregorjeva teorija ni primerna za raziskave na področju ugotavljanja stila vodenja, prav tako raziskave niso pokazale pozitivnih učinkov na kazalce poslovne uspešnosti.

Po navedbah Lipičnika (1998, 171) predhodno navedene motivacijske metode ne morejo v celoti pojasniti zakaj se ljudje vedejo drugače, ko skušajo zadovoljiti svoje potrebe. Prav tako Katzell in Thompson pojasnujeta, da različne teorije niso prave ali napačne, temveč gre za njihovo nepopolnost, saj vsaka teorija osvetljuje svoj vidik motivacije. Motivacije nobena od njih razlaga in pojasni v celoti. Potrebno je torej upoštevanje različnih motivacijskih teorij glede na predvideno vedenje zaposlenih (Furnham 2005).

Teorije motivacije izpostavljajo tudi pomen posameznikovega dojetanja nagrad, relacij med delom in nagrado, ter samo pravičnost nagrajevanja. Pomembno je, da se vodje zavedajo individualnih potreb zaposlenih in da temu primerno dovolj časa namenijo motiviranju

zaposlenih, saj praksa dokazuje, da visoko motivirani zaposleni delajo več in bolje kot slabo motivirani (Brejc 2004, 62–63).

2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so odvisni od ciljev, ki jih želijo zaposleni doseči s svojim delom in pri tem hkrati zadovoljiti svoje potrebe. Z uporabo motivacijskih dejavnikov se sproža njihovo vedenje, ki ima lahko usmerjevalne ali zaviralne posledice. Motivacijske dejavnike je potrebno med seboj tudi kombinirati, saj gre za različna okolja in obdobja, ko je potrebno zaposlene nadomeščati ali prekrivati. Poleg notranjih ciljev vsakega posameznika pa so tu še zunanji cilji, ki imajo motivacijsko moč le, če jih ljudje prostovoljno sprejmejo in ponotranjijo (Lock in Latham v Ford 1992, 73). Kot pojasnjujeta Ford in Lerner (Ford 1992, 74) takšni cilji večinoma postanejo podcilji drugih osebno pomembnih ciljev.

Lipičnik (1998) dejavnike, ki vplivajo na motivacijo razdeli v tri skupine:

- a) **individualne razlike:** osebne potrebe, vrednote in stališča, ki jih zaposleni prinese s seboj na delovno mesto.
- b) **značilnosti dela:** gre za dimenzije dela, ki določajo in izzivajo zaposlenega pri delu, kot so zahteve po različnih zmožnostih, ki določajo kateri delavec lahko opravi celotno nalogo, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu, ter povratne informacije o uspešnosti zaposlenega.
- c) **organizacijska praksa:** sestavljena je iz pravil, splošne politike, menedžerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeljuje ugodnosti za zaposlene v obliki zavarovanj, skrb za otroke ipd.

Z vnašanjem motivacijskih dejavnikov se v delovno okolje vnaša nadpovprečne rezultate dela ter zadovoljne in motivirane zaposlene (Svetlik 2009, 344). Managerjem to omogoča interaktivno delovanje vseh skupin dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost pri delu. Predvsem pa se je potrebno zavedati, da je na določene dejavnike mogoče vplivati, na druge pa ne².

² Na dejavnike kot so individualne razlike zaposlenih management ne more vplivati, lahko se jim v določenih primerih samo prilagodi. Primer so personalizirane nagrade s katerimi poskuša vodja zadovoljiti osebne potrebe posameznega zaposlenega.

2.4.1 STALNOST ZAPOSLOTITVE

Po mnenju Zupanove (1999, 51) stalna in varna zaposlitev nudi pozitivne učinke na zaposlene, saj so zaposleni pripravljeni pridobivati nova znanja z večjim interesom, predlagati več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojega delovnega mesta. Hkrati so tudi bolj pozorni na izbiro čim boljših novih sodelavcev in bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost podjetja.

Stalnost zaposlitve pa je lahko v teh negotovih gospodarskih razmerah vprašljivo, saj podjetja ne morejo vedno zagotoviti stalnost zaposlitve. Obstajajo še druge alternativne možnosti motiviranja, ki lahko prav tako ugodno vplivajo na odnose med zaposlenimi in podjetjem. Pogosto jim nudijo dodatna usposabljanja, da so ob morebitni izgubi službe še vedno v boljšem položaju na trgu dela. S tem je mišljena »posredna« varnost (Zupan 2001, 47), druga možnost pa je, da podjetje uvede model triperesne deteljice, kar pomeni, da se izvajajo delovni procesi v treh skupinah homogenih sodelavcev. Za nedoločen čas zaposlijo ključne sodelavce v katere tudi vlagajo, v drugi skupini so sodelavci s katerimi se podjetje dogovori po potrebi in v zadnjo tretjo skupino spadajo sodelavci, katere podjetje na trgu najame za določene storitve. Veliko podjetji pa najprej zaposli ljudi za določen čas, po prepričanju o primernosti kandidata za stalnost zaposlitve pa spremenijo obliko delovnega razmerja (Zupan 2001, 45–47).

2.4.2 PLAČA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših in največkrat uporabljenih motivacijskih dejavnikov. Čeprav ima denar pri ljudeh različen vpliv in ga vsak posameznik drugače dojema, je vseeno zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k bolj kakovostnemu in produktivnejšemu delu. Zaposleni dojemajo plačo kot denarno plačilo za vložen trud in kot priznanje njegovega prispevka k uspešnosti podjetja. Zaradi takšnega dojetja plače se v podjetjih pogosto sprašujejo, kako določiti tisto višino plače, ki bo pri zaposlenih spodbujala motiviranost in zavzetost pri delu, ki ga opravljajo.

Plača postane motivacijski dejavnik šele takrat, ko se poveča ob večji uspešnosti zaposlenega ali tima in ko se zmanjša ob zmanjšanju uspešnosti posameznika tima ali celotne organizacije (Mihalič 2008, 38). Predvsem pa je učinek plače viden, ko se plače znižajo ali zamrznejo, saj s tem pade tudi motivacija za delo (Mihalič v Krek 2013, 17).

Lipičnik in Zupanova (1997, 177) ugotavljata, da na motiranost in zavzetost delavca vpliva predvsem plača, ki pa ni pogojena z višino. Prispevek posameznika mora biti zato merljiv in tudi jasno opredeljen. Lahko predstavlja tudi kriterije, zaradi katerih lahko nekdo dobi več kot drugi. Plača predstavlja predvsem materialni vidik motivacije, vendar pa je pri plačah potrebno upoštevati tudi moralno vrednost. Plača z vidika količine denarja za osebno porabo predstavlja velik motiv, če si zaposleni s tem poveča življenjski standard. Sistema plač in nagrajevanja mora podpirati tudi strategija podjetja, ki predstavlja temelje za prihodnjo uspešnost in konkurenčnost podjetja. Sistem plač in nagrajevanja mora biti pravičen, pregleden in pošten, predvsem pa mora biti skladen z zakonsko regulativo (Zupan 2001, 122).

Z učinkovitim sistemom plač se odražajo tudi pripevki zaposlenih. Pomembno je, da so ti pregledni in da je način izračuna poznan zaposlenim in da razumejo morebitne spremembe v plačnem sistemu, ter da poznajo razloge zanje. Motivacija delavcev bo posledično višja, če bodo razumeli sistem dodeljevanja plač, kar pa je mogoče doseči s primerno komunikacijo. Osnovna plača trenutno predstavlja največji delež v celotnem izplačilu in hkrati določa konkurenčnost podjetja na trgu dela. Danes podjetja želijo doseči takšno razmerje v višinah plač, da je ta odraz zahtevnosti in pomembnosti dela (Lipičnik 1996, 179).

Številne študije so pokazale, da plača, poleg odnosov s sodelavci pripomore tako k zadovoljstvu, kot tudi nezadovoljstvu zaposlenega. Najbolj pride do izraza instrumentalna funkcija denarja, saj denar sam po sebi ne pomeni veliko oziroma predstavlja materialni cilj (na primer za nakup avtomobila). Je motivator z vidika zadovoljevanja psiholoških in socialnih potreb, vendar samo začasno, saj ta motivacija ugasne takoj, ko smo zadovoljili neko potrebo. Plača je torej pomembna, ni pa zadosten faktor za motivacijo. Je lahko samo simptom globljih in nerešenih problemov kot so skrhani odnosi med zaposlenimi (Tavčar 2012, 2).

Povezovanje plač z uspešnostjo

Uspešne organizacije po Blanchardu (2009, 10) so tiste organizacije, ki neprestano dosegajo nadpovprečne rezultate z visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih in usmerjenosti k uspehu. Visoko uspešne organizacije se ne ukvarjajo samo s sedanjimi dosežki, pač pa jih bolj zanimajo dosežki v prihodnosti. Po Verletovi in Markiču (2012, 73–77) je uspešnost lastnost in značilnost uspešnega pri delu oziroma v poklicu. Pojem uspeha je povezan z uspehom pri delu. Uspešnost organizacije pa ni zgolj posledica dobrega dela temveč tudi uspešnega usklajevanja dejavnosti znotraj organizacijskih enot. Poleg finančnih so pomembni tudi

nefinančni dejavniki uspešnosti – na primer kako znajo managerji povezovati sposobnosti zaposlenih, da dosežejo cilj.

Zaposleni delajo v prvi vrsti zato, da preživijo, poleg tega morajo dobiti sredstva za zadovoljitev svojih potreb. Plača je denar, ki ga dobijo zaposleni za opravljeno delo, vendar pa je ta odvisna od tega, kako uspešen je posameznik oziroma koliko doprinese za skupno uspešnost organizacije. Posameznikovo izplačilo je torej odvisno tudi od uspešnosti drugih v organizacijski strukturi (Rozman in Kovač 2012, 215).

Plačilo iz naslova uspešnosti je lahko konkurenčna prednost za podjetje, zato je pomembno kako se plača kot motivacijski dejavnik povezuje z uspešnostjo organizacije. Večina podjetij ugotavlja delovno uspešnost posameznika s primerjanjem dosežkov s planiranimi ali kako drugače določenimi merili (na primer zahtevnost dela). Prav tako je uspešnost posameznika mogoče prikazati na več ravneh, vendar jo je možno ugotavljati le takrat, ko so določeni cilji oziroma pričakovani rezultati. Ocena delovne uspešnosti je tudi osnova za nadaljnje ravnanje z zaposlenimi (Rozman in Kovač 2012, 339).

Zeni (1995, 295) navaja, da je potrebno za ugotavljanje delovne uspešnosti uporabiti tudi nekatera merila, ki se nanašajo na vplive rezultata dela, odnose do strank, ravnanje do delovnih sredstev, medsebojne odnosi, upoštevanje dogovorjenih rokov, pripravljenost za dodatne naloge in nudenje strokovne pomoči ter pripravljenost za racionalizacijo delovnih postopkov v organizaciji.

Ko podjetje oblikuje program povezovanja plač z uspešnostjo, je potrebno pri zaposlenih preveriti, ali razumejo kako njihovo vedenje vpliva na doseganje uspešnosti, predvsem pa da vidijo koristi iz naslova povezovanja plač z uspešnostjo. Cilji posameznika ali skupine morajo biti praviloma visoki, a hkrati dosegljivi, sicer ne prispevajo k uspešnosti podjetja in ne delujejo motivacijsko. Pomemben dejavnik pri doseganju uspešnosti predstavlja spoštovanje in medsebojno zaupanje kot tudi ustrezna višina plače, ter jasna pravila o tem, kdaj pride do izplačila in kdaj ne.

Denes v večini slovenskih podjetij še vedno ni dovolj uveljavljeno timsko delo, zato je v ospredju predvsem nagrajevanje delovne uspešnosti zaposlenega, medtem ko je v tujih podjetjih več plačil vezanih na uspešnost manjših ali večjih skupin, ki delajo v timu. Individualne spodbude so prej izjema kot pravilo. Prednosti takšnega povezovanja plač z uspešnostjo je v tem, da je v sodobnih podjetjih večji poudarek na timskem delu in timskem sodelovanju zato je lažje določiti objektivnost meril za ugotavljanje rezultatov skupine.

Takšni programi tudi krepijo in spodbujajo medsebojno sodelovanje zaposlenih v timu (Zupan 2001, 159).

Tudi Adair (2009, 64) navaja, da je uspešnost posameznika odvisna od timskega vodenja. Takšno razmišljanje bi moralo biti spodbuda vodjem, da začnejo razvijati kreativno timsko delo, ki vodi v dolgoročno uspešnost posameznika in organizacije. Avtor namreč meni, da je uspešno vodenje eden izmed ključnih dejavnikov za uspešnost organizacije.

O sistemu nagrajavanja, ki je vezano na uspešnost podjetja, obstaja več teorij. Adizes (2011, 220) na primer navaja, da je plača posledica uspešnosti organizacije in da je izbira motivacije odvisna od vloge posameznika in od življenjskega cikla podjetja. Življenjski cikel podjetja avtor deli na štiri faze in sicer od zgodnje, ko naj bi bile plače nizke in do faze vrhunca, ko naj bi bile plače sicer nizke, večji del plače pa naj bi predstavljali bonusi iz naslova individualnih dosežkov. Največji delež naj bi predstavljal delež od dobička podjetja. Pomembno vlogo bi morale predstavljati delnice, ki naj bi jih prejeli zaposleni namesto plače. Avtor pri tem opozarja, da delnice niso najbolj primerne za obdobje, ko je podjetje v fazi staranja, saj so delnice za zaposlenega lahko celo žalitev in ne nagrada. V fazi staranja podjetja se zaposleni ne čutijo več tako močne in jih padajoče vrednosti delnic spominja na propadanje podjetja.

2.4.3 POHVALE, NAGRADE IN PRIZNANJA

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembno področje, so številne raziskave (Cannon 2007, 15; McPhie in Sapin 2006, 37; Tavčar 2012) pokazale, da ni mogoče definirati enotnega »recepta« za dodeljevanje denarnih nagrad, saj je neka izbira nagrade lahko za eno organizacijo učinkovita za drugo pa ne. Za tiste organizacije, ki so bolj usmerjene v to kako je neko delo opravljeno, je potreben drugačen sistem nagrajevanja kot za organizacije, ki so usmerjene v proizvodnjo izdelkov. Avtorji opozarjajo, da je zaradi pritiskov konkurence in globalnega naraščanja števila zaposlenih, potrebno več aktivnosti usmeriti v zdravje in izobraževanje zaposlenih, vendar pa naj bi te aktivnosti usmerjali vzporedno z doseganjem rezultatov. Nagrajevanje zaposlenih je področje, ki predstavlja izziv za odločevalce, saj mora biti usklajeno s strategijo in rezultati organizacije.

Poleg plače so pomembni motivacijski dejavniki tudi pohvale, nagrade ali priznanja. Poleg tega, da zaposlene navdaja z večjim zadovoljstvom, jih tudi spodbuja k večji ustvarjalnosti. Pohvale in nagrade so lahko neformalne ali formalne. Namenjene so najboljšim zaposlenim v

določenem obdobju, pri čemer pa je potrebno uporabiti različna merila (denar, praktične nagrade, pisne ali ustne pohvale), ki zaposlenim pomenijo priznanje za uspešnost pri delu (Zupan 2009, 599–560).

Pri nagradah je pomembno zakaj, kdaj in kako jih podelimo, ter da odsevajo potrebe oziroma želje nagrajenca. Že ustna pohvala za uspešno opravljeno delo, ki jo nekdo izreče v pravem času iz pravih ust, je dovolj učinkovita in ne povzroča nobenih stroškov. Denarne nagrade so med zaposlenimi med najbolj priljubljenimi, vendar pa imajo tudi slabe strani. Namreč znesek denarne nagrad mora biti precejšen in ga je treba tudi naslednjič povečati, sicer izgubi motivacijsko moč. Zaposleni lahko dojemajo denarno nagrado kot samoumevno, denar zapravi in tudi pozabi, da jo je dobil. Zato mora biti program podeljevanja nagrad izoblikovan tako, da zagotavlja mešanico vseh motivacijskih dejavnikov glede na potrebe podjetja in njihovih zaposlenih (Armstrong 1999, 365). Lahko pa zaposlenega tudi vprašamo po vrsti nagrade in mu tako ponudimo možnost izbire nagrade (Mihalič 2008, 28).

2.4.4 KOMUNICIRANJE

Ljudje morajo med seboj komunicirati, sicer dela ni mogoče opraviti. Kumunikacija po Rozmanu in Kovaču (2012, 214) pomeni pretok sporočil in informacij med prejemniki in oddajniki, ki jih zaznamuje jakost glasu, vsebina, trajanje in smer komunikacije. Komunikacija lahko poteka v vse smeri, najpreprostejša pa je delitev komunikacije na ustno in pisno.

Po Ivanuša Bezjak (2008, 110) je komunikacija z ljudmi ena od osnovnih človeških potreb. Predstavlja človekovo duhovno potrebo. Medčloveško komunikacijo povezuje z električnim tokom – človek s komunikacijo pošilja energijski višek ali pa ga sprejema od drugih. Znotraj vsake organizacije potekajo komunikacijski tokovi in predstavlja osnovo za sodelovanje z ljudmi. Ne gre samo za izmenjavo besede, ampak tudi za izmenjavo energije med komunikacijo z zaposlenimi.

Komunikacija pomeni medsebojno izmenjavanje in pošiljanje sporočil ali besedil, ki se nanašajo na situacijo. Ima večstranski vpliv na delovanje ljudi, ki so vključeni v komunikacijo. Pri komuniciranju gre tudi za zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb (Mayer 1994, 138). Motiviranost pri zaposlenih spodbujajo hitra, jasna in

kakovostna sporočila, saj jim to omogoča boljše razumevanje in posledično učinkovito opravljanje opravil, ki se od njih zahtevajo.

Predvsem so pomembne povratne informacije o delu, ki so podlaga za načrtovanje aktivnosti za izboljšanje uspešnosti zaposlenega. Povratna informacija namreč pomaga zaposlenemu razumeti, kako vodstvo zaznava njegovo vedenje in delo. S tem se povečuje njegov občutek lastne vrednosti in pomembnosti, hkrati pa ga motivira za še boljše delo (Banfield in Kay 2008, 287). Drugi avtorji menijo, da prost pretok informacij znotraj in izven organizacije predstavlja »živčni sistem« in njihovo organizacijsko učinkovitost (Bennis, Goleman in O'Toole 2008, 3). Komunikacija pomeni ustvarjanje skupnega razumevanja in skupne izkušnje (ideje ali spoznanja) ljudi. Pojavlja se v različnih oblikah (govorica telesa, mimika...), vse to pa si ljudje lahko izmenjajo s komunikacijo. Pomeni pretok informacij med ljudmi, nas vključuje kot sprejemnike ali oddajnike (Evans in Russell 1992, 148; Schuster 2014).

Komunikacija ima pomembno vlogo pri udejanjanju vizije in poslovnih ciljev podjetja, saj so zaposleni tisti, ki bodo zastavljene cilje uvedli v vsakodnevno poslovanje. Smisel dobre in odprte komunikacije je v tem, da se zaposleni zavedajo, da njihovo delo lahko pomembno pripomore k uspešnosti podjetja. Poleg tega mora zaposlene navdajati občutek pripadnosti podjetju in da lahko z večjo zavzetostjo opravljajo svoje delo. Še vedno pa se v podjetjih dogaja, da se s komunikacijo razume le dajanje informacij zaposlenim in ne komunikacijo v katero so aktivno vključeni vsi zaposleni.

Vodstva podjetij naj bi z zaposlenimi komunicirala po načelu odprtih vrat, sicer je v podjetju vzpostavljeno avtokratsko vodenje z upoštevanjem hierarhije. Demokratične komunikacije zato ni mogoče pričakovati na nižjih nivojih zasnovanega skupinskega dela. Vzorec komunikacije po načelu odprtih vrat se uspešno prenaša na nižje organizacijske nivoje le, če tak način komunikacije uporablja tudi najvišje poslovodstvo s svojimi zaposlenimi (Mayer 1994, 147).

Številne empirične raziskave so pokazale, da se je s pojavom interneta, elektronske pošte in drugih komunikacijskih kanalov razširilo »neosebno« komuniciranje, zato bi se morala vodstva podjetij zavedati, da je osebni stik še vedno nenadomestljiv. Vplivi telemedijev kažejo, da je komunikacija »iz oči v oči« najbolj primerna in učinkovita metoda za spodbujanje motivacije in ustvarjanje zaupanja med zaposlenimi kot tudi vodstvi podjetij (Limbeck 2012; Carnigei, 2013).

2.4.5 STROKOVNO USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje zaposlenih prispeva k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji. Iz tega izhajajo specifični cilji izobraževalne dejavnosti v organizaciji, ki stremijo k stalnemu usposabljanju delavcev, načrtnem uvajanju in napredovanju kadrov, preučevanju in zadovoljevanju potreb organizacije, dvigu izobraževalnih aktivnosti na višjo raven ter vrednotenju in preverjanju dosežkov izobraževanja (Jereb 1998, 95; Ellis, Wallis in Washburn, 2006).

Izobraževanja zaposlenih je za današnje pojmovanje nujna, za organizacijo pa v prihodnje vrednota in del njene kulture. Oblika izobraževanja in usposabljanja zaposlenih se razlikuje glede na potrebe, dejavnost teh opremljenostjo s tehnologijo. Usposabljanje in izobraževanje je proces, ki se izvaja učinkovito in na sistemskem pristopu. Razvite organizacije danes prehajajo v družbo znanja in v ospredje postavljajo človeka kot intelektualni kapital. Znanje zaposlenih ter njihove sposobnosti in spretnosti se v družbi vse bolj uveljavljajo, saj to ustvarja nove izzive in nove razmere na trgu delovne sile »umskih delavcev«. Gre za dragoceno sredstvo in ne strošek, ki predstavlja tudi konkurenčno prednost za podjetje. Ti zaposleni predstavljajo managerski izziv 21. stoletja (Merkač Skok 2010, 127).

Klasične metode izobraževanja in usposabljanja vse bolj izginjajo (predavanja in seminarji). Danes so izobraževanja problemsko usmerjena oziroma potekajo preko organiziranih delavnic ali drugih usposabljanj na delovnem mestu. Informacijska tehnologija omogoča tudi učenje na daljavo, kar je najbolj učinkovita metoda s časovnega in stroškovnega vidika (Zupan 1998, 55).

Naložba v izobraževanja je smiselna, če je zagotovljeno medsebojno izmenjavanje mnenj. Za to je potrebna odprta in intenzivna komunikacija, ki mora neovirano krožiti v vse smeri in nivoje organizacije. Podjetja naj bi zagotovila takšno kulturo znanja, da bo pridobljeno znanje čim bolj neovirano krožila med zaposlenimi (Ellis, Wallis in Washburn 2006, 29; Schuster 2014, 113).

2.4.6 ORGANIZIRANOST DELA

Podjetje je uspešno, če je usklajeno tudi delovanje celotnega podjetja. Ključno vprašanje pri organiziranju dela je, kako v delo zaposlenih vnesti motivacijske elemente. Delo naj bi imelo

takšne značilnosti, da bo privlačno za zaposlene in jim hkrati dajalo trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izpostavila naslednje elemente, ki vplivajo na organiziranost dela (Možina in drugi 1998, 149–172):

- **raznolikost** delovnih nalog, orodij, strojev, naprav, delovnih mest (vključno z rotacijo delovnih nalog), kjer posameznik dela in ljudi, s katerimi sodeluje. To je pomembno zlasti na delovnih mestih, kjer se delovne naloge ponavljajo ali med seboj prepletajo med različnimi organizacijskimi deli;
- **samostojnost** pri izbiri načinov dela in orodij za delo, samostojno razporejanje delovnega časa (gibljivi delovni čas, krajši delovni teden);
- **odgovornost** za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu. Vodja delavcem pove, kaj je treba narediti, zakaj in kdaj naj bo delo končano. Zaposleni izdelajo načrt, izpeljejo naloge, ter so pripravljeni odgovarjati za rezultate dela;
- **izziv**: naloga vodij je, da posameznikom dodeljujejo naloge, ki jim pomenijo dodatni izziv. Pri zahtevnih nalogah morajo vložiti dodatne napore za njihovo izvedbo;
- **interakcija**: dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi;
- **pomen dela**: delavec je običajno zavzet za delo, če vidi, da njegov proizvod komu koristi, oziroma, če občuti, da je njegovo delo pomembno;
- **cilji in povratna informacija**: jasno opredeljen in čim bližji cilj dela, ter redno obveščanje o tem, kako je delo opravljeno, ali kaj bi lahko še izboljšali, ima na delavce izredno pozitiven vpliv in jih spodbudi k še boljšemu delu.

Adler (1997, 2) pojmuje organiziranost dela povsem iz drugih vidikov. Razume jo kot stičišče dveh dejavnikov, tehnologije in učinkovitosti. Razvoj se namreč odraža v tehnološki usmerjenosti ter iskanju priložnosti za izboljšanje učinkovitosti, ob tem pa izpostavlja socialne imperitive povezane s prevladujočim kapitalističnim vzorcem lastništva in nadzora. Vsaka od navedenih dejavnikov pomeni izrazite, ali celo kontra delujoče in interaktivne tendence na organizacijo dela. Za boljše razumevanje organizacije dela avtor navaja, da ta vsebuje štiri dejavnike, od katerih so najpomembnejši zaposleni in njihove izkušnje. Ostale tri dimenzije pa se nanašajo na povezave z nalogami, naravo individualnega dela ter povezave z drugimi poslovnimi deli organizacije.

Merkač Skok in Ivanuša Bezjak (2008, 59) navajata, da je organiziranje dela vzpostavljanje razmerij in struktur (motivacijski, tehnični, komunikacijski), v katerih bo organizacija ali podjetje poslovalo na najuspešnejši način.

2.4.7 LETNI RAZGOVOR O USPEŠNOSTI

Namen letnega razgovora je, da vodja in njegov podrejeni opravita poglobljen razgovor o njegovih preteklih uspehih in se pogovorita tudi pričakovanjih v prihodnje. Letni razgovori so običajna praksa in so praviloma v naprej dogovorjeni. Vodja se s podrejenim sodelavcem pogovori o doseženih rezultatih dela, o načrtu osebnega razvoja ter vsem, kar bi lahko izboljšalo uspešnost zaposlenega.

Glavni namen letnega razgovora je tudi, da zaposleni prejme povratno informacijo o njegovem delu in je priložnost, da skupaj z vodjem določita cilje in ugotovita potrebe po morebitnem izobraževanju ali možnosti kariernega razvoja (Valič 2008, 26).

S spremljanjem delovne uspešnosti delavcev podjetje pridobi veliko koristnih informacij, na podlagi katerih lahko vodstvo oblikuje ukrepe ali druge aktivnosti, s katerimi vpliva na povečanje motivacije zaposlenih in njihov razvoj. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti se ugotavlja nadpovprečno uspešne delavce, kot tudi tiste delavce, ki pričakovane uspešnosti ne dosegajo. Nadpovprečno uspešnim delavcem se predstavijo možnosti napredovanja in razvoja kariere. Letni razgovor je tudi orodje za odpravljanje napak in drugih problemov vezanih na delo ali medsebojne odnose (Jereb 1992, 240-241).

2.4.8 KARIERA IN NAPREDOVANJE

Zaposleni so praviloma seznanjeni, da imajo možnost napredovanja in da je to odvisno predvsem od njihove uspešnosti. Če to vedo, bodo pripravljene vložiti še več truda v svoje delo. Sistem napredovanja mora biti zgrajen tako, da motivira zaposlene za njihov stalni osebni, strokovni ali delovni razvoj. Sistem napredovanja mora biti jasen, pregleden, vsebovati mora kriterije in zahteve napredovanja, predvsem pa mora temeljiti na uspešnosti (Jereb 1998, 60).

Za organizacijo in njeno uspešnost je razvoj posameznika, njegovih sposobnosti in spretnosti ter znanja, ključnega pomena. Management mora kar največ pozornosti posvetiti razvoju

karier posameznikov, pri tem pa ima na razpolago številne pripomočke, kot so ustrezni sistemski načrti osebnega razvoja, usposabljanja, vrednotenja in nagrajevanja z materialnimi ali nematerialnimi nagradami (Merkač Skok 2008, 177).

Napredovanje je v preteklosti pomenilo napredovanje na višji položaj, danes pa se z napredovanjem razume tudi napredovanje v okviru podobnega ali zahtevnejšega dela. Pomembno je, da zaposleni poznajo možnosti napredovanja vnaprej in da so te možnosti prožne in vgrajene v njegov razvoj in napredovanje v podjetju. Zaposleni in podjetje poskušata upoštevati želje in hotenja zaposlenega kot tudi potrebe podjetja. (Rozman in Kovač 2012, 341).

2.4.9 UDELEŽBA ZAPOSLENIH V LASTNIŠTVU PODJETJA

Zaposleni, ki so zastopani v lastništvu podjetja imajo s tem veliko motivacijsko spodbudo. Osredotočanje v poslovanje podjetja (predvsem finančno) zaposlenim daje moč in povečan občutek pripadnosti. Podjetja se zavedajo, da različne oblike delavske lastnine vplivajo na uspešnost podjetja. Lastništvo v vrednostnih papirjih je lahko velik motivacijski dejavnik. Danes so v tujini med najbolj uveljavljenimi vrednostnimi papirji delnice in delniške opcije, še bolj učinkovite z vidika sodelovanja zaposlenih v podjetju, pa so še druge različne kombinacije lastništva.

Delnice in drugi vrednostni papirji lahko predstavljajo zaposlenemu varnostno rezervo in hkrati rezervo za premostitev morebitnih finančnih potreb (izredni dogodki ali drugi nepredvideni izdatki). Pomeni tudi likvidna denarna sredstva za pokrivanje nepredvidenih finančnih izdatkov, ki jih je v življenju posameznika lahko veliko in so odvisni od življenjskega sloga posameznika (Glavnik 2005, 62).

2.4.10 SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

Participacija ali sodelovanje delavcev pri upravljanju je pomembno orodje za povečevanje motiviranosti delavcev. Obstajajo individualne in kolektivne oblike participacije zaposlenih. Obema je skupno to, da bo posameznik v podjetju bolj zainteresin in odgovoren, če bo lahko vplival na odločitve na individualni ali kolektivni ravni. Soodločanje zaposlenih povečuje

zadovoljstvo zaposlenih, ustvarja boljšo komunikacijo in pozitivno vpliva tudi na uspešnost podjetja. Koristi od tega pa imajo tako delodajalci kot tudi zaposleni. Kljub prednosti pa je v slovenskem podjetništvu še vedno prisotno mnenje, da s participacijo delavci neutemeljeno posegajo v avtonomijo in moč odločanja managementa. Podjetju prej škoduje in ne obratno ter povzroča nepotrebne dodatne stroške (Franca 2014, 3).

Participacija ali opolnomočenje zaposlenih velja za najbolj obetaven koncept vodenja v tem stoletju, saj omogoča prenašanje znanja, sposobnosti in izkušenj na vse zaposlene v organizaciji. Vrhunski managerji lahko na ta način uvedejo pogoje za razvoj kulture participativnega vodenja in obogatitev dela. Participacija ali soodločanje povečuje notranjo moč in avtonomijo zaposlenih. Poleg tega pomaga zaposlenim razumeti povezanost dodeljenih delovnih nalog s posledicami njihovega vedenja. Če se spodbuja posameznika ali skupino k kreativnemu in inovativnemu izvajanju nalog, se lahko to učinkovito prenaša tudi na druge člane skupine (Mostajeran Gortani 2011, 1961).

3 NAGRAJEVANJE

Del motivacijskega procesa je tudi nagrajevanje zaposlenih. Nagrade zaposlenim podajo povratno informacijo o pravilnosti njihovega delovanja. Sistem nagrajevanja sodi med dejavnike organizacijske prakse. To pomeni, da je v podjetju že vnaprej določen.

V osnovi lahko nagrade ločimo na denarne ali ekstrizične, nedenarne ali intrizične, individualne in skupinske. Intrizične nagrade izvirajo iz notranjega zadovoljstva posameznika, ki ga je posameznik prejel prek opravljanja določenega dela. Ekstrizične nagrade pa so zaposlenim podeljene s strani nadrejenih in vključujejo napredovanje, stimulacijo ali povišanje plače (Daft in Marcic 2011, 606).

Ključni del sistema nagrajevanja v podjetju morajo biti predvsem jasno, objektivno in nedvoumno postavljena merila, ki temeljijo na uspešnosti zaposlenih. Sodobni sistemi nagrajevanja v organizaciji temeljijo predvsem na nedenarnih oblikah nagrajevanja, saj so se v večini primerov izkazale za bolj učinkovite. Velik poudarek pa podjetja namenijo zaposlenim pri njihovem motiviranju z navduševanjem zaposlenih, podpiranjem in spodbujanjem pri njihovem delu ter razvoju kompetenc (Mihalič 2006, 216).

Med vsemi oblikami nedenarnega nagrajevanja pa Mihalič (2006, 216) priporoča uporabo naslednjih metod nagrajevanja: izobraževanje, izpopolnjevanje, horizontalno ter vertikalno napredovanje, odgovornejše in zahtevnejše delo, dodatni prosti dnevi (npr. dodatni dan dopusta), soudeležba pri lastništvu, javna izpostavitve dosežkov znotraj organizacije, boljši delovni pogoji in dodatna podpora in izkazovanje zaupanja.

Managerji se morajo v podjetju osredotočiti na način nagrajevanja, ki bo zaposlene pripravil do tega, da bodo delali boljše, učinkovitejše in tako prispevali pomemben del k uspešnosti podjetja. Z načinom nagrajevanja managerji motivirajo zaposlene, saj imajo v tem sistemu zaposleni cilj - cilj, ki jih bo pripeljal do vnaprej določene nagrade.

Uspešna podjetja naj bi zaposlenim zagotovila ustrezne pogoje, da lahko pri delu uporabijo vse svoje sposobnosti in zmožnosti. Za spodbujanje motivacije zaposlenih imajo podjetja izdelane različne sisteme nagrajevanja, vsi pa morajo slediti zastavljenimi ciljem organizacije, kot tudi maksimiraju dolgoročne donosnosti na vložena sredstva.

Nagrada je protivrednost za vloženo delo zaposlenega. Sistem nagrajevanja najpogosteje predstavlja politiko in prakso podjetja z namenom nagraditi svoje zaposlene za njihove prispevke, zmožnosti in pristojnosti. Gre za spodbujanje posameznikov, skupin ali organizacije, ki naj bi delovali čim bolj usklajeno (Lipičnik 1998, 191).

Beer in drugi (1984) razlagajo in povezujejo sistem nagrajevanja s politiko managementa človeških virov, kar pomeni, da je sistem nagrajevanja pod vplivom organizacijske strukture. Pomeni način vedenja in stališč, ki jih vodstva želijo izvabiti od zaposlenih v organizaciji (Ilič 2001, 159–160). Sistem nagrajevanja in politiko plač oblikujejo vodstva na podlagi poslovne strategije podjetja (Močnik 2005, 232).

Če želijo podjetja oblikovati za njih najbolj ustrezen sistem nagrajevanja, mora management naprej pravilno ovrednotiti delo (določiti relativne vrednosti kot so znanje, spretnosti, kompleksnost ravnanja z ljudmi). Ker so v nekaterih podjetjih delni lastniki tudi zaposleni, naj bi bilo izhodišče politike sistema nagrajevanja v tem, da bi imeli zaposleni čim večjo korist od lastništva, če bo vrednost delnice večja. Ker je vrednost delnic odvisna od donosnosti podjetja, so zaposleni bolj motivirani za doseganje maksimalne donosnosti (Glavnik 2003, 33).

Obstoj učinkovitega sistema nagrajevanja ne pomeni samo orodje za podeljevanje denarja zaposlenim, temveč se odraža tudi s prispevki posameznika, ki prispevajo k gradnji

privrženosti podjetju. Zaposleni običajno želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal ustrezen zaslužek za dobro opravljeno delo ter prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni. Na drugi strani želi podjetje z nagrajevanje zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja. Če želi podjetje doseči ta cilj, mora sistem nagrajevanja temeljiti na podpori pri izvajanju poslovne strategije. Zagotoviti si morajo podporo pri zaposlenih, ki bodo strategijo tudi udejanili (Zupan 2001, 118–122). V zvezi s tem nekateri avtorji (McPhie in Neil 2006; Cannon 2007) navajajo, da mora biti sistem nagrajevanja skladen s poslanstvom in cilji organizacije ter z vidika, kaj je dobro za posameznika in kaj za organizacijo.

3.1 OBLIKOVANJE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Ustrezen način nagrajevanja zaposlenih nedvomno predstavlja pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranja zaposlenih ter uspešnost podjetja nasploh. Deluje kot vezni člen med strategijo in aktivnostmi, ki so potrebno za njeno uresničitev tudi v praksi. Zaposlene naj bi spodbujalo k delu in zavzetosti.

Sistem nagrajevanje je razdeljen na *finančne* (fiksni in gibljivi del plače) in *nefinančne* nagrade, kot so pohvale in druge ugodnosti pri delu. Uveljavljen sistem nagrajevanje naj bi zaposlenim prikazal učinke nagrad, ter jim sporočal, kaj se od njih pričakuje, kaj je pomembno ter kakšno vedenje se od njih pričakuje (Lipičnik 1996, 191).

V nadaljevanju navajam pomen finančnega in nefinančnega nagrajevanja.

3.2 FINANČNO IN NEFINANČNO NAGRAJEVANJE

Med nagradami so predvsem priljubljene denarne oblike nagrad, ki pa imajo svoje prednosti in slabosti. Prednost je v njihovi zaželenosti, so zelo enostavne, vsi jih razumejo, ter so lahko dodatna spodbuda. Njihova slabost pa je, da niso trajne, težko jih izboljšamo in lahko postanejo same po sebi umevne. Učinkovite pa so lahko tudi nematerialne nagrade kot je pohvala, saj nič ne stane, spodbuja pa k boljšemu delu. Pri izdajanju nagrad je potrebno paziti na naslednje dejavnike: kdo izda nagrado, kako nagrado izroči in kdaj nekoga nagraditi (Možina, 2002).

Za določanje višine nadomestila za zaposlenega uporabljamo oceno uspešnosti. To je mehanizem za ovrednotenje uspešnosti zaposlenega, ki mu zagotavlja povratno informacijo o njegovem delovanju v primerjavi z managerjevimi pričakovanji. Managerjem pa zagotavlja informacije za sprejemanje strateških odločitev v izvedbenem managementu (Arnold in drugi 2010, 217). Upravljanje z nadomestili je sistematičen in periodičen pristop, ki nagraduje zaposlene za njihov trud, ki ga vložijo v delo na svojem delovnem mestu. Zaposleni 21. stoletja tako ne delajo samo za denarne nagrade, pač pa tudi za nekaj »več« (Khan, 2011).

Rynes in soavtorji (2004) trdijo, da je pomen plačila kot motivatorja pogosto podcenjen pri managerjih. Ti se sklicujejo na raziskave o tem, da je plačilo manj pomembno kot ostali dejavniki; kot izziv pri delu, zanimivo delo in možnosti za napredovanje. Trdijo namreč, da obnašanje ljudi v nasprotju z njihovimi izjavami kaže na to, da je plačilo za njih mnogo bolj pomembno, kot to sami navajajo. Raziskava podpira tezo, da bo v primeru možnosti plačila z denarjem, denar vedno boljša spodbuda kot katera druga nedenarna nagrada z enako tržno vrednostjo. Ta teorija se je rodila iz odgovorov anketirancev, ko večina odgovarja, da v primeru možnosti izbire raje izberejo denarno kot nedenarno nagrado (Jeffrey, 2003). Ljudje namreč denar potrebujejo, si ga tudi želijo zato tudi motivira, saj je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem večine potreb. Denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar ima njegova moč velik pomen, saj z njim lahko dosežemo široko paleto različnih ciljev (Lipičnik in Mežnar 1998, 199).

Paterson in Luthans (2006, 157) sta na osnovi raziskave v podjetju s hitro prehrano ugotovila, da imajo tako finančne kot nefinančne spodbude pozitivni vpliv na posameznikovo uspešnost. Pri tem sta ugotovila, da so na začetku imele večji vpliv na uspešnost finančne nagrade, vendar se je skozi daljše obdobje sistematične uporabe, tudi večal vpliv nefinančnih nagrad, ki so tako skozi čas postale enakovredne finančnim.

3.2.1 FINANČNE NAGRADE

Plača je prvotna finančna nagrada, ki pripada vsem zaposlenim za njihovo opravljeno delo. Višina plače je opredeljena v pogodbi o zaposlitvi, pri tem pa mora podjetje slediti zakonskim zahtevam in kolektivni pogodbi. Plača zaposlenega vsebuje vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih prejme zaposleni za trud in doseganje pričakovanih rezultatov (Pučko in Rozman 1998, Zupan 2001).

Poleg plače, dodatkov in drugih bonusov spadajo med denarne nagrade tudi denarne stimulacije zaposlenim. Denarne stimulacije najpogosteje izvirajo iz variabilnega dela plače, ki so rezultat posameznikove uspešnosti pri delu (Mihalič 2006). Nagrade predstavljajo tudi udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja, jubilejne nagrade ali druge nagrade za posebne dosežke itd.

Med finančne nagrade poleg plače spadajo še drugi bonusi in nagrade kot so zavarovanja, izobraževanja in študijska potovanja, plačana odsotnost z dela in dela prosti dnevi, službeno vozilo, kredit in posojilo, nakup lastnega blaga in lastnih storitev, uporaba rekreacijskih in drugih površin ter regresirana prehrana (Zupan 2001).

3.2.2 NEFINANČNE NAGRADE

V današnjih sistemih motiviranja in nagrajevanja postaja nedenarno nagrajevanje vse pomembnejše, saj izključno denarno nagrajevanje ne more v celoti zadovoljiti potreb zaposlenih po priznavanju in nagrajevanju njihovih delovnih dosežkov. Tako nedenarno nagrajevanje v veliki meri prispeva k zadovoljstvu zaposlenih (Zupan 2001). Še močnejše od denarne nagrade namreč motivira premišljena in osebna nedenarna nagrada, ki je pristen pokazatelj, da so delo in dosežki zaposlenega v podjetju cenjeni (Nelson 1994). Nagrada je najmočnejša takrat, kadar izraža potrebe oziroma želje samega nagrajenca.

Ugotovitve Lise Quast (2001) kažejo na to, da so se tri nefinančne spodbude izkazale bolje kot tri finančne ugodnosti (večanje osnovne plače, bonus za rezultat, nagrada v obliki delnic). Med nefinančnimi oblikami motiviranja so bile najboljše uvrščene: pohvala neposredno nadrejenega, pogovori ena na ena in možnost sodelovanja v posebnih projektih. Managerji bi tako morali biti redno v kontaktu z zaposlenimi in prepoznavati odlično opravljeno delo zaposlenih. Najboljše talente pa nadalje še spodbujati in jim omogočiti možnost dodatnega učenja in sodelovanja pri navzkrižno funkcionalnih projektih. Po mnenju Zupanove (2011, 212) pa vse te pohvale dolgoročno ne bodo naletele na dober odziv, če ne bodo imele hkrati tudi učinka pri plači. Zato morajo podjetja tudi vse nagrade in priznanja vključiti v plačilni in nagrajevali sistem. Gruban (2010) gre pri tem še dlje in ugotavlja, da nedenarne nagrade učinkujejo le, če je temeljni denarni prejemek spodoben, pravičen in pošten.

3.2.3 NAPITNINE

Napitnina je eden izmed neposrednih načinov nagrajevanja zaposlenih, ki pa ne prihaja s strani delodajalca, temveč s strani gosta in se pojavlja v vseh storitvenih dejavnostih. Med storitvene dejavnosti spada tudi hotelirstvo, kjer ima večje število zaposlenih (natakarji, receptorji, portirji, vzdrževalci in sobarice) neposredni stik z gosti. Napitnine so poseben način nagrajevanja, ki bi v teoriji spadale med finančne nagrade, ki naj bi bile temu primerno tudi obdavčene. Slovenska zakonodaja posebej ne ureja področje napitnin, je pa v Zakonu o davku na dodano vrednost (8. odstavek 36. člena) navedeno: »Če plačilo za opravljen promet ali storitev preseže znesek, do katerega bi bil davčni zavezanec upravičen, je davčna osnova prejeto plačilo, v katero ni vključen DDV na ta promet«. Napitnino torej razumemo (Finance, 2016) kot: *presežek plačila kupca nad zahtevano ceno prodajalca, ki je posledica zadovoljstva s kvaliteto prejetega blaga oziroma storitve in predstavlja obdavčljiv prihodek, ki povečuje davčno osnovo davka od dohodkov pravnih oseb oziroma dohodnine od dohodka iz dejavnosti. Posledično predstavlja ta presežek sestavni del iztržka posamezne blagajne in mora biti kot tak evidentiran na ustrezni knjigovodski listini in v poslovnih knjigah podjetja.*

Pri tem je potrebno poudariti, da nad izvajanjem zakonodaje v kateri je izrecno opredeljena napitnina v igralništvu država budno bedi, medtem ko so »davkarji« povsem nezainteresirani za napitnine vseh ostalih. Tako so napitnine v turizmu postale izjemno motivacijsko in poslovno kadrovsko gibalno saj predstavljajo »win-win« rešitev, pri kateri so zadovoljni gostje, osebje in poslovodstvo (Purgar 2015).

Obstaja določena stopnja korelacije med zadovoljstvom gostov in dobičkom ter tudi med zadovoljnim gostom in napitnino. Zadovoljstvo gostov se namreč pozna tudi pri dobičku lokalov in hotelov, kjer izkušnje kažejo, da zadovoljni gost rad pusti napitnino. Ker napitnine v trenutni uredbi niso obdavčene, ne prihaja do konfliktov med zaposlenimi in vodilnimi. Uslužbenec, ki prejme napitnino običajno ne postavlja velikih zahtev po plači in nagradah. Raziskave namreč kažejo, da si dober natakar lahko zasluži tudi polovico plače s primernim pristopom do gostov in tako je tudi njegova pripravljenost za dodatno in bolj kakovostno delo večja (Raspor 2007, 27).

Po Rasporju (2010), ki je opravil več raziskav na temo napitnin, zaposlene v gostinstvu za kakovostno delo z gosti najbolj motivirajo zadovoljni gosti, dobro opravljeno delo in dobra plača. Njegova najpomembnejša ugotovitev pa je, da imajo v podjetjih, kjer je sistem napitnin urejen, zaposleni bolj motiviran pristop k delu in je tudi njihovo delo z gosti bolj kakovostno

od zaposlenih, kjer sistem napitnin ni urejen. Avtor tako navaja, da so zaposleni, ki prejemajo napitnino neposredno manj motivirani za napitnino kot tisti, ki jo prejemajo posredno preko izplačila podjetja v katerem so zaposleni.

3.2.4 NAGRAJEVANJE V HOTELIRSTVU

Na osnovi raziskave gospodarskih družb iz leta 2008 Metod Šuligoj (2009) ugotavlja, da v slovenskem hotelirstvu nagrajevanje ni uveljavljeno tako kot v tujini. Zaskrbljujoče so tudi ugotovitve, da ni jasno kakšne mehanizme za motivacijo zaposlenih uporabljajo vodilni v hotelirstvu. Take razmere so idealne za visoko fluktuacijo in splošno nezadovoljstvo med nadpovprečnimi zaposlenimi, kar je tudi problem slovenskega hotelirstva.

V takšnih razmerah imajo prednost manjši hoteli, ki so bolj prilagodljivi in inovativni (»plačilo na roke«) pri nagrajevanju zaposlenih. Na ta način pridobivajo najboljše kadre z razmeroma nizkimi stroški, kar imenujemo *kadrovski parazitizem*, ki je v gostinstvu zelo prisoten in je posledica (poleg ostalih vzrokov) neuveljavljenega in neustreznega načina nagrajevanja (Šuligoj 2009).

4 KAKOVOST STORITEV

Ogorevc (2001, 29–30) nakazuje na velik porast povpraševanja po storitvah pri čemer ima cena storitev vedno manjši pomen, pomembnejši tako postajajo dejavniki, kot so ime podjetja, vrsta storitve in drugi subjektivni dejavniki. Potrošnik je razpet med ceno in kakovostjo storitve, ki pa jo določajo subjektivni dejavniki. Zaradi človeškega medsebojnega razlikovanja je tako enim pomembnejša cena, drugim pa kakovost. Vendar tudi tisti, ki išče finančno ugodno storitev, pričakuje neko minimalno stopnjo kakovosti. Pravimo, da ima stranka neka pričakovanja o stopnji kakovosti, ki naj bi jo dobila za določeno ceno.

V nadaljevanju so navedeni dejavniki, ki v storitvenih organizacijah pomembno vplivajo na odnose z uporabniki hotela. Od kakovosti storitev je odvisno zadovoljstvo uporabnikov, kar posledično vpliva tudi na ugled hotela tako v domačem kot tujem okolju.

4.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Za opredelitev kakovosti obstaja veliko različnih definicij, saj so posledica različnega razumevanja kakovosti, s tem pa je tudi zagotavljanje kakovosti oteženo. Kuhelj (2009, povzeto po Pregrad in Musil 2000, 107) definira več tipov kakovosti. O tehnični kakovosti govorimo, kadar ima nek izdelek boljše lastnosti in s tem boljšo kakovost. Vendar pa kupci pogosto take izdelke ne označijo kot kakovostne in z njimi niso vedno zadovoljni. Zato se je uveljavila definicija Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO), ki se glasi: »kakovost je skupek karakteristik predmeta obravnave, ki se nanašajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene in pričakovane potrebe« (Kuhelj 2009, povzeto po Uščumlić in Lukić 2006, 48). Ta definicija se torej ne nanaša na tehnične lastnosti, temveč na izražene in pričakovane potrebe kupcev, kateri odločajo o tem koliko je kakovosten izdelek ali storitev ne glede na tehnične lastnosti izdelka. Torej je mnenje kupcev najpomembnejši faktor pri ocenjevanju kakovosti.

Pri izvajanju kakovostnih storitev so izredno pomemben člen ljudje, ki lahko nastopajo v vlogi izvajalca storitev ali na drugi strani kot kupec oziroma porabnik. Pri izvajalcih storitev je izrednega pomena njihova strokovna usposobljenost, urejenost, komunikativnost ter ustrezna motiviranost za delo. Izvajanje storitve predstavlja bistvo storitve in tako morajo izvajalci storitve v celoti poznati svojo stroko. Od strokovnosti in usposobljenosti kadrov je namreč precej odvisen uspeh storitve, torej njena kakovost (Brucks in ostali, 2000).

4.2 ZAZNAVANJE KAKOVOSTI STORITEV

Merjenje kakovosti storitev nudi povratne informacije o zaznavanju kakovosti storitev s strani kupcev. Kot smo že predhodno prišli do zaključka, so kupci edini, ki lahko dajejo dokončno veljavno oceno o kakovosti izvršene storitve. Povratna informacija kupca tako predstavlja najpomembnejšo informacijo za oceno in hkrati daje tudi neko osnovo za izboljšanje kakovosti (Marolt in Gomišček 2005, 148).

Poudariti pa je potrebno, da se pri merjenju ne moremo izogniti subjektivnosti pa če tudi meritev opravlja strokovni delavec, ki je usposobljen za objektivnost. Zato lahko trdimo, da je subjektivnost ena od merskih napak.

Metode merjenja kakovosti delimo na kvalitativne in kvantitativne. Prve so sestavljene iz intervjujev, diskusij, opazovanj, skritih nakupov, itd. Druge pa se upirajo na analizo ogromnih količin podatkov pridobljenih z anketami. Kvalitativne so po metodiki tako subjektivne,

kvantitativne pa objektivne. Objektivne zato, ker je vpliv ocenjevalca na odgovore anketirancev minimalen ali ga sploh ni. Ankete so najpreprostejša oblika za pridobivanje povratnih informacij o zaznavah potrošnika pri izvedbi storitev (Marolt in Gomišček 2005, 148).

Za ugotavljanje in oceno kakovosti storitev so raziskovalci razvili kar nekaj različnih modelov, ki predstavljajo pomoč storitvenemu podjetju pri iskanju rešitev ter postavitvi ustreznih standardov kakovosti, s katerimi bi optimalno zadovoljili potrebe kupcev (Potočnik 2004, 99). Modeli se med seboj razlikujejo po pristopu in kriterijih presoje kakovosti storitev, najpogosteje pa se uporabljajo naslednji modeli za presojanje kakovosti storitev (Potočnik 2004, 100): **model kakovosti storitev 4 Q, model pričakovane in zaznane kakovosti storitev, model vrzeli, model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve, model SERVQUAL.**

Podrobneje bo opisan model pričakovane in zaznane kakovosti storitev nato bo opisan model vrzeli ter na koncu še model SERVQUAL.

4.2.1 MODEL PRIČAKOVANE IN ZAZNANE KAKOVOSTI STORITEV

Grönroos s svojim modelom poizkuša pojasniti odjemalčevo doživljanje oziroma zaznavanje kakovosti določene storitve. Kako odjemalec zazna kakovost storitve je rezultat njegove primerjave med pričakovano in dejansko kakovostjo storitve (Grönroos v Langer 1997, 53–56).

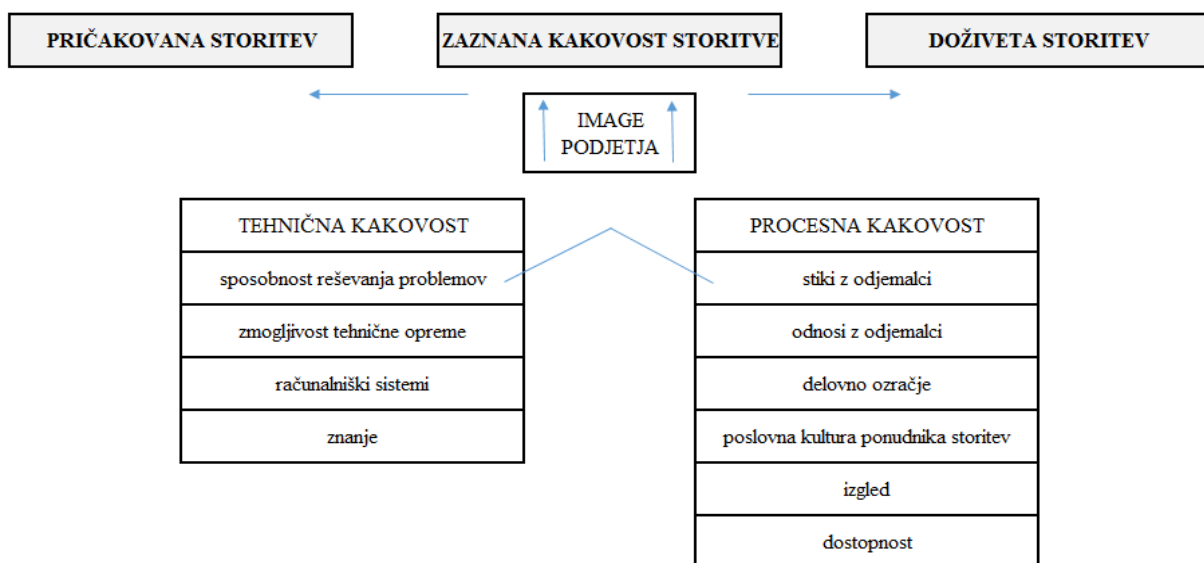
Grönroos navaja tehnično in procesno kakovost za ocenjevanje storitvenega procesa. **Tehnična kakovost** predstavlja otipljive dejavnike (soba v hotelu, hrana v restavraciji ali vozovnica, dodatne dejavnosti), ki se merijo z objektivnimi merili. Tehnična kakovost je pogoj za procesno kakovost in sporoča kateri vplivi so pomembni v odnosu med uporabnikom storitve in zaposlenimi. Pomanjkljivo tehnično kakovost je mogoče nadomestiti s procesno kakovostjo. Primer je lahko hotel, ki ima nekoliko slabše urejene bivalne prostore, ima pa ustrezljive in prijazne uslužbenke.

Procesna kakovost pa sporoča, kako storitvena organizacija vpliva na zaznavanje storitve pri uporabniku. Pri zaznavanju procesne kakovosti je v ospredju odnos oziroma povezava med

osebje storitve in osebo, ki jo koristi. Procesna kakovost je podvržena subjektivni oceni, torej je ni mogoče izmeriti z objektivnimi merili (Grönroos 2015, 4).

Grönroos izpostavlja ugled, kot pomemben dejavnik, saj ta vpliva na podobo storitvenega podjetja v javnosti. Ugled ali podoba predstavlja tretjo dimenzij Grönroosovega modela kakovosti. Ugled lahko pozitivno ali negativno vpliva na zaznavo tehnične in procesne kakovosti s strani uporabnika, po drugi strani pa pozitivna ali negativna izkušnja uporabnika s ponudnikom storitve oblikuje ugled v očeh odjemalca storitve. Ugled je kot nekakšen filter med zaznavo kakovosti storitve in končno oceno kakovosti.

Slika 4.1 Grönroosov model kakovosti storitev



Vir: Grönroos (2015, 5).

4.2.2 MODEL VRZELI

Model vrzeli opredeljuje glavne pogoje, ki so potrebni za doseganje pričakovane kakovosti storitev (Kotler 1996, 474). Avtorji modela vrzeli so A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml in Leonard L. Berry (1988, 23).

Značilnost modela vrzeli je v tem, da si uporabniki storitev izoblikujejo pričakovanja na osnovi ustnih informacij, osebnih potreb ali preteklih izkušenj. V primeru, da je njihovo zaznavanje kakovosti storitve enako ali celo višje od pričakovanega, pomeni pričakovanje, da se bodo vrnili k istemu ponudniku. V primeru, da je zaznava kakovost nižja od pričakovanj, predstavlja tveganje, da se bodo uporabniki preusmerili drugam. Avtorji izpostavljajo pet razkorakov oziroma možnih vrzeli, ki so lahko razlog za neuspešno posredovanje storitev.

Zančilno za model vrzeli je to, da razlika med zaznano in pričakovano kakovostjo storitve (vrzel 5), je odvisna od ostalih štirih vrzeli. To pomeni, da mora storitveno podjetje (če želi zmanjšati ali zapreti to vrzel), zmanjšati ali zapreti tudi ostale štiri vrzeli (Zeithaml 1990, 37-133).

V nadaljevanju so povzete značilnosti posameznih vrzeli:

- **Pozicijska vrzel: vrzel med hotelskim osebjem in gostom hotela**

Pozicijska vrzel se nanaša na zaznavanje hotelskega osebja glede na zaznavanje pričakovane kakovosti storitve s strani gosta. Veliko hotelov ne pozna pričakovanj gostov, zato so anketni vprašalniki lahko pripomoček za preverjanje njihovih pričakovanj. Pričakovanja gostov lahko hotelsko osebje preverja tudi z intervjuji. Če osebje hotela ne razišče pričakovanj gostov, vrzeli ni mogoče zapreti.

- **Definicijska vrzel: vrzel zaznavanja pričakovanj med managementom hotela in uporabnikom (specifikacija storitve)**

Vrzel se nanaša na zaznavanje kakovosti hotelskih storitev med managementom hotela in uporabnikom storitve, pri čemer je podlaga za ugotavljanje vrzeli specifikacija storitev. Razlogi za nastanek vrzeli je lahko neodločenost managementa, da bi zagotovil visoko stopnjo kakovosti storitve, ali pa so razlogi v tem, da se ne iščejo rešitve. Naloga vodstva hotela je, da zaposlenim zagotovi informacije o pričakovanjih gostov (Cvikl 2001, 317; Bračič 2007, 20).

- **Izvedbena vrzel: vrzel med specificirano in dejansko izvedbo storitve**

Vrzel se nanaša na občutenje gostov hotela, ki zelo vplivajo na njihovo zadovoljstvo s hotelskimi storitvami. Če na primer gost hotela ne prejme vseh storitev, ki so navedene v specifikaciji, so običajno razočarani in nezadovoljni in svoje nezadovoljstvo kažeje tudi navzven, kar meče slabo luč na ugled hotela.

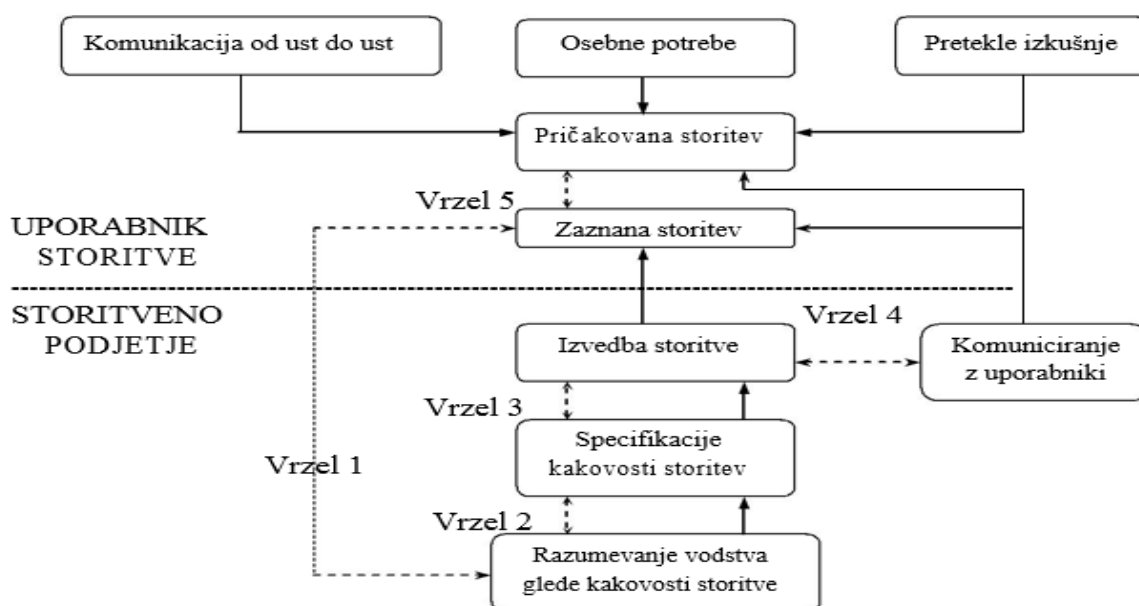
- **Komunikacijska vrzel: vrzel med izvedbo storitve in komunikacijo**

Vrzel nastane, če komunikacija preko oglaševanja ne odraža dejanskega obsega in kakovosti. Uporabnik hotela je kasneje razočaran, ker mu je bilo obljubljen nekaj, kar pa dejansko ni prejel. Ob tem se je potrebno zavedati, da se ne obljubi nekaj, kar ni mogoče uresničiti. Pomembno vlogo pri komuniciranju ima oddelak marketinga, ki naj bi poskrbel, da hotelsko osebje dobi vse potrebne informacije.

- **Zaznavna vrzel: vrzel med pričakovano in doživeto kakovostjo storitve**

Zaznavna vrzel je vrzel, ki jo zaznava uporabnik hotela. Zaznavna vrzel je rezultat prej omenjenih vrzeli (Cvikl 2001, 319) in se z zaprtjem te vrzeli zaprejo tudi vse druge. Ugotavljanje zaznane vrzeli pove ali je kakovost storitve res tista, ki jo uporabnik hotela dejansko doživi, pri tem pa je potrebno upoštevati tudi subjektivno oceno posameznika.

Slika 4.2 Model vrzeli



Vir: Zeithaml (1990, 46).

4.2.3 MODEL SERVQUAL

Tudi v Sloveniji se dviguje zavest o pomenu kvalitete storitev. SERVQUAL (service quality) je model oziroma standard, ki velja za področje storitvene dejavnosti. Je pripomoček, s katerim se določi razkorak (vrzel) med pričakovano in zaznano storitvijo. Zaznana kakovost temelji na presoji uporabnika o odličnosti storitve.

Avtorji Parasuraman, Zeithaml in Berry (1988, 12) so razvili lestvico, ki vsebuje percepcijo kakovosti storitev, tako kot jo zaznavajo uporabniki storitev. Sestavljena je iz petih dimenzij kakovosti in sicer:

- **urejenost:** obsega urejenost prostorov in tehnično opremljenost. Model prikaže sposobnost storitvenega podjetja za izvedbo kakovosti storitev. Pokaže ali je storitveno podjetje sposobno izvesti dogovorjeno storitev. Prav tako prikaže vrzel med objektivno in pričakovano kvaliteto. Avtorji nedvomno podpirajo teorijo, da kvaliteta storitve kot jo dojemajo uporabniki izhaja iz primerjave o tem, kaj nudi storitvena organizacija in njihovo percepcijo o izvedbi storitve;
- **zaznava in otipljivost:** uporabniki storitev ocenjujejo storitev skozi fizično zaznavanje okolja kot so vidni prostori in oprema in druga tehnična opremljenost.
- **odzivnost:** pomeni, da se hitro in učinkovito ustreže uporabniku in da so mu zaposleni pripravljene pomagati in svetovati;
- **zaupanje:** pomeni strokovnost, vljudnost, poštenost in zaupanja vredno vedenje zaposlenih do uporabnikov storitve;
- **prilagodljivost:** nanaša se na sposobnost prilagajanja, razumevanja in dostopnosti osebja, da zadovoljijo želje uporabnika.

Avtorji so sestavili anketni vprašalnik, ki meri stopnjo zadovoljstva uporabnikov z določeno storitvijo. Vprašalnik SERVQUAL vsebuje 22 dejavnikov, ki odražajo tri področja oziroma sklope ocenjevanja. V prvem sklopu so opredeljene domneve o tem, kakšno storitev pričakujejo uporabniki. V drugem sklopu se ocenjuje dejansko zaznana ponujena storitev v storitvenem podjetju. Odgovore ocenjujejo anketiranci po Likertovi sedemstopenjski lestvici – številka ena pomeni, da se sploh ne strinjajo, številka sedem pa pomeni, da se popolnoma strinjajo.

Model SERVQUAL je posebej primeren za multinacionalna podjetja z razvejano mrežo poslovnih enot (primer trgovine), saj model omogoča spremljanje določene storitve preko celotne verige. Tako na primer se lahko s pomočjo odgovorov anketirancev ugotovi katera izmed trgovin je najbolj priljubljena. Poleg tega je mogoče izračunati povprečje o zadovoljstvu in ga primerjati z ostalimi povprečji. Model je zlasti primeren za management, saj mu lahko pomaga določiti tista področja ali lokacije, kjer je potrebna njegova aktivnost za izboljšanje kakovosti storitev (Parasuraman, Zeithaml in Berry 1988, 36).

Uporaba modela SERVQUAL se priporoča tudi pri primerjavi nivoja kakovosti storitev med enotami znotraj istega ponudnika storitev (hoteli v verigi hotelov) ter nivoja kakovosti glede na konkurenco, pri ugotavljanju zaznane kakovosti storitev med posameznimi segmenti

odjemalcev in potrebam spremljanja in evidentiranja sprememb v zaznavi kakovosti storitev med odjemalci v določenem obdobju (Cvikl 2001, 321).

Kljub pogosti uporabi na področju zdravstva, turizma in prevoznitva pa je bil model deležen tudi nekaj kritik (Droljc 2008, 12):

- kvantitativno je težko ovrednotiti pričakovanja in spremenljivke, ker rezultati merjenja postanejo manj zanesljivi;
- merjenje pričakovanj in zaznane doživete storitve poteka istočasno in tako lahko na vrednotenje pričakovanj vpliva že doživeta storitev;
- dvom v pomembnost merjenja pričakovanj pred doživetjem storitve, saj se pričakovanja med storitvijo lahko spremenijo;
- model ne predvideva, da cena odraža kakovost storitve. Na primer, če uporabnik več plača, lahko pričakuje tudi bolj kakovostno storitev;
- vrednotenje kakovosti na podlagi pričakovanj ni mogoče opredeliti in s tem postavili standarde za vrednotenje kakovosti.

Ne glede na zgoraj navedene slabosti modela SERVQUAL ocenjujem, da je v primeru obravnavanega hotela, ta najbolj primeren za ocenjevanje kakovosti, ker omogoča izdelavo in primerjavo kakovosti hotelskih storitev v centru Ljubljane, kjer je koncentracija hotelov največja. Poleg tega menim, da lahko kakovost in ugled hotela predstavljata pomembno konkurenčno prednost tako v ožjem kot širšem mednarodnem okolju.

4.3 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV STORITEV

Zadovoljstvo je pojem, ki ga je težko definirati in meriti, zato tudi ne obstaja nek dogovor o tem kaj zadovoljstvo je in kakšna je njegova sestava. Vranešević (2000, 188–190) meni, da je zadovoljstvo uporabnika storitev posledica dobljene vrednosti v primerjavi z pričakovano vrednostjo. Pri tem poudari, da je tako pričakovana vrednost pod vplivom subjektivnih pričakovanj, kot je tudi zadovoljstvo rezultat subjektivnih uresničitvev pričakovanj.

Management v hotelirstvu si mora za osnovni cilj tako izbrati doseganje čim višjega uporabnikovega zadovoljstva, saj je le-to neposredno povezano z uspehi podjetij. Vodstvo hotela mora razumeti, zakaj so uporabniki izbrali prav njihovo storitev in zato je potrebno nenehno merjenje stopnje zadovoljstva uporabnikov storitev. Meritve običajno potekajo z anketnimi vprašalniki in analizo odgovorov na vprašanja o značilnostih posamezne storitve.

Lahko pa tudi s pomočjo »skrivnih« uporabnikov storitev, ki jih pošlje vodstvo za nadzor kvalitete storitev v svojem podjetju.

Zadovoljstvo je tesno povezano tudi z drugim, za hotelirje zelo pomembnim pojmom in sicer lojalnostjo gosta ali uporabnika storitev. Dokazano namreč je, da je lojalnost najmočnejša pri tistih uporabnikih, ki so zelo zadovoljni s storitvijo. Na podlagi različnih raziskav Hilla in Aleksandra (2006, 24) so prikazane povezave med zadovoljstvom in lojalnostjo, kot jo lahko vidimo v tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Povezava med zadovoljstvom in lojalnostjo

STOPNJA ZADOVOLJSTVA	STOPNJA LOJALNOSTI
odlično/zelo zadovoljen	95%
dobro/zadovoljen	65%
povprečno/ niti zadovoljen niti nezadovoljen	15%
slabo/nezadovoljen	2%
zelo slabo/zelo nezadovoljen	0%

Vir: Hill in Aleksander (2006, 24).

Iz tabele je jasno razvidno, da se bodo le zadovoljni in zelo zadovoljni uporabniki vračali in svojo zadovoljstvo delili tudi z drugimi uporabniki. Nezadovoljni uporabniki pa storitve ne bodo več koristili, hkrati pa bodo svoje nezadovoljstvo še v večji meri širili z ostalimi potencialnimi uporabniki, ki se na podlagi slabih ocen verjetno ne bodo odločili za to storitev.

Vodstvo hotela ali drugega ponudnika storitev mora za ohranitev kakovosti storitev uporabljati instrumente prepoznavanja potreb gostov, skrbeti za stalno izboljševanje kakovosti storitev in s tem stopnjevati zadovoljstvo gostov. V primeru nezadostnega prizadevanja vodstva lahko prihaja do izgubljanja kakovosti storitve, kar nadalje vodi do reklamacij uporabnikov teh storitev. Pomembno je, da vodstvo reklamacije pozitivno reši in s tem zmanjša upad obstoječih in morebitnih novih uporabnikov, saj je dokazano da nekje od 54% do 95 % strank, katerih reklamacija je bila pozitivno rešena, ponovno koristi storitev (Hill in Aleksander 2006, 24).

5 OPIS HOTELA

5.1 ZGODOVINA IN LOKACIJA

Za svojo diplomsko nalogo sem si izbral hotel z najdaljšo tradicijo v Ljubljani. Po ustnem izročilu je ime dobil že davnega leta 1552, vendar bi nek uradni nastanek lahko postavili v leto 1856, ko je tedanji lastnik Jožef Zalar namesto stare pritlične stavbe zgradil hotelsko poslopje in leta 1860 odprl tudi kavarno v tem poslopiju. Današnjo hotelsko zgradbo so zgradili leta 1937. Ko je bil hotel dograjen, je bil po pričevanjih prebivalcev Ljubljane najlepši in najmodernejši hotel v Ljubljani. Omenim naj, da je bilo do konca 19 stoletja v Ljubljani med pet in sedem hotelov in da je poleg hotela, o katerem delamo raziskavo, izpred druge svetovne vojne obstal samo še en hotel. To je pomemben podatek, saj v svetu turizma tudi zgodovina in tradicija vplivata na gostovo izbiro hotela.

Pomemben faktor hotela je tudi njegova lokacija, saj se obravnavani hotel nahaja v samem centru mesta Ljubljane in tako pozitivno vpliva na gostovo odločitev o izbiri hotela in kasneje tudi na njegovo zadovoljstvo z obiskom hotela.

5.2 POSLOVNI REZULTATI

Hotel v zadnjih desetih letih beleži pozitivne rezultate, v tabeli spodaj (tabela 5.1) lahko opazimo negativni dobiček zgolj v letih 2013 in 2014, kar pa je posledica popravka vrednosti naložb podjetja³ in popravka vrednosti lastne nepremičnine. Izrazita je tudi konstantna rast števila nočitev, ter posledično tudi procent zasedenosti sob na letnem nivoju. Pri tem je potrebno poudariti, da ima obravnavani hotel najvišji procent zasedenosti sob v Ljubljani med hoteli z 3 do 5 zvezdicami⁴. Omeniti je potrebno, da se je število zaposlenih v tem obdobju skoraj prepolovilo, vendar večinoma zaradi opustitve nekaterih dejavnosti in pa zaradi zaupanja nekaterih dejavnosti zunanjim izvajalcem »outsourcing«. Določen delež zmanjšanja pa gre tudi na račun prerazporeditve in racionalizacije delovnih mest ter nalog znotraj hotela. Zmanjšanje števila zaposlenih je imelo za posledico tudi zmanjšanje povprečne plače na zaposlenca.

³ Delež v drugih hotelih v katerih ima 90% vrednosti vseh delnic.

⁴ Večjo povprečno zasedenost ima le Hotel Cubo, ki pa ga zaradi majhnega števila sob (26) ne moremo primerjati z ostalimi hoteli.

Tabela 5.1: Kazalniki uspešnosti

leto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
dobiček v €	679398	521289	271445	8558	39700	92057	227182	-192198	-683974	751050
število nočitev	42766	49048	53789	52332	59945	57285	56747	59977	62804	68585
zasedenost sob v %	55,8	64,5	70,0	66,0	74,0	71,0	70,6	72,5	74,6	77,4
število zaposlenih	134	121	121	119	120	64	58	74	73	75
prihodki na zaposlenca	48385	55483	60480	54494	59261	97097	105574	85103	85924	86886
dodana vrednost na zaposlenca v €	30613	35157	32838	28528	30539	45610	43116	43791	47637	37135
čisti poslovni izid na zaposlenca v €	5053	4300	2239	72	200	1102	3911	-2614	-9315	9989
povp. mesečna plača na zaposlenca v €	1059	1214	1256	1318	1188	1567	1575	1455	1428	1404

Skupni prihodki⁵ obravnavanega hotela so stalni, kar je lepo razvidno iz slike spodaj (slika 5.1). Višina teh prihodkov pa ni odvisna samo od števila gostov, temveč tudi od povprečne cene na nočitev. To je tudi razlog, da krivulja prihodkov ne raste premo sorazmerno z rastjo števila nočitev. Prihodki so bili najvišji ravno v letu 2008, torej v letu, ko se je začela gospodarska kriza v evro območju. Cene nočitev so bile takrat visoke in tudi število nočitev je bilo še veliko. V kasnejših letih pa je zaradi krize hotel moral spustiti cene za ohranitev svojih gostov. Šele v zadnjih letih se zopet kaže postopen trend dvigovanja cen nočitve in še vedno povečevanja gostov.

Slika 5.1: Prihodki hotela v letih 2006 do 2015.



5.3 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V HOTELU

Hotel je vključen v eno izmed mednarodnih hotelskih verig, katera poleg drugih zahtev predpisuje določene standarde, ki se nanašajo na opremo, čistočo in storitve. Velika večina gostov tako pride z jasno oblikovanim pričakovanjem, kakšne vrste in kakovosti storitev bo v tem hotelu dobila.

⁵ To so prihodki iz hotelskih in gostinskih storitev ter ostali prihodki

Moto delovanja obravnavanega hotela ni samo zadovoljitev gostovih želja, temveč je glavni cilj preseči njihova pričakovanja. S tem namenom neprestano izobražujejo osebje o pravilnem ravnanju z gosti, nadgrajujejo ponudbo zajtrka, ter izvajajo redni kontroling čistosti sob in ostalih javnih površin, ki so v vidnem polju gosta.

Kljub visoki starosti, se hotel redno obnavlja, a hkrati ohranja nek slog in občutek tradicionalnosti, kar cenijo tudi gostje, ki na spletnih portalih za rezervacijo in oceno hotelov dajejo visoke ocene. Na portalu »booking.com« so tako gostje najbolje ovrednotili lokacijo hotela (ocena 9,6), čistočo (ocena 8,8) in osebje (ocena 8,7). Kategoriji čistoča in osebje sta obe direktno povezani z delom zaposlenih v obravnavanem hotelu. Namreč slabo očiščene sobe s strani sobaric ali neprofesionalni odnos receptorjev in portirjev bi prispeval k nižji oceni pri obeh omenjenih kategorijah.

5.4 SKRB ZA ZAPOSLENE

Za motiviranost in krepitev timskega duha med zaposlenimi, je podjetje v letu 2015 začelo financirati udeležbo svojih zaposlenih na tekaških prireditvah, kjer ga zaposleni z tekaškimi majicami, ki predstavljajo obravnavani hotel, tudi promovirajo. Hotel proizvaja tudi lastne produkte (potico in krofe), ki jih svojim zaposlenim nudi po znatno znižani ceni.

V nadaljevanju bom s pomočjo anketnega vprašalnika poizkušal ugotoviti stopnjo motiviranosti in razloge za motiviranost. Kot so že avtorji v več raziskavah ugotavljali (npr. Metod Šuligoj leta 2009) je stopnja nagrajevanja v slovenskem hotelirstvu na zelo nizki ravni in tudi obravnavani hotel pri tem ni izjema.

6 EMPIRIČNA ANALIZA

6.1 NAMEN EMPIRIČNE RAZISKAVE IN METODA ZBIRANJA PODATKOV

Namen diplomske naloge je povezati teoretične obravnave motivacije, nagrajevanja in kakovosti storitev z empirično raziskavo, izvedeno v obravnavanem hotelu. Želim namreč potrditi zastavljene hipoteze o povezanosti motivacije, nagrajevanja in kakovosti storitve.

Ta hotel sem izbral, ker je v Ljubljanski regiji edinstven s svojo starostjo, slogom in predvsem z najvišjo stopnjo zasedenosti. Zanimalo me je namreč, kaj je tisto, kar privablja goste v omenjeni hotel in kako to doseči. Po prebrani literaturi sem prišel do zaključka, da je kakovost storitev ena izmed pomembnejših determinant za gostovo zadovoljstvo. Kakovost storitve pa je v veliki meri odvisna od osebja, zato me je v nalogi zanimalo, kaj in v kolikšni meri motivira zaposlene izbranega hotela za kakovostno opravljanje dela.

Za metodo zbiranja podatkov sem uporabil pisni anketni vprašalnik z vprašanji zaprtega tipa. Izjema je vprašanje številka 6, kjer sem želel izvedeti, kaj zaposleni pričakujejo ob doseganju dobrih delovnih rezultatov, ter vprašanje številka 8, kjer sem želel izvedeti njihove razloge za nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v obravnavanem podjetju. Skupaj je anketa vsebovala 16 vprašanj, od katerih prva tri zajemajo demografske značilnosti zaposlenih. Drugi del anketnega vprašalnika pa sestavljajo vprašanja s katerimi sem preverjal zadovoljstvo z nagrajevanjem, poznavanje vrst nagrajevanja ter stopnjo motiviranosti.

6.2 POTEK RAZISKAVE IN VZOREC

Raziskava je potekala v obravnavanem hotelu med 22. julijem in 5. avgustom 2016. Med vse zaposlene, ki so bili v izbranem obdobju v službi, sem razdelil 60 anketnih vprašalnikov. Vrnjenih sem dobil 46 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Pričakoval sem še nekoliko boljši odziv, vendar nekateri zaposleni so kljub zagotovitvi o anonimnosti čutili strah pred objavo njihovih anket.

6.3 HIPOTEZE IN RAZISKOVALNI MODEL

Oblikoval sem naslednje delovne hipoteze:

- **H1: Zaposlenim v hotelu višina plače ni najpomembnejši motiv za delo.**
S to hipotezo želim prikazati različnost dejavnikov vpliva na motivacijo, pri katerem višina plače ni najpomembnejši dejavnik.
- **H2: Zaposlene v hotelu bolj kot drugi faktorji motivirajo pohvale in nagrade gostov.**

Tu želim predstaviti hotelirstvo kot dejavnost, kjer imajo zaposleni možnost dodatnega zaslužka v obliki napitnin, kar lahko predstavlja visok motivacijski faktor.

- **H3: Za zadovoljstvo gosta je najbolj pomemben dejavnik kakovost osebnega stika z zaposlenim.**

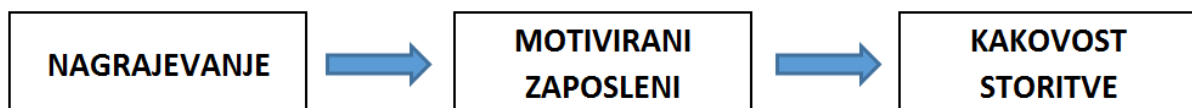
Menim, da se cena nočitve lahko viša ali nižja, da se hotel lahko neprestano renovira, vendar se gostje ne bodo vračali, če ne bodo zadovoljni z kakovostjo storitve, kjer pa imajo ključno vlogo motivirane sobarice, prijazni receptorji ter ustrezljivi portirji.

- **H4: Sistem nagrajevanja v hotelu pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih, le ta pa je posredno povezana z zadovoljstvom gostov.**

Obravnavani hotel je eden najbolj zasedenih v Ljubljani in ima tudi dobre komentarje na spletnih platformah za rezervacijo hotelskih nastanitev, zaradi česar sklepam, da ima zelo motivirane zaposlene in tako tudi dobro dodelan sistem nagrajevanja.

Raziskovalni model je prikazan na sliki 6.1.

Slika 6.1: Model povezav.



Model prikazuje povezanost med nagrajevanjem in motiviranimi zaposlenimi, ter povezavo med motiviranimi zaposlenimi in kakovostjo storitve, ki jo izvajajo.

6.4 OBDELAVA PODATKOV, METODOLOGIJA

Podatke, pridobljene z anketiranjem, sem obdelal s statističnim paketom IBM SPSS Statistics for Windows, verzija 20.0. Statistično povezanost med spremenljivkami pa sem preverjal s pomočjo analize kontingenčnih tabel in Hi-kvadrat testa.

6.5 ZNAČILNOSTI VZORCA

Z naslednjimi tabelami bom predstavil anketni vzorec glede na spol, starost in delovno dobo v podjetju.

Tabela 6.1: Spol.

	število oseb	procent	veljavni procent
moški	19	41,3	41,3
ženska	27	58,7	58,7
skupaj	46	100,0	100,0

V vzorcu je bilo 41,3% (19 anketirancev) moških in 58,7% žensk (27 anketirancev).

Tabela 6.2: Starost.

	število oseb	procent	veljavni procent
18-30let	19	41,3	41,3
31-40let	11	23,9	23,9
41-60let	13	28,3	28,3
več kot 60let	3	6,5	6,5
skupaj	46	100,0	100,0

Iz strukture anketirancev je razvidno, da je največ anketirancev (19) starih od 18 do vključno 30 let, kar je odraz velike fluktuacije delovne sile v gostinstvu in turizmu in obravnavani hotel pri tem ni izjema. Mnogi zaposleni si namreč po končani šoli v hotelu naberejo izkušnje, nato pa si poiščejo boljše plačano službo. Sledita še skupini 41 do 60 let s 28,3% (13 anketirancev) in 31 do 40 let s 23,9% (11 anketirancev). Samo 6,5% (3 anketirani) je starih več kot 60 let, kar je glede na naravo dela⁶ tudi razumljivo.

Tabela 6.3: Delovna doba v izbranem hotelu.

	število oseb	procent	veljavni procent
manj kot eno leto	15	32,6	32,6
1-3leta	10	21,7	21,7
4-6let	6	13,0	13,0
7-10let	4	8,7	8,7
več kot 10 let	11	23,9	23,9
skupaj	46	100,0	100,0

Že pri starosti smo ugotavljali visoko fluktuacijo delovne sile in to se pri analizi delovne dobe ponovno potrudi, saj je največ 32,6% (15 anketirancev) z manj kot enim letom delovne dobe v hotelu. Sledijo tisti z več kot 10-letnimi izkušnjami v obravnavanem hotelu, teh je namreč 23,9% (11 anketirancev). Naslednja skupina so tisti z eno do treh let delovnih izkušenj in ti

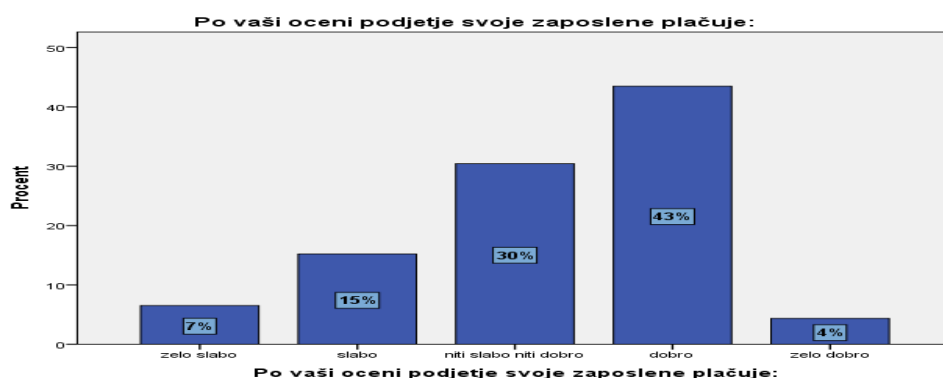
⁶ Nočno in izmensko delo receptorjev in natakarjev, težje fizično delo sobaric.

predstavljajo 21,7% (10 anketirancev) celotnega vzorca. V vzorec je bilo vključenih še 6 zaposlenih (13%) z 4-6 let dela v hotelu in pa 4 zaposleni z izkušnjami med 7 in 10 let.

6.6 INTERPRETACIJA REZULTATOV

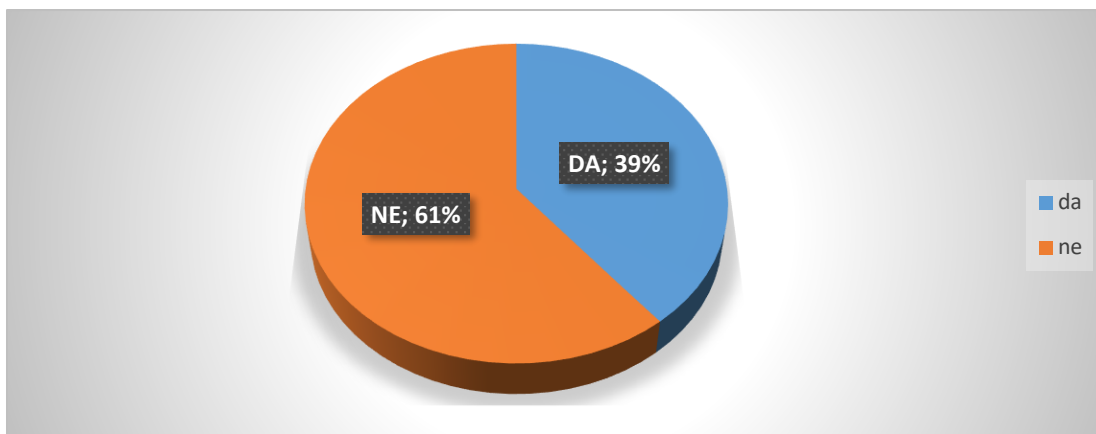
Z anketo med zaposlenimi sem želel ugotoviti njihovo oceno o plačilu, ki ga prejemajo za svoje delo. Iz slike spodaj (slika 6.2) je razvidno, da je skoraj polovica (43%) anketirancev ocenila plačilo kot dobro. Velikemu delu anketirancev (30%) pa se plačilo ne zdi niti dobro niti slabo. Skupaj je le 22% anketirancev, ki menijo, da jih podjetje plačuje slabo oziroma zelo slabo. Najmanjšo skupino pa predstavljata dva anketiranca (4%), ki sta mnenja, da podjetje plačuje svoje zaposlene zelo dobro. Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da je plačilo nekje v skladu s pričakovanji zaposlenih in ne predstavlja neke motivacije, kot tudi ne nezadovoljstva in morebitne demotivacije.

Slika 6.2: Ocena zaposlenih o višini plače.



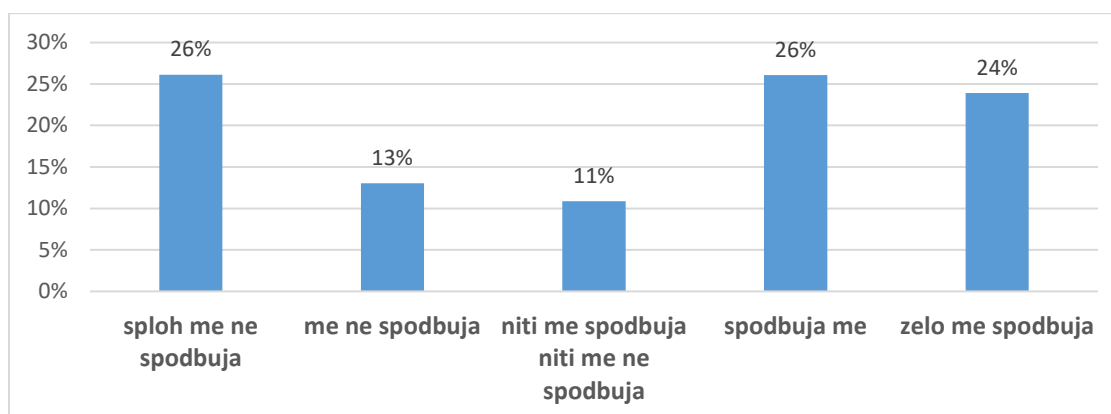
V teoretičnem delu naloge smo ugotavljali, da višina plače ni zadostni motivacijski dejavnik, zato smo morali preveriti še zadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem (slika 6.3). Tu se je pokazalo precejšnje nezadovoljstvo, saj je 61% anketirancev nezadovoljnih z nagrajevanjem.

Slika 6.3: Zadovoljstvo z nagrajevanjem.



Z vprašanjem številka 9 sem preverjal tudi kako sistem nagrajevanja spodbuja k večji prizadevnosti pri delu. Kot je vidno iz spodnje slike (slika 6.4) so bili odgovori enakomerno porazdeljeni med tiste, ki jih ne spodbuja (26%) in tiste, ki jih spodbuja (26%).

Slika 6.4: Ali vas sistem nagrajevanja spodbuja k večji prizadevnosti pri delu.



Za potrebe preverjanja hipoteze H4 o povezanosti zadovoljstva s sistemom nagrajevanja in prizadevnostjo pri delu sem vrednosti pri stališču o spodbudnosti nagrajevanja za večjo prizadevnost združil⁷. Odgovore petih anketirancev, ki so odgovorili z »niti me ne spodbuja niti me spodbuja«, sem z rekodiranjem v sistemsko manjkajoče elemente izločil iz nadaljnje analize. Že iz spodnje tabele (tabela 6.4) je razvidno, da vseh 17 anketirancev, ki so zadovoljni s sistemom nagrajevanja, le ta tudi spodbuja k večji prizadevnosti za delo. Izmed 24 anketirancev, ki so nezadovoljni s sistemom nagrajevanja, pa je presenetljivo še vedno 25% takih, ki jih ta sistem vseeno motivira. To bi lahko pripisali temu, da morda nekateri niso

⁷ spremenljivko v9 (»Ali vas sistem nagrajevanja v podjetju spodbuja k večji prizadevnosti pri delu«) rekodiral v spremenljivko v 9r tako, da sem združil odgovore »zelo me spodbuja« in »spodbuja me« v »spodbuja me«, ter da sem združil odgovora »me ne spodbuja« in »sploh me ne spodbuja« v odgovor »me ne spodbuja«.

povsem razumeli vprašanja, saj ni za pričakovati, da bo nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja spodbujalo večjo prizadevnost pri delu.

Tabela 6.4: Povezanost zadovoljstva s sistemom nagrajevanja in prizadevnostjo pri delu

			Ali vas sistem nagrajevanja v podjetju spodbuja k večji prizadevnosti pri delu? rekodirano		Total
			me ne spodbuja	spodbuja me	
Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja	da	Count	0	17	17
		Expected Count	7,5	9,5	17,0
		% within	0,0%	100,0%	100,0%
	ne	Count	18	6	24
		Expected Count	10,5	13,5	24,0
		%	75,0%	25,0%	100,0%
Total		Count	18	23	41
		Expected Count	18,0	23,0	41,0
		%	43,9%	56,1%	100,0%

Hi-kvadrat=22,73 ($p < 0,01$)

Tudi preverba o odvisnosti s testom hi-kvadrat je pokazala na povezanost zadovoljstva z nagrajevanjem in prizadevnostjo za delo. Vrednost hi-kvadrat znaša 22,73 in je statistično značilna na ravni 0,001. Ničelno hipotezo zavrnamo s tveganjem manjšim od 0,001% in sprejmemo nasprotno hipotezo. Spremenljivki sta v osnovni množici odvisni in lahko trdimo, da zadovoljstvo z nagrajevanjem vpliva na prizadevnost. Zanesljivost hi-kvadrat testa potrdimo, saj je pričakovana frekvenca pri vseh celicah več kot 5⁸.

V anketi me je zanimalo tudi kakšen sistem nagrad bi si želeli v podjetju in iz spodnje tabele (tabela 6.5) je zelo jasno videti naklonjenost denarnim nagradam. To lahko pripisujemo dejstvu, da so povprečne mesečne bruto plače v hotelu nizke (tabela 5.1). Kar 71,7% anketirancev si namreč želi več denarnih spodbud, 15,2% anketirancev si želi več nedenarnih spodbud in 13% anketirancev ne bi spreminjalo sistema nagrajevanja.

Tabela 6.5: Kakšen sistem nagrajevanja bi želeli.

⁸ Najmanjša pričakovana vrednost je 7,46

	število oseb	Procent	veljavni procent
več denarnih spodbud	33	71,7	71,7
več nedenarnih spodbud	7	15,2	15,2
sistema nagrajevanja nebi spreminjal	6	13,0	13,0
SKUPAJ	46	100,0	100,0

Za motiviranost zaposlenega je pomemben tudi občutek pomembnosti in ravno to sem meril z anketnim vprašanjem številka 11, kjer sem zaposlene spraševal ali se jim zdi, da s svojim delom vplivajo na poslovne rezultate podjetja. Kot je razvidno iz spodnje tabele (tabela 6.6) jih je velika večina odgovorila z »vplivam« (54,3%) in »zelo vplivam« (21,7), kar kaže, da se zaposleni v obravnavanem hotelu v zelo veliki meri zavedajo pomembnosti svojega prispevka k uspehom podjetja. To je za vodje hotela zelo spodbuden podatek, saj imajo zaposlen kader, ki se zaveda pomembnosti svojega dela, saj so neprestano v stiku in na očeh gosta. S svojim kvalitetno opravljenim delom, namreč zadovoljujejo gosta ter tako preko dobrih ocen prinašajo dobiček podjetju. V primeru nekvalitetnega dela pa povzročajo pritožbe gostov, s tem slabe ocene in posledično upad prometa ter dobička. Osem anketirancev, ki je odgovorilo z »ne vplivam« in »sploh ne vplivam« pa verjetno zasedajo delovna mesta (npr. nabavni referent, vzdrževalci, itd.), kjer njihov doprinos ni tako izrazit in zato tudi njihov občutek nepomembnosti pri poslovnih rezultatih podjetja.

Tabela 6.6: Občutek vplivanja na poslovni rezultat podjetja.

	število oseb	procent	veljavni procent
zelo vplivam	10	21,7	21,7
vplivam	25	54,3	54,3
niti vplivam niti ne vplivam	3	6,5	6,5
ne vplivam	5	10,9	10,9
sploh ne vplivam	3	6,5	6,5
SKUPAJ	46	100,0	100,0

Odgovori anketirancev na anketno vprašanje številka 13 so potrdili moj dvom o seznanjenosti zaposlenih z nefinančnimi nagradami. Iz spodnje tabele (tabela 6.7) lahko razberemo, da sta le dva izmed anketiranih zaposlenih dobro seznanjena z nefinančnimi nagradami, ki jih nudi podjetje. Vsi ostali so slabo ali zelo slabo seznanjeni z nefinančnimi nagradami.

Tabela 6.7: Seznanjenost z nefinančnimi nagradami v podjetju.

	število oseb	procent	veljavni procent
zelo slabo sem seznanjen	13	28,3	28,3
slabo sem seznanjen	18	39,1	39,1
niti dobro niti slabo sem seznanjen	13	28,3	28,3
dobro sem seznanjen	1	2,2	2,2
zelo dobro sem seznanjen	1	2,2	2,2
SKUPAJ:	46	100,0	100,0

Tu se ponuja priložnost podjetja, da jasneje predstavi obstoječe nefinančne nagrade in s tem še bolj dvigne zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, saj so, kot lahko vidimo v tabeli 6.8, zaposleni v veliki večini (67%) izrazili kako pomembna se jim zdi nefinančna nagrada.

Tabela 6.8: Pomembnost nefinančne nagrade.

	število oseb	procent	veljavni procent
je zelo nepomembna	4	9,0	13,0
je nepomembna	6	13,0	17,4
nepomembna	5	11,0	10,9
je pomembna	19	41,0	37,0
je zelo pomembna	12	26,0	21,7
SKUPAJ	46	100	100,0

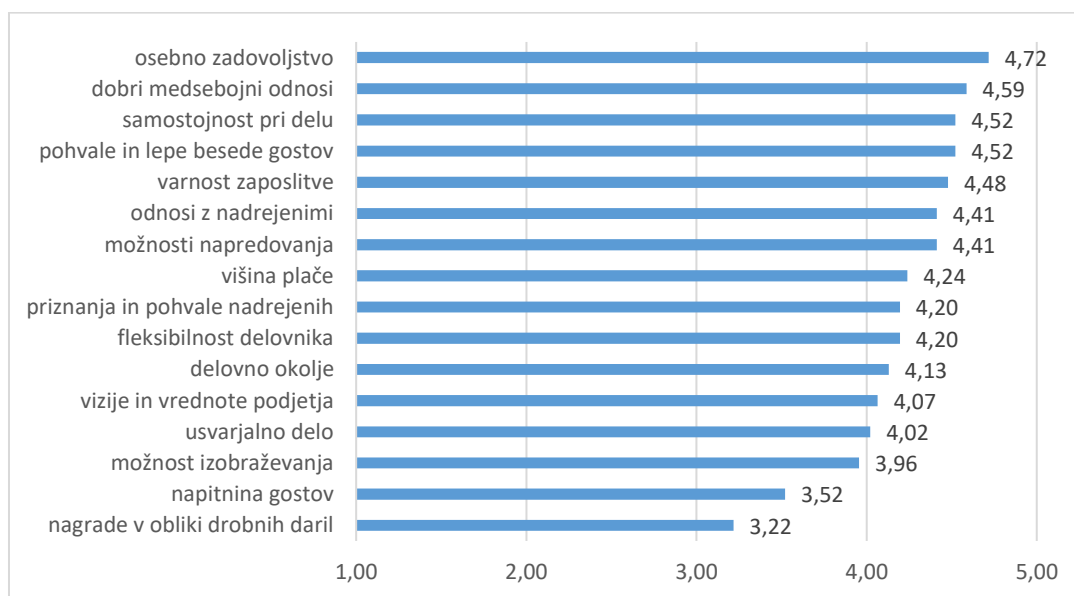
Z anketnim vprašanjem številka 15 sem želel odkriti kateri dejavniki najbolj spodbujajo k večji delovni storilnosti zaposlenih v obravnavanem hotelu. Kot lahko vidimo v tabeli 6.9 in sliki 6.5, so z največjo stopnjo pomembnosti označili »osebno zadovoljstvo« (aritmetična sredina 4,72), »dobri medsebojno odnosi« (aritmetična sredina 4,59), »pohvale in lepe besede gostov« (aritmetična sredina 4,52) ter »samostojnost pri delu« (aritmetična sredina 4,52). Visoka aritmetična sredina pri naštetih dejavnikih in relativno nizek standardni odklon, nakazujeta na enotnost zaposlenih pri ocenjevanju velike pomembnosti omenjenih dejavnikov.

Tabela 6.9: Dejavniki za motiviranje k večji delovni storilnosti.

	število oseb	Minimum	Maksimum	aritmetična sredina	standardni odklon
višina plače	46	1,00	5,00	4,24	,90
osebno zadovoljstvo	46	3,00	5,00	4,72	0,50
varnost zaposlitve	46	3,00	5,00	4,48	0,62
možnosti napredovanja	46	3,00	5,00	4,41	0,75
dobri medsebojni odnosi	46	1,00	5,00	4,59	0,80
odnosi z nadrejenimi	46	1,00	5,00	4,41	0,91
fleksibilnost delovnika	46	2,00	5,00	4,20	0,81
usvarjalno delo	46	1,00	5,00	4,02	0,95
priznanja in pohvale nadrejenih	46	2,00	5,00	4,20	0,78
delovno okolje	46	1,00	5,00	4,13	1,05
možnost izobraževanja	46	1,00	5,00	3,96	1,17
nagrade v obliki drobnih daril	46	1,00	5,00	3,22	1,15
napitnina gostov	46	1,00	5,00	3,52	1,28
pohvale in lepe besede gostov	46	2,00	5,00	4,52	0,69
samostojnost pri delu	46	3,00	5,00	4,52	0,62
vizije in vrednote podjetja	46	1,00	5,00	4,07	1,02

Najbolj izstopata dejavnika »osebno zadovoljstvo« in »samostojnost pri delu« z najmanjšima standardnima odklonoma in minimumom pri vrednosti 3. To pomeni, da so se odgovori pri teh dveh dejavnikih najmanj razlikovali (anketiranci so si bili tu najbolj enotni) in da ni bilo nobenega anketiranca, ki bi menil, da je kakšen izmed dejavnikov nepomemben ali pa zelo nepomemben.

Slika 6.5: Razvrstitev dejavnikov po pomembnosti.



Zadnje anketno vprašanje pa je bilo namenjeno meritvi motiviranosti zaposlenih za delo v raziskovanem hotelu. Odgovori v tabeli 6.10 so za vodstvo hotela zelo razveseljivi, saj med

vsemi anketiranci ni bilo takega, ki bi bil slabo motiviran ali celo nebi bil motiviran. Motiviranih zaposlenih je kar 82,6% vseh anketirancev, od tega jih je 32,6% zelo motiviranih. Vzroke za tako visoko stopnjo motiviranosti, kljub relativno visokemu nezadovoljstvu z nagrajevanjem (Slika 6.3), kaže na to, da moramo vzroke za motiviranost zaposlenih iskati tudi drugje in ne samo v nagrajevanju. Pri tem nam je v pomoč Slika 6.5 iz katere lahko sklepamo, da so osebno zadovoljstvo, dobri medsebojni odnosi, samostojnost pri delu in pohvale ter nagrade gostov glavni dejavniki motivacije. Iz dobljenih visokih vrednosti povprečij (vrednost večja od 4) večine dejavnikov, lahko sklepamo, da so vsi dejavniki zelo pomembni in da mora za maksimalno motivacijo biti izpolnjenih veliko dejavnikov.

Tabela 6.10: Stopnja motiviranosti v hotelu.

	število oseb	procent	veljavni procent
nisem motiviran	0	0,0	0,0
slabo sem motiviran	0	0,0	0,0
niti sem niti nisem	8	17,4	17,4
sem motiviran	23	50,0	50,0
zelo sem motiviran	15	32,6	32,6
SKUPAJ	46	100,0	100,0

6.7. PREVERJANJE HIPOTEZ

H1: Zaposlenim v izbranem hotelu višina plače ni najpomembnejši motiv za delo.

Hipotezo lahko z veliko gotovostjo v celoti potrdimo, saj se je dejavnik »višina plače« znašel šele na osmem mestu izmed 16 predstavljenih dejavnikov (Slika 6.5), katere so anketiranci ocenjevali na lestvici pomembnosti dejavnikov za motivacijo od 1 do 5. Posredno lahko hipotezo potrdimo tudi z rezultati odgovorov na zadovoljstvo s plačo, kjer je le 5% anketirancev zelo zadovoljnih s plačilom za svoje delo, stopnja motiviranosti pri zaposlenih pa je kljub temu zelo visoka.

H2: Zaposlene v izbranem hotelu bolj kot drugi faktorji motivirajo pohvale in nagrade gostov.

Tudi pri potrjevanju te hipoteze se sklicujemo na sliko 6.5. iz katere lahko razberemo, da faktor pohvale in nagrade gostov ni prvi po pomembnosti. Izkazalo se je namreč, da je zaposlenim najpomembnejši faktor osebno zadovoljstvo. Vseeno pa je faktor pohvale in nagrade gostov na visokem četrtem mestu na rangi pomembnosti, s čimer lahko deloma potrdimo hipotezo, da je ta faktor eden izmed najpomembnejših pri zaposlenih v izbranem hotelu.

H3: Za zadovoljstvo gosta je najbolj pomemben dejavnik kakovost osebnega stika z zaposlenim.

Za potrditev te hipoteze se bomo morali opreti na raziskave predhodnikov, saj moj anketni vprašalnik namenjen gostom, zaradi premajhnega odziva gostov žal ni bil uporaben. Pri dokazovanju hipoteze se tako sklicujem na raziskavo Nike Droljc (2008), ki je analizirala pomen dejavnikov za zadovoljstvo gosta. Izmed 15 dejavnikov, ki jih je ponudila gostom Term Snovik so takoj za dejavnikom »čistoča«, anketiranci izbrali dejavnik »strokovnost in prijaznih zaposlenih« z visoko povprečno vrednostjo 4,4 na pet stopenjski lestvici. Droljčeva ugotavlja, da zaposleni predstavljajo osnovo za dober odnos, zadovoljstvo in posledično večkratni obisk gosta.

Hipotezo nadalje potrjujem tudi z raziskavo Helene Cvikl (2000), ki je z raziskavo v štirih slovenskih hotelih preverjala, katere sestavine kakovosti storitev so za gosta oziroma menedžerje najpomembnejše. Gostje so na prva tri mesta od skupno 24 dejavnikov po pomembnosti postavili »skrb za varnost gostov in njihovega imetja«, »zavezanost osebja za dobro počutje posameznega gosta (individualno obravnavanje, pozornost, vljudnost, spoštovanje)« ter »prijazen odnos do gostov, tudi kadar je osebje preobremenjeno«. Torej tudi ta raziskava potrjuje hipotezo, da je za gosta pomemben dejavnik kakovost osebnega stika.

V analizi opravljeni leta 2007 v 15 hotelih v Opatiji (Marković 2010) je opaziti enak trend gostovih preferenc glede pomembnosti dejavnikov zadovoljstva, saj so tudi tu gostje na prva mesta postavili tiste dejavnike, ki so povezani z osebjem hotela. Tako so »občutek varnosti« (povprečna vrednost odgovorov 6,29 na 7 stopenjski Likertovi lestvici), »ustrežljivost osebja« (povprečje 6,25) in »vljudnost hotelskega osebja« (povprečje 6,25) zasedla drugo, tretje in četrto mesto na lestvici 29 kriterijev za ugotavljanje gostovega zadovoljstva. Markovičeva (2010) tako zaključuje, da ima hotelsko osebje ključno vlogo pri zagotavljanju visoko kakovostne storitve s katero pomembno vplivajo na gostovo zadovoljstvo.

H4: Sistem nagrajevanja v izbranem hotelu pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih, le ta pa je posredno povezana z zadovoljstvom gostov.

Hipotezo sem preverjal s t-testom za neodvisna vzorca in dobil povprečja motiviranosti tistih, ki so zadovoljni, in tistih, ki niso zadovoljni z motiviranjem. Povprečja prikazana v tabeli 6.11 kažejo na nekoliko višjo stopnjo motiviranosti za delo (povprečje 4,4) tistih, ki so zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja, kot pa tistih, ki niso zadovoljni s sistemom nagrajevanja (povprečje 4,0). Vrednost p t-testa enakosti povprečij je enaka $0.065 > 0.05$ ($t_{sp=44} = 1.896$), torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrnila pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik v povprečni oceni motiviranosti zaposlenih glede na zadovoljstvo z obstoječim nagrajevanjem. To hkrati pomeni, da sistem nagrajevanja ne vpliva na motiviranost zaposlenih in da lahko to hipotezo zavrnamo.

Nataša Rostohar (2007, 57) je z raziskavo vprašalnikov zadovoljstva gostov v hotelih na Dunaju raziskovala kaj zadovoljstvo je in kako se povezuje s kakovostjo storitev. Prišla je do naslednjega zaključka: »Za zadovoljstvo odjemalcev⁹ je poglobitnega pomena tudi zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani za delo, delajo bolj kakovostno, se bolj posvečajo odjemalcu in tako prispevajo k boljšemu poslovnemu rezultatu. Tako mora biti v podjetjih energija usmerjena v doseganje skupnih ciljev.« Do podobnega zaključka je prišla tudi avtorica Nika Droljc (2008), ki vodstvu Term Snovik predlaga motiviranje zaposlenih v obliki prostih dni, izjemnih plačil in z napredovanji. Tudi ona namreč zaključuje, da imajo visoko motivirani zaposleni večje veselje do dela, so bolj produktivni in profesionalni, kar se kaže v bolj kakovostnem odnosu do gostov.

Tabela 6.11: prikaz povprečji stopnje motiviranosti glede na zadovoljstvo z nagrajevanjem.

Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja		število oseb	povprečje	standardni odklon	standardna napaka
stopnja motiviranosti za delo v hotelu	da	18	4,3889	,60768	,14323
	ne	28	4,0000	,72008	,13608

T=1,90 (p=0,065)

⁹ Odjemalci so v naši nalogi gostje

7 SKLEP

Raziskava je pokazala, da k zadovoljstvu uporabnikov hotela največ pripomorejo zaposleni hotela, saj morajo imeti vse potrebne sposobnosti in znanja za zaznavanje potreb gosta, sicer ne morejo zadovoljiti njihovih pričakovanj.

Raziskava je pokazala, da je v hotelu zaposlenih veliko mladih s krajšim delovnim stažem. Za to skupino zaposlenih ugotavljam tudi večjo fluktuacijo, ki za druge skupine ni tako značilna. Razloge za fluktuacijo je mogoče iskati v prenehanju pogodbe o delu, ki so jo imeli ob zaposlitvi sklenjeno za določen čas, ali pa niso zadovoljni s plačilom. Vodstvu hotela bi priporočil, da se opredeli glede zaposlovanja mladih, saj gre za ljudi, ki so na začetku ustvarjanja kariere in si želijo ustvariti primeren življenjski standard.

Sistem nagrajevanja ni dovolj jasen in razumljiv, kar kažejo tudi odgovori anketiranih. Najbolj moti dejstvo, da ne poznajo vrste nefinančnih nagrad in sistema njihovega dodeljevanja. Če sistem nagrajevanja ni pravilno zastavljen lahko to povzroči nezadovoljstvo in nezaupanje zaposlenih. Vodstvu hotela bi priporočil, da poskrbi za bolj jasno definirano politiko nagrajevanja, ki bo vključevala tudi pogoje in načine nagrajevanja. Menim, da bo s tem spodbudila zaposlene k njihovi večji zavzetosti in pripadnosti. Zavzetost namreč postaja najbolj cenjena vrlina in so jo podjetja v ZDA že začela vključevati v svoje strategije.

Plače so po mnenju anketiranih razmeroma nizke, vendar pa se zaposleni zavedajo pomembnosti svojega dela in njihovega vpliva na uspešnost hotela. Spodbudno je dejstvo, da večina anketiranih (82%) ocenjuje kot pomembno osebno zadovoljstvo in dobri medsebojni odnosi. Sklepam, da so to razlogi za njihovo visoko motiviranost.

Na koncu lahko zaključim, da so zadovoljni in motivirani zaposleni dva pomembna dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo gostov hotela. Danes so uporabniki hotela bolj zahtevni in ozaveščeni kot so bili v preteklosti, želijo vedeti kaj dobijo za vložen denar in si želijo še kaj več kot prenočišče ali dobro hrano. Pomembno vlogo pri ustvarjanju okolja, ki bo naklonjeno motiviranju zaposlenih, imajo vodje in od njih je odvisno vse. Motiviranje zaposlenih, da ti dajo vse od sebe, je stalen in neprekinjen proces.

8 LITERATURA

Adair, John. 2009. *Leadership for Innovation. How to organize team creativity and harvest ideas*. London and Philadelphia: Kogan Page.

Adizes, Ichak. 2011. *V iskanju vrhunca*. Ljubljana: BB svetovanje.

Adler, Paul S. 1997. *Work organization: From Taylorism to Teamwork*. Dostopno prek: <http://bcf.usc.edu/~padler/research/TismToTeams-1.pdf> (18. avgust 2016).

Adler, Adrian. 2009. *Eric Fromm's Analytic Social Psychology: Testing the Relationship Among Cooperatins, Agression and Trait Biophilia*. Dostopno prek: <https://ira.le.ac.uk/bitstream/2381/7513/1/2009AdlerAPhD.pdf> (18. avgust 2016).

Armstrong, Michael in Helen Murlis. 1998. *Reward Management*. London: Kogan page.

--- 1999. *Employee reward*. London: Short Run Press.

Aykud, Arslan in Selva Staub. 2013. *Theory X and Theory Y Type Leadership Behaviour and its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in Sishane Lighting and Chandelier District*. *Procedia – Social and Behavioral Sciencies*. Dostopno prek <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281300548X> (18. avgust 2016).

Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.

Bennis, Warren, Daniel Goleman in James O`Toole. 2008. *Transparency: How Leaders Create Culture of Candor*. San Francisco: Jossey-Bass.

Babič, Alenka, Igor Bernik, Viljem Borjančič, Franc Ekar, Mojca Bernik, Milan Krišelj, Dušan Luin, Borut Marolt, Srečo Peterlič, Franc Peterka, Franc Podkrižnik, Iztok Purič, Rajko Skubic, Dušan Štrucl in Braco Zavrnik. 1998. *Management v turizmu 2*. Kranj: Moderna organizacija.

Blanchard, Ken. 2009. *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating high Performing Organizations*. New Jersey: FT Press.

Bračič, Gašper. 2007. *Zaznavanje kakovosti v zdravilišču*. Diplomsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

- Cannon, Mark. D. 2007 *Pay-for-Performance: New Development and Issues*. Dostopno prek: https://my.vanderbilt.edu/performanceincentives/files/2012/10/200705_Cannon_PFP_NewDevell.pdf (18. avgust 2016).
- Cvikl, Helena. 2000. *Sestavine kakovosti hotelskih storitev*. Portorož: Turistica-Visoka šola za turizem Portorož.
- Čertalič, Boštjan. 2014. *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/> (11. avgust 2016).
- Daft, Richard, Martyn Kendrick in Natalia Vershinina. 2010. *Management*. Andover: South-Western.
- Dimovski, Vlado., Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni Management*. Ljubljana: ekonomska fakulteta.
- in Miha Škerlavaj. 2005. *Učēca se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Donnelly, James H., James L. Gibson in John M. Ivancevich. 1998. *Fundamentals of management*. Boston (Mass): Irwin, cop.
- Droljc, Nika. 2008. *Analiza ponudbe Term Snovik z vidika zadovoljstva uporabnikov*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Evans, Roger in Peter Russell. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- Allis, Aileen, Peggy Wallis in Susan Washburn. 2009. *Charting your Course Effective Communication*. Carlsbad: Personal Strenght.
- Franca, Valentina. 2014. *Delavska participacija v EU: kje smo in kam gremo*. Dostopno prek: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:btrIhN_bcxkJ:www.delavska-participacija.com/priloge/2107-1.docx+&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si&client=firefox-b (16. avgust 2016).
- Ford, Martin E. 1992. *Motivating humans : goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: Sage.
- Furnham, Adrian. 2005. *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the Organization*. Hove. New York: Psychology.

Glavnik, Mitja. 2005. *Pošten denarni priročnik: kaj morate vedeti o ustvarjanju denarja (1. natis)*. Ljubljana: Consilium IAM.

Grönroos, Christian. 1994. From Scientific Management to Service Management. *International Journal of Service Industrial Management*. (1)1-20. Dostopno prek: https://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/gruppernas_artiklar_och_presentationer/1.163364/http___www.emeraldinsight.com.lt.itag.bibl.liu.se_Insight_ViewContentServlet_contentTypeArticleFileName_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0850050101.pdf (15. avgust 2016).

Grönroos, Christian. 2015. *Tourism Engagement: Facilitating and Co-Creating Tourism Experiences*. Dostopno prek: <http://www.uef.fi/documents/674726/708747/Gro%CC%88nroos+Presentation+Tourism+Joensuu+2015.pdf/ce17680b-2010-49ec-b357-ccf831fc589c> (19. avgust 2016).

Hansen, Mark Viktor in Joe Batten. 1998. *Mojster motiviranja : skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.

Hartline D. Michael, Barbara Ross Wooldridge in Keith C. Jones. 2003. Guest Perceptions of Hotel Quality: Determining which Employee Groups Count Most. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15(4): 43–52.

Heathfield, M. Susan. 2016. *What is employee motivation?*. Dostopno prek: <http://humanresources.about.com/od/glossary/g/employee-motivation.htm> (11. avgust 2016).

Hill, Nigel in Jim Aleksander. 2006. *Handbook of Customer Satisfaction an Loyalty Measurment*. Burlington: Ashgate Publishing Company. Dostopno prek: NetLibrary.

Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.

Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj : Moderna organizacija.

Krek, Manca. 2013. *Motivacija zaposlenih v občinski upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Kuhelj, Boris. 2009. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC.

Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- in Nada Zupan. 1997. *Motivational potential of compensation in transitional economies*. Split : Faculty of Economics.

- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maclagan, Patrick. 1998. *Management and morality : a developmental perspective*. London : Sage.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus Ljubljana-Založba IKRA.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- McPhie, Neil A.G., Barbara J. Sapin. 2006. *Designing in Effective Pay for Performance Compensation System*. Dostopno prek: <http://www.mspb.gov/MSPBSEARCH/viewdocs.aspx?docnumber=224104&version=224323&application=ACROBAT> (19. avgust 2016).
- Merkač Skok, Marjana. 2008. *Osnove upravljanja s kadri*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih : praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Miner, John B. 2015. *Organizational behavior 1:Essential theories of motivation and leadership*. New York: Routledge.
- Mostajeran Gortani, Asefeh. 2011. Study of some effective factors on empowerment of the experts educational institutios. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* (29)10: 1960–1964.
- Možina, Stane., Bogdan Kavčič., Mitja Tavčar., Danijel Pučko., Štefan Ivanko., Bogdan Lipičnik., Jože Gričar., Leon Repovž., Andrej Vizjak., Aleš Vahčič., Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Managemnet*. Radovljica: Didakta.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml in Leonard L. Berry. 1988. A Multiple – Item Scale for measuring Consumer Perceptions of Servides Quality. *Journal for Retailing* (64)1: 12–29.

Purgar, Željko. 2015. *Napitnine – jih je treba obdavčiti?* Dostopno prek <http://www.revijagost.si/napitnine-jih-je-treba-obdavciti/> (18. Avgust 2016).

Raspor, Andrej. 2010. *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_raspor-andrej.PDF (19. avgust 2016).

Robbins, Stephen P. in Tim Judge. 2007. *Organizational behavior*. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall, cop.

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard Osborn. 2005. *Organizational Behavior*. New York: Wiley.

Schuster, Klaus. 2014. *11. Managerskih grehov, ki bi se jim morali izogniti*. Ljubljana: Časnik Finance d.o.o.

Scobie, Chris J. 2009. *Dolgoročno vodenje*. Ljubljana: Društvo Horeb.

Stolovitch, Harold D. in Erica J. Keeps. 1999. *Handbook of Human Performance Technology: Improving Individual and Organizational Performance Worldwide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Svetlik, Ivan. 2009. *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. V Menedžment človeških virov, ur. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, 337–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šuligoj, Metod. 2009. Nagrajevanje zaposlenih v (ne)birokratskih turističnih organizacijah: primer slovenskega hotelirstva. *Naše gospodarstvo*. (55)3/4: 86-94. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-XXKICUPQ> (18. avgust 2016).

Tavčar, Rudi. 2012. *Kako (se)motivirati brez višje plače*. Dostopno prek: <http://new.ruditavcar.com/wp-content/uploads/2012/02/samomotivacija.pdf> (18. avgust 2016).

Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.

Valič, Eva. 2008. *Letni razgovor kot motivacijsko orodje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Verle, Karmen in Mirko Markič. 2012. *Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska*. Koper: Fakulteta za management.

Wilson, Fiona Margaret. 2004. *Organizational behaviour and work : a critical introduction*. Oxford ; New York : Oxford University Press, cop.

Vranešević, Tihomir. 2000. *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden Marketing.

Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV). Uradni list RS št. 117/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006117&stevilka=5012> (19. Avgust 2016).

Zeni, Janez, Ivan Kejžar, Egon Koštomaj, Bogdan Lipičnik, Milena Majcen, Marjana Merkač Skok, Miran Mihelčič, Peter Mlakar, Matjaž Mulej, Metka Sušec-Praček, Stane Uhan in Duško Uršič. 1995. *Napredovanje delavcev, ugotavljanje delovne uspešnosti in giblivi del plače. Modra knjiga: Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija.

Zabukovec Baruca, Petra. 2011. Analiza ključnih dejavnikov vpliva na zadovoljstvo gostov v različnih kategorijah hotelov. *Naše gospodarstvo* 57 (3/4): 16-23.

Zupan Nada. 1999. Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. *Doktorska dizertacija*. Ljubljana: ekonomska fakulteta.

--- 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 2009. *Plače in nagrajevanje zaposlenih*. V Menedžment človeških virov, ur. Svetlik Ivan in Nada Zupan, 521-574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (11. avgust 2016)

Quast, Lisa. 2011. *The Best Way to Motivate People (and it isn't with money)*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/03/07/the-best-ways-to-motivate-people-and-it-isnt-with-money/#2175744e722e> (12. avgust 2016).

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Moje ime je Marko Ivančič, sem študent Fakultete za družbene vede in pripravljam diplomsko nalogo na temo nagrajevanja in motivacije zaposlenih v vašem podjetju. Anketa je anonimna in podatki bodo uporabljeni izključno za namen diplomske naloge. Prosim vas, da izpolnjeno anketo pustite na recepciji najkasneje do 5.8.2016. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Spol:

- a) M
- b) Ž

2. Starost :

- a) 18-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-60 let
- d) več kot 60 let

3. Koliko dolgo ste že zaposleni v podjetju?

- a) manj kot eno leto
- b) 1 – 3 leta
- c) 4 – 6 let
- d) 7 – 10 let
- e) več kot 10 let

4. Po vaši oceni podjetje svoje zaposlene plačuje:

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti slabo niti dobro
- d) slabo
- e) zelo slabo

5. V kolikšni meri ste seznanjeni s cilji podjetja?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti slabo niti dobro
- d) slabo
- e) zelo slabo

6. Kaj pričakujete, če boste dosegli določeni cilj podjetja? (možnih je več odgovorov)

- a) denarno nagrado
- b) napredovanje
- c) višjo plačo
- d) ne bom nagrajen
- e) drugo:

- f) ne vem

7. Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju?

- a) DA (pojdite na vprašanje 9)
- b) NE (pojdite na vprašanje 8)

8. Prosim, pojasnite razloge:

9. Ali vas sistem nagrajevanja v podjetju spodbuja k večji prizadevnosti pri delu?

Prosim obkrožite ustrezno številko glede na svojo stopnjo strinjanja:

sploh me ne spodbuja	me ne spodbuja	niti me spodbuja niti me ne spodbuja	spodbuja me	zelo me spodbuja
1	2	3	4	5

10. Kakšen sistem nagrajevanja bi želeli v podjetju?

- a) več denarnih spodbud
- b) več nedenarnih spodbud
- c) sistema nagrajevanja nebi spreminjal

11. Ali se vam zdi, da z vašim delom vplivate na poslovne uspehe podjetja?

- a) zelo vplivam
- b) vplivam
- c) niti vplivam niti ne vplivam
- d) ne vplivam
- e) sploh ne vplivam

12. Kako po vašem mnenju obstoječi sistem nagrajevanja vpliva na vaš osebni prispevek k doseganju poslovnih uspehov v podjetju?

- a) zelo pozitivno vpliva
- b) pozitivno vpliva
- c) ne vpliva
- d) negativno vpliva
- e) zelo negativno vpliva

13. Kako dobro ste seznanjeni z nefinančnim sistemom nagrajevanja v vašem podjetju?

- a) zelo slabo sem seznanjen
- b) slabo sem seznanjen
- c) niti dobro niti slabo sem seznanjen
- d) dobro sem seznanjen
- e) zelo dobro sem seznanjen

14. Kakšen pomen ima za vas nefinančna nagrada?

- a) je zelo nepomembna
- b) je nepomembna
- c) ni niti pomembna niti nepomembna
- d) je pomembna
- e) je zelo pomembna

15. Kako pomembni so za vas spodaj navedeni dejavniki pri spodbudi k večji delovni storilnosti? Prosim, ocenite na lestvici, kjer vrednost 1 pomeni zelo nepomembno in vrednost 5 zelo pomembno.

		zelo nepomembno	nepomembno	niti nepomembno niti pomembno	pomembno	zelo pomembno
1	višina plače	1	2	3	4	5
2	osebno zadovoljstvo	1	2	3	4	5
3	varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
4	možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
5	dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
6	odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
7	fleksibilnost delovnika	1	2	3	4	5
8	ustvarjalno delo	1	2	3	4	5
9	priznanja in pohvale nadrejenih	1	2	3	4	5
10	delovno okolje	1	2	3	4	5
11	možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
12	nagrade v obliki drobnih daril	1	2	3	4	5
13	napitnina gostov	1	2	3	4	5
14	pohvale in lepe besede gostov	1	2	3	4	5
15	samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
16	vizije in vrednote podjetja	1	2	3	4	5

16. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vašo stopnjo motiviranosti za delo v hotelu?

nisem motiviran	slabo sem motiviran	Niti sem niti nisem motiviran	Sem motiviran	zelo sem motiviran
1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje.